



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU EFECTO EN LA  
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DEL  
BANECUADOR CANTÓN MILAGRO EN EL AÑO 2019**

**TUTOR**  
**ELY ISRAEL BORJA SALINAS**

**AUTOR**  
**LUIS ALMEIDA**

**MILAGRO, ENERO 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Comité Académico del Programa de Maestría en Administración Pública de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado de mi propia autoría no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título de una institución nacional o extranjera

Milagro, 27 de enero del 2022

LUIS GERARDO  
ALMEIDA  
CIGUENZA

Firmado digitalmente por LUIS  
GERARDO ALMEIDA CIGUENZA  
Versión de Adobe Acrobat  
Reader: 2021.011.20039

---

**FIRMA**  
**ECON. LUIS ALMEIDA CIGUENZA**  
**C.I. 0922333059**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por haberme brindado la fortaleza y sabiduría para seguir adelante.

A los autores de mi vida Mis Amados padres, por sus consejos que me inculcaron siempre a seguir adelante a mis hermanos por su apoyo incondicional durante este tiempo, a mi querida y amada esposa que ha estado junto a mí siempre apoyándome y a mis hijos el motor diario de mi vida.

Luis Almeida C.

## AGRADECIMIENTO

Antes que nada agradecer a Dios, padre todo poderoso que me ha permitido culminar una etapa de mi vida gracias a su protección y ayuda, a mis padres Sr. Luis Almeida V. y Sra. Narcisa Cigüenza S. que durante todo este tiempo eh tenido la alegría de tenerlos a mi lado y brindarme ese apoyo incondicional en todo momento con sus consejos que ayudaron a ser realidad este sueño, a mis queridos hermanos Estefany,

Johanna y Norman que me dieron ese aliento para nunca desfallecer, a mi compañera de camino mi gran amor Diana Maridueña C. que estuvo apoyándome durante toda esta etapa preocupada por mi llegada a mi meta tan deseada.

Luis Almeida C.

## Cesión de derechos de autor

**Sr. Dr.**  
**Jorge Fabricio Guevara Viejo**  
Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Cuarto Nivel, cuyo tema fue LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU EFECTO EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DEL BANECUADOR CANTÓN MILAGRO EN EL AÑO 2019, y que corresponde a la Dirección de Investigación y Posgrado.

Milagro, 27 de enero del 2022

LUIS GERARDO  
ALMEIDA  
CIGUENZA

Firmado digitalmente por LUIS  
GERARDO ALMEIDA CIGUENZA  
Versión de Adobe Acrobat  
Reader: 2021.011.20039

---

**FIRMA**  
**ECON. LUIS ALMEIDA CIGUENZA**  
**C.I. 0922333059**

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.1 Planteamiento del problema .....	5
1.2 Formulación de problema o pregunta de investigación.....	6
1.3 Sistematización del problema .....	6
1.4 Objetivo General .....	6
1.5 Objetivos Específicos.....	7
1.6 Justificación .....	7
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes históricos .....	9
2.2 Marco Referencial.....	10
2.3 Fundamentación Teórica .....	13
2.3.1 Gestión de Cobranza.....	13
2.3.2 Cartera vencida .....	22
2.3.3 Objetivos de la Banca Pública .....	25
2.3.4 Características de la Banca Pública .....	26
2.4 Marco conceptual.....	26
2.4.1 Cartera vigente .....	26
2.4.2 Crédito.....	26
2.4.3 Cuentas por cobrar.....	27
2.4.4 Deuda.....	27
2.4.5 Diversificación de cartera .....	27
2.4.6 Garante .....	27
2.4.7 Garantía .....	28
2.4.8 Indicadores de solvencia .....	28
2.4.9 Interés .....	28
2.4.10 Liquidez.....	28
2.4.11 Morosidad .....	29
2.4.12 Rotación de clientes.....	29
2.4.13 Tasa de Interés .....	29
2.5 Hipótesis .....	29

