



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERA COMERCIAL

Nombre del Proyecto

**GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA PREVENIR Y
RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DEL BANCO PICHINCHA DE
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PERIODO 2011**

AUTORA:

Ericka Johanna Vera Andrade


Director: Ing. Nicolás Campaña

2013

Guayaquil – Ecuador

CERTIFICACIÓN

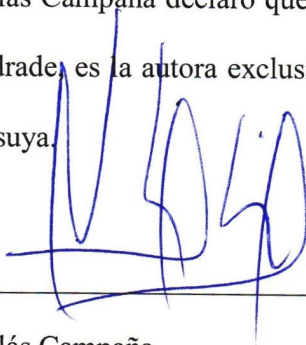
Yo, **Ericka Johanna Vera Andrade**, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.



Ericka Johanna Vera Andrade

C.I. # 093014259-1

Yo, Nicolás Campaña declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señorita Ericka Johanna Vera Andrade, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Ing. Nicolás Campaña

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este trabajo de grado, corresponden exclusivamente a su autora, y el patrimonio intelectual del trabajo de Grado corresponde a la “Universidad Internacional del Ecuador”

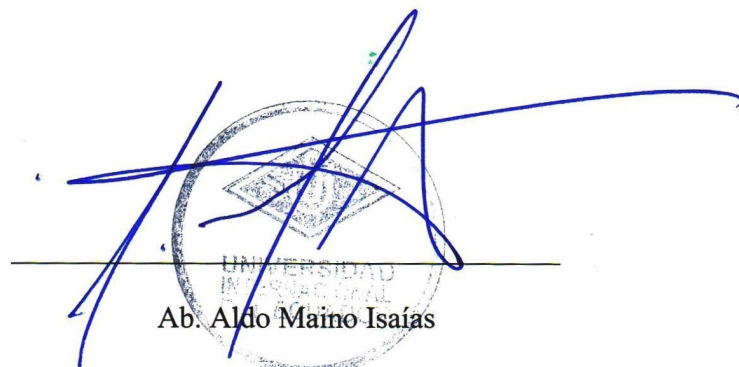


Erika Johanna Vera Andrade

C.I. # 0930142591

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DEL ECUADOR**

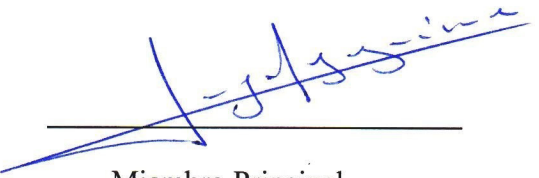
En la ciudad de Guayaquil, a los 30 días del mes de Julio del 2013, se suscribe la siguiente acta de Defensa de Grado, del estudiante Ericka Johanna Vera Andrade, de la carrera de Ingeniería Comercial, siendo las principales autoridades: el Ec. Marcelo Fernández Sánchez, Rector de la Universidad Internacional del Ecuador, Ing. Xavier Fernández Orrantía, Vicerrector de la Universidad Internacional del Ecuador y el Ab. Aldo Maino Isaías, Director Ejecutivo - Extensión Guayaquil. Para lo cual doy fe.


Ab. Aldo Maino Isaías
Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil


MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO



Miembro Principal

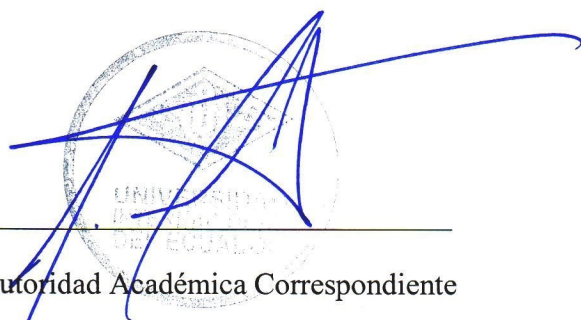


Miembro Principal

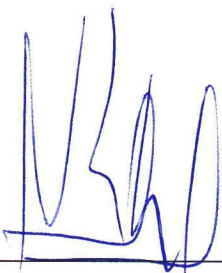


Miembro Principal

Damos fe de la elaboración de este Trabajo de Grado, que fue presentado en la fecha: 30 de Julio del 2013.



Autoridad Académica Correspondiente
Extensión Guayaquil



Asesor del Trabajo de Grado

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios por ser quien guía mis pasos y me brinda la fortaleza necesaria para salir adelante, a mis padres por ser quienes me han apoyado en este camino y a esta institución por haber abierto las puertas hacia el éxito, al BANCO PICHINCHA por permitirse hacer uso de su información.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi querida madre Gioconda Andrade Peña, porque tú has sido siempre mi motivo para superarme. En ti siempre encuentro las fuerzas necesarias para seguir adelante y no quedarme en el camino.

A mi amada familia por soportar todas mis rabietas durante todo este periodo de estudio y por siempre brindarme su amor puro y sincero, su apoyo incondicional y finalmente a mi hermano para que en mi veas un ejemplo de lucha, constancia y perseverancia.

Gracias Dios por estar siempre a mi lado.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

CAPITULO I “PLANTEAMIENTO, FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA”..... 1

- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 1
- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 2
- DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA..... 2
- OBJETIVOS..... 3
- JUSTIFICACIÓN..... 4
- PREAMBULO.- SITUACION ACTUAL..... 6
- NUEVO MODELO..... 7
- MEDICION DE LA EFECTIVIDAD..... 11
- ANALISIS DE LA MATRIZ DE INVOLUCRADOS..... 12
- COSTO–BENEFICIO:PLANTEAMIENTO ADICIONALES..... 13
- ANALISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO..... 14

CAPITULO II “MARCO DE REFERENCIA (TEORICO Y CONCEPTUAL)”.....15

- DIAGNOSTICO Y PLAN PILOTO..... 16
- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 17
- HISTORIA DEL BANCO PICHINCHA..... 17
- MARCO TEÓRICO..... 21
- PROCESO ADMINISTRATIVO..... 21
- PROCESO FINANCIERO 28
- IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTION..... 31
- GESTIÓN FINANCIERA..... 32
- DEFINICIÓN DE MODELO DE GESTIÓN..... 33
- MODELOS DE GESTIÓN..... 33
- CRÉDITO Y COBRANZAS..... 31

CAPITULO III “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION”..... 40

- MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN..... 40

• TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
• POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
• POBLACIÓN.....	42
• MUESTRA.....	43
• MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	43
• TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	44
• INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	45
• VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	56
• CONCLUSIONES.....	56
• RECOMENDACIONES.....	56
CAPITULO IV “IMPLEMENTACION Y ANALISIS DE LA PROPUESTA”.....	58
• INTRODUCCIÓN.....	58
• JUSTIFICACIÓN.....	58
• FACTIBILIDAD.....	59
• BASE LEGAL.....	59
• FILOSOFÍA DEL BANCO PICHINCHA.....	60
• DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	68
FODA.....	69
RIESGO CONSOLIDADO.....	71
MANUAL DE MICRO CRÉDITO.....	74
CAPACITACIÓN.....	114
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	114
CONCLUSIONES.....	115
RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR.....	122
ANEXOS.....	124

ÍNDICE DE GRAFICOS

1) Baja recuperación de cartera.- Árbol del problema.....	1
2) Metas de llamadas.....	6
3) Implementación de Flujograma como directriz para los asesores de cobranza.....	10
4) Costo-Beneficio.- Presupuesto de Planteamiento Adicional.....	13
5) Encuesta.- Grafico 1.....	46
6) Encuesta.- Grafico 2.....	47
7) Encuesta.- Grafico 3.....	48
8) Encuesta.- Grafico 4.....	49
9) Encuesta.- Grafico 5.....	50
10) Encuesta.- Grafico 6.....	51
11) Encuesta.- Grafico 7.....	52
12) Encuesta.- Grafico 8.....	53
13) Encuesta.- Grafico 9.....	54
14) Encuesta.- Grafico 10.....	55
15) Estrategia Empresarial del Banco Pichincha.....	63
16) Recurso Humano.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

1) Controles de llamadas para monitoreo de las gestiones realizadas.....	11
2) Medición de la efectividad y cumplimiento.....	12
3) Análisis de la Matriz de involucrados.....	13
4) Análisis Cuantitativo.....	14
5) Análisis comparativo mensual de recuperación de cartera.....	16
6) Universo poblacional de la encuesta.....	42
7) Sondeo.....	43
8) Pautas de Servicio de Calidad al Cliente.....	67
9) Modelo de Gestión de Crédito Eficaz.....	69
10) Tabla comparativa final evaluando ventajas y desventajas.....	119

SINTESIS

La baja recuperación de la cartera vencida del Banco del Pichincha, constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de una institución y finalmente del propio sistema financiero ecuatoriano con un modelo de gestión que especifique el desarrollo de actividades que tiene que cumplir el personal que labora en la empresa, pasos para ubicar al deudor y su garante, eficiencia en la entrega de escritos (notificaciones), contactos telefónicos, renovaciones, refinanciamientos y reestructuraciones de deudas, motivos por los cuales se hace preciso adicionar un modelo de gestión de cobros de cartera vencida.

Las causas principales de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad.

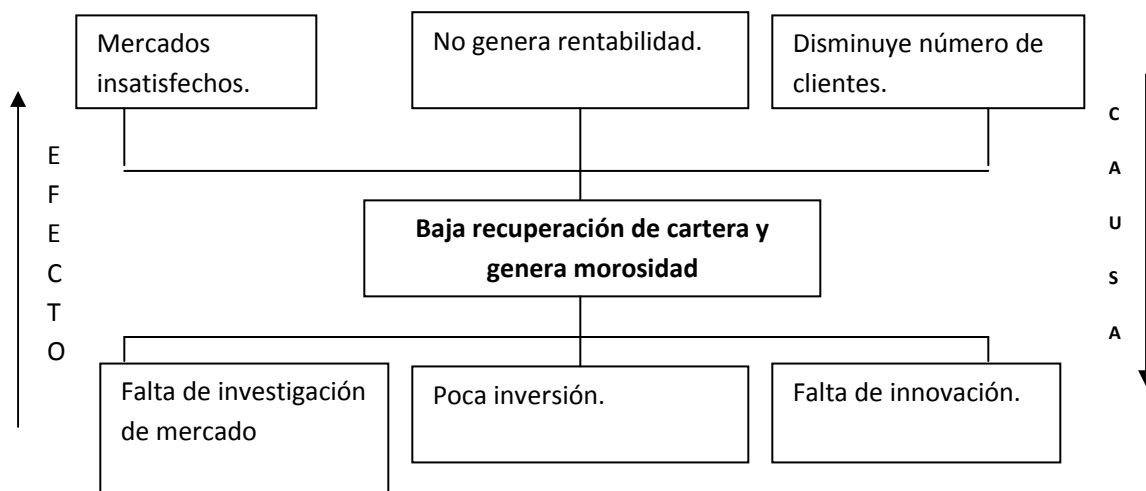
Dentro de un contexto de trabajo se demuestra que el índice de morosidad de una institución financiera seleccionada es explicado por la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito así como también por la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos así como para su recuperación.

CAPITULO I

El Pichincha responde a la ley de banco ya que existen controles por los que se impide que se incremente la morosidad y que desde el año 2007 en el BANCO PICHINCHA existe problemas de morosidad principalmente en créditos de consumo comercial y microcrédito y esto se expresa de la siguiente manera que se demuestra en el cuadro que se sigue a continuación (Grafico 1).

Las causas de este problema son: mala calificación del crédito, sobreendeudamiento, políticas de crédito aplicada en el análisis, desempleo falta de capacidad de pago del deudor y problemas familiares(separación, divorcio, enfermedades , accidentes, muerte de algún miembro de la familia, etc.) por tal razón en el informe anual del banco que se analiza esta es la razón por la que se siente estos malestares, pérdida de rentabilidad perdida de utilidades insolvencia en el deudor, mala calificación en central de riesgos, familias sobre endeudadas.

Grafico 1.- árbol del problema



Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como prevenir la morosidad del BANCO PICHINCHA de la ciudad de Guayaquil.

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

OBJETIVO DEL ESTUDIO: Proceso administrativo.

CAMPO DE ACCIÓN: Gestión financiera.

La elaboración del modelo de gestión de cobros de cartera vencida se desarrollará para la oficina de la empresa, servirá para que el personal que labore en la misma sepa de las obligaciones que debe cumplir, los pasos a seguir para ubicar deudores y garantes y conocer efectivamente las estrategias que debe aplicar para llegar a acuerdos con los morosos. En especial, este modelo de gestión de cartera vencida se aplicará a las agencias del Banco del Pichincha.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general.

Elaborar un modelo de gestión de cobro de cartera vencida para el BANCO PICHINCHA.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Desarrollar el diagnóstico institucional.
- Especificar el desarrollo de actividades a cumplir del personal que labora en la oficina de la empresa.
- Describir los lineamientos generales, las políticas de gestión en la recuperación de cartera y las áreas involucradas, que determina el Banco del Pichincha.
- Pasos para ubicar a deudores y garantes.
- Estrategias para presionar a los morosos (entrega de Notificaciones, Notificaciones Judiciales).
- Requisitos para establecerse acuerdos con los deudores (Refinanciar, Renovar y reestructurar).
- Mejorar el cobro de cartera vencida del Banco del Pichincha.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Se justifica la elaboración de un modelo de gestión de cobro de cartera vencida, porque su aplicación sería muy importante para el personal que labora en la empresa, tendrían una orientación ampliada de sus obligaciones, conocerían los pasos para ubicar a deudores y garantes y aplicarían las estrategias para presionar a los morosos.

Se ha evidenciado un desarrollo económico importante en el manejo financiero de los diversos tipos de servicios bancarios y entre estos encontramos un departamento que es de gran importancia para una entidad bancaria, es crédito y cobranza porque todas las instituciones tienen la necesidad de llevar un control de su cartera y la prevención de la cartera vencida. Por lo que es imprescindible y necesario tener políticas adecuadas que permitan tener una cobranza eficaz y eficiente que permita tomar decisiones hacia la productividad del banco.

Los servicios aportados por una buena gestión de cobranzas son imprescindibles para obtener información de carácter legal, y contribuir con las obligaciones financieras ante el organismo de control como es la superintendencia de bancos y seguros, garantizando el cumplimiento de las disposiciones legales y el normal funcionamiento de la sucursal.

La existencia de un modelo de gestión de crédito y cobranzas para prevenir y recuperar la cartera vencida en el BANCO PICHINCHA de la ciudad de Guayaquil, motivo por el

cual realizare el presente trabajo de investigación es con la finalidad de proponer normas específicas para la institución, basadas en las normas generalizadas de control emitidas por la superintendencia de bancos, contempladas en la ley general de instituciones del sistema financiero, junto a la codificación de resoluciones de la junta bancaria, entre otras.

La implementación adecuada de un modelo de gestión de crédito y cobranzas proporcionara información adecuada a: 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.

2. PREAMBULO

La idea de trabajo a desarrollar, inicia a partir de un crecimiento que presento la cartera vencida del BANCO PICHINCHA.

2.1. SITUACIÓN ACTUAL:

- El departamento de cobranza maneja toda la cartera vencida del BANCO PICHINCHA, filiales y empresas asociadas, el cumplimiento de las funciones está determinado por el cumplimiento de la meta de llamadas, que se detallan en el siguiente cuadro:

Grafico 2.-

METAS DE LLAMADAS		
	META DIARIA	META MENSUAL
PREVENTIVA	190	4180
MASIVA DISCADO		
PREDICTIVO	155	3410
MASIVA MANUAL (1-2)	140	3080
MASIVA 2	130	2860
RECUPERADMINIS	130	2860
ADMINISTRATIVA 1	130	2860
ADMINISTRATIVA ACELERADA	125	2750
PRODUCTOS PAGUE YA	130	2860
CASTIGADOS	110	2420
TARJETA 1 DISCADO		
PREDICTIVO	190	4180
TARJETA 1 MANUAL	190	4180
TARJETA 2	165	3630
TARJETA 3	150	3300
TARJETA 4	150	3300
TARJETA 5	140	3080
CONDELPI	155	3410

Fuente: Investigador

Elaborado por: Investigador

- Inexistencia de políticas estandarizadas para gestionar a los clientes.
- Falta de interés por capacitación.
- Dado el número de gestores el feedback no tiene un tiempo estandarizado.
- Individualismo y falta de trabajo en equipo.

2.2 MODELO NUEVO PARA GENERAR UNA RECUPERACIÓN DE CARTERA MÁS RÁPIDA Y EFECTIVA:

- Cobro personal, la atención personal es de las actividades eficientes y efectivas para tratar con los clientes sobre la situación de sus valores pendientes.
- Envío de comunicados automatizados, de esta manera damos a conocer al cliente su situación crediticia y cuales serian sus recargos financieros en caso no realizar un pago rápido y evitarles caer en procesos de cobranzas innecesariamente.
- Realizar nuevas segmentaciones, analizar las variables del comportamiento histórico del cliente y con estas se busca predecir su conducta de pago, dependiendo de las características de cada uno, se definen las estrategias más adecuadas para recuperar la cartera.
- Emplear la herramienta de Finiquito, esto es ofrecer un descuento sobre el monto total de la deuda, este nuevo enfoque liquida la deuda en el momento sin incurrir en gastos de gestión subsecuentes.

- Asignar las actividades de cobranzas a una agencia externa, esto ayudaría a la institución a reducir costos ya que no se pagaría un sueldo fijo a un empleado sino de acuerdo al sistema de pago de comisiones.
- Implementar un sistema de monitoreo constante para determinar la efectividad del ejecutivo con el fin de dar seguimiento al desempeño y a partir de ello definir acciones correctas.
- Realizar Coaching, la capacitación es importante para garantizar el éxito en la recuperación de los créditos. Es importante capacitar al personal en técnicas y tácticas como: manejo de la argumentación típica del cliente moroso, manejo de personalidades difíciles, tipos de deudores, pautas y lenguaje para el contacto con el cliente, negociación, perfil del cliente moroso, así como completa comprensión y utilización de las herramientas de cobranza y el conocimiento del ámbito jurídico resultan relevantes.
- Preparar a los gestores telefónicos en cuanto a riesgos para que se pueda dar una sincronización y apoyo entre departamentos.
- Proponer un script en el área para manejo de clientes difíciles:

Indicaciones generales:

- Deje que el Cliente se desahogue, solo después de hacerlo lo escucharán.
- NO interrumpa al cliente mientras habla.
- Armonice con el Cliente (siga su ritmo)
- Mientras el cliente se desahoga:
- Asienta frecuentemente con la cabeza

- Mantenga siempre contacto visual, concéntrese solo en el cliente (desconéctese de todo lo demás)
- Use el sentido común dentro de sus funciones, ahora más que nunca póngase en el lugar del Cliente.
- No tome las cosas como algo personal, el Cliente esté molesto con la institución no con usted.
- Manifieste empatía con el Cliente y hágale sentir que usted entiende lo que siente el Cliente: Comprendo, entiendo su problema... Le aseguro que... Le propongo lo siguiente... Le agradezco por su tiempo...
- Ponga en sus palabras el problema del Cliente

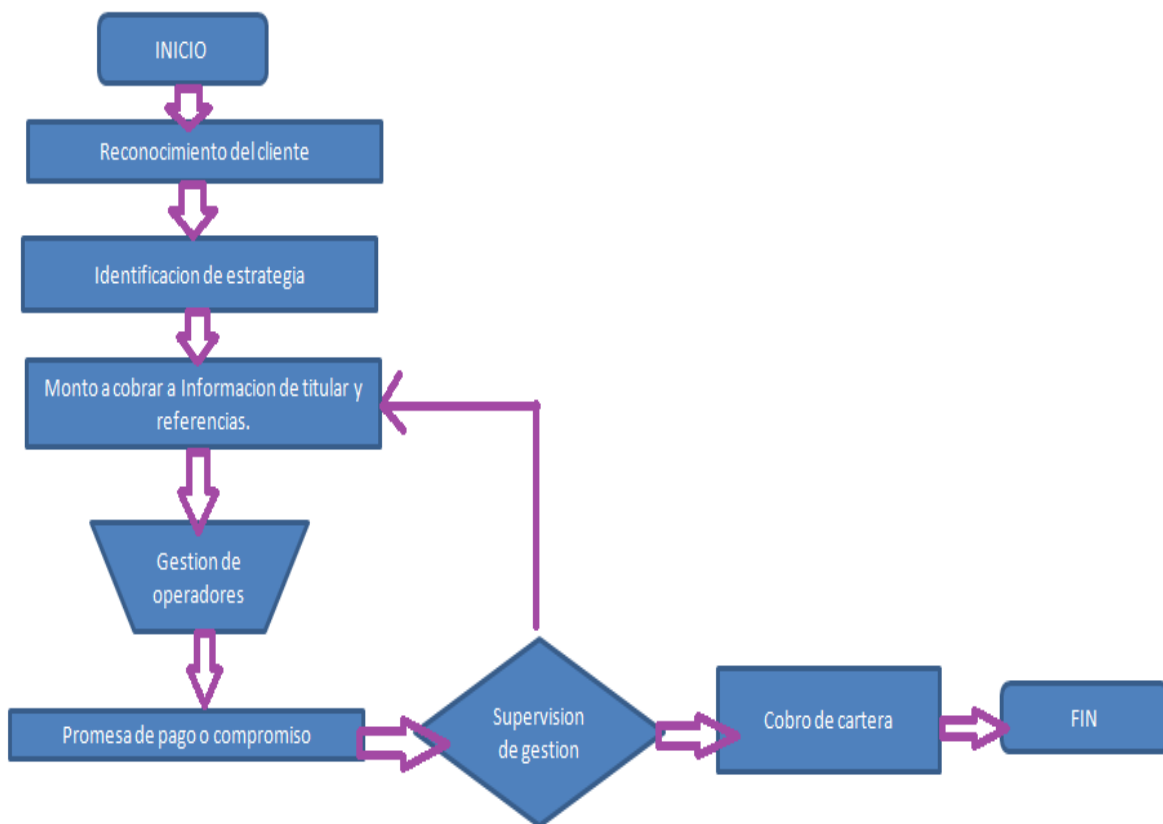
“Si a mí me hubiera pasado...”

“Eso tiene que ser muy molesto”

- Ofrezca siempre disculpas por el problema ocasionado por el Banco, recuerde, usted es el Banco: Siento mucho lo ocurrido, Le ofrezco una disculpa por el problema generado, Lamento mucho el incidente.
- Realice las preguntas suficientes para solucionar el problema.
- Recopile la mayor cantidad de información que necesite
- Empiece a solucionar activamente el problema.
- Verifique dos veces todos los datos.
- Llegue a un acuerdo sobre la solución
- Comprométase
- Nunca ofrezca lo que no va a poder cumplir.
- Dígale lo que sí se puede hacer y no lo que no se puede hacer.

- Agradezca siempre al Cliente por informarnos de estos inconvenientes
- Al finalizar la transacción, para despedirse, estreche la mano del Cliente (no aplica cajas ni teléfono) mientras sonrío con amabilidad y entusiasmo y diciendo una de estas alternativas: “para servirle...” “a la orden...”
- Haga un seguimiento personalizado hasta la solución, recuerde dio su palabra o compromiso
- NUNCA DIGA QUE NO NI PROPORCIONE RESPUESTAS NEGATIVAS.
- Implementación del siguiente Flujograma como directriz para los asesores de cobranza:

Grafico 3.-



Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

- Implementar los siguientes controles de llamadas para monitoreo de las gestiones realizadas:

Tabla 1.-

Control de Cobranza por Semanas

<i>Contactos Telefónicos Semanales</i>	1a	2a	3a	4a
Llamadas Efectivas				
Llamadas Realizadas				
Presupuesto Llamadas				
% Cumplimiento				
% Efectividad				
<i>Contactos Personales Semanales</i>				
Visitas Efectivas				
Visitas Realizadas				
Presupuesto Visitas				
% Cumplimiento				
% Efectividad				
<i>Recaudo Semanal</i>				
Recaudo Total				
Presupuesto Recaudo				
% Cumplimiento				

GESTIONES DIARIAS DE COBRANZA

	1	4	5	6	7	8	Total Semana
	VIERNES	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	
Llamadas efectivas							
Llamadas no efectivas							
Llamadas realizadas							
Visitas efectivas							
Visitas no efectivas							
Visitas Cte. desaparecidos							
Certificados - otros							
Visitas realizadas							
Valor cheques							
Valor efectivo							
Recaudo total							

Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

Medición de la efectividad y cumplimiento

Tabla 2.-

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$ Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1	Eficiente = 1	3	
41 – 60%	2			
61 – 80%	3	Ineficiente < 1	1	
81 – 90%	4			
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

ANALISIS DE LA MATRIZ DE INVOLUCRADOS

Se trata de identificar los principales conflictos de interés, patrones de cooperación y alianzas de cada grupo de actores con el resto, con el fin de generar hipótesis sobre alianzas y conflictos entre ellos y su posible evolución en el tiempo.

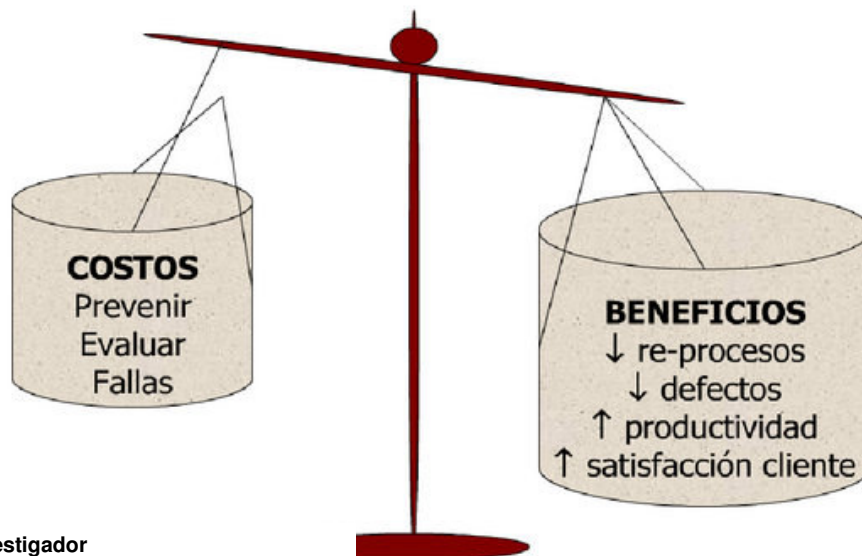
Tabla 3.-

Estratos	Intereses
Clientes	Satisfacción de necesidades
Superintendencia de Bancos y Seguros	Control de las actividades bancarias
Banco Central del Ecuador	Administración del sistema de pagos
Asociación de Bancos Privados del Ecuador	Fortalecimiento del sector bancario
Accionistas	Administración-Control de la institución
Instituciones financieras	Rentabilidad e intereses
Proveedores (Tata Consultancy Services)	Obtención de rentabilidad
Pague Ya	Recuperación de la cartera vencida
Competencia	Mejoramiento continuo

Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

Grafico 4.-

COSTO – BENEFICIO: PRESUPUESTO DE PLANTEAMIENTO ADICIONALES



Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

ANALISIS CUALITATIVO

Uso efectivo de recursos, que permite usar escasos y valiosos recursos en más cantidad de proyectos.

- Prácticas de Gerencia de Proyectos estandarizadas. Uso de las mismas metodologías, procesos y herramientas, disminuyendo el tiempo de aprendizaje.
- Permite establecer un sistema centralizado de seguimiento y control de proyectos, capaces de producir reportes para todos los niveles de la organización que favorecen una toma de decisiones rápida y efectiva.
- Facilita una gerencia eficaz del portafolios de proyectos.
- Incrementa la cantidad de proyectos exitosos.
- Reduce costos en la estructura de proyectos, incrementando por tanto los beneficios de la organización.
- Es un ingrediente primordial para alcanzar la madurez en Gerencia de Proyectos.

ANALISIS CUANTITATIVO

Tabla 4.-

GASTOS	COSTOS POR SESION
Coaching individual	80 – 200 USD
Coaching grupal	500 -1500 USD
Coaching por email	50 - 400 USD
Capacitacion para el gerente de ventas y/o Supervisor	2000 USD
Material Didactico	36,91 USD
Manuales	3348,59 USD

Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

CAPITULO II

1. DIAGNOSTICO

En Noviembre 2010, el saldo de la cartera bruta total del BANCO PICHINCHA experimentó una variación impositiva, alcanzando un saldo de 3.497.402; comparado con Noviembre 2009, hubo un incremento del 8,9%. No obstante el incremento descrito, se aprecia un incremento en la cartera improductiva que va de 96.186 millones de dólares a 108.776, entre Noviembre 2009 y Noviembre 2010. La tasa de cartera improductiva subió en ese lapso de 2,8 a 3,6%.

La cartera comercial concentra el 45,5 % del total, vale decir 1.377.122, saldo superior en 292.231 millones a su correspondiente de 2009. Mientras el saldo de la cartera comercial registró incremento, el correspondiente a la cartera improductiva disminuyó.

Estos saldos a Marzo del 2012 presentan un incremento millonario de 4.159.234 en el total de la cartera. La tasa de cartera improductiva incremento al pasar de 2,6% en el 2009 a 3,9 % en el 2012.

La cartera de consumo, mientras en Noviembre 2011 su participación fue de 30,3 por ciento, un año después lo hizo aumentando 2,3 puntos porcentuales; en términos absolutos, evidenció un incremento de 548.501 millones.

La cartera de vivienda, que del gran total de cartera del sistema de bancos privados, representa un poco más de la séptima parte (13,1%), a Marzo del 2012 alcanzó la cifra de 505.198 millones de dólares. La tasa de cartera improductiva de 1,9% en Noviembre

2010 permaneció constante en Noviembre 2011, lo cual confirma que la línea Vivienda es la de menor riesgo.

La cartera de microempresa cuyo saldo de cartera total, en Noviembre 2012 alcanzó 482.119 millones de dólares, equivalente a 8,8 por ciento de la cartera bruta del banco, registró una tasa de cartera improductiva de 3,2 por ciento; 2,2 puntos menor a la obtenida un año atrás.

2. PLAN PILOTO

Análisis comparativo mensual de recuperación de cartera

Tabla 5.-

COMPARATIVO DE RECAUDOS POR MES Y AÑO							
MES	2012			2013			DIFERENCIA
	CARTERA POR COBRAR	COBRADO	%	CARTERA POR COBRAR	COBRADO	%	
ENERO	1.412.356,38	883428,91	62,55	1.412.356,38	942041,70	66,70	4.15
FEBRERO	1.367.494,18	854957,36	62,52	1.367.494,18	841145,67	61,51	1.01
MARZO	1.399.916,56	890206,94	63,59	1.399.916,56	940743,93	67,2	3.61
ABRIL	1.456.299,78	912954,33	62,69	1.456.299,78	1013293,39	69,58	6,89
MAYO	1.475.205,08	885418,09	60,02	1.475.205,08	963899,00	65,34	5,32
JUNIO	1.465.518,39	888104,14	60,60	1.465.518,39	941742,12	64,26	3,66
JULIO	1.508.222,25	836007,59	55,43	1.508.222,25	857876,82	56,88	1,45
AGOSTO	1.502.385,03	927873,00	61,76	1.502.385,03	966334,05	64,32	2,56
SEPTIEMBRE	1.469.567,65	881593,64	59,99	1.469.567,65	938612,86	63,87	3,88
OCTUBRE	1.517.880,08	892058,12	58,77	1.517.880,08	925451,48	60,97	2,20
NOVIEMBRE	1.563.639,88	993849,51	63,56	1.563.639,88	1056864,20	67,59	4,03
DICIEMBRE	1.568.728,94	1057950,80	67,44	1.568.728,94	1151603,91	73,41	5,97
TOTAL	17.707.214,21	10.904.402,44	738,92	17.707.214,21	11.539.609,13	781,63	35,96

Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

Base Plan Piloto: Proviene de la proyección hecha de años anteriores, me sustento en el costo beneficio de la capacitación que se brindo al Banco Pichincha. Ya que si en los años anteriores (2007-2012) se realizaron de una a dos capacitaciones anuales, en el nuevo modelo se realiza de manera más recurrente, es decir de una a dos capacitaciones trimestrales.

3. ANTECEDENTES

La tesis sobre el tema análisis del riesgo crediticio del microcrédito urbano para controlar la mora en BANCO PICHINCHA de la ciudad de Guayaquil, ha llegado a la conclusión de proponer alternativas que permitan administrar la cartera del microcrédito de forma correcta y adecuada para prevenir un índice alto de morosidad.

4. HISTORIA DEL BANCO PICHINCHA

El **BANCO PICHINCHA** (anteriormente conocido como **Banco del Pichincha**) es el mayor banco privado, por capitalización y número de depositantes, en el Ecuador. Banco principal del Grupo Pichincha, grupo empresarial que incluye las compañías de asociadas con el banco y empresas relacionada a Fidel Egas Grijalva y familia, que incluye Diners Club del Ecuador, Picaval, Teleamazonas (hasta 2012), Delta Publicidad, entre otras.

El banco tiene más de un millón y medio de clientes, más de 1500 millones de dólares en su portafolio de préstamos, y más de 200 agencias en el país.

Las transacciones electrónicas del BANCO PICHINCHA se hacen a través del sistema INTERNEXO, que reemplazó el sistema TODO1.

En enero del 2007, el BANCO PICHINCHA firmo un contrato de \$140 millones con Tata Consultancy Services (TCS) por 5 años, en el cual se modernizara los sistemas de información y mejorara la eficiencia.

Como parte de este acuerdo, la mayor parte del personal del BANCO PICHINCHA ha sido contratado por TATA, respetando su situación laboral y manteniendo intacto el nivel de servicio y la orientación tecnológica del banco.

4.1 Reseña histórica

52 quiteños se reunieron en la Casa Municipal de Quito. Veinticuatro días después, el 11 de abril de 1906, Manuel Jijón Larrea (el principal gestor de la iniciativa) estaba frente al escribano Fernando Avilés, ante quien quedó establecido "un banco de emisión, circulación y descuento, sobre las bases contenidas en el estatuto", y se fundó la Compañía Anónima Banco del Pichincha (hoy Compañía Anónima BANCO PICHINCHA).

Ese día, la escritura pública de establecimiento de la compañía se suscribió en acto solemne realizado en el salón municipal de Quito, el 11 de abril de 1906 Manuel Jijón Larrea fue designado presidente de la institución, ya que había sido el eje de la iniciativa. Era un gran hacendado y también productor textil. Fue uno de los empresarios más innovadores de su tiempo. Fue también el propulsor de la Cámara de Comercio, Agricultura e Industrias de Quito, escribió el historiador Enrique Ayala Mora.

El 23 de abril de 1906 se integró el primer Directorio, en la casa de Fernando Pérez Quiñones. En esa ocasión, se encargó la Gerencia a Ignacio Fernández Salvador, el que fue sucedido por Carlos Pérez Quiñones en 1907; Manuel Freile Donoso consta también como gerente fundador.

Constituida de esta manera, la entidad fijó desde sus inicios su prioridad: trabajar en el mercado de divisas. Gracias a las gestiones del entonces vicepresidente, la institución consiguió colocar fondos en el extranjero por un capital inicial de 600 mil sucres, lo que marcó el comienzo de la vida legal del BANCO PICHINCHA.

Reunido en sesión del 4 de junio de 1906, este directorio aprobó el primer pedido de billetes por un valor representativo de un millón de sucres. El dinero llegó en febrero del año siguiente y comenzó a circular inmediatamente, en virtud de las emisiones que se hacían de acuerdo a la ley y las exigencias comerciales vigentes. Junto con los billetes, llegaron también títulos de acciones, cheques, letras de cambio, libretas para los estados de cuentas corrientes, útiles de escritorio, y otras herramientas necesarias para el trabajo bancario.

La primera agencia bancaria se estableció en la intersección de las calles Venezuela y Sucre, en la propiedad de Juan Francisco Freile. En ella, se daba empleo a siete personas. "Los primeros empleados eran escogidos primordialmente, por su excelente caligrafía", dice un documento consultado. Aunque también contaba su habilidad para el cálculo y las matemáticas, porque no habían máquinas para los contadores. La primera llegó al país recién en 1930.

En sus inicios, la entidad dio mucha importancia al comercio con el exterior, por eso trabajó muy de cerca con la firma Glyn Mills Currie, "una de las más reconocidas

de Londres". Y fue clave para financiar gran parte de la pavimentación y canalización de Quito y los últimos rieles del ferrocarril Guayaquil-Quito. La nueva institución logró acumular el 60% del capital sin esfuerzo alguno. Esto había sido posible dentro de un tiempo récord de 30 días, dado el tipo de acciones de bajo valor que habían sido emitidas, lo cual permitió la participación de un amplio grupo de gentes de fortuna mediana, según relata Ayala Mora.

Carlos Pérez Quiñonez fue reemplazado en 1927 por Alberto Acosta Soberón, justo el año en el que aparece en Quito el Banco Central, encargado de la emisión de la moneda nacional. Acosta Soberón había fundado en 1920 la Compañía de Abastos Comercial y Préstamos, la que luego se convirtió en el Banco de Abasto. Fue el primero de los Acosta en ser llamado a la Gerencia del BANCO PICHINCHA.

En los siguientes años, y debido al rápido y creciente desarrollo del país, se comenzó a pensar en un aumento de capital. Este se materializó en 1928, cuando quedó fijado en la considerable suma de 3,2 millones de dólares.

Acosta Soberón entregó el bastón de mando a su hijo Jaime Acosta Velasco en 1972, luego de haber permanecido durante 44 años en la Gerencia General. Acosta Velasco había entrado al banco en 1937, como ayudante de contador.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 PROCESO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. “La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social”

5.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás

recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”

Saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para: - Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos. - Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos. - Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio. El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años. Planes estratégicos y operativos. Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los planes generales se denominan planes operativos. Se han identificado tres diferencias entre los planes estratégicos y los operativos:

Marco Temporal: Corto Plazo (menos de 1 año) y Largo Plazo (Más allá de 5 años).
Especificidad: Específicos (claramente definidos), Direccional (flexibles, establecen guías generales).

Frecuencia de uso: Uso único (son generados para una situación única), permanente (planes continuos para actividades repetidas).
Objetivos: Son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros pueden ser medidos estableciendo OBJETIVOS.

ORGANIZACIÓN “El significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás

a construirse y ordenarse conforme a una teología específica. "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos. Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros:

- a) La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.
- b) Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- d) La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.
- e) Su importancia

1. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.

3. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".

DIRECCIÓN "Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.

b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo”.

CONTROL Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.

3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

Existen tres enfoques diferentes para diseñar sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan. El control de mercado es un enfoque para controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado. El control burocrático se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas. El control de clan, el comportamiento de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos. El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no.

Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso. Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

5.3 PROCESO FINANCIERO

“El Proceso Financiero es Gestionar, Administrar y controlar eficientemente los recursos necesarios a fin de proveer a las diferentes unidades con el objetivo de lograr las metas institucionales. El proceso financiero a futuro estudia la realización de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros. También, si los resultados iniciales proyectados no son satisfactorios, el proceso financiero debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. El proceso financiero continúa hasta la fase de implementación, y trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requerirá para asegurarse de la adherencia a los planes para modificarlos, como consecuencia de cambios imprevistos en el ambiente operativo.

La totalidad del proceso implica la decisión sobre un amplio conjunto de metas corporativas, y la elaboración posterior de una serie de presupuestos y pronósticos para cada área significativa de las actividades de la empresa.

De este modo, el proceso financiero permite a la empresa determinar oportunamente sus requerimientos de financiamiento, dándole así amplias oportunidades para obtener los fondos en una forma óptima”.

- a) Aumento de liquidez del sistema financiero, complementado con la existencia de una competencia bancaria, donde se empieza a valorar la calidad de los servicios que prestan las Entidades Financieras.

- b) Aparición de los índices de referencia del mercado interbancario, para establecer los costes de la financiación.
- c) Proliferación de instrumentos financieros.
- d) Concepto de gestión financiera eficiente. Entre ellos destaca la gestión de la posición de tesorería en fecha-valor y el concepto de tesorería como centro de beneficio.
- e) Incorporación de la gestión de riesgos financieros (tipo de cambio y tipo de interés), como una función más de la gestión financiera.
- f) Tendencia a la desintermediación (menos agentes en el proceso inversión-financiación), prueba de ello es la emisión de valores por parte de las Entidades Locales en el ámbito de la Unión Europea. Este proceso unido a la globalización y a la desregulación de los Mercados Financieros está produciendo un aumento de las fuentes de financiación y una reducción del coste de dichas fuentes.

Las Entidades Locales, son prestatarias y prestamistas a su vez del Sistema Financiero, pero estos activos financieros que emite (serán tales para el titular que los detenta, ejemplo inversión de excedentes de tesorería de las Entidades Locales), y a la vez pasivos financieros para quien lo generan (préstamos emitidos por las Entidades Locales, que en su caso serán activos para las Entidades de Crédito). Siempre es conveniente referenciar los activos y pasivos financieros que pueda detentar una Entidad Local, como dos caras de una misma moneda.

Los activos financieros de una entidad son pasivos financieros para otra entidad o agente económico y viceversa. Esto conlleva a que la gestión económica-financiera de cualquier agente económico, tenga en cuenta la asignación de recursos en la economía y la vertiente financiera se preocupe de las transacciones financieras. Toda actividad económica debe conjugar la gestión de ambos aspectos.

5.4 MODELO DE GESTIÓN

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo. Uno de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a Idalberto Chiavenato. En este caso plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

1. La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
2. En la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño).
3. En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
4. En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
5. En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
6. Bases de datos informáticos.

Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada

5.4.1 IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN

El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor.

5.4.2. TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN

La dirección por objetivos

Es una forma de dirección participativa, sub sistema de planificación-control y un instrumento de motivación y movilización vía participación:

Los principales puntos de la dirección por objetivos son:

- Define áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados
- La trata de implicar a directivos y subordinados
- Identifica el sistema d objetivos y sub-objetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evaluarán las actuaciones

5.4.3 Planificación de proyectos

La planificación de proyectos partes de lo que es un proyecto, el cual puede ser definido como un programa cuyo objetivo es totalmente independiente del resto de la organización. El proyecto puede ser el lanzamiento de un producto, la construcción de una fábrica, la fabricación de una maquina compleja, un proyecto de investigación, la implantación de un proceso

Sin embargo, deben presentarse ciertas características para que se pueda aplicar

- Duración limitada del proyecto
- Existencia de actividades o tareas perfectamente especificadas
- Conocimiento cierto o aleatorio de la duración de las actividades
- Diversidad y complejidades de las tareas que desbordan una función y sobre todo existencia de interdependencia entre las distintas áreas

5.4.4. MODELOS DE GESTIÓN FINANCIERA GENERALIDADES

La administración financiera es el área de la administración que se encarga de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Las empresas tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos para la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e institucionales crediticias. La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista como en:

- La maximización de las ventas o de las cuotas de mercado
- Proporcionar productos y servicios de calidad

La gestión financiera se la puede definir como todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito, la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

6. CRÉDITO Y COBRANZAS

Definición de Crédito

“El término crédito proviene del latín *credium*, de *credere*, tener confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El Crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza”

John Stuart Mill (2003) en su *Economía Política* definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios. La operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a

cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado. Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a ésta inmediatamente. Por eso en su acepción jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene derecho de reclamar el pago.

Importancia

“El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor”

6.1 Ventajas y Desventajas del Crédito

VENTAJAS

- Aumento de los volúmenes de venta
- Da flexibilidad a la oferta y la demanda.
- El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción.
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- Facilita la transferencia de dinero.

DESVENTAJAS

La principal desventaja del uso de estos instrumentos radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que redundaría en el alza de precios, lo que produce inflación.

Procedimientos de Crédito

Es el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en una Empresa o Institución, que determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

6.1.2 Clasificación del Crédito según la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Créditos Productivos

Se entenderá por créditos productivos, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito que registren ventas anuales iguales o superiores a \$ 100M y cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas.

Créditos de Consumo

Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales asalariadas y/o rentistas para adquirir bienes de consumo o pago de servicios.

Créditos Inmobiliarios

Se entiende por créditos de vivienda a las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren respaldados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble.