2.5.1	Hipótesis General.....	29
2.5.2	Hipótesis Específicas .....	29
CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO .....		31
3.1	Tipo y Diseño de la investigación.....	31
3.2	Métodos .....	32
3.2.1	Métodos Teóricos.....	32
3.2.2	Métodos Empíricos.....	33
3.3	Población y Muestra.....	33
3.3.1	Población.....	33
3.3.2	Muestra .....	33
3.4	Instrumentos de investigación.....	34
3.4.1	Revisión documental .....	34
3.4.2	Encuesta .....	34
3.4.3	Entrevista .....	34
3.4.4	Resultados de encuesta .....	35
3.4.5	Resultados de la entrevista realizada.....	41
3.4.6	Detalle de la cartera vencida .....	42
CAPITULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....		47
4.1	Análisis y discusión del diagnóstico realizado.....	47
4.1.1	Análisis a las encuestas realizadas .....	47
4.1.2	Análisis a la entrevista realizada .....	50
4.2	Identificación de los elementos que contribuyen a optimizar la gestión de cobranza y recuperación de la cartera vencida. ....	53
4.3	Propuesta de mejora en la gestión de cobranza y recuperación de la cartera vencida .....	57
4.3.1	Definición de políticas de cobranza.....	57
4.3.2	Plan de acción para mejorar la gestión de cobranzas .....	58
5. CONCLUSIONES .....		61
6. RECOMENDACIONES .....		62
BIBLIOGRAFÍA GENERAL .....		63
ANEXOS .....		69

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Resultados de la entrevista realizada .....	41
<b>Tabla 2.</b> Créditos otorgados por la entidad bancaria años 2019 y 2020.....	42
<b>Tabla 3.</b> Cartera vencida de la entidad bancaria años 2019 y 2020 .....	43
<b>Tabla 4.</b> Cartera vencida Agencia Milagro años 2019 y 2020 .....	44



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Árbol del Problema.....	69
Anexo 2. Formato de Encuesta.....	70
Anexo 3. Formato de Entrevista.....	73
Anexo 4. Aval de la magnitud poblaciones .....	73

## RESÚMEN

La presente investigación tiene por objetivo general analizar la gestión de cobranza y su efecto en la recuperación de la cartera vencida del BanEcuador cantón Milagro en el año 2019. La institución ha presentado inconvenientes con la recuperación de la cartera vencida, cuyas causas y efectos se detallan en el desarrollo de la investigación. Se trata de una investigación descriptiva y se utilizan instrumentos de recolección de datos como la encuesta y la entrevista y técnicas de revisión documental. Se efectúa encuesta a los funcionarios que laboran en el área de cobranza de la agencia Milagro cuyas respuestas y opiniones fueron analizadas y contribuyeron a la propuesta dada. Se realizó un análisis a la cartera vencida de la agencia estudiada, y se pudo determinar que los valores otorgados en créditos a través de la agencia, representan un valor significativo con respecto a los porcentajes de las demás agencias a nivel nacional, lo que indica la importancia de las operaciones que se llevan a cabo en dicha agencia. De igual forma, la cartera vencida no ha sido recuperada, ni se han cumplido con las metas de recuperación establecidas por el banco. En este contexto, se proponen acciones de mejora que ayudarán a realizar la gestión de cobranza de una forma más efectiva y beneficiará no solo a BanEcuador, sino también a otras instituciones financieras que realizan actividades similares.

Palabras claves: Gestión de cobranza, cartera vencida, BanEcuador, Cantón Milagro.

## **ABSTRACT**

The general objective of this research is to analyze the collection management and its effect on the recovery of the overdue portfolio of BanEcuador canton Milagro in 2019. The institution has presented problems with the recovery of past due portfolio, the causes and effects of which are detailed in the development of the investigation. It is a descriptive research and data collection instruments such as the survey and the interview and document review techniques are used. A survey is carried out among the officials who work in the collection area of the Milagro agency, whose responses and opinions were analyzed and contributed to the proposed proposal. An analysis was carried out of the overdue portfolio of the agency studied, and it was determined that the values granted in credits through the agency represent a significant value with respect to the percentages of the other agencies nationwide, which indicates the importance of the operations carried out in said agency. Likewise, the past due portfolio has not been recovered, nor have the recovery goals established by the bank been met. In this context, improvement actions are proposed that will help carry out collection management in a more effective way and will benefit not only BanEcuador, but also other financial institutions that carry out similar activities.

Keywords: Collection management, overdue portfolio, BanEcuador, Cantón Milagro.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones financieras cumplen funciones importantes en el desarrollo y crecimiento económico de los países, fomentan la producción y la actividad económica de los distintos sectores, al ofrecer diversos servicios y productos que facilitan el ahorro y la inversión. En el Ecuador, el Sistema Financiero se encuentra sujeto a normas estrictas diseñadas para proteger los intereses de los usuarios financieros. En cuanto a la normativa y regulación de ley, las empresas financieras deben sujetarse a lo que señala la Constitución de la República, el Código Orgánico Monetario y Financiero y otras normativas que se derivan del sector.