Microcrédito

Es todo crédito no superior a \$ 20.000 concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a \$ 100.000, cuya fuente de repago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, indistintamente si el destino del crédito es para financiar actividades productivas o para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.

Definición de cobranza

La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documento para que los pague o acepte:

- Pagare
- Letras de cambio
- Documentos de embarque
- Otro título de valor

La frase de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada, es tan conocida como cierta. El cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado

de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a una conclusión adecuada. Una empresa comercial pronto se quedara sin capital de trabajo sino se resarciera continuamente merced a la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de efectivo por parte de sus clientes.

Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas

Procedimientos de cobranza

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo.

Diversos sistemas pueden utilizarse para enfocar la atención del personal de cobranzas en las cuentas vencidas. Seleccionar el sistema adecuado para determinado tipo de operación estará en relación directa con el sistema de contabilidad básico utilizado para facturar a los clientes y registrar las cuentas por cobrar.

Para obtener una amplia información sobre los diversos sistemas en uso, es aconsejable solicitarla a las diversas empresas que venden este tipo de sistemas y equipos, con lo cual se podrá seleccionar el más económico y eficiente para un trabajo en particular.

El costo del personal administrativo es un factor de capital importancia; por lo tanto , cualquier sistema de facturación n de seguimiento de cobranza demasiado complicado,

podría retrasar el crecimiento de una organización comercial. El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia.

NORMAS QUE RIGEN LA COBRANZA

- Se gestionara el cobro por cliente, considerando el riesgo consolidado, no producto.
- La gestión se realizara considerando los siguientes criterios: status de la cartera (mora o vencida), modelo e impacto en provisiones.
- La cobranza por parte del gestor debe ser efectiva, con el fin de que los procesos judiciales se realicen como una excepción, para lo cual se han definido parámetros de medición por gestor y oficina

Cobranza judicial

El proceso judicial es una herramienta de cobro, la cual será utilizada como última opción después de haber agotado todo el proceso pre judicial. Se demandaran todas las operaciones vencidas que registre el cliente, inclusive con la posibilidad de declarar de plazo vencido las operaciones de crédito que no estén vencidas.

Bienes en dación en pago

De acuerdo a la regulación de la superintendencia de bancos, se podrán recibir bienes en dación en pago, cuando sea para cancelar obligaciones y, por adjudicación en remate judicial.

Los bienes podrán mantenerse en poder del banco por el lapso de un año, a partir de la fecha de adquisición. Para la contabilización, reportes a la entidad de control y venta, se ajustaran a las resoluciones de la SIB.

Morosidad

Primeramente citaremos el concepto de moroso, del autor WESTON J. FRED-BRIGHAM Eugene F. (2000)

Moroso: es la persona física o jurídica que está legalmente reconocido como deudor en el ámbito bancario se suele aplicar a partir del tercer recibo impagado.

Consecuencias:

- Los morosos suelen incluirse en ficheros automatizados para apoyar la toma de decisiones en el ámbito financiero y crediticio, estos ficheros pueden pertenecer a asociaciones bancarias, financieras o empresas privadas. Las entidades consultan el fichero cuando una persona va a pedir un crédito o una financiación en cualquier otra operación que entrañe un riesgo económico, para comprobar si la persona que lo solicita está al corriente en operaciones similares con otras entidades. Es, por tanto, un mecanismo de información.

CAPITULO III

1.1 MARCO METODOLÓGICO

Metodología de la investigación

La presente investigación sobre el tema: Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del BANCO PICHINCHA de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011-2012 se enmarca en los paradigmas de investigación cuantitativa y cualitativa, ya que presenta algunas características de interpretación de datos numéricos y la categoría de control de cartera requiere cuantificar los niveles de morosidad y como poder prevenirlo. La recuperación, control, y gestión de la correcta emisión de crédito se orientan a la valoración dentro de una realidad financiera y esto requiere un análisis cuantitativo para su control y determinación de responsabilidades. De la misma forma, la recopilación de datos de las encuestas produce un análisis de cifras. Es cualitativo el enfoque o paradigma que se usa en la investigación porque se trata de buscar un modelo que sirva de base para prevenir la morosidad, juzgando los hechos históricos y la necesidad de aportar de mejor manera a la determinación de responsabilidades en la utilización y control de la cartera. Durante el proceso de investigación se presentan opiniones, análisis e interpretaciones de hechos o datos.

2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la presente Tesis, es aplicada porque se encamina a resolver problemas prácticos que se basa en necesidades que en el momento tienen muchos Bancos. Se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información, en base de análisis bibliográfico de diversos autores que se refieren al tema de recuperación de cartera y por encuesta de datos. Por la naturaleza, es una investigación de acción ya que se orienta a producir cambios en la realidad estudiada y resolver los problemas existentes, determinando el estudio del excesivo consumo de las tarjetas de crédito y la morosidad que provocan.

Es descriptiva porque se describen los hechos que se dan en el área de crédito y cobranzas, procediendo a clasificar los elementos que componen los activos exigibles del estado de situación financiera, los mismos que tienen un proceso para ser controlados, que inicia desde la base legal, principios y normas, organización del Departamento de Cartera y control de morosidad. Es documental por que se utilizó en el Planteamiento y Delimitación en el Capítulo I y bibliográfica porque se utilizó en el Marco Teórico en el Capítulo II.

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Si se analizan la totalidad de elementos con el propósito de llegar a resultados que valide la propuesta nos referimos a una población. Para el caso de la presente

investigación el cuadro toma una muestra de los clientes del Banco en la ciudad de Guayaquil.

Cuadro 1.- Universo poblacional de la encuesta

Tabla 6.-

POBLACIÓN	NUMERO
CLIENTES BANCO PICHINCHA	1,5 millones
TOTAL	1,5 millones

Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

Cómo planificar un sondeo de opinión

La concepción del sondeo debe cumplir una serie de pautas más o menos estandarizadas que señalan todo aquello en lo que se debe pensar a la hora de planificar el proceso.

Los siguientes son los pasos:

- a) Definir el universo poblacional de la encuesta
- b) Establecer la unidad estadística para el análisis
- c) Elegir la técnica de encuesta (personal, por internet, por teléfono) así como evaluar la capacidad de obtener buenas respuestas de los encuestados según el universo definido
- d) Determinar el tamaño de la muestra

e) En función del tamaño de la muestra (la cantidad de casos de encuestas a realizar) y de la magnitud del cuestionario, determinar el costo de y el presupuesto

CUADRO 2.- SONDEO

Tabla 7.-

POBLACIÓN	MUESTRA
CLIENTES	150

Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

INDUCTIVO - DEDUCTIVO.- Este proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada. Este método va de lo particular a lo general. Es decir parte del conocimiento de casos y hechos particulares que se suman para luego, mediante la generalización, formular el Modelo de Gestión de crédito y cobranza.

ANALÍTICO-SINTÉTICO.- Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. A través de la comprobación de Hipótesis, se podrá emitir juicios basados en la realidad, en cuanto a que el Modelo de Gestión, evitara la morosidad del BANCO PICHINCHA.

HISTÓRICO-LÓGICO.- Mediante este método se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia, que lo aplicamos en el Segundo capítulo de la tesis.

DESCRIPTIVO-SISTÉMICO.- Porque fue una observación actual de los fenómenos y casos, procurando la interpretación racional.

TÉCNICAS

Observación directa.- Fue utilizada con mayor importancia porque se realizó un trabajo de campo continuo para determinar las influencias que intervienen en este fenómeno.

Encuestas.- Se las realizó a los clientes para conocer cuáles son las expectativas en el trabajo y su nivel de aceptación del mismo.

Entrevista.- Se las realizó al nivel de dirección para determinar expectativas referentes a la solución de los problemas desde el punto de vista directivo.

INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se utilizaron para esa investigación fueron

- Encuestas
- Entrevistas
- Files de crédito

INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez aplicada la encuesta de datos originales a clientes del Banco, se procede a procesar la información y los resultados se presentan en los siguientes cuadros y gráficos con su respectiva interpretación.

4. INFORMACIÓN GENERAL

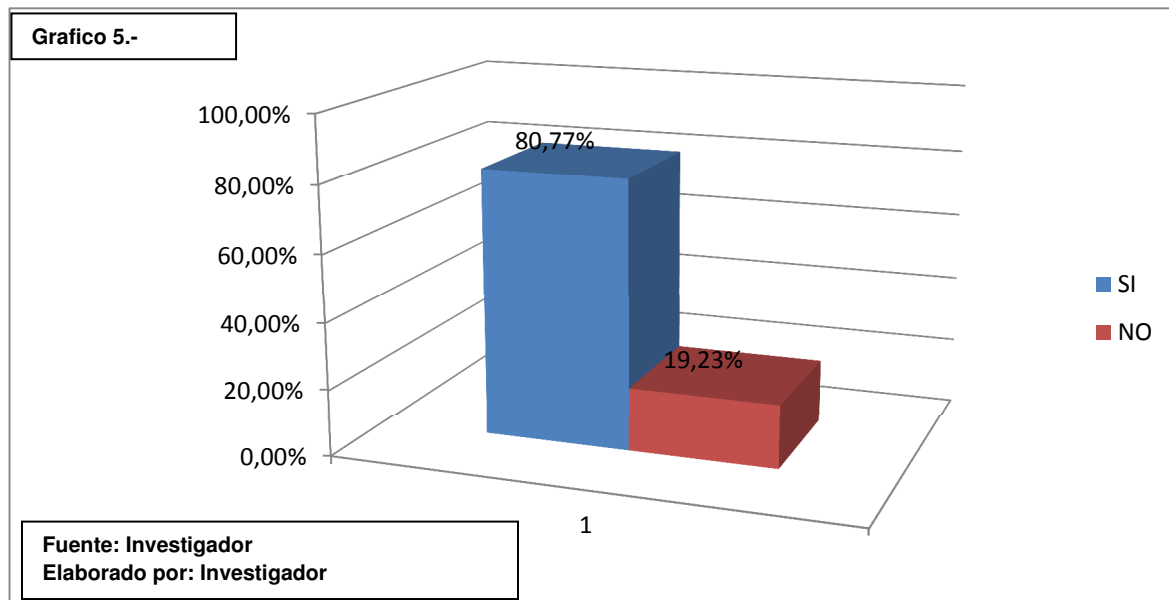
Pregunta 1

1.- Se siente usted satisfecho de la atención en el departamento de crédito?

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS.	FREC. REL.
1	SI	120	80,77%
2	NO	30	19,23%

TOTAL	150	1
--------------	------------	----------

GRAFICO



Interpretación:

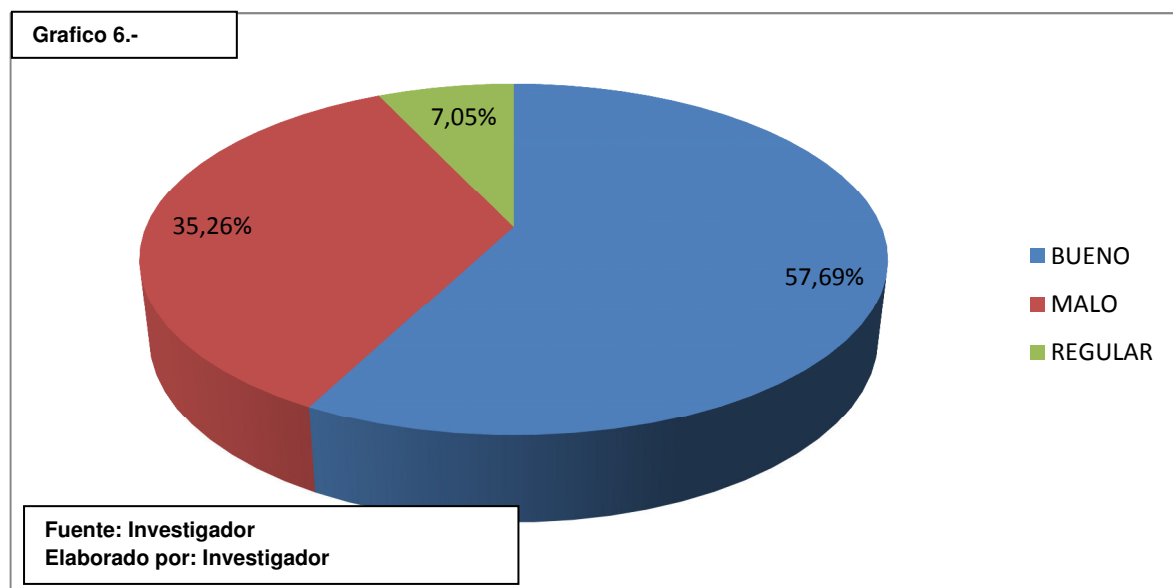
El 80% de los clientes encuestados afirma que están satisfechos con la atención en el departamento de crédito, mientras que el 20% afirma que no están satisfechos con la atención. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización por lo que hay que conseguir adaptarse a las necesidades de los clientes.

Pregunta 2

2.- De menos a mas ¿Como usted califica el proceso empleado para acceder a un crédito?

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL	FREC. ABS ACUM.	FREC. REL. ACUM
1	BUENO	90	57,69%	90	57,69%
2	MALO	50	35,26%	145	92,95%
3	REGULAR	10	7,05%	156	100,00%

TOTAL	150	1%
--------------	------------	-----------



Interpretación:

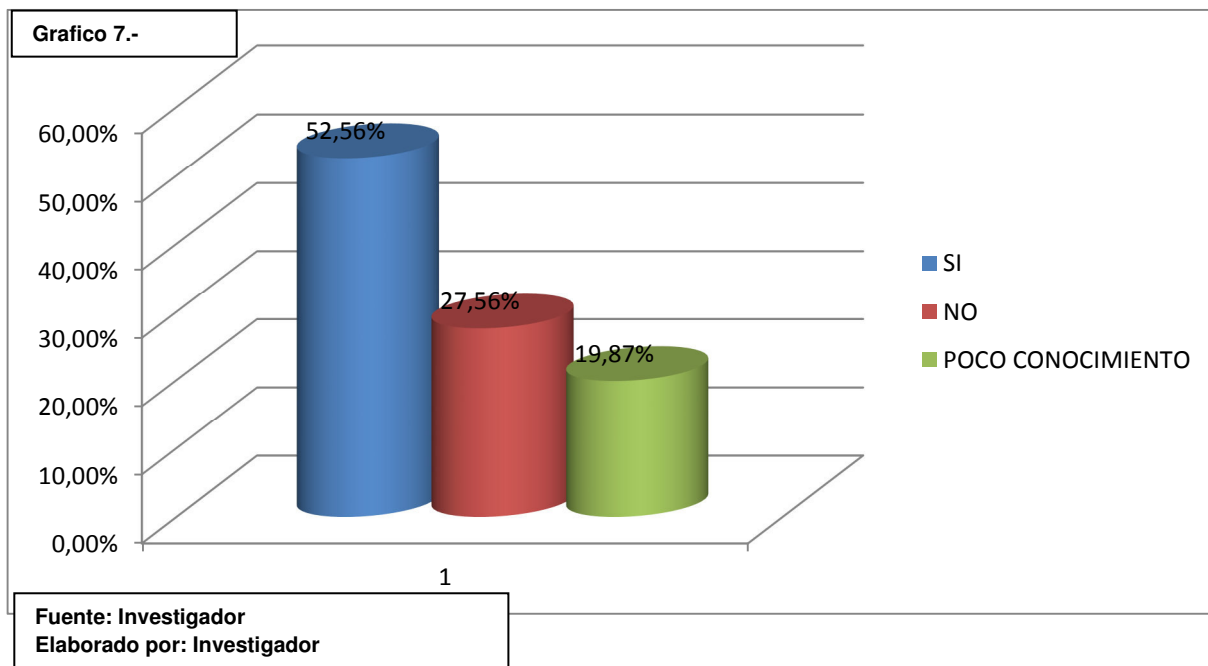
Un 58% de los clientes encuestados afirman que están bien los trámites para acceder a un crédito, el 35% considera que los trámites de acceso al crédito son regulares y un 7% ha determinado que son malos por lo cual es importante que los tiempos de entrega de créditos se regularicen.

Pregunta 3

3.- Cuando usted necesita información sobre cualquier tipo de crédito, es atendido correctamente

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL	FREC. ABS ACUM.	FREC. REL. ACUM
1	SI	80	52,56%	82	52,56%
2	NO	40	27,56%	125	80,13%
3	POCO CONOCIMIENTO	30	19,87%	156	100,00%

TOTAL	150	1%
--------------	------------	-----------



Interpretación:

El 52% de los encuestados afirman que son atendidos correctamente, pero el 27% es un porcentaje bastante alto y habrá que hacer correcciones en la atención.

5. INFORMACIÓN ESPECIFICA

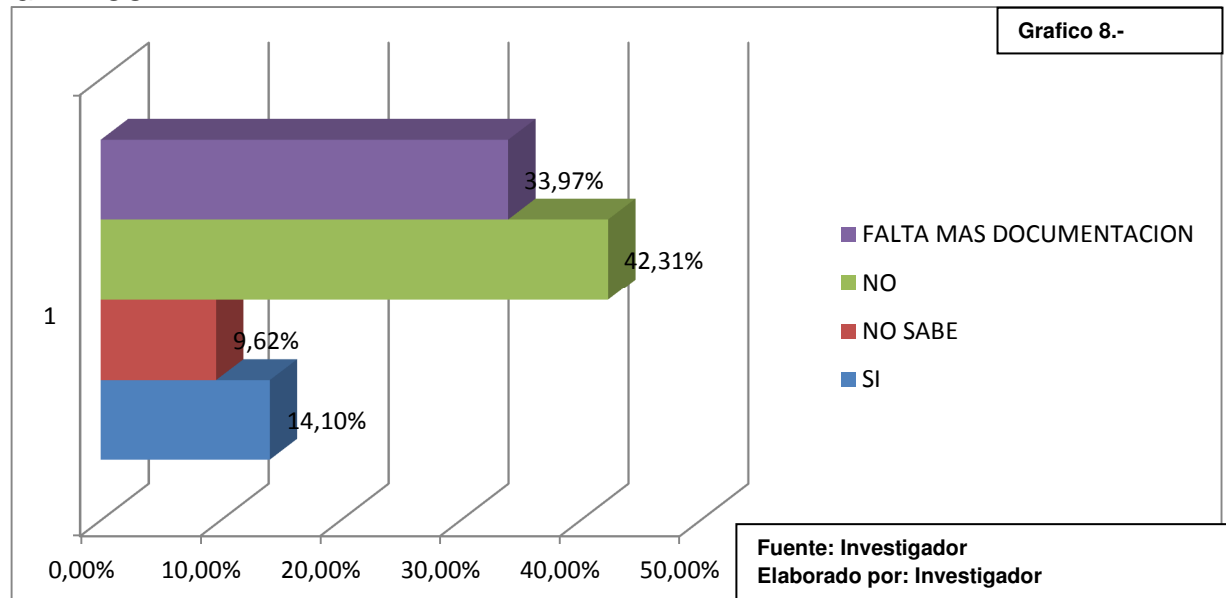
Pregunta 1

1.- Cree usted que la documentación solicitada para la emisión del crédito es la correcta

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL	FREC. ABS ACUM.	FREC. REL. ACUM
1	SI	25	14,10%	22	14,10%
2	NO	65	42,31%	88	56,41%
3	FALTA MAS DOCUMENTACIÓN	50	33,97%	141	90,38%
4	NO SABE	10	9,62%	156	100,00%

TOTAL	150	1%
--------------	------------	-----------

GRAFICO



Interpretación:

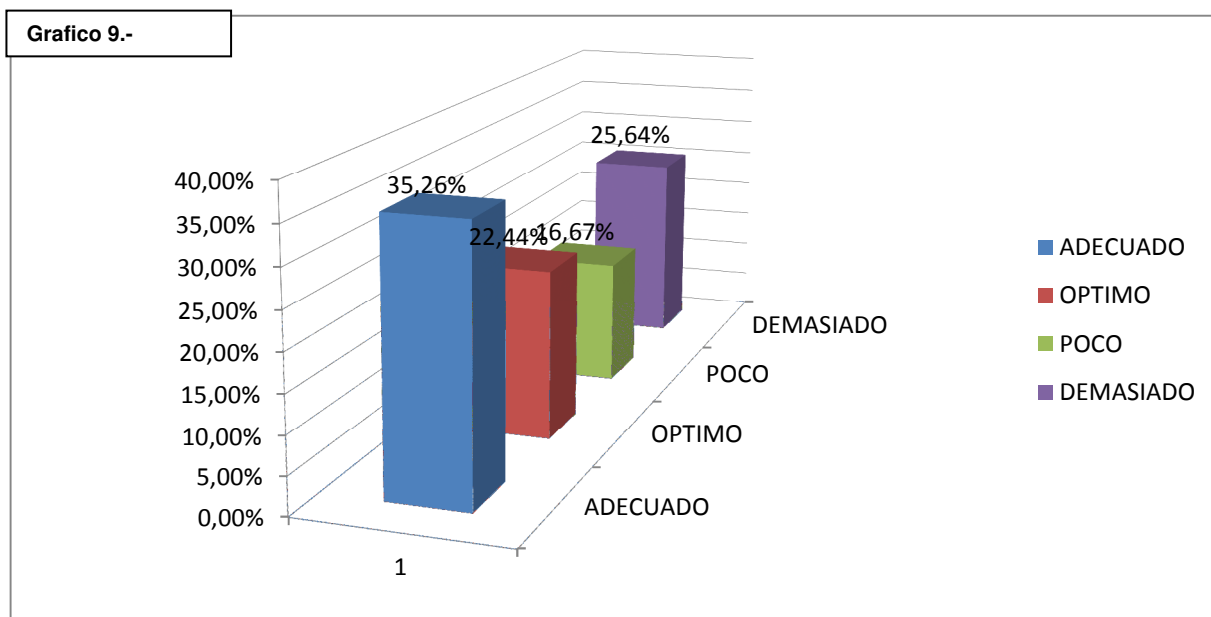
El 42% de las personas creen que la documentación no está completa, y el 33% cree que debe de haber más requerimientos para solicitar crédito.

Pregunta 2

2.- Como calificaría el tiempo en que demoran en evaluar la solicitud de crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL	FREC. ABS ACUM.	FREC. REL. ACUM
1	ADECUADO	55	35,26%	55	35,26%
2	OPTIMO	35	22,44%	90	57,69%
3	POCO	20	16,67%	116	74,36%
4	DEMASIADO	40	25,64%	156	100%

TOTAL	150	1%
--------------	------------	-----------



Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

Interpretación:

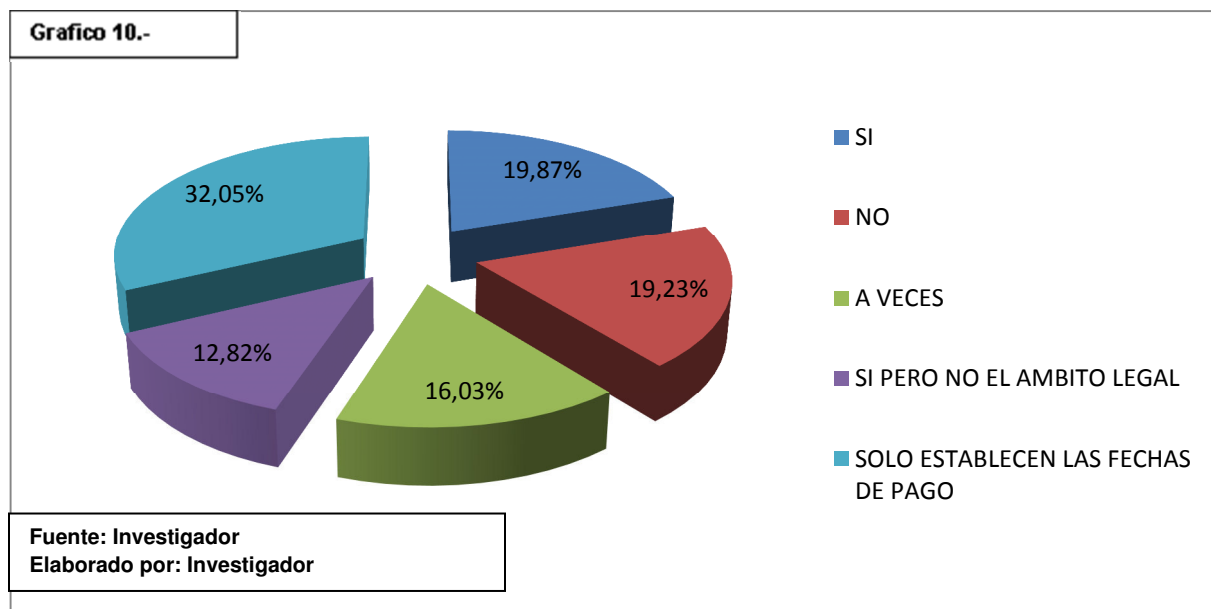
El 35% de los encuestados afirman que el tiempo para obtener un crédito es el adecuado pero no el óptimo que es lo que se desea.

Pregunta 3

3.- Cuando usted obtiene un crédito le explican las condiciones de pago.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL	FREC. ABS ACUM.	FREC. REL. ACUM
1	SI	30	19,87%	31	19,87%
2	NO	30	19,23%	30	39,10%
3	A VECES	20	16,03%	25	55,13%
4	SI PERO NO EL ÁMBITO LEGAL	20	12,82%	20	67,95%
5	SOLO ESTABLECEN LAS FECHAS DE PAGO	50	32,05%	50	100,00%

TOTAL	150	1%
--------------	------------	-----------



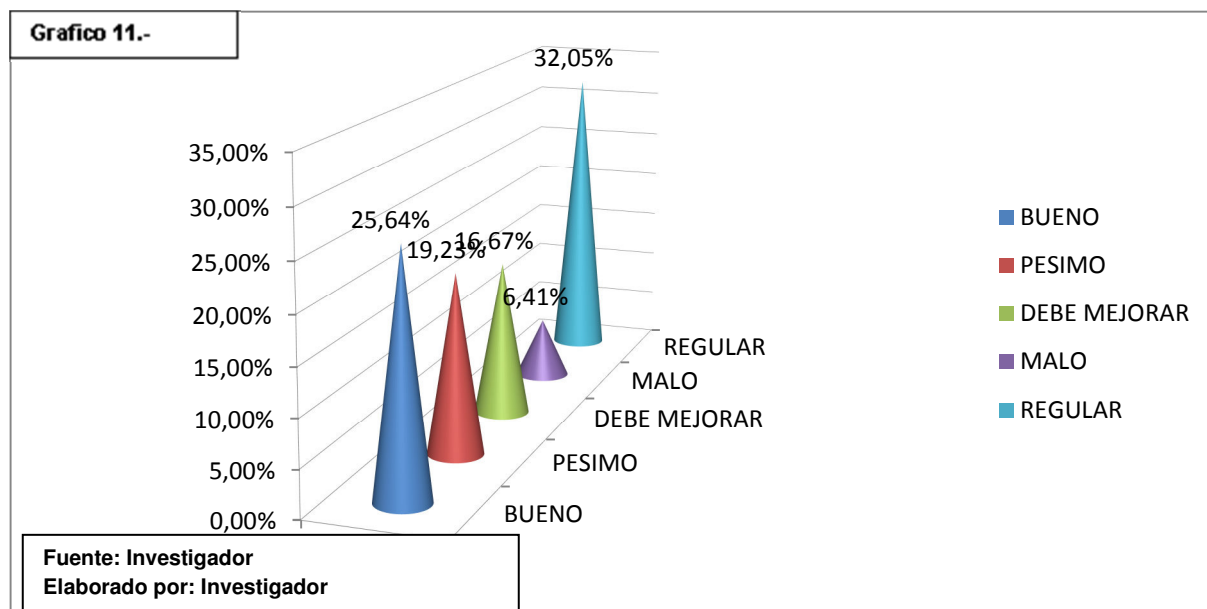
El 32% de los encuestados solo dicen que al obtener un crédito solo le explican las condiciones y fechas de pago mas no lo que implica obtener un crédito de esta manera. En general, es importante conocer el riesgo en el ámbito financiero, ya que la mayoría de las decisiones financieras de importancia están basadas en la predicción del futuro.

Pregunta 4

4.- cual es la opinión sobre el personal que labora en el departamento de crédito.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL	FREC. ABS ACUM.	FREC. REL. ACUM
1	BUENO	40	25,64%	40	25,64%
2	MALO	10	6,41%	50	32,05%
3	REGULAR	50	32,05%	100	64,10%
4	PÉSIMO	30	19,23%	130	83,33%
5	DEBE MEJORAR	20	16,67%	156	100,00%

TOTAL	150	1%
--------------	------------	-----------



Interpretación:

El 32% de los encuestados opinan que el personal que labora en el departamento su atención y conocimiento es regular, y otro porcentaje interesante habla de realizar una mejora lo cual se debe atender ya que son quienes dan la cara a los clientes.

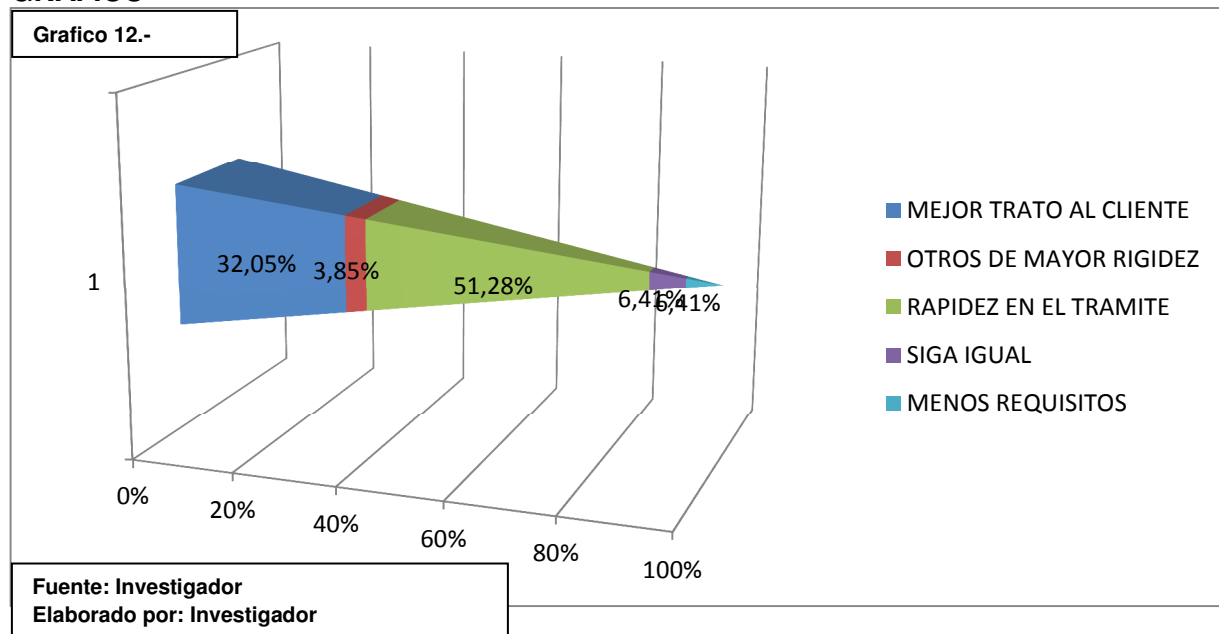
Pregunta 5

5.- Cual sería su criterio para mejorar la entrega de un crédito al cliente del banco.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL	FREC. ABS ACUM.	FREC. REL. ACUM
1	RAPIDEZ EN EL TRAMITE	80	51,28%	80	51,28%
2	MEJOR TRATO AL CLIENTE	50	32,05%	130	83,33%
3	SIGA IGUAL	10	6,41%	140	89,74%
4	MENOS REQUISITOS	10	6,41%	150	96,15%

TOTAL	150	1%
--------------	------------	-----------

GRAFICO



Interpretación:

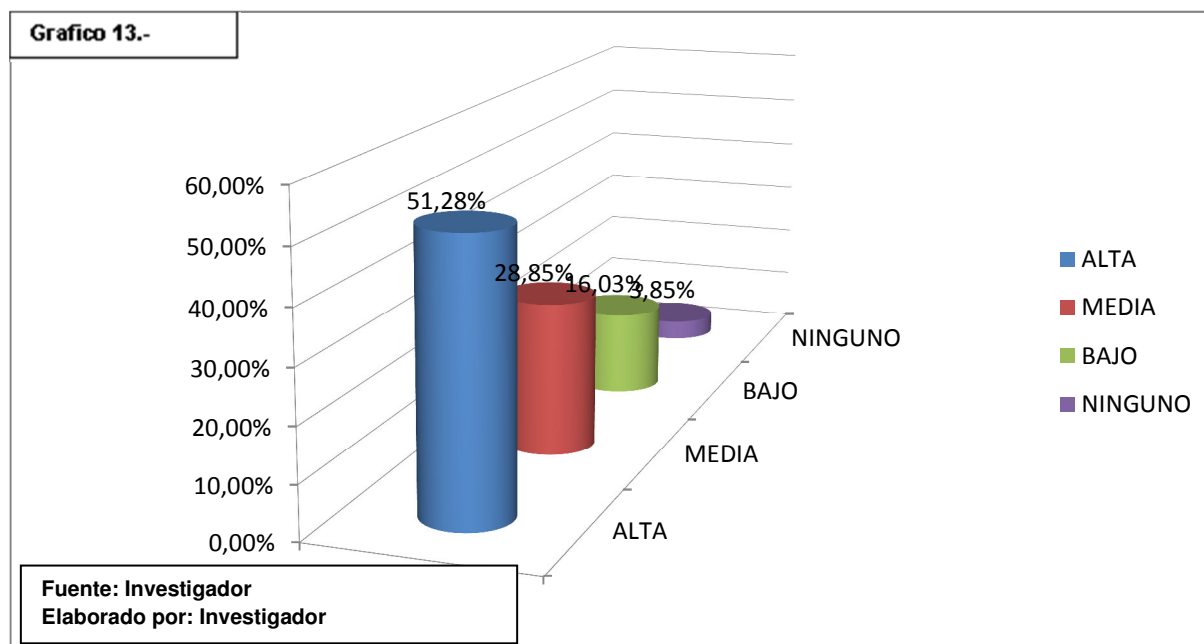
El 51% dicen que los tramites deben de ser mas agiles pero se debe de tomar en cuenta las demás opciones para así llegar a la eficiencia del servicio.

Pregunta 6

6.- Qué importancia tiene para usted el conocimiento de los procesos de crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL	FREC. ABS ACUM.	FREC. REL. ACUM
1	ALTA	80	51,28%	80	51,28%
2	MEDIA	44	28,85%	125	80,13%
3	BAJO	20	16,03%	150	96,15%
4	NINGUNO	6	3,85%	156	100,00%

TOTAL	150	1%
--------------	------------	-----------



Interpretación:

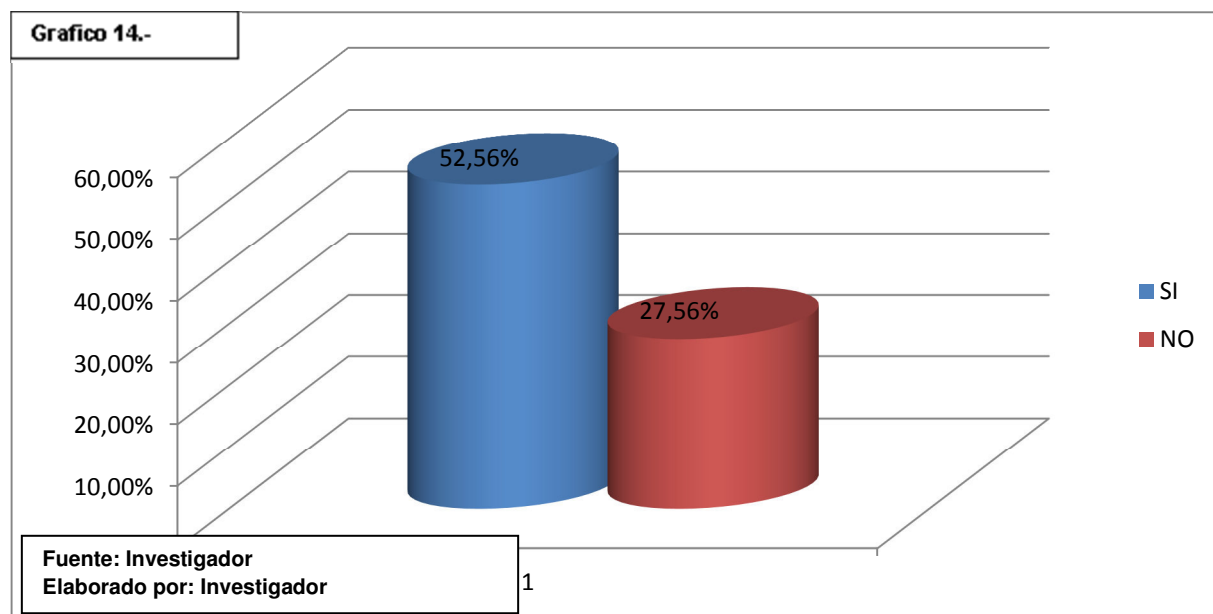
El 51% de los encuestados dijo que es de suma importancia estar informado y con el conocimiento necesario para poder ayudar a los clientes.

Pregunta 7

7.- Le gustaría que se realice un estudio sobre los diferentes consumos de crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS.	FREC. REL.	FREC. ABS ACUM.	FREC. REL. ACUM.
1	SI	100	65,38%	102	65,38%
2	NO	50	34,62%	156	100,00%

TOTAL	150	1%
--------------	------------	-----------



Interpretación:

La mayoría de las personas están de acuerdo, y muchas de opciones concordaron en que les gustaría saber donde están el exceso de consumo y como pueden corregirlo.

6. VERIFICACION DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender respecto al modelo de crédito y cobranzas caracterizado por diagramas y procedimientos, permitirá prevenir y recuperar la morosidad en el BANCO PICHINCHA de la ciudad de Guayaquil.

7. CONCLUSIONES

De la investigación realizada se llega a las siguientes conclusiones:

- Es necesario implementar manuales para mejorar los procesos de crédito en la institución
- Se debe estandarizar la calificación del sujeto de crédito, buscando herramientas que permitan mejorar el análisis de los clientes.
- Es necesario establecer cronogramas de capacitación para los empleados de la institución que se encuentran vinculados directamente con el área de crédito.

8. RECOMENDACIONES

- Es necesario proponer el manejo de un nuevo manual de procesos en el área de microcrédito para mejorar la calificación al sujeto de crédito y proponer el seguimiento del mismo determinar las falencias y mejoras

- Habrá que implementar herramientas más adecuadas para la calificación del sujeto de crédito que nos permita mejorar la calidad de evaluación crediticia y reducir los índices de morosidad.
- Para cada año se deberá incluir en el plan operativo anual de la institución la planificación correspondiente de capacitación para el personal relacionado con crédito

CAPITULO IV

1. INTRODUCCIÓN

La seguridad y confianza que ofrece el Banco del Pichincha C.A. con sus 97 años de servicio al país, se traduce en el número de oficinas con que cuenta a lo largo del territorio ecuatoriano, que le transforman en la institución con la más importante red de oficinas de todo el Sistema Financiero Nacional, lo cual le ha permitido ser el pionero en cuanto a amplios horarios de atención y una certificación ISO 9001:2000 en el desarrollo de sus procesos.

En el presente proyecto se trata de analizar la factibilidad de gestión de crédito o cobranza, simular el rendimiento e incremento de participación del Banco, identificando la demanda potencial insatisfecha y sus necesidades cuantificados en términos financieros y, como negocio, cuán importante y justificable es para el Banco invertir en este proyecto, procurando no generar una cartera vencida.

Se ha escogido este tema como opción para aplicar conocimientos en la ejecución de un proyecto que conlleva un estudio de mercado y una evaluación financiera lo más concreta y real como sea posible, con el fin de desarrollar un documento fidedigno realizado en base a las condiciones sociales y económicas.

2. JUSTIFICACIÓN

El crédito y la cobranza son de gran importancia para una Entidad Bancaria, por cuanto todas las Instituciones tienen la necesidad de llevar un control de su cartera. Así obtendrá mayor control y prevención de su cartera vencida. Por lo que es

imprescindible tener políticas de cobranzas de calidad que permite a los implicados tomar decisiones que le guíen el camino hacia la Productividad del Banco. Por otra parte, los servicios aportados por una buena gestión de cobranzas son imprescindibles para obtener información de carácter legal, y contribuir con las obligaciones financieras ante el organismo de control como es: La Superintendencia de Bancos y Seguros, garantizando el cumplimiento de las disposiciones legales y el normal funcionamiento. Es otorgar una herramienta adicional, con bases técnicas y resultados eficientes. En el ámbito administrativo y Financiero: ofrecer información a los usuarios internos para suministrar y facilitar a la administración, la planificación, toma de decisiones, prevención y control de cartera vencida. Por lo expuesto y una vez que se entregue el modelo, existe el compromiso de las autoridades de ponerlo en práctica.

3. FACTIBILIDAD

La presente propuesta cuenta con el apoyo y compromiso de quienes conforman el BANCO PICHINCHA quienes se beneficiaran de un modelo de gestión de crédito y cobranza más eficiente cumpliendo adecuadamente los compromisos a los clientes, contando con resultados que apoyen al gerente en la prevención de la morosidad.

4. BASE LEGAL

El BANCO PICHINCHA es una institución financiera, debidamente constituida al amparo de las leyes ecuatorianas, y sujeta al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Su funcionamiento se basa en La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, junto a la Codificación de Resoluciones de la Junta Bancaria, entre sus

actividades están las de otorgar préstamos hipotecarios, prendarios. En este sentido, y, además como agente de intermediación financiera, procura el apoyo para el otorgamiento de créditos a favor de los distintos sectores de la colectividad, que así lo requieran.

5. FILOSOFÍA DEL BANCO PICHINCHA

Los Principios Corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que profesa una organización y regulan la vida de la misma, toda empresa implícita o explícitamente, tienen un conjunto de valores corporativos, los mismos que sirven de soporte para la misión, la visión y los objetivos corporativos.

A continuación se describen los principios filosóficos del Banco del Pichincha C.A., los cuales han sido transcritos al pie de la letra de la siguiente manera:

SOLIDARIDAD

Creemos que somos parte de una sociedad en vías de desarrollo con grandes niveles de injusticia por lo que debemos encaminar nuestra acción tomando en cuenta las necesidades de los más pobres.

LABORIOSIDAD

Todo resultado deseable debe ser producto de un esfuerzo consciente en beneficio del progreso individual, institucional y colectivo. Creemos primero en la justicia y después en la caridad.

COMPETENCIA

Buscamos hacer nuestro trabajo lo mejor posible, reduciendo costos, aumentando la productividad, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos con que contamos, atendiendo los detalles, buscando siempre la excelencia.

HONESTIDAD

Nos autoanalizamos permanentemente y sabemos que cada día encontraremos la oportunidad para ser mejores. Respetamos la ley, la moral y nuestros compromisos como individuos y como Institución.

AUSTERIDAD

La satisfacción de nuestros clientes más que una aspiración es una necesidad. En el servicio a los demás encontramos la razón de nuestro desarrollo.

OPTIMISMO

Promovemos el progreso y rechazamos el conformismo. Los cambios significan oportunidades que permiten nuestro liderazgo. Creemos que el futuro será mejor que el pasado y que podemos ser los mejores en lo que nos proponemos.

ORDEN

Respetamos la organización y buscamos el consenso en la toma de decisiones.

Reconocemos el mérito de las especializaciones.

PERMANENCIA

Buscamos relacionarnos entre nosotros y con nuestros clientes por mucho tiempo.

Analizamos nuestras metas en el largo plazo.

CAPACITACIÓN

Creemos que todo integrante de la organización podrá superarse en la medida en que actúe, se capacite y se esfuerce.

COMPROMISO

Aceptamos que podemos equivocarnos y que permanentemente debemos rectificar. En los casos de fracaso comprometemos el apoyo del equipo.

AUTENTICIDAD

Aspiramos a que todos los demás nos conozcan y juzguen como lo que somos. Rechazamos la banalidad y la falsa modestia.

6. MISIÓN

Somos un Equipo Líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus Instituciones y de sus Empresas.