El sector financiero contribuye a las inversiones de capital en actividades productivas como la construcción, la industria, la tecnología y la expansión del mercado. Se decidió que el sistema financiero contribuye al desarrollo de la sociedad y ofrece soluciones, entre otras cosas, a las necesidades de la vida, el estudio y el trabajo. Muchas de las actividades están respaldadas por préstamos o financiamientos que otorgan las entidades del sector financiero. En el sector público, existen distintos bancos que ofrecen servicios financieros en concordancia con los planes nacionales para apoyar el estímulo al emprendimiento y a la producción económica del país.

Uno de estos bancos es BanEcuador, institución que fue creada en el año 2015, como una banca pública, en línea con la institucionalidad y los objetivos nacionales, apuesta por la integración financiera y por préstamos adaptados a las condiciones de los sectores productivos, favoreciendo la producción, el comercio y la agricultura. La entidad bancaria dispone de varias agencias a nivel nacional, incluyendo la agencia Milagro, que también actúa como una organización para promover la producción, el asociativismo y una mejor calidad de vida para las pequeñas y medianas empresas. Sumando a la producción nacional y al desarrollo económico.

Dentro de los servicios e instrumentos financieros ofrecidos por BanEcuador, se encuentran las operaciones de créditos otorgados a distintos plazos y montos

para fines diversos. En la actualidad, la cartera crediticia de BanEcuador se concentra en un alto porcentaje en la agencia Milagro, llegando a representar para el año 2019 la cantidad de de \$ 24.074.925,00 que se corresponde con al 69% del monto a nivel nacional, y para el año 2020 la agencia Milagro reúne el 45% de créditos otorgados de toda la entidad a nivel nacional, por la cantidad de \$ 25.493.057,75 (BanEcuador, 2020).

Se puede deducir que la agencia Milagro tiene una significativa representación en la actividad principal de BanEcuador, y se otorgan a través de esta agencia una alta cantidad de créditos a nivel nacional, sin embargo, la cartera vencida de la agencia también es alta esto representa un problema que debe ser analizado estratégicamente para actuar en la recuperación de una cartera obsoleta, incrementar la liquidez de la institución y minimizar el riesgo de incumplimiento. Según información suministrada por la agencia Milagro, la cartera vencida para el año 2019 representa el 14,35% del total de los créditos registrados para el año, siendo la cantidad de \$ 3.453.742; mientras que para el año 2020, la cartera vencida aumenta a 21,92% del total de los créditos otorgados por la agencia, por la cantidad de \$ 5.587.422 (BanEcuador, 2020). Estos valores son significativos para la agencia, y también inciden en la liquidez de la institución, pudiendo afectarse el funcionamiento y las operaciones financieras futuras.

Es necesario acotar que la situación de pandemia vinculada al Covid-19 en el Ecuador y el mundo, que se propagó a finales del año 2019, ha generado múltiples consecuencias en todos los ámbitos, incluyendo las afectaciones al sistema financiero, elevándose la tasa de morosidad para el año 2020 en ocasión a la paralización de la mayoría de las actividades comerciales por varios meses del año, lo que conllevó a la poca o nula disponibilidad de recursos económicos en las pequeñas y medianas empresas, para la cancelación de las cuotas u obligaciones con la banca.

Todo este escenario, sumado a los problemas que ya desde hace tiempo viene presentando el sector productivo del país, han generado un aumento en la cartera vencida de las instituciones bancarias, incluyendo BanEcuador, que surgió en marzo de 2021 con incumplimientos del 14,6%, cifra que se espera

disminuya debido a los esfuerzos de cobranza y opciones de pago(Zumba, 2021).

Partiendo de lo señalado, el presente trabajo de investigación centra su atención en analizar la gestión de cobranza y el efecto que tiene en la recuperación de la cartera vencida de BanEcuador cantón Milagro, considerando de que actualmente la institución no ha logrado cumplir con las metas de recuperación establecidas, ni se han llevado a cabo acciones más detalladas y orientadas a manejar la cartera vencida de forma adecuada, de manera que se pueda optimizar la gestión de cobros y recuperar los valores vencidos.