7. VISIÓN

El Banco del Pichincha C.A. es el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicio, enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades y desarrollando a su personal.

8. CULTURA ORGANIZACIONAL

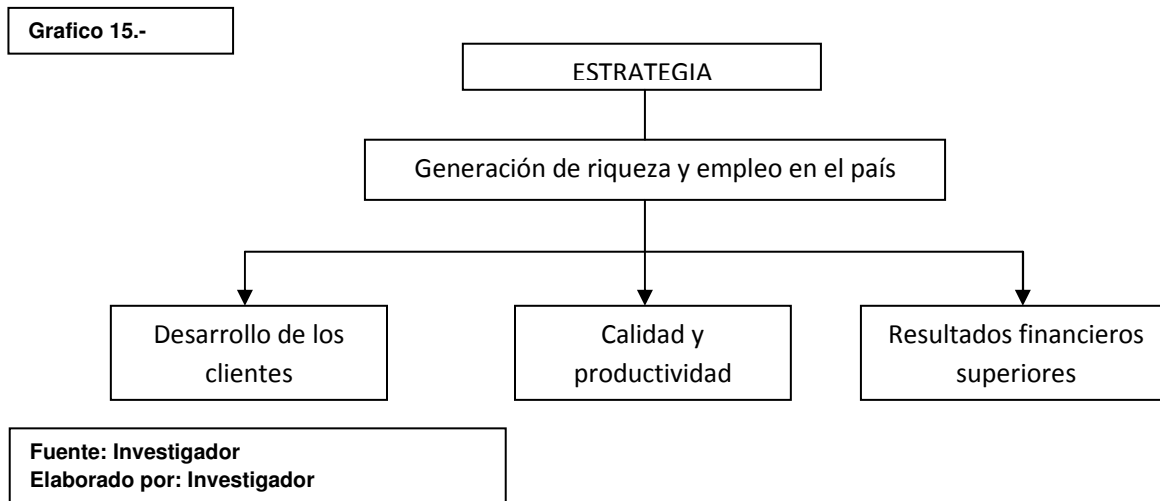
La Cultura de una Institución es la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establece prioridades y da la importancia debida a diferentes tareas empresariales.

La cultura de una organización incluye la aplicación de valores y creencias que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

En El Banco del Pichincha se da la aplicación de una cultura basada en:

- Cumplimiento: Los compromisos se cumplen y las normas se respetan.
- Orientación a resultados: Fijarse metas retadoras y esforzarse por conseguir las.
- Satisfacer al cliente: Centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes internos y/o externos.

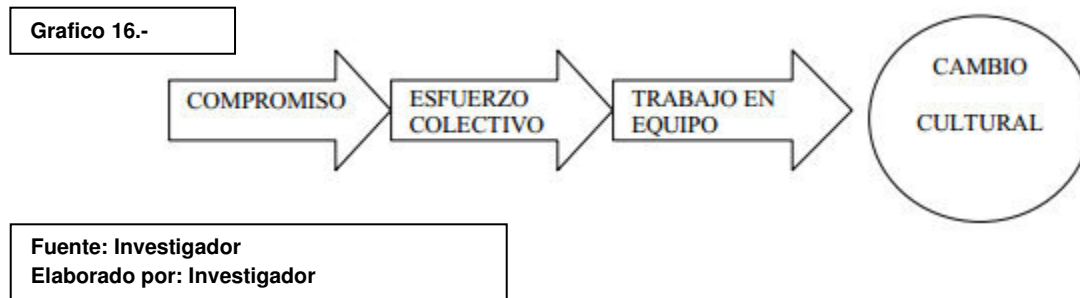
El Banco del Pichincha C.A. presenta la siguiente Estrategia Empresarial



Las empresas del mundo entero ven en la CALIDAD DE SERVICIO el eje articulador de su prestigio, imagen, estabilidad y rendimiento. En el caso del Banco del Pichincha C.A., la CALIDAD EN EL SERVICIO tiene que convertirse en el objetivo clave, en el valor más importante que se debe plasmar en acciones claramente percibidas por sus clientes.

EL RECURSO HUMANO sin ninguna duda constituye el elemento básico y fundamental para el eficaz funcionamiento de una organización, y alrededor de éste se centran todas las acciones que permitirán lograr los objetivos, y se resume en la figura16.

El Recurso Humano



No se puede pensar que el crecimiento cuantitativo será el factor exclusivo que pueda mantener en una posición de liderazgo.

En la actualidad, el diferencial competitivo determinante es la CALIDAD EN EL SERVICIO, que supone muchos elementos que deben conjugarse: tecnología apropiada, procesos adecuados, actitudes adecuadas.

9. LA CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO.

Es una filosofía de trabajo comprometida con la satisfacción total de las necesidades del cliente externo e interno.

En la elaboración de los productos y/o servicios debe intervenir directamente la CALIDAD, pero las nuevas técnicas administrativas sugieren que se conviertan en CALIDAD TOTAL.

La calidad permite cumplir con los requisitos mínimos, logrando cero defectos a fin de satisfacer al cliente externo. La calidad se enfoca exclusivamente al área de producción.

La Calidad Total es una filosofía gerencial que permite satisfacer a clientes internos y externos, reduciendo los costos de producción, mayores utilidades y obteniendo empleados capaces en todas las áreas.

La calidad total en el servicio es un compromiso ineludible y sin alternativas

La excelencia en el servicio.

La excelencia definida es la muy superior calidad o bondad que constituye sobresaliente en mérito, bondad o estimación entre las cosas que son buenas en su misma especie, lo cual hace digna de singular aprecio.

La fidelidad del cliente se basa tanto en el vínculo afectivo como en la evaluación objetiva de la calidad del producto o servicio recibido.

El Compromiso de Calidad

El compromiso de calidad que cada uno debe asumir en un proceso de prestación de servicios se basa en conocer cuáles son las expectativas del cliente, identificar los gustos personales y la capacidad de satisfacer las necesidades.

De lo anterior se tiene como consecuencia la evaluación de la calidad del servicio de cada trabajador, que en base a su experiencia ha sido capaz de rebasar las expectativas del cliente, cumplir con ellas o defraudarlas.

- Cada colaborador debe adoptar una actitud de servicio.

- Querer dejar satisfechos a los clientes con el servicio recibido.
- Estar dispuestos a hacer algo más de lo estrictamente necesario.

La diferencia competitiva

Al contar con el apoyo de gente calificada, y del compromiso que se logre adquirir con las instituciones y entidades privadas y/o públicas, se lograría mejorar la competitividad individual y colectiva.

En nuestro país, la actividad de las instituciones financieras, hasta hace poco se desarrollaba sin mayores inconvenientes, la concurrencia voluntaria de los clientes para la adquisición de productos y servicios no evidenciaba mayor necesidad de un diferencial competitivo desde el enfoque de la calidad en el servicio.

Sin embargo, y pese a la tormenta financiera que sacudió al Ecuador hace pocos años, esta situación ha cambiado drásticamente. La competencia empresarial crece y es necesario desarrollar una ventaja competitiva que permita asegurar UNA POSICIÓN DE LIDERAZGO EN EL MERCADO FINANCIERO NACIONAL.

Si bien es cierto que la tecnología, la solvencia, e incluso la red de oficinas son importantes para lograr la fidelidad de los clientes, el diferencial competitivo determinante es la entrega de productos y servicios identificados como eficaces, oportunos y de alta calidad, es decir, lo que realmente define una posición ventajosa frente a la competencia es el ofrecer Excelencia en el Servicio.

La clave del buen servicio se encuentra dentro de la institución y en cada una de las personas OFRECER UN BUEN SERVICIO EXTERNO ES SIN DUDA ALGUNA UN TRABAJO INTERNO.

10.LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE

La palabra cliente significa "aquella persona que depende de la puntualidad, calidad y actitud de servicio de otra persona"

Estamos viviendo y viviremos por mucho tiempo una era que podría llamarse "la era del cliente". Hoy por hoy, el indicador más importante para determinar la existencia de calidad es la satisfacción del cliente. Satisfacción que se revierte en el crecimiento de los índices de productividad de la organización y como consecuencia se genera mejoras y mayores garantías a todo nivel.

Tanto los clientes internos como externos quieren que el producto o servicio recibido sea de la más alta calidad y, además, quieren sentir que quien los atiende se ha identificado con sus necesidades y lógicamente recibir una excelente atención y buen trato. El Banco del Pichincha C.A. ha cumplido 97 años de indiscutible importancia y permanencia en el desarrollo del país. Cuenta con una sólida estructura financiera que le permite evaluar y solventar las necesidades de todos sus clientes. Hoy se quiere proponer que estudie los tres aspectos que a continuación se detallan en la siguiente figura con cuya práctica se aporta notablemente al cambio cultural y de excelencia en el servicio:

Tabla 8.-

Pautas de Servicio de Calidad al Cliente

CORTESÍA	Servicio amable y esmerado, más allá de las expectativas del cliente
EFICIENCIA	Rapidez, oportunidad en la gestión y solución de problemas. Cero errores.
CONFIABILIDAD	Entrega permanente de productos y servicios de acuerdo a estándares.

Fuente: Investigador

Elaborado por: Investigador

11. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

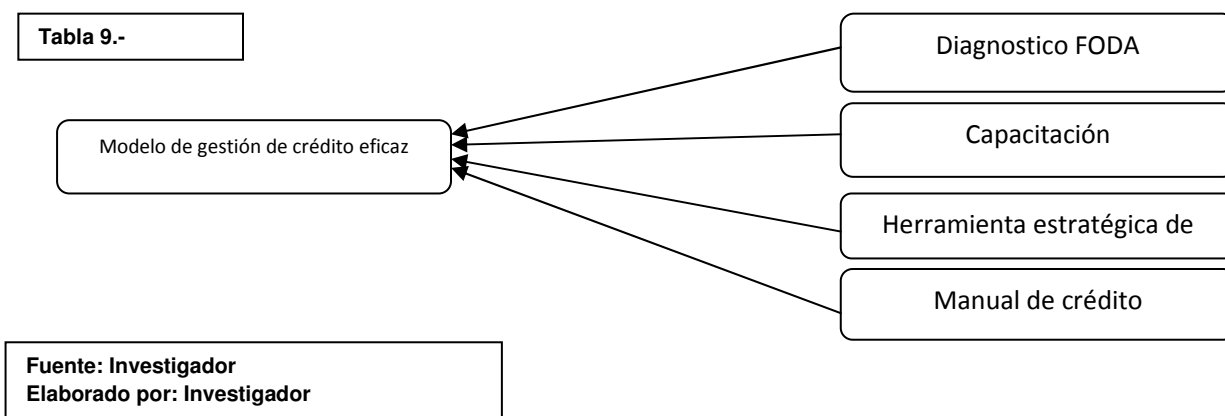
En la actualidad las instituciones bancarias, al igual que el resto de las empresas o instituciones, deben ser capaces de adaptarse en forma permanente ante los cambios del contexto. La apertura de los mercados, la mayor competencia, y el surgimiento de nuevos productos, unido a las condiciones macro y microeconómicas del país y del mundo, exigen cada vez más, mayor flexibilidad, creatividad e innovación en términos de creación de valor, aspectos que, en el caso de las instituciones financieras, deben ser aportados por todas las personas que la componen, es decir, sus clientes y asociados.

Para lograr esa aportación de capacidades y habilidades, íntimamente ligadas a la persona y a su voluntad, resulta fundamental implementar un Modelo de Gestión que genere sentimientos de pertenencia, que promueva la implicación de las personas con los fines y medios organizacionales y les permita asumir ese protagonismo para influir en ellos a través de su trabajo. Recogiendo lo anteriormente descrito ve como una oportunidad de consolidarse como entidad financiera que genere réditos económicos. Una elevada cartera morosa constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de la institución y finalmente del propio sistema. En efecto, la fragilidad de una institución financiera debido a altos niveles de morosidad de sus créditos conlleva inicialmente a un problema de liquidez, que en el largo plazo, si es recurrente y si la institución no posee líneas de créditos de contingencia, se convierte en uno de solvencia que, que determina, probablemente, la liquidación de la institución. La causa

principal de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad.

Dentro de un contexto de trabajo se demuestra que el índice de morosidad de una institución financiera seleccionada es explicado por la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito, así como también por la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos así como para su recuperación.

Según resultados de estudios obtenidos se debe efectuar una evaluación económica y financiera profunda de los mercados de clientes objetivos, incidiendo en su capacidad de pago, referencias crediticias y sector en el que se desenvuelve, ya que el performance económico del sector, es importante. Se debe otorgar créditos solamente a aquellos sectores que presenten menos riesgos de estancamiento. De acuerdo con el punto de vista tradicional. Sin embargo el incumplimiento generalizado es frecuentemente un reflejo de la renuencia a pagar por parte del prestatario.



12. ANÁLISIS FODA

FORTALEZA

- Cobertura de red bancaria a nivel nacional
- Conocimiento y experiencia en áreas del negocio
- Diversificación de crédito por atención de los programas especiales
- Soporte del gobierno nacional
- Jurisdicción coactiva para recuperación de cartera

OPORTUNIDADES

- Alta demanda de crédito no atendida por la banca tradicional, genera opción de crecimiento en su segmento.
- Proceso de fortalecimiento institucional
- Ejecutor de políticas del estado para el desarrollo
- Alta demanda de crédito para reactivación del sector productivo, no atendida por la banca tradicional

DEBILIDADES

- Riesgo de crédito por incremento de cartera vencida y alta morosidad.
- Problemas tecnológicos aumentan riesgo operativo.
- Inexistencia de un manual de microcrédito
- Falta de información financiera consolidada en línea, por debilidad tecnológica
- Problemas en el manejo del talento humano

AMENAZAS

- Segmento de mercado expuesto a contingencias climáticas y situaciones de alto riesgo crediticio
- Decisiones bajo injerencia política más que técnicas, debido a protagonismo en la atención y desarrollo de los sectores económicos
- Personal desmotivado y con falta de conocimientos
- Situación política del país, puede afectar la economía y por tanto a sus clientes
- Sobreendeudamiento de clientes por falta de tecnología crediticia e informática adecuada.

13. RIESGO CONSOLIDADO.- VARIABLES DE LA EMPRESA

El estudio y tratamiento del riesgo consolidado dentro de las Instituciones Financieras hoy en día es considerado de gran importancia por la Alta Gerencia ya que al no dar la importancia necesaria podría ocasionar pérdidas monetarias, las actividades que conforman los procesos deben ser analizadas con el propósito de limitar la presencia de riesgos o contrarrestar el efecto que pueden ocasionar con la elaboración de un plan de contingencia con sus respectivas medidas de control.

Con este trabajo finalmente se podrá determinar si la administración se ha regido bajo ley y si sus reglamentos internos cumplen con la Normativa emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, adicionalmente permitiendo construir e implementar una base que mitiguen los riesgos posibles que sean identificados y los controles que se deberían ejecutar.

Identificación.-

la identificación efectiva del riesgo considera tanto los factores internos como externos que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos institucionales.

Las instituciones financieras deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Los tipos de eventos son los siguientes:

1. Fraude interno
2. Fraude externo

Mitigar significa reducir el riesgo. Para ello, es necesario crear un comité de riesgo operacional cuya misión consistirá en analizar las diferentes opciones posibles, en términos de costo – beneficio. Si el costo de mitigar un riesgo es mayor al efecto que causaría, no tendría ningún sentido mitigar riesgo.

- **Riesgo de Mercado:** Se refiere a la incertidumbre generada por factores externos a la organización, pueden ser cambios en las variables macroeconómicas o factores de riesgo tales como:
 - Tasas de interés
 - Tipo de cambio
 - Inflación
 - Tasas de crecimiento
 - Comportamiento del consumidor
 - Introducción de productos nuevos
 - Estructura de los activos y pasivos

- **Riesgo de Crédito:** Un riesgo importante que enfrentan las instituciones financieras es el riesgo de crédito o el cumplimiento de una contraparte con el contrato estipulado. Este riesgo se encuentra no solo en créditos sino también en otras exposiciones dentro y fuera de la hoja del balance como garantías, aceptaciones e inversiones en valores. Muchos problemas serios han surgido por la incapacidad de las instituciones financieras para reconocer activos improductivos, crear reservas para liquidar estos activos y suspender el devengamiento de intereses.

- **Riesgo de Liquidez:** El riesgo de liquidez surge de la incapacidad de las instituciones financieras para acomodar decrementos en las obligaciones o para fondear incrementos en los activos. Cuando una institución financiera tienen una liquidez inadecuada, no puede obtener suficientes fondos ya sea incrementando sus pasivos o convirtiendo prontamente a efectivo sus activos a un costo razonable, lo cual afecta su rentabilidad. En casos externos, la insuficiente liquidez puede originar la insolvencia de las instituciones financieras.

Puede ser de dos tipos:

- 1) **Riesgo de Liquidez de Mercado:** el riesgo de que una determinada posición en el balance no pueda eliminarse rápidamente, liquidando la operación o contratando otra que la compense.
 - 2) **Riesgo de Liquidez de Financiación:** es el riesgo de no poder obtener, en caso de necesitarlo, fondos líquidos a un coste razonable.
- **Riesgo Operativo:** Los tipos más importantes de riesgo operativo se refieren a fallas en los controles internos o el gobierno corporativo. Tales fallas pueden originar pérdidas financieras por errores, fraudes, incapacidad para responder de manera pronta o hacer que los intereses de las instituciones financieras se vean comprometidas de alguna otra manera, por ejemplo por sus corredores, funcionarios que otorgan préstamos u otros empleados que abusan de su autoridad o realizan negocios de manera no ética o riesgosa. Otros aspectos del riesgo operacional incluyen caídas importantes de los sistemas tecnológicos de información o sucesos como incendios y otros desastres.
 - **Riesgo Legal:** Es la posibilidad de pérdidas debido por el incumplimiento de la legislación y por cambios regulatorios de las leyes por parte de las autoridades competentes. Es decir, el riesgo legal crece con la incertidumbre sobre las leyes, normativas, acciones legales aplicables y cambios en la normativa fiscal. Por tanto el riesgo legal incluye la exigibilidad legal, la legibilidad de los instrumentos financieros y la exposición a cambios no anticipados en leyes y regulaciones.

14. MANUAL DE CRÉDITO

El modelo a aplicar es un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranzas, del autor Chirinos Rixe, Marco Antonio (2005), que se detalla de la siguiente manera: Descripción del modelo de gestión de crédito y cobranzas.

El Modelo de gestión de crédito y cobranzas es un conjunto de conceptos, ideas generales, sistemas y herramientas, que le permiten a la institución desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos.

Este concepto general constituye su núcleo fundamental y se deriva de los valores, de las creencias de la institución, de los rasgos que definen su cultura organizacional. Para ello es necesario que la misión y el diseño de la razón de ser de la institución sean objeto permanente de foros abiertos a todos los agentes de la misma. Estos foros (Reuniones informativas, plenarios, Asambleas extraordinarias, etc.) son básicos para crear los vectores esenciales que componen la visión de la empresa, para alcanzar compromisos proactivos en su despliegue y para ir construyendo un conjunto de valores y sistemas de comportamiento que garantizan la libertad y dignidad de las personas. Estos foros se deben mantener vivos, recreando, enriqueciendo y modificando el proyecto empresarial. Pasos a seguir para la elaboración de un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranzas:

El modelo está orientado a los procedimientos de crédito y cobranzas y se describe las funcionalidades del Modelo de gestión:

- La información de la situación de la deuda del cliente tiene que ser oportuna
- El sistema solo tiene funciones automatizadas
- La asignación de créditos a un gestor depende de los días de atraso que esta tenga, si un cliente tiene dos créditos morosos con diferentes días de atraso, estas se asignaran a diferentes gestores.
- Existe la gestión especializada según el tipo de cliente o monto de crédito.
- Los créditos a gestionar es para todos los días.
- La calificación al cliente se realiza por los pagos puntuales.

Objetivo. Establecer lineamientos con el Banco del Pichincha para un adecuado proceso de gestión de recuperación de cartera vencida, orientar las actividades a realizar de cada una de las personas que laboran en la oficina de la empresa Pague-Ya y determinar la emisión de notificaciones y la entrega respectiva.

Alcance. El alcance de este Manual comprende:

- DESDE: la recepción de cartera vencida de los clientes segmentados como personas y pequeñas empresas (Pes), con una morosidad y monto definidos por el Banco; así como la información necesaria para la gestión de recuperación y negociación.
- HASTA: la devolución del cliente al Banco una vez que se realice la cancelación total de los valores vencidos o evidencie un comportamiento aceptable de pagos a la empresa Pague-Ya por la gestión realizada.

Subprocesos:

- Pago en efectivo (desde que el cliente se acerca hasta su aplicación en el sistema).
 - Cobranza administrativa (desde la negociación hasta la custodia)
- 1) Renovación.
 - 2) Refinanciamiento.
 - 3) Reestructuración
 - 4) Propuesta de Subrogación / Sustitución de deudor.
 - 5) Propuesta de Dación.
 - 6) Propuesta de Condonación.
- Mantenimiento de Garantías (desde la generación hasta su cancelación).

1) Obtención de avalúos o re avalúos.

2) Obtención de seguros.

3) Constitución de garantías.

- Cuadros y Contabilización.

Aplicabilidad. Este manual se aplicará a todos los créditos vencidos determinados por el Banco y entregados para su respectiva recuperación a la empresa Pague-Ya.

Áreas y usuarios involucrados. Este manual orientará a sus lectores sobre las funciones y desempeños de cada una de las áreas y usuarios del Banco del Pichincha donde se debe coordinar labores de gestión a clientes morosos.

- División de Riesgo y recuperación: Unidad de gestión de Cobranza (UGC),

Unidad de Crédito de Personas, Unidad de Riesgo Operativo, Unidad de política.

- División de Operaciones y Tecnología: Unidad de visado, Unidad de Liquidaciones, Unidad de Mantenimiento de Garantías, Unidad de Reclamos y Requerimientos, Unidad de Cash Management, Front Operativo, Mesa de Ayuda Tecnológica.

- División Administrativa: Departamento de Bienes, Mantenimiento y Servicios, Pague-Ya, Departamentos de Compras y Pagos.

- Segmento de Personas.

- Auditoría.

- Empresas Comisionistas autorizadas por el Banco.

15. ROLES BÁSICOS DE CADA PARTICIPANTE

- a) **Unidad de gestión de Cobranza (UGC):** Responsable de la entrega de los créditos vencidos a la empresa Pague-Ya para su recuperación; así como de aprobar las operaciones que se encuentran fuera de las atribuciones otorgadas y efectuar el control y seguimiento a la gestión de estos. Adicionalmente será el contacto oficial del Banco con Pague-Ya para solventar cualquier requerimiento o necesidad que se presente así como para el soporte y manejo con la relación con NOVA. Todo requerimiento, reclamo o necesidad adicional referente a cobranza debe ser direccionada por esta unidad.
- b) **Unidad de recuperación Jurídica:** Responsable de receptor todo requerimiento, reclamo o necesidad adicional referente a cobranza judicial debe ser direccionada por esta unidad.
- c) **Unidad de Riesgo de Crédito Personas (URCP):** Responsable de realizar un seguimiento a la evolución de la cartera entregada para la gestión a Pague-Ya y de definir los parámetros de originación de crédito en base a la retroalimentación de los resultados obtenidos. También es responsable de realizar el proceso de cámara para los clientes entregados.
- d) **Unidad de Riesgo Operativo (URO):** Responsable de elaborar políticas y un análisis periódico al menos una vez al año de los procesos y procedimientos, con el objetivo de mitigar el riesgo operativo desde el punto de vista del proceso de gestión de recuperación de cartera por parte de la empresa Pague-Ya.
- e) **Unidad de políticas (UP):** Responsable de revisar y actualizar las definiciones de las políticas del Banco por lo menos una vez al año con Pague-Ya. De igual

forma difundirá dicha política para el correcto cumplimiento de las definiciones establecidas.

f) Unidad de Visado (UV): Responsable de revisar y certificar que la documentación remitida por Pague-Ya sea la necesaria y correcta para la instrumentación, cancelación y actualización de operación de créditos. Dicha revisión contempla la verificación de que existan todos los documentos definidos en el checklist de personas y pequeñas empresas, que los documentos estén con el texto aprobado por el banco y este completo, que las firmas en el medio de aprobación sean las contempladas en la matriz de firmas, las firmas de los contratos / pagares contra las copias de cedula y registro de firmas del banco, y un filtro de listas de observados, central de riesgo y listas negras. Responsable de recibir solicitud original de avalúo y re avalúo y asignar perito en base a las características del bien, así como de analizar el informe emitido e ingresar la información en la herramienta avaluos.com y contactar con el perito para regularizar cualquier inconsistencia. Responsable de verificar las autorizaciones de debito de terceros enviadas por Pague-Ya y de gestionar su reverso en caso de encontrar discrepancias de las firmas.

g) Unidad de Liquidaciones (UL): Responsable de revisar y autorizar las operaciones ingresadas al programa GAF negociadas por Pague-Ya por concepto de renovaciones, refinanciamientos, reestructuraciones, subrogaciones, sustituciones de deudor, condonaciones, convenios judiciales, demandas o castigos. Emitir liquidaciones de acuerdo al proceso, certificados de No adeudar, generar archivos / medios magnéticos

con la información necesaria para los comisionistas así como de ejercer un control de la recuperación realizada por Pague-Ya.

h) Unidad de Mantenimiento de Garantías (UMG): Responsable de actualizar la información referente a garantías en el mismo sistema GAF de los avalúos y reavalúos.

i) Unidad de Reclamos y Requerimientos (URR): Responsable de atender los reclamos y requerimientos diseccionados por Pague-Ya a través de la herramienta.

j) Unidad de Cash Management (UCM): Responsable del funcionamiento operativo del servicio de EasyPagos (recaudaciones, débitos automáticos, débitos GAF, pago a terceros) detallados en el contrato de servicios.

k) Front Operativo (FO): (cajas) Responsable de la recepción de pagos por parte de los clientes cuya cobranza ha sido mercerizada, cuando este lo haga a través de las cajas del banco a través del sistema de EasyPagos del banco (servicio). Responsable de la recepción de la documentación por parte de Pague-Ya y de su envío a operaciones para su procesamiento vía valija.

l) Mesa de Ayuda Tecnológica (MAT): Responsable de brindar el soporte tecnológico a Pague-Ya en cualquier inconveniente de aplicativos y sistemas del banco que se presente. Responsable de asegurar que el intercambio diario de información con Pague-Ya, vía electrónica, sea oportuno, preciso y completo.

m) Departamento de Bienes, Mantenimiento y Servicios (DBMS):

Responsable en caso de bienes en dación de pago, de realizar las escrituras, inscribir el bien, recibirlo físicamente y de su respectivo registro contable.

n) Empresa Pague-Ya: Responsables de la gestión directa de recuperación de la cartera vencida y castigada entregada por el banco, dentro de los lineamientos y

atribuciones definidos en las políticas generales de encargo y especificada en el contrato dentro del marco de confidencialidad y lineamientos de servicio.

La responsabilidad y compromiso de las diferentes áreas participantes en el cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de ellas, serán pieza fundamental para la obtención de un eficiente proceso de recuperación de cartera a través de la empresa Pague-Ya.

15. POLÍTICAS GENERALES DE ENCARGO A PAGUE-YA.

- La gestión de cobranza y recuperación de cartera podrá ser encargada a Pague-Ya en la etapa prejudicial.
- Todo cliente que sea entregado a Pague-Ya para la gestión de cobranza y recuperación deberá ser marcado en todos los sistemas de activos y pasivos del banco, informando que su administración está a cargo de los mismos.
- Una vez que el cliente ya no presente problemas de pago deberá ser desmarcado y reasignado a la oficina generadora de la operación; se deberá mantener un histórico de marcaje y en el caso de que exista reincidencia en la morosidad se deberá reasignar el cliente a Pague-Ya originalmente entregado.
- Todos los valores vencidos que se generen, atados al riesgo del cliente, incluyendo sobregiros, cuentas por cobrar, créditos, etc.; deberán ser incluidos en la gestión de cobranza de Pague-Ya, con excepción de las tarjetas de crédito (visa y mastercard) y créditos micro empresariales cuya gestión no será delegada.
- El banco (negocio y/o gestores de cobro) no podrá incrementar el riesgo del cliente, ni realizar operaciones crediticias como renovaciones, refinanciamientos,

reestructuraciones o subrogaciones de clientes que estén gestionados por Pague-Ya, sin aprobación previa del comité de la UGC. Para el efecto todo cliente manejado por Pague-Ya que desee realizar una negociación de sus obligaciones, deberá ser diseccionado por la red de oficinas para que lo haga directamente con Pague-Ya.

- Los clientes asignados a Pague-Ya estarán bloqueados a aperturar nuevas cuentas corrientes en el banco.

- Los clientes asignados a Pague-Ya tendrán las siguientes restricciones desde el día 60 de mora de sus obligaciones (tomando en cuenta la obligación de mayor vencimiento): Bloqueo de entrega de habilitantes (chequeras – tarjetas de debito); Bloqueo del servicio de transferencia (para el debito de sus cuentas y crédito a cuentas de terceros).

- Para los clientes entregados a Pague-Ya, desde el día 60 de mora, el proceso de cámara será manejado centralizadamente en la unidad de crédito persona, los cheques saldrán por default negados y su aprobación será analizada y re analizada por dicha unidad. Antes del día 60 de mora, será el mismo ejecutivo de negocio quien realice la consideración de cámara.

- Todo documento, solicitudes o afines que intervienen en el proceso por ningún motivo deben ser alteradas de su información original. Se deberán utilizar los textos aprobados por el banco; no deberán existir ni tachones, ni borrones, ni enmendaduras. Cualquier cambio o modificación por parte de Pague-Ya será considerada una falta grave y sujeta a sanción según el contrato estipulado.

- Operaciones a través de la unidad de liquidaciones, es la única área facultada a emitir certificados de no adeudar al banco. Pague-Ya no podrá emitir este tipo de certificados

y deberá apoyarse en operaciones para la emisión de los mismos previa la entrega del cliente.

16. POLÍTICAS DE RIESGO

- Toda información que sea entregada a Pague-Ya será manejada con absoluta confidencialidad y reserva, de manera que no llegue a poder de terceras personas. El banco es la única propietaria de la información contenida en sus bases de datos y todos los datos nuevos e históricos son de su pertenencia. El mal uso de esta información significará la ruptura inmediata de la relación con Pague-Ya y las acciones legales derivadas.

La empresa Pague-Ya realizará la cobranza de la cartera asignada que cumpla con los siguientes parámetros:

Cartera vencida.

- Clientes cuya exposición global sea igual o menor a 10000 dólares (este monto puede variar en función del requerimiento del banco).
- Clientes del segmento personas y pequeñas empresas (Pes).
- Clientes del subsegmento masivo con una morosidad igual o mayor a 16 días.
- Clientes del subsegmento 1 a 1 con una morosidad igual o mayor a 60 días.
- Clientes que no se encuentran demandados. La empresa Pague-Ya recibirá para su recuperación créditos que se encuentren con el estatus de mora, vencidos y/o castigados, pero que no hayan sido demandados judicialmente.

Cartera Castigada.

- Clientes del segmento personas y pequeñas empresas (Pes).
- Clientes que no se encuentran demandados. Pague-Ya recibirá para su recuperación créditos que se encuentren con el estatus de mora, vencidos y/o castigados, pero que no hayan sido demandados judicialmente

Recepción de pagos.

- Pague-Ya está facultada a recibir pagos directamente del cliente. Los medios de pagos autorizados por el Banco, para que sean recibidos por Pague-Ya son los siguientes: efectivo, cheques locales a la fecha (a nombre del Banco del Pichincha) y autorizaciones escritas de debito de cuentas corrientes y de ahorro del Banco del Pichincha (a nombre del Banco del Pichincha). Todo valor recibido por los Comisionistas hasta las 18:00 horas, deberá ser depositado en la cuenta corriente de Pague-Ya destinada para el caso mismo, el mismo día de recepción.
- La aplicación o imputación de valores cancelados o abonados por parte de los clientes que registren operaciones vencidas, castigadas y demandadas deberá realizarse de acuerdo con la prioridad de operaciones de mayor antigüedad a menor antigüedad. Para cada operación a los pagos se aplicarán de la siguiente manera:
 - 1) Impuestos, gastos y honorarios (de existir por concepto de demanda) incluyen gastos judiciales en caso de demanda.
 - 2) Intereses de mora y comisiones.
 - 3) Intereses de financiamiento.
 - 4) Capital.

Las excepciones a esta priorización de aplicación de valores deberán ser consideradas y autorizadas por el Comité de UGC.

- Pague-Ya está obligada a abrir y mantener una cuenta corriente de uso exclusivo para el proceso de cobranza y recuperación, esta cuenta no tendrá habilitantes (chequera o tarjeta de débito). Todo valor recibido (en efectivo o en Cheque) por Pague-Ya por cuenta del Banco deberá ser depositado el mismo día de dicha cuenta (por mismo día se entiende lo recibido hasta las 18:00). Esta cuenta deberá cada día cerrarse con un saldo disponible igual a cero y con un saldo contable que solo se puede contemplar los cheques en tránsito o en su defecto los abonos pagados por los clientes cuyas nuevas operaciones no han sido aun aprobadas por el Banco. Esta cuenta estará exonerada de gastos de mantenimiento.

- En caso de que la cancelación de una obligación provenga de un tercero, en común acuerdo con el deudor directo, es recomendable indagar razonablemente sobre los motivos que este pudiese tener al cancelar estas obligaciones vencidas.

- Los cheques recibidos por Pague-Ya deberán estar a nombre del Banco del Pichincha, y deberán diariamente ser depositados en la cuenta corriente de Pague-Ya. El Banco aplicará dichos pagos en cheques una vez que Pague-Ya le informe que estos han sido efectivizados. Para el efecto cualquier tabla o negociación con el cliente que realice con Pague-Ya deberá tomar en cuenta el plazo de efectivización. En caso de que el cheque resulte devuelto, es responsabilidad de Pague-Ya el acercamiento y comunicación con el cliente. El Banco entregará todos los cheques que resulten devueltos de dicha cuenta centralizadamente en Guayaquil.

- Los cheques recibidos por Pague-Ya deberán ser locales a la fecha, no se deberá aceptar cheques posfechados ni cheques del exterior.
- En caso de que el Banco reciba en sus cajas cheque del exterior, no los enviará al cobro y los enviará como devueltos inmediatamente a Pague-Ya para que éste gestione con el cliente su cambio por cheques locales o cualquier otro medio de pago aceptado en este proceso.
- Los débitos que se realicen de la cuenta del Deudor, Codeudor o Garante para ser aplicados a la Operación a la que están atados, los realizará Pague-Ya mediante sistema. Para el efecto no necesitará un respaldo físico firmado por el cliente.
- Las autorizaciones de debito de la cuenta de un tercero (no Deudor, Codeudor o Garante) Si deberán contar con el soporte físico debidamente firmado por el propietario de la cuenta en el formato preestablecido por el Banco y supondrá una transferencia de dicho tercero a la obligación en cuestión. Para el efecto Pague-Ya deberá escanear la autorización, enviarla a la Unidad de Visado quien verificará que la firma sea la del titular de la cuenta, y una vez que tenga su aprobación en línea, detallar su aplicación en el archivo correspondiente.
- Pague-Ya asumirá cualquier valor que se genere en caso de pérdidas de efectivo o cheque mientras este en su poder, dejando a salvo la aplicación de la cláusula respectiva del contrato que se refiere a este aspecto
- Pague-Ya podrá direccional a los clientes para que estos realicen abonos o cancelaciones directamente a través de las oficinas del Banco, con crédito a la Cuenta de Pague-Ya (o crédito directo a las cuentas de los clientes en caso de sobregiros). Para este efecto Pague-Ya diariamente cargará en el sistema de Easy Pagos la

información de los deudores y el monto final adeudado. El Banco a su vez informará diariamente a Pague-Ya el detalle de los valores recibidos y a cuenta de quienes fueron recibidos. Posteriormente, Pague-Ya deberá informar al Banco el detalle de a qué operación se aplican dichos valores a las obligaciones.

- El Banco seguirá efectuando el proceso normal de debito automático para clientes marcados como Pague-Ya, el cual supondrá el barrido de todas las cuentas propias del Deudor, Codeudor y Garante de los saldos disponibles para su correspondiente debito. Para el efecto el Banco enviará un archivo / medio magnético diario a Pague-Ya, detallando las recaudaciones realizadas por dicho proceso. Por las recaudaciones por debito si se pagará comisión a Pague-Ya bajo las mismas características de recuperación directa. De esta forma Pague-Ya podrá indicar al cliente que puede depositar el valor adeudado en su cuenta directamente.

- La unidad de liquidaciones es responsable de realizar el control y regularización de inconsistencias presentadas en las cuentas transitorias de débitos automáticos y de elaborar los archivos / medios magnéticos de lo recuperado diariamente. La Unidad de Mantenimiento y Control es la encargada de realizar el cuadro de las recuperaciones realizadas por Pague-Ya.

El Banco no entregará ningún monto por concepto de Anticipo a Pague-Ya (en procesos prejudiciales y judiciales inclusive). En caso de valores pagados en el trámite judicial, todos los valores deberán ser cancelados por Pague-Ya por cuenta del cliente y serán reembolsados previa la presentación de la factura.

17. SUBPROCESOS DE COBRANZA

- 1) Pague-Ya a través de su gestión, deberá determinar aquella información del cliente que se encuentra desactualizada y actualizarla a través del sistema Balcones.Com. La información que Pague-Ya esta potenciando a actualizar es la siguiente: teléfono y dirección de domicilio y de trabajo. Cualquier otro tipo de información que encuentre errada o desactualizada (ej. Apellidos, nombres, # de cédula, etc.) deberá reportarla al Banco mediante un archivo semanal (Archivo / Medios magnéticos).
- 2) Pague-Ya será responsable de realizar las verificaciones de datos, análisis, instrumentación, cancelación de la operación vencida y generación de tablas de amortización de las nuevas operaciones generadas.
- 3) Todas las renovaciones, refinanciamientos y reestructuraciones, y demás operaciones presentadas deben ser aprobadas y firmadas por el comité de Pague-Ya en el formato de MEDIO DE APROBACIÓN proporcionado por el Banco, de acuerdo a las políticas del MEDIO DE APROBACIÓN, y deberán ser canalizadas a través de una NUEVA operación en dicho medio en el que deberá detallarse el status de CRÉDITO REFINANCIADO o CRÉDITO REESTRUCTURADO según el caso.
- 4) Para la verificación de datos, Pague-Ya deberá pedir al Cliente, Codeudor y Garante de existir, el llenar la Solicitud de crédito y entregar los soportes necesarios de acuerdo con lo establecido en el Checklist de Personas y Pequeñas Empresas, así como revisar el estado de los participantes en el Bureau de crédito y en la lista de Observados. Será su responsabilidad a partir de dichos soportes, efectuar la verificación telefónica a las fuentes necesarias (bancos, empresas empleadoras, familiares, etc.) y a cualquier otro

medio que considere necesario y que sea previamente aprobado por el comité de la UGC.

5) El Banco a través de la Unidad de Visado, se reserva el derecho de reconfirmar los datos de Solicitudes de crédito de forma aleatoria para monitoreo y control; y a través de la UGC de sancionar a Pague-Ya en caso de encontrar discrepancias en la verificación de acuerdo con las cláusulas respectivas del contrato.

6) Pague-Ya es responsable de la instrumentación y custodia para las operaciones de crédito una vez cumplidos con todos los requerimientos del procedimiento. Esto incluye la generación de los Contratos y/o Pagarés de las operaciones, la validación de firmas realizada contra las cédulas de quienes firman, y la custodia de dichos documentos hasta su envío al Banco.

7) La recepción de las operaciones crediticias (medios de aprobación y demás documentación) está centralizada en Esmeraldas, Manta, Guayaquil, Machala, Quevedo, Santo Domingo, Ibarra, Quito, Ambato, Cuenca y Lago Agrio y será recibida diariamente en cada sucursal por el Jefe de Servicios hasta 1 hora antes del retiro de valija por parte del Courier en las oficinas.

8) La Unidad de Visado es la encargada de recibir toda la documentación de la nueva operación y de la validación y verificación de que filtro de documentación de acuerdo al Checklist sea correcto. Que se haya usado en los Contratos y Habilitantes el texto aprobado por el Banco y que este completo, que no existan ni tachones, ni borrones, ni enmendaduras; que las firmas en el medio de aprobación sean las contempladas en la Matriz de firmas. En el caso de Subrogación de deudas o inclusión de nuevos garantes,

validar que estos no consten en la Lista de Observados y no registren calificación C; D o E actual e histórica en el Bureau de crédito.

9) La Unidad de Captura y Control es la responsable de la verificación del correcto ingreso de la operación en el sistema, según los lineamientos y políticas establecidos, y de su consecuente aprobación. En caso de encontrar cualquier irregularidad de dicha Unidad, deberá inmediatamente comunicarla a la UGC y devolver la operación a Pague-Ya.

10) Si las operaciones están cubiertas por garantías adecuadas, el cliente debe tomar las pólizas de seguro y endosarlas a favor del Banco, cuya alícuota debe cargarse al valor del dividendo. Bajo ningún motivo se excepcionarán pólizas de seguro de incendio (en caso de hipotecarios que no sean terrenos) y desgravamen.

Previo a la aceptación de las pólizas de seguro por parte del Banco, Pague-Ya deberá enviar a la Unidad de Gestión de Cobranza la póliza de seguro de la garantía y demás documentación requerida para obtener la homologación de la misma.

11) Si está ingresando una nueva garantía adecuada deberá previamente ser calificada en la UGC y deberá adjuntar el avalúo y el seguro en caso de requerirlo. Toda garantía debe presentar un avalúo actualizado (2 años calendario máximo) realizado por los peritos autorizados por el Banco, caso contrario deberá evaluarse nuevamente.

12) En caso de operaciones con reserva de dominio será requisito para toda nueva operación (de renovación, refinanciamiento o reestructuración) el convertir la reserva de dominio en garantía industrial abierta.

13) No se podrán aceptar como garantías prendas comerciales sino industriales abiertas.

14) En caso de que Pague-Ya identifique que el deudor ha fallecido o ha sufrido una incapacidad total y permanente.

18. MEDIOS DE APROBACIÓN.

Las siguientes políticas tienen como objeto normal el llenado del Medio de Aprobación a utilizar por la empresa Pague-Ya:

- El medio de aprobación constituye la constancia escrita de autorización para atender los requerimientos crediticios o emisión de contingentes de un cliente.

Por tal motivo, debe contener la información requerida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, así como aquella que facilite y fundamente las decisiones de los entes aprobadores.

- Toda información contenida en el medio de aprobación deberá ser veraz, completa y actualizada, lo cual deberá validar Operaciones cada vez que se genere una operación de crédito a ser desembolsada.

- Exclusivamente por aspectos de logística, la Unidad de Operaciones podrá desembolsar medios de medio de aprobación con “fecha valor” (anterior) máximo hasta 48 horas después de emitidos los documentos, con la aprobación del Jefe de Equipo de Operaciones. Pasado este plazo el desembolso deberá ser autorizado por la UGC.

- El medio de medio de aprobación es el único formulario de autorización para desembolso de créditos y emisión de contingentes, mismos que deberá contener la siguiente información:

18.1. Datos Generales.

- Fecha del Medio de desembolso
- Nombre del cliente
- Identificación del cliente (C.I./pasaporte) (1)
- Nombre del cónyuge/codeudor del cliente
- Identificación del cónyuge/codeudor del cliente (1)
- Patrimonio del cliente
- Fecha del patrimonio
- Límites crediticios legales (2)
- Regional
- Ciudad
- Agencia de Origen
- Código de la Agencia
- Asesor
- Segmento
- Subsegmento
- Vinculado (3)
- Código sector económico y actividad (4)

(1) Identificación del Cliente: Esta información debe ser previamente validada por el dígito verificador. No se procesarán operaciones de crédito si la identificación del cliente no ha sido previamente validada y si es un extranjero no se haya obtenido el código de la Superintendencia de Bancos respectivo (la obtención de dicho código será proporcionadas a través de la UGC).