Parte del problema también se relaciona con la falta de procedimientos estandarizados y políticas de cobranza que estén actualizadas y que sean del conocimiento de todos los funcionarios que cumplen funciones en el área de crédito y cobranzas. La investigación se centra en la gestión de cobranza, no obstante, está muy vinculada a la gestión de créditos, por lo que a lo largo del tema se tomará en consideración aspectos que se relacionan con el área de créditos.

De esta manera, el tema se considera muy importante porque se busca una alternativa de solución a un problema que viene afectando a la agencia Milagro de BanEcuador, en virtud de que no existe un adecuado proceso para la gestión de cobranza y se desconocen importantes aspectos a considerar en el manejo de la cartera. El tema es relevante porque se trata de un problema que no solo afecta a la agencia Milagro de BanEcuador, sino que también es característicos en otras instituciones financieras o empresas que realicen actividades de financiamientos y créditos.

Es importante porque la liquidez de las instituciones financieras se basa en el cobro oportuno de los valores entregados a través de créditos, siendo esencial en la continuidad del otorgamiento de servicios y productos financieros, es decir, con la recuperación de los valores entregados en créditos o financiamientos, se podrá continuar otorgando a otros beneficiarios oportunidades financieras de emprendimiento, inversión, o producción, dependiendo del caso.

De esta manera, el trabajo contribuye de manera relevante en la mejora de los procesos de cobranza que se llevan a cabo en la agencia Milagro de BanEcuador, siendo muy conveniente que se tome en consideración las estrategias que se describen en la propuesta del presente estudio, conocer las ventajas de una buena gestión de cobranza y su impacto en la liquidez, así como mejorar la relación de una institución bancaria con clientes endeudados por diversos motivos.

En este contexto se plantea como objetivo general de estudio analizar la gestión de cobranza y su efecto en la recuperación de la cartera vencida del BanEcuador cantón Milagro en el año 2019, para lo cual se establecen objetivos específicos que se desarrollan a lo largo de la investigación. Estos objetivos conducen a la propuesta realizada, siendo de gran beneficio para la agencia Milagro y demás empresas que se dediquen a actividades similares.

La investigación tiene un valioso aporte práctico porque se describen acciones estratégicas totalmente factibles, que generan resultados muy positivos, considerando la importancia que deben tener las políticas de cobranza que se establezcan, así como el conocimiento y capacitación del personal que se maneja en el área de cobranzas. También puede servir de base para futuras investigación y otras líneas

Finalmente, la investigación es innovadora porque ofrece alternativas de solución partiendo de los factores que en contexto afectan el sistema financiero y la recuperación de la cartera vencida, situación que se ha empeorado en ocasión a la pandemia por Covid-19 más otros problemas que ya vienen afectando al sistema productivo del país. Se fundamenta en información actualizada y se brinda una propuesta que conlleva a acciones estratégicas que pueden tener un efecto positivo en la recuperación de la cartera vencida.

## **CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La gestión de cobranza en una empresa ya sea pública o privada, puede significar el éxito o fracaso de la misma, es decir, las estrategias de cobranza que tenga una organización contribuirán a la rentabilidad y liquidez de la misma. Las metas y objetivos que se trace una empresa en determinado periodo de tiempo podrán ser logrados siempre que la gestión en las diferentes áreas de la misma, se orienten a las acciones y al cumplimiento de las funciones propuestas.

La cartera vencida puede generar problemas significativos para una empresa, incidiendo en distintos aspectos en forma negativa. Tal es el caso de la Banca Pública de la ciudad de Milagro, en la cual se centra la atención de la presente investigación. La entidad bancaria viene desempeñando funciones financieras importantes en Milagro, sin embargo, actualmente presenta inconvenientes relacionados con la gestión de cobranza y la cartera vencida, lo que tuvo un impacto negativo en el tiempo y el dinero y tuvo un impacto en el cumplimiento de los objetivos de gestión.

El desconocimiento en la gestión de cobranzas también es un problema importante, no se cuenta con personal que esté plenamente capacitado para evaluar las estrategias y acciones necesarias en la cobranza, lo que genera un aumento de la cartera vencida y a su vez se ven afectadas las finanzas de la banca; se desarrolla una gestión poco eficiente y se pone en riesgo la competitividad de la institución.