(2) Límites Crediticios Legales: Se realizará la validación de acuerdo a lo estipulado en la Ley en relación a Límites de crédito. En el caso de los medios de aprobación de créditos para personas naturales, esta revisión le hará Visado.

“ARTICULO 72: Ninguna institución del sistema financiero podrá realizar operaciones activas y contingentes con una persona natural o jurídica por una suma que exceda, en conjunto, el diez por ciento (10%) del patrimonio técnico de la institución. Este límite se elevará al veinte por ciento (20%) si lo que excede del diez por ciento (10%) corresponde a obligaciones caucionadas con garantía de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas admitidas como tales, mediante normas de carácter general expedidas por la Superintendencia de Bancos. Los límites de crédito establecidos se determinarán a la fecha de aprobación original de la operación de crédito. En ningún caso la garantía adecuada podrá tener un valor inferior al ciento cuarenta por ciento (140%) de la obligación garantizada. El conjunto de las operaciones del inciso anterior en ningún caso podrá exceder del doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de crédito, salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran, en lo que excediese por lo menos el ciento veinte por ciento (120%)”.

(3) Vinculado: Se realizará una verificación con la base de clientes vinculados del Banco y no se procesarán operaciones de crédito por ningún concepto a clientes que se encuentren clasificados como VINCULADOS, tal como lo establece el “ARTICULO 73 de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero; en la que menciona lo siguiente: “Se prohíbe efectuar operaciones con personas naturales o jurídicas vinculadas directa o indirectamente con la administración o la propiedad de una institución del Sistema

Financiero, de sus subsidiarias o de su sociedad controladora”. Para el efecto Pague-
Ya deberá realizar la verificación de los deudores en la Lista de Observados.

(4) Código Sector económico y Actividad: Esta información será de acuerdo al código CIIU, en el archivo del medio de desembolso.

(5) Grupo económico: Esta información será tomada de la Información de Grupos Económicos que consta en el Sistema, de acuerdo a la identificación del cliente. Sin embargo para clientes del segmento personas, esta información NO SERA OBLIGATORIA.

18.2 Referencias del Cliente.

- Operaciones pasivas del deudor, codeudor, garante, representante legal: producto, números, fecha de apertura, moneda, saldo actual, saldo promedio últimos mes (solo para medio de personas naturales), saldo promedio últimos 6 meses.

- Clasificaciones de Buró de crédito actual del solicitante, codeudor, garante, representante legal. Esta información será el resumen de calificaciones directas e indirectas de los clientes en el sistema financiero. No se podrá realizar sustitución de deudor, subrogación de deuda, si el nuevo deudor tiene calificación menor a B el Buró de créditos. Para el caso de nuevas operaciones de negociación (renovaciones, reestructuraciones, etc.) con el mismo deudor que se encuentra vencido, la calificación de Buró se conservará y el deudor no tendrá limitaciones de este tipo.

18.3. Términos y Condiciones de Esta Operación.

- Facilidad

- Destino Contable (1)

- Destino Financiero (2)

- Destino crédito (3)
- Monto Aprobado
- Tasa
- Períodos de Reajuste: S/N (4)
- Reajuste de Tasa:
- Plazo: días
- Comisión forma de pago: Mensual, bimensual, trimestral, semestral, al vencimiento
- Cuenta débito cuotas
- Período de gracia (5)
- Gastos financiados S/N (6)
- Seguro de desgravamen: S
- Extra prima seguro de desgravamen
- garantía constituidas y en trámite: Número de expediente, fecha y valor de avaluó, fecha de vencimiento de póliza de seguro.

(1) Destino Contable: deberá desplegarse el destino que corresponde, de acuerdo al determinado por La Superintendencia de Bancos y consta en hoja anexa, en el archivo del medio de aprobación.

(2) Destino Financiero (propósito): deberá desplegarse el destino que corresponde, de acuerdo al determinado por la Superintendencia de Bancos y consta en hoja anexa, en el archivo del medio de aprobación.

(3) Destino de crédito: deberá desplegarse el destino que corresponde, de acuerdo al determinado por la Superintendencia de Bancos y consta en hoja anexa, en el archivo del medio de aprobación.

(4) Período de Reajuste:

S= Si, debe registrarse de acuerdo a la política de Riesgo Operativo relativa a tasa de interés.

N= No, se entiende que es tasa fija.

(5) Período de Gracia: Este campo deberá adicionarse para productos de reestructuración y/o refinanciamiento o en el caso en que el comité de crédito lo haya aprobado para otro de créditos.

(6) Gastos Financieros:

S= Si, gastos financiados dentro del crédito.

N= No, el cliente cancela el valor de los gastos.

18.4. Situación Global del Cliente / Codeudor / Garante

En el medio de aprobación de personas naturales se deberán detallar todas las facilidades existentes en sus diferentes estados: por vencer y vencido. En el detalle de cada operación se debe incluir: producto, número de operación y fecha de vencimiento.

En el medio de aprobación para personas jurídicas se deberá incluir el riesgo consolidado en sus diferentes estados: por vencer y vencido.

Tipo:

- Directo: Corresponden a todas las operaciones de crédito y contingentes del cliente solicitante. (Incluye sobregiros, tarjetas de crédito, PPD, etc.)

- Indirecto: Corresponden a las operaciones que garantiza el cliente solicitante.

Este rubro se sumará a la posición global del cliente. Adicionalmente, es necesario incluir el resumen de la posición consolidada del cliente y de su grupo económico: monto de línea aprobado, exposición y cupo disponible.

18.5. Información Sobre Garantías.

En el medio de aprobación se deberán detallar las garantías con las que se respalda el nivel de endeudamiento del cliente.

- garantía / Colateral (Constituidos por la operación en procesos). En este campo se detallan las garantías constituidas (abiertas), que respaldan la presente operación y demás que tenga el cliente. Transcribir información encontrada en el sistema sobre: número de expediente, tipo de garantía, descripción, fecha y valor del avalúo (valor de realización) y fecha de vencimiento de póliza de seguro.

- garantía / Colateral (Constituidos para otras operaciones específicas). En este campo se detallan solo garantías específicas, constituidas para otras operaciones (cerradas), no garantizarán la operación propuesta. Ej. Prendas comerciales, hipotecas cerradas, endosos de pólizas de seguro en contratos de arrendamiento mercantil. Transcribir información encontrada en el sistema sobre: número re expediente, tipo de garantía, descripción, fecha y valor del avalúo (valor de realización) y fecha de vencimiento de la póliza de seguro.

- Cobertura en Garantías. El porcentaje de cobertura se obtiene dividiendo el total de garantías constituidas para el total de riesgo (directo e indirecto), incluida la operación propuesta.

- Garantía / Colateral (En trámite, status del tramite). En este campo se detallan las garantías que se encuentran por constituir. El status del trámite deberá ser validado por el Dpto. legal y constituirá una excepción para ser aprobada por los niveles correspondientes.
- Total de Garantías a Favor del Banco. Suma de todas las garantías a favor del Banco tomando en cuenta que se encuentran “en trámite” pueden ser sumadas siempre y cuando se encuentren en status “firmada la Matriz que contenga la garantía por parte del cliente”.
- Expediente / Identificación. En el caso de ser garantía quirografaria se debe ingresar la identificación del garante y su cónyuge.

18.6. Niveles de Aprobaciones.

El medio de aprobación debe poseer la firma y sello del funcionario proponente y de los funcionarios que participan en el respectivo comité. Para la verificación del Medio de Aprobación los participantes deberán cumplir las siguientes políticas:

- Visado: Es responsable de verificar el cumplimiento de todas las políticas internas y la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros. De existir incumplimiento a políticas, deberá revisar que se cuente con las autorizaciones del nivel que corresponda, según lo que se detalla en la Matriz de Exposiciones y en la Matriz de crédito. Es responsable también del ingreso en el archivo / medio magnético de excepciones / observaciones y de confirmar que la información detallada en el medio de desembolso sea veraz, actualizada y completa.

- Visado deberá verificar las firmas, sellos y cupos de los funcionarios autorizados, cuyos nombres deberán coincidir con los registrados en las respectivas Matrices de crédito proporcionadas por Riesgo.
- Únicamente se procesarán medios de aprobación que se presenten en los formatos definidos por esta política, para los clientes jurídicos y personas naturales.
- De manera general, no se procesarán operaciones de crédito con medios de aprobación que contengan tachones y/o enmendaduras.
- La Unidad de Operaciones: deberá verificar la existencia del número de expediente de garantía, anclando la garantía constituida a la operación propuesta.
Si la garantía respalda más de una operación de crédito (Abierta), esta deberá anclarse a todas las operaciones de crédito.
- El Medio de Aprobación que no contenga las firmas de aprobación respectivas según lo estipulado en la Matriz de Excepciones y Observaciones y Matriz de crédito, será devuelto al área de negocios para ser regularización.

19. LINEAMIENTOS GENERALES:

- La vigencia del medio de aprobación se contará a partir de la fecha de elaboración, con un plazo máximo de 3 días hábiles hasta la validación de la información contenida en el mismo por parte de la UNIDAD DE VISADO y un plazo máximo de 2 días adicionales hasta el desembolso por el jefe de servicio. Pasado estos plazos, se deberá actualizar el medio.
- Cuando existen clientes que presenten garantía Quirografarias se deberá incluir la siguiente información del Garante: Patrimonio, Central de Riesgo.

- Los riesgos indirectos Si se deberán sumar al Riesgo Total del Cliente.
 - Cuando se trate de personas naturales que forman parte de un GE de segmento empresas se deberá usar el medio definido para personas jurídicas.
 - Para las operaciones de crédito que presenten desde un día de mora deberán registrarse en la columna de vencido.
 - Los riesgos indirectos originados en garantías entregadas a personas naturales y/o empresas relacionadas como grupo económico, no se deberán sumar sus riesgos, ya que al momento de consolidarlos como Grupo, estos se duplicarían.
- En cambio los riesgos indirectos que correspondan a terceros que no tienen relación con el GE, sus riesgos Si deberán sumarse, para su consideración en cuanto a cupos y coberturas de garantías.

20. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Operaciones crediticias facultadas a Pague-Ya. Pague-Ya está facultado a realizar operaciones crediticias siempre que cumplan los siguientes parámetros definidos. Cualquier excepción ha dicho parámetro será aprobado por el comité de UGC:

20.1. RENOVACIONES.

Se entenderá por Renovaciones a la generación de una nueva operación, que contempla un pago único al termino de la misma, es decir la cancelación total de una obligación en un solo pago.

a) Para establecer una Renovación, el cliente deberá:

- Llenar la solicitud de crédito (deudor, codeudor y garante cuando aplique) y entregar los soportes para la verificación de datos necesarios.
- Cancelar todos los intereses vigentes, vencidos, de mora, comisiones, gastos e impuestos.
- Cancelar al menos un 10% de capital adeudado.
- Contratar el seguro de desgravamen y también el de incendio en caso de hipotecario (que no sean terreno).
- Firmar la carta de autorización del buró de crédito.
- Firmar autorización de debito.
- Firmar el formulario de generación de cotización y liquidación de créditos.

b) La Renovación, deberá regirse a los siguientes lineamientos:

- El plazo máximo será de 180 días.
- La tasa de interés a aplicarse deberá ser la tasa vigente al momento de hacer la renovación y no estará sujeta a negociación.
- La cobertura de garantías adecuadas debe mantenerse o mejorarse.
- Se deberá mantener las firmas de la operación original de los codeudores y garantes personales, actualizando las solicitudes de crédito.
- No se podrán otorgar períodos de gracia.
- El cliente deberá tomar el seguro de desgravamen, cuyo valor debe cancelarse anticipadamente. Solo en caso de que el cliente supere los 70 años de edad, el seguro no se contratara, pero entonces el codeudor deberá tener entre 25 y 70 años de edad.

c) La Renovación, deberá estar acompañada de:

- Documentos.

- Medio de aprobación debidamente firmado.
- Contrato o pagaré.
- Tabla de amortización.
- Carta de autorización de debito y comisión de cada producto.
- Carta de comisión / seguro de desgravamen (en el caso de quirografario).
- Formularios de seguros de desgravamen e incendio /en el caso de hipotecarios).
- Copia de cédula de los intervinientes.
- Liquidación.
- Documentos legales (separación de bienes, poderes o documentos de negocio de ser necesarios).

- Subrogaciones.

- Medio de aprobación.
- Contrato o pagaré.
- Tabla de amortización.
- Autorización de debito.
- Autorización de cobro de comisión.
- Formularios de seguros de desgravamen e incendios.
- Copias de cédulas.

- Condonaciones.

- Medio de aprobación debidamente firmado con detalle de cada condonación.

- Detalles de pagos si existieran pagos parciales.

No se podrán realizar Renovaciones en más de 2 ocasiones con un cliente por concepto de la misma obligación. Excepciones a este punto podrán ser presentadas a la UGC.

20.2 REFINANCIAMIENTOS

Se entenderá por Refinanciamiento a la generación de una nueva operación cuando el cliente no tiene capacidad de pago en las condiciones originalmente pactadas. El refinanciamiento es una operación de amortización con dividendos mensuales o trimestrales e iguales en función de su flujo de caja.

a) Para establecer un Refinanciamiento el cliente deberá:

- Llenar la solicitud de crédito (deudor, codeudor y garante cuando aplique) y entregar los soportes para la verificación de datos necesarios.
- Cancelar todos los intereses vigentes, vencidos, de mora, comisiones, gastos e impuestos.
- Cancelar al menos un 10% de capital adeudado.
- Contratar el seguro de desgravamen y también el de incendio en caso de hipotecario (que no sean terreno).
- Firmar la carta de autorización del buró de crédito.
- Firmar autorización de debito.
- Firmar el formulario de generación de cotización y liquidación de créditos.

b) El Refinanciamiento deberá regirse a los siguientes lineamientos:

- El plazo dependerá del flujo del cliente, sin embargo tendrá como máximo el estipulado en la siguiente tabla en base al tipo de garantía y monto vencido de capital más intereses.
- Se podrán otorgar los siguientes períodos de gracia de capital en base al plazo de la nueva operación:
- La tasa de interés a aplicarse deberá ser la tasa vigente al momento de hacer el refinanciamiento y no estará sujeta a negociación. Para operaciones que superen el plazo de 90 días se deberá contemplar el reajuste de tasa.
- Las comisiones de generación a aplicarse estarán sujetas a negociación en base al flujo del cliente.
- La calificación de cartera del cliente deberá ser mínimo 15%.
- La cobertura de garantías adecuadas debe mantenerse o mejorarse.
- Se deberá mantener las firmas de la operación original de los codeudores y garantes personales, actualizando las solicitudes de crédito.
- El cliente deberá tomar el seguro de desgravamen cuyo valor debe cancelarse con cada dividendo. Solo en caso de que el cliente supere los 70 años de edad, el seguro no se contratará pero entonces el codeudor deberá tener entre 25 y 65 años.

c) El Refinanciamiento deberá estar acompañado de:

- **Documentos.**
- Medio de aprobación debidamente firmado.
- Contrato o pagaré.

- Tabla de amortización.
- Carta de autorización de debito y comisión de cada producto.
- Carta de comisión / seguro de desgravamen (en el caso de quirografario).
- Formularios de seguros de desgravamen e incendio /en el caso de hipotecarios).
- Copia de cédula de los intervinientes.
- Liquidación.
- Documentos legales (separación de bienes, poderes o documentos de negocio de ser necesarios).
- **Subrogaciones.**
- Medio de aprobación.
- Contrato o pagaré.
- Tabla de amortización.
- Autorización de debito.
- Autorización de cobro de comisión.
- Formularios de seguros de desgravamen e incendios.
- Copias de cédulas.
- **Condonaciones.**
- Medio de aprobación debidamente firmado con detalle de cada condonación.
- Detalles de pagos si existieran pagos parciales.

20.3 REESTRUCTURACIONES.

Se entenderá por Reestructuración a la generación de una nueva operación cuando el cliente presente serios problemas para honrar sus obligaciones y la única solución de

cobro para el banco es su reestructuración. La reestructuración es una operación de amortización con dividendos mensuales o trimestrales tanto para el capital como para los intereses reestructurados, entendiéndose obviamente que no existe posibilidad de capitalizar los intereses reestructurados (estos son la tasa cero).

a) Para establecer una Reestructuración el cliente deberá:

- Llenar la solicitud de crédito (deudor, codeudor y garante cuando aplique) y entregar los soportes para verificación de los datos necesarios.
- Demostrar que tiene absoluta imposibilidad de pagar.
- Contratar el seguro de desgravamen y también el de incendio en caso de hipotecarios (que no sean terrenos).
- Firmar carta de autorización de buró de crédito.
- Firmar autorización de debito.
- Formulario firmado de generación de cotización y liquidación de créditos.

b) La Reestructuración deberá regirse a los siguientes lineamientos:

- El plazo dependerá del flujo del cliente, sin embargo tendrá como máximo el estipulado en la siguiente tabla en base al tipo de garantía y monto vencido de capital más intereses.
- Los intereses pendientes se reestructuraran fuera de la operación, sin tasa de interés. Plazo máximo 12 meses; sin embargo deben estar incluidos en la misma tabla de amortización.
- Se podrán otorgar los siguientes períodos de gracia de capital en base al plazo de la nueva operación:

- La tasa de interés a aplicarse deberá ser la tasa vigente al momento de hacer la reestructuración y no estará sujeta a negociación. Para operaciones que superen el plazo de 90 días se deberá contemplar el reajuste de tasa.
- Las comisiones de organización a aplicarse estarán sujetas a negociación en base al flujo del cliente.
- Las comisiones, gastos, impuestos y honorarios pueden ser pagadas al inicio o capitalizadas en la operación con autorización de la UGC. El cliente mantendrá la calificación de riesgo del momento de la operación, pero no podrá ser mejor que C.
- La cobertura de garantías adecuadas debe mantenerse o mejorarse.
- Se deberá mantener las firmas de la operación original de los codeudores y garantes personales, actualizando las solicitudes de crédito.
- El cliente deberá tomar el seguro de desgravamen cuyo valor debe cancelarse con el dividendo. Solo en caso de que el cliente supere los 70 años de edad, el seguro no se contratara pero entonces el codeudor deberá tener entre 25 y 65 años.

c) La Reestructuración deberá estar acompañada de:

- **Documentos.**
- Medio de aprobación debidamente firmado.
- Contrato o pagaré.
- Tabla de amortización.
- Carta de autorización de debito y comisión de cada producto.
- Carta de comisión / seguro de desgravamen (en el caso de quirografario).
- Formularios de seguros de desgravamen e incendio /en el caso de hipotecarios).
- Copia de cédula de los intervinientes.

- Liquidación.
- Documentos legales (separación de bienes, poderes o documentos de negocio de ser necesarios).
- **Subrogaciones.**
- Medio de aprobación.
- Contrato o pagaré.
- Tabla de amortización.
- Autorización de debito.
- Autorización de cobro de comisión.
- Formularios de seguros de desgravamen e incendios.
- Copias de cédulas.
- **Condonaciones.**
- Medio de aprobación debidamente firmado con detalle de cada condonación.
- Detalles de pagos si existieran pagos parciales.

20.4 SUBROGACIONES O SUSTITUCIÓN DE DEUDOR.

La Subrogación o sustitución de deudor se establecerá como alternativa de negociación con clientes que claramente se determine su incapacidad para pagar una deuda. En este caso se analizará al nuevo sujeto de crédito, si este es el garante, la operación se considerará una subrogación y en el caso de otra persona será una sustitución de deudor. Toda subrogación o sustitución de deudor, deberá ser enviada y propuesta a la UGC, mediante el medio de aprobación firmadas por el comité de Pague-Ya, con la solicitud de crédito y el checklist definido del potencial nuevo deudor,

con los campos ya confirmados y validos. La UGC analizará dicha propuesta y responderá a Pague-Ya en un plazo no mayor a una semana.

En caso de sustitución del deudor, la calificación de riesgo será la que resulte del análisis del nuevo deudor, mientras que para subrogación llevada a cabo por el garante, la calificación de riesgo será la misma que la del deudor original.

20.5 DACIÓN DE PAGOS.

Toda dación en pago deberá ser enviada y propuesta a la UGC, mediante el medio de aprobación firmado por el comité de Pague-Ya, el avalúo comercial y con la justificación de dicha dación la UGC analizará dicha propuesta y responderá a Pague-Ya en un plazo no mayor a 3 semanas.

a) La gestión de recuperación que implique dación en pago, deberá enfocarse al cumplimiento de las características básicas enunciadas a continuación:

- Aplicación a clientes cuya capacidad de pago es nula por medios monetarios.
- Previo avalúo comercial (posibilidad de reventa del bien).
- Confirmación de la posibilidad de venta del bien en un periodo no mayor a 13 meses.
- En caso de bienes en dación de pagos, se deberá pasar el bien con la respectiva provisión.

20.6 CONDONACIONES.

Toda condonación deberá ser enviada y propuesta a la UGC, mediante el medio de aprobación firmado por el comité de Pague-Ya con la justificación de la condonación.

La UGC analizará dicha propuesta y responderá a Pague-Ya en un plazo no mayor a 3 semanas.

a) Para que en una operación se pueda considerar una condonación se deberá cumplir las siguientes políticas:

- Toda condonación, debe sustentarse en evidencias de no poder atender las obligaciones a través de la primera y segunda fuente de pago, así como un insuficiente respaldo patrimonial que afecte la recuperación.
- Toda condonación será únicamente para clientes con calificación de riesgo D y E. También pueden ser sujetos de condonación clientes cuyos valores de crédito se encuentren castigados.

b) Las condonaciones deberán alinearse a las siguientes políticas:

- La empresa Pague-Ya podrá únicamente proponer a la UGC las condonaciones de tan solo intereses de mora, de acuerdo con la matriz de condonaciones que se encuentren vigentes.
- La matriz de condonaciones podrá ser aplicada sobre el riesgo total del cliente por tan solo una vez.
- El cliente que ha sido susceptible a cualquier tipo de condonación será ingresado en listas negras, lo que conlleva a limitar los beneficios que los clientes normales reciben de la institución, y de manera específica a operaciones crediticias.
- En el caso que la condonación sea aprobada para la ejecución operativa, el monto deberá ser el mismo valor aprobado en los respectivos comités. Si existe una diferencia, la misma debe corresponder a los días transcurridos entre la fecha de aprobación y de la ejecución, y se aplicará con fecha valor de la aprobación.