El área de cobranzas cuenta con un manual de políticas de cobranzas, sin embargo, estas no son del conocimiento del personal que maneja la información de la cartera vencida. No existen controles suficientes que permitan hacer un seguimiento estricto a los créditos otorgados, rastreo a las fechas de pago, la comunicación con los clientes y la forma en que se realiza el proceso actual de cobranza, no genera resultados satisfactorios para la institución. Adicionalmente, se conoce que las políticas y procedimientos establecidos por la institución



presentan falencias debido a que no especifica cómo se debe controlar la emisión de créditos y tampoco cuales son las principales medidas para hacer frente a una cartera vencida. Todos estos antecedentes dan como resultado que no se generan informes oportunos a la gerencia para que se tomen las medidas más adecuadas en la gestión, no se verifica la antigüedad de los saldos o tiempos de los créditos que se han otorgado, todo lo cual se refleja en las pocas relaciones de negociación que tiene la empresa con los clientes que no han cancelado los créditos. Por lo tanto, esto acarrea una problemática en la institución, ya que no se existe un control en la cartera vencida, dificultando la recuperación del crédito otorgado y, por ende, afectando los objetivos empresariales y la correcta gestión de los recursos financieros.

## **1.2 Formulación de problema o pregunta de investigación**

- ¿Qué incidencia tiene para BanEcuador-Milagro la actual gestión de su departamento de cobranzas?

## **1.3 Sistematización del problema**

- ¿En qué tipo de fuente documental se analiza técnicamente la información relacionada con la gestión de cobros y recuperación de cartera vencida en la banca pública?
- ¿Cuáles son los procesos actuales que se llevan a cabo en la gestión de recuperación de crédito y el manejo de la cartera vencida dentro de BanEcuador?
- ¿Cuáles pueden ser los elementos reguladores que contribuyan a optimizar la gestión de recuperación de crédito y recuperación de la cartera vencida en la Banca Pública?

## **1.4 Objetivo General**

- Analizar la gestión de cobranza y su impacto en la cobranza de cartera vencida del BanEcuador cantón Milagro en el año 2019.

## **1.5 Objetivos Específicos**

- Enunciar el fundamento teórico de la investigación exponiendo fuentes bibliográficas y documentales relacionadas con procesos eficientes de cobranza y recuperación de cartera vencida en la banca pública.
- Diagnosticar la situación actual relacionada con la gestión de cobranza en BanEcuador, con respecto a la cartera vencida.
- Identificar elementos de la administración pública que contribuyan a la optimización de los cobros y recuperación de la cartera vencida del BanEcuador.

## **1.6 Justificación**

El presente trabajo de investigación se justifica porque ofrece una alternativa de solución a los problemas relacionados con gestión de cobranza y su impacto en la cobranza de cartera vencida, que se presentan en la banca pública de la ciudad de Milagro, puntualmente en BanEcuador. Es importante señalar que la correcta gestión en la cobranza puede significar una oportunidad de crecimiento y desarrollo de la institución, así como también un indicador de buenas relaciones con los clientes y usuarios del sistema bancario y la aplicación de estrategias adecuadas que sumen a la recuperación del dinero colocado en préstamos, de forma oportuna.

Desde de punto de vista práctico, la investigación se justifica porque propone mejorar un proceso que no solo beneficiará a la banca pública, sino que también puede servir de guía y orientación para otras instituciones que también tengan como actividad principal el otorgamiento de créditos y préstamos.

El contenido ofrecido en la investigación es actualizado y puede convertirse en una base fundamental para futuros estudios relacionados, por lo tanto, la investigación se justifica porque sirve de apoyo académico a estudiantes e investigadores, como una herramienta que suma conocimiento y mejoras en los procesos de cobranza. Por ello es conveniente señalar que la propuesta de la

investigación permite minimizar los riesgos en los que se incurre en el otorgamiento de créditos y en la cobranza de los mismos, contribuyendo a que disminuya la cartera vencida y se lleve a cabo una gestión de cobranza eficaz y eficiente.

## **CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes históricos**

Los bancos públicos juegan un papel fundamental en la arquitectura financiera del país y apoyan la transformación de la matriz de producción. Las instituciones financieras han jugado un papel fundamental en la historia de Ecuador. Estas instituciones han jugado un papel clave en la fabricación y comercialización de binoculares durante muchos años, al proporcionar crédito y diversos productos y servicios financieros, han jugado un papel muy importante en la gestión financiera., ejercieron una fuerte influencia en la política de toma de decisiones y fueron afectado de diferentes formas en la vida cotidiana de las personas. Se consultaron algunos documentos nacionales e internacionales sobre banca pública y la relación con la gestión de tasas de interés y el cobro de cartera de clientes, y hay muchos trucos y consejos en este documento. (Pedroza, 2020).