- El responsable del proceso operativo y del mantenimiento de la opción de condonados es el Centro de Operaciones.

- Si el cliente quiere rehabilitarse ante el banco, deberá cancelar el monto condonado incluido los intereses de mora y gastos generados hasta la fecha de cancelación. Esto permitirá su exclusión de las listas negras del banco con la aprobación del Líder de la Unidad de Riesgo Global.

“La recuperación Jurídica, el Mantenimiento de Garantías y los cuadros y contabilización son operaciones exclusivas que las realiza el banco.”

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS / MEDIOS MAGNÉTICOS

1. PAGUE-YA DEBERÁ TENER ACCESO DIRECTO A LOS SIGUIENTES SISTEMAS DEL BANCO, CON EL SIGUIENTE ALCANCE:

a) Dentro de GAF, las opciones que estarán disponibles son los siguientes:

- Gestión de Archivos Financieros:

1) Negociación:

- Tablas de Amortización

2) Control de Garantías:

- Consultas

- Operaciones y sus Colaterales

- Clientes y sus Colaterales

3) Consultas:

- Consultas de Contratos

- Operaciones con Gastos

- Operaciones en Demanda Judicial

4) Finalizar Sesión

b) Dentro de ASESORES, las opciones que estarán disponibles son las siguientes:

- Información General:
- Ayuda / Tips
- Clientes:
- Buscar (sin la opción para crear clientes nuevos)
- Cuentas:
- Ingreso Consulta Consolidada:
- Movimientos
- Consulta
- Retenciones
- Información General
- relación Global
- Cheques protestados
- Saldos Promedios
- Liquidación Intereses Sobregiros
- Liquidación Intereses Acreedores
- Valores Pendientes de Cobro
- Consultas:
- Cuenta Nueva / Vieja
- Ingreso Consulta Consolidada
- Salir

c) Dentro de INTRANET, la página únicamente contara con el acceso a Internexo y dentro de Aplicaciones tendrá los siguientes accesos:

- Avalúos.com (no tiene acceso a Creditos.com)
- Consulta GAF (UNIC Y PICHINCHA C.A.)
- Lista de Observados
- Reclamos y Requerimientos (solo Banco del Pichincha)
- Archivos y Medios magnéticos GAF:
- Generación de Documentos
- Tasas Referenciales

d) Dentro de BALCONES, las opciones que estarán disponibles son:

- Clientes
- Actualización de Datos Básicos

El perfil de acceso al sistema por parte de Pague-Ya será únicamente de los clientes asignados y bajo ningún concepto para otro tipo de clientes que no estén marcados con Pague-Ya.

HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE CALIFICACIÓN

Cuando una persona pide prestado dinero a otra, el futuro acreedor trata de asegurarse de que recuperar su dinero. Si el futuro deudor es una persona tiene reputación sobre sus pagos, entonces se puede decidir fácilmente si prestar o no; pero si no es así, quien presta el dinero tratara de buscar información acerca de que tan buen pagador es el solicitante.

En el ámbito de personas, se puede averiguar con los conocidos y amigos de quien pide el dinero, pero seguramente no se llegara hasta averiguar si esta persona le debe plata al tendero o al vendedor de periódicos.

De hecho, cuanta menos información se recolecte del futuro deudor, mayor es el riesgo de que a uno lo dejen de por vida con una deuda por cobrar. Por otra parte, si uno sabe que alguien, aunque no tenga reputación de mala paga, le esta debiendo “una vela a cada santo”, seguramente no le prestara plata, porque la capacidad de pago de las personas tiene un límite, y tener muchas deudas puede querer decir que podrían no llegar a saldarse todas.

Cuando se trata de los bancos, muy raras ocasiones estos tienen más información de su cliente que la que hayan recolectado en el tiempo que se han relacionado como entidad y cliente; por ello, para saber si el cliente es buen o mal pagador, se consulta la central de riesgos, que es una base de datos administrada por la superintendencia de bancos (SBS) en la cual todas las entidades que ella vigila reportan el estado de pagos a los créditos que se han otorgado.

Así, si antes de dar un crédito, se mira en la central de riesgos, se puede saber si el cliente es buen o mal pagador en el sistema financiero.

La limitación de la central de riesgos es que la SBS solo recibe información de sus vigilados, y si alguien no ha pagado el teléfono, las cuotas en un almacén de electrodomésticos, o las del carro, por ejemplo, entonces el banco no tiene forma de darse cuenta. Al no tener esa información, el riesgo al que somete el banco los recursos de los depositantes (nosotros) es mayor que si la tuviesen.

Por este motivo, la SBS permitió la creación de los buros de crédito, siguiendo así las mejores prácticas que se aplican en países con sistemas financieros desarrollados.

Esta instituciones recolectan, en base de datos, mucha de la información de crédito que no posee la central de riesgo (como la descrita anteriormente), y permiten, a cambio de un pago, consultar en sus bases de datos el comportamiento de pagos de una persona e incluso el total de cuotas que ella paga. Se evita así que un mal pagador obtenga crédito o que un buen pagador se sobre endeude.

De esta manera, pueden contribuir efectivamente a la protección de los recursos del público contra su pérdida al ser mal prestados, mejorando así el desempeño del sistema financiero y su viabilidad en el tiempo.

CAPACITACIÓN

En el presente trabajo de investigación se determinó que existen muchos vacíos en la parte de capacitación al personal de evaluación de crédito. Razón por la cual se implementará el siguiente formato que será planificado trimestralmente y que debe de ser incluido en el POA de la institución para que conste dentro del presupuesto.

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta cuenta con el apoyo y compromiso de quienes conforman BANCO PICHINCHA, quienes se benefician de un Modelo de Gestión de crédito eficaz en el manejo interno, cumpliendo adecuadamente y contando con resultados que apoyen al Gerente en la prevención de la morosidad, a nivel externo servirá para mejorar la imagen ante entidades financieras y organismos de control como Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central, Junta Bancaria; para el usuario existirá la seguridad en el cumplimiento de sus compromisos adquiridos.

CONCLUSIONES

El modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesto establece los lineamientos generales estipulados por el Banco del Pichincha a la oficina de la empresa Pague-Ya para normar un adecuado proceso de gestión de cobro de cartera vencida; el manual orienta el desarrollo de actividades de cada una de las personas que laboran en la oficina; da a conocer las políticas generales, políticas de riesgos, conocimientos específicos de los requisitos indispensables para efectuar la cobranza; informa sobre el correcto desempeño del elemento humano, equipo técnico, materiales, accesorios y lo más importante, conocer el proceso de entrega de notificaciones emitidas a deudores morosos y a sus respectivos garantes.

La cartera vencida del BANCO PICHINCHA se incrementa mes a mes; lo que obliga a la oficina de Pague-Ya a aplicar el modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesto, lo que probabilísticamente haría recuperar mayor cantidad de cartera adeudada y así se podría equilibrar el correcto manejo de la cartera por cobrar y se reduciría la provisión de cuentas incobrables del Banco.

La cobranza de cartera vencida que desarrolla la oficina de Pague-Ya para el Banco del Pichincha es muy bajo, ya que en ningún mes del primer semestre del año 2006 se cumple con el mínimo establecido que es de 5% de recuperación del total de la cartera asignada mensualmente. Por este motivo es necesario la aplicación del modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesto, en el ejemplo probabilístico que se expone; da como resultado probable que la cobranza de cartera cumple con más del porcentaje mínimo establecido, lo que hará mantener una cartera vencida manejable y

por ende la satisfacción de cumplimiento en cobros de cartera que recibiría el Banco del Pichincha de la empresa Pague-Ya.

“ANTES DE IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN DE COBROS PROPUESTO”.

Antes de implementar el Modelo de Gestión de Cobros de Cartera Vencida Propuesto, se realiza la Gestión de Cobranza de Cartera Vencida con el Modelo de Gestión de Cartera Vigente, que consiste en Políticas de Gestión de Recuperación de Cartera Vencida, Castigada y demandada a través de Comisionista que es otorgada por el Banco del Pichincha, en el que se enfoca sobre los objetivos, alcance, las áreas que están involucradas, las políticas de encargo, políticas de riesgo y sobre los períodos de gracia y plazos en las gestiones de refinanciamientos y reestructuraciones que se deben aplicar.

Con el Manual Anterior se tiene que:

1. La oficina de Pague-Ya cuenta con:
 - a. Un oficial/asistente de cobranza.
 - b. Un gestor terreno.
2. Tiene en su oficina:
 - a. Un modular.
 - b. Una computadora.
 - c. El Sistema Intranet del Banco.
 - d. Una línea telefónica y teléfono.

Además:

3. Recpta en tres días las notificaciones emitidas por la oficina matriz.
4. La oficina matriz envía las notificaciones por medio de la valija del banco.
5. Recpta cortes de cartera mensuales de clientes deudores.
6. Recibe cada tres meses la visita de un ejecutivo de cobranza de la oficina matriz.
7. Recibe mantenimiento del equipo de cómputo en caso de daño.

“DESPUÉS DE IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN DE COBROS PROPUESTO”.

AL implementar el Modelo de Gestión de Cobros de Cartera Vencida Propuesto, se obtendrá probablemente que la cobranza de cartera vencida de la oficina de la empresa Pague-Ya para el Banco del Pichincha va a mejorar, lo que permitirá cumplir con el mínimo establecido por la institución financiera.

.

Con el Modelo de Gestión de Cobros de Cartera Vencida Propuesto se orientará sobre:

1. Las obligaciones y deberes que tiene que cumplir cada una de las personas que ahí laboran.
2. Las sanciones a que están expuestos en caso de no cumplir con las obligaciones.
3. Capacidad del oficial de cobranza de emitir notificaciones e imprimir previa consulta en intranet con la oficina Matriz.
4. Los pasos para emisión y entrega de notificaciones.

5. La oficina de Pague-Ya contará con:

- a. Un oficial/asistente de cobranza.
- b. Dos gestores terreno.
- c. Un Recaudador-Cobrador.

6. tendrá en su oficina:

- a. Un modular.
- b. Un computadora.
- c. Una impresora.
- d. El Sistema Intranet del Banco.
- e. Una línea telefónica y teléfono.
- f. Bases de datos de instituciones entrelazadas.
- g. Un mapa actualizado de la ciudad.

7. Además contará con:

- a. Credenciales para cada una de las personas que laboran en la oficina.
- b. Capacitación para el personal que labora en la oficina.
- c. Recepción diaria de movimientos cartera de clientes deudores.
- d. Visita mensual de un ejecutivo de cobranza de cartera de la oficina matriz.
- e. Apertura de caja chica para gastos menores.
- f. Mantenimiento de equipos.

Tabla comparativa final evaluando ventajas y desventajas del nuevo proceso frente al anterior

Tabla 10.-

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Los nuevos procedimientos implementados en la gestión nos permitirán una efectiva recuperación de la cartera.	Que los asesores de cobranzas no se amolden fácilmente a los nuevos cambios propuestos.
Obtener mediante las capacitaciones, objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.	Poco interés por parte de los colaboradores.
Conocer mejor a nuestros clientes a la hora de tomar decisiones crediticias. (Detectaremos oportunidades que anteriormente habían pasado desapercibidas)	Mal empleo de la información y bases de datos.
Mayor orientación en las actividades.	Bajos resultados de las agencias externas a las cuales se asignan las carteras más complejas.
El incremento de los canales de comunicación con el cliente aumentara el alcance de la cobranza.	

Fuente: Investigador
Elaborado por: Investigador

RECOMENDACIONES:

- Se recomienda capacitar al personal que labora, aplicando el modelo de cobros de cartera propuesto para que desarrollen con responsabilidad y profesionalismo las actividades a ellos encomendadas, de manera especial informarles sobre las sanciones a las que están expuestos en caso de que incumplan con sus obligaciones; explicarles sobre el correcto proceso de cobranza de la cartera vencida y sobre las funciones específicas y pasos que se deben cumplir en la entrega de notificaciones y en las gestiones de cobros de cartera vencida.
- Se recomienda contratar personal idóneo seleccionado en base a merecimientos y no ubicar parientes y/o afines en los cargos a desempeñar; tendrá la obligación de evaluar trimestralmente al personal que labora en la oficina; de este modo sabrá si ese personal está capacitado y cumpliendo a cabalidad con las obligaciones encomendadas.
- Se deberá incorporar un notificador y un recaudador, estas personas serán un aporte fundamental para poder cumplir con las entregas de notificaciones y búsqueda de los clientes deudores y/o garantes que no se logren localizar, como se dijo anteriormente que una notificación entregada es una probable cobranza de cartera vencida.

- Se recomienda acordar un convenio con algunas instituciones públicas y privadas para incorporar en su Sistema, un Sistema de Bases de Datos que sirva para rastrear y ubicar a deudores y garantes a nivel Nacional, además deberá actualizar el Mapa donde consten actualizadas las nomenclaturas de calles, barrios, cooperativas, urbanizaciones y lotizaciones.

BIBLIOGRAFÍA.

- BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, “Administración de Recursos Humanos”, Décimo Segunda Edición, 2001, Internacional Thomson Editores.
- EVANS, James R, LINDSAY, William, “Administración y Control de la Calidad”, Cuarta Edición, 2002, México, Ediciones Litográficas Ingramex.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz, “Administración una perspectiva global”, 11 Edición, 2000, México.
- LARA ALVAREZ, Juan, “Administración Financiera”, 2004, Quito.
- MALDONADO E., Milton K, “Auditoria de Gestión”, Tercera edición, 2006, Ecuador.
- MANTILLA B. Samuel A. “Control Interno”, Tercera Edición, Ecoe Ediciones.
- MASON, LIND, MARCHAL, “Estadística para Administración y Economía”, Décima Edición, 2002, México, Alfa Omega.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, “Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos”, Tercera Edición, 2002, México, Internacional Torzón Editores.
- WHITTINGTON, Ray O. y PANY Kart, “Principios de la Auditoria”, Décimo Cuarta Edición, 2004, Colombia, Editorial Mc. Graw Hill.
- Ley de Cooperativas.
- Guía Didáctica Auditoria I, UTPL.
- Periódico VOCES, Economía y Finanzas, Octubre 2008..
- Diccionario Enciclopédico Planeta.
- Planificación Estratégica de la Cooperativa “Luz del Valle” Cía. Ltda

- Block stanleyb. –hirt Geoffrey a 2001 fundamentos de gerencia financiera, editorial mcgraw.hill interamericana s.a. bogota
- Galvan Escobedo jose 2001 administracion general editorial norma
- Chiavenato idalberto 2000 anistracion genral editorial mcgraw.hill 8ava edición mexico
- Diccionario jurídico 2002 editorial esparza calpe Madrid España
- Codificación de resoluciones de la superintendencia de bancos y la junta bancaria octubre del 2003
- Estatutos, reglamentos y manuales del BANCO PICHINCHA Informe anual 2011 del BANCO PICHINCHA
- www.monografías.com
- www.gestiopolis.com
- www.webandmacros.com
- www.sbs.gob.ec/
- www.pichincha.com

ANEXOS

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO DE TESIS**

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y CIENCIAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

TÍTULO: GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA PREVENIR Y RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DEL BANCO PICHINCHA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PERIODO 2011

AUTOR(ES): ERICKA JOHANNA VERA ANDRADE

DIRECTOR: NICOLAS CAMPAÑA

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS:

FINANCIAMIENTO: SI NO: PREGADO: POSGRADO:

FECHA DE ENTREGA DE TESIS:

Día	Mes	Año
30	07	2013

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:

No. Págs.	No. Ref. Bibliográfica:	No. Anexos:	No. Planos:
-----------	-------------------------	-------------	-------------

RESUMEN:

La baja recuperación de la cartera vencida del Banco del Pichincha, constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de una institución y finalmente del propio sistema financiero ecuatoriano con un modelo de gestión que especifique el desarrollo de actividades que tiene que cumplir el personal que labora en la empresa, pasos para ubicar al deudor y su garante, eficiencia en la entrega de escritos (notificaciones), contactos telefónicos, renovaciones, refinanciamientos y reestructuraciones de deudas, motivos por los cuales se hace preciso adicionar un modelo de gestión de cobros de cartera vencida.

Las causas principales de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad.

Dentro de un contexto de trabajo se demuestra que el índice de morosidad de una institución financiera seleccionada es explicado por la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito así como también por la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos así como para su recuperación.

El Pichincha responde a la ley de banco ya que existen controles por los que se impide que se incremente la morosidad y que desde el año 2007 en el BANCO PICHINCHA existe problemas de morosidad principalmente en créditos de consumo comercial y microcrédito y esto se expresa de la siguiente manera que se demuestra en el cuadro que se sigue a continuación.

Las causas de este problema son: mala calificación del crédito, sobreendeudamiento, políticas de crédito aplicada en el análisis, desempleo falta de capacidad de pago del deudor y problemas familiares(separación, divorcio, enfermedades , accidentes, muerte de algún miembro de la familia, etc.) por tal razón en el informe anual del banco que se analiza esta es la razón por la que se siente estos malestares, pérdida de rentabilidad perdida de utilidades insolvencia en el deudor, mala calificación en central de riesgos, familias sobre endeudadas.

El trabajo de investigación busca la explicación de fenómenos que confrontan las organizaciones en los ámbitos de gestión, mercado, finanzas u otros del campo de la

ciencia de la administración, constituyéndose en aportes teóricos y, sí correspondiere prácticos.

La Tesis de grado, es un trabajo de investigación que cumple con los siguientes aspectos generales:

1. Plantea un problema científico
2. Presenta el análisis y explicación del problema.
3. Utiliza una metodología científica

El objetivo de la presente guía es contribuir a docentes y estudiantes en el proceso de elaboración de Tesis de grado, describiendo las etapas a seguir en el desarrollo de la misma, brindando la estructura del perfil de Tesis y la estructura del documento final de la Tesis de grado.

PALABRAS CLAVES: Cartera – Gestión – Renovación – Reestructuración – Dación – Recuperación – Cobranza – Crédito – Liquidez – Mercado - Morosidad

MATERIA PRINCIPAL: Prevención de la morosidad del Banco Pichincha

MATERIA SECUNDARIA: Elaboración de un manual de gestión de cobro de cartera vencida

TRADUCCIÓN AL INGLÉS

TITLE: CREDIT MANAGEMENT AND COLLECTION TO PREVENT AND RECOVER THE PORTFOLIO DUE BANK PICHINCHA GUAYAQUIL CITY IN THE PERIOD 2011

ABSTRACT: The low recovery of overdue Banco del Pichincha, is a serious problem that compromise the long-term viability of an institution and finally the Ecuadorian financial system itself with a management model that specifies the development of activities that have to meet staff working in the business, steps to locate the debtor and guarantor, efficiency in the delivery of written (notifications), telephone calls, renewal, refinancing and debt restructuring, reasons why it is necessary to add a receivables management model of nonperforming loans.

The main causes of the difficulties that have suffered some financial systems and certain entities was sizeable defaults.

Within a context of work demonstrates that the delinquency rate of a financial institution selected is explained by poor economic and financial evaluation of creditworthiness as well as the regional economic situation of the economic sectors that are funded also by the policies and regulations of the institution for granting loans and to recover.

The answers Pichincha bank law as there are controls which prevents increased delinquencies and since 2007 in the Pichincha BANK delinquency problems exist mainly in commercial and consumer loans microcredit and this is expressed as follows that shown in the chart follows.

The causes of this problem are: bad credit rating, indebtedness, credit policies applied in the analysis, unemployment, lack of ability to pay the debtor and family problems (separation, divorce, illness, accident, death of a family member, etc..) for that reason in the bank's annual report which discusses this is the reason I feel these pains, loss of profits lost profitability in the debtor insolvency, poor credit bureau score, families on debt.

The research seeks to explain phenomena confronting organizations in the fields of management, market, financial or other field of management science, becoming theoretical contributions and, if applicable practical.

The Thesis is a research paper that meets the following general aspects:

1. It poses a scientific problem

Two. It presents the analysis and explanation of the problem.

Three. It uses a scientific methodology

The purpose of this guide is to help teachers and students in the process of developing Thesis, describing the steps involved in the development of the same, providing the structure of the thesis profile and structure of the final document of the Thesis grade.

KEYS WORDS: Portfolio - Management - Renewal - Restructuring - Dación - Recovery - Collection - Loans - Liquidity - Market - Forex

FIRMAS:

.....

DIRECTOR



GRADUADO

**INDICADORES DE CARTERA BRUTA POR LINEA DE NEGOCIO
BP PICHINA**
(en porcentajes)

VARIABLE	TIPO DE CARTERA	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12
% de Participacion	Comercial	56,74	50,44	41,72	43,62	39,22	39,39	38,49	37,78	37,29	37,82
% de Participacion	Consumo	23,02	28,54	31,49	27,86	26,04	26,67	36,26	37,00	37,08	36,83
% de Participacion	Vivienda	14,49	13,42	17,34	17,64	21,34	20,17	12,12	12,28	12,48	12,15
% de Participacion	Microempresa	5,75	7,60	9,45	10,88	13,40	13,78	13,12	12,94	13,15	13,21
	TIPO DE CARTERA	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12
Morosidad	Comercial	4,45	2,96	2,24	1,70	3,11	2,04	1,37	1,44	1,62	1,44
Morosidad	Consumo	2,02	3,74	4,18	3,73	4,71	3,48	4,04	4,85	5,36	5,48
Morosidad	Vivienda	1,66	1,86	1,00	1,17	1,42	1,55	2,31	2,80	2,77	2,84
Morosidad	Microempresa	1,48	2,04	3,15	2,82	2,96	1,83	2,63	3,46	3,86	3,82
		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
VARIABLE	TIPO DE CARTERA	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12
Cobertura	Comercial	205,98	309,55	415,40	584,32	411,20	522,37	840,50	815,53	727,70	795,40
Cobertura	Consumo	192,60	203,93	179,20	179,01	206,60	265,56	262,22	231,53	216,23	204,38
Cobertura	Vivienda	138,35	276,69	487,72	367,96	431,44	337,23	372,26	308,72	311,76	290,14
Cobertura	Microempresa	202,25	319,13	201,40	171,42	293,87	451,63	360,78	297,11	269,61	265,48

Morosidad (en porcentajes)