"La banca pública puede manifestarse de varias formas, generalmente a través de la inyección de capital público o, como más recientemente en la crisis bancaria, la crisis financiera, a través de paquetes de rescate y financiamiento público para actores estatales". Un ejemplo de banco público fue la empresa española Argentaria, que fusionó los bancos comerciales e industriales españoles con capital público. Se suponía que la compañía era un holding que apoyaba los sectores estratégicos de España y fomentaba la diversificación, aunque finalmente fue adquirida por BBV. Otros ejemplos de banca pública, los hijos del Banco Estado chileno y del Banco Nación argentino, dependientes del capital público y posicionados exitosamente como entidad directamente responsable de la banca privada, a la apertura de sucursales en otros países donde se ubican ciudadanos de estos países (Pedroza, 2020).

Por lo tanto, el banco es una parte importante del desarrollo de los pueblos y la tierra, ya que el manejo adecuado de la cosecha afecta el logro de las metas financieras. Estas tarifas son muy importantes para el funcionamiento y la sostenibilidad de todo tipo de negocios en el mercado. Por consiguiente, a la

atención de gestión que desarrolla el instituto ya que tendrá un impacto en el desempeño de su empresa en términos de liquidez y tarifas efectivas.

## **2.2 Marco Referencial**

Las referencias pueden ayudarlo a familiarizarse con la investigación de eventos en la investigación sobre el tema. Por tanto, una visión general de la investigación realizada por varios autores puede servir de guía y base para desarrollar los objetivos del estudio y sugerir las alternativas más adecuadas para solucionar el problema. En este contexto, se consultó el trabajo elaborado por Ramos (2017) titulado Cobro y cobranza de deudas para la empresa "INMEGA", en el que el autor utilizó investigaciones descriptivas, bibliográficas y de campo que le permitieron recabar información suficiente y recursos relevantes para sacar conclusiones y dar respuesta a las metas planificadas. Los objetivos detallados incluyen mejorar las políticas y los procedimientos de cobro de deudas de la empresa debido a preocupaciones serias sobre la gestión de atrasos, así como la recuperación de cuentas por cobrar.

Como parte de la estrategia para mejorar la gestión de facturas, el autor sugiere insistir en los teléfonos y un enfoque individualizado de la residencia del cliente para revisar y ver mejor la situación del cliente y las opciones de pago. De manera similar, se sugiere que la fecha de vencimiento se desglose cuidadosamente para identificar los problemas y la actividad según las circunstancias. Esto permite a la administración un mayor control sobre las cargas de trabajo y minimiza la marca de vencimiento.

De igual forma, se hace referencia a trabajo de investigación realizado por Vera (2013) el cual lleva por título Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar una cartera existente de Banco Pichincha por parte del Municipio de Guayaquil en 2011; En la investigación, el autor presenta un modelo de gestión de crédito eficaz que reúne información fundamental de una matriz FODA de la empresa, se hace énfasis en la capacitación que debe recibir el personal que labora en el área de cobranza convirtiéndose en una herramienta estratégica como manual de crédito.

Tenga en cuenta que, según el modelo de carga, los planes de Vera (2013) incluyen:

- El conocimiento de la información sobre la situación del cliente debe garantizar el cumplimiento rápidamente.
- El sistema tiene solo funciones automáticas
- La concesión de crédito al administrador está sujeta a días de retraso; Si un cliente tiene créditos impagos que están vencidos en diferentes días, se asignarán a administradores diferentes.
- Según el tipo de cliente o Mount del Préstamo, existe una administración especializada.
- Se administran a diario.
- La calificación del cliente es pago puntual con pago (Vera, 2013, pág. 85)
- La investigación declarada es muy importante porque ofrece información valiosa y pertinente al tema de estudio, que contribuye a orientar las ideas para dar una solución práctica y eficiente a la banca pública.
- En este mismo orden de ideas, se toma como referencia trabajo de investigación presentado por Armijos & Oña (2015) titulado un modelo de gestión de crédito y cobranza para recuperar las carteras de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de los Bancos y sus tres sucursales; es una investigación descriptiva, y los autores detectan la falta de indicadores de gestión de cobranza como parte esencial en la medición de la gestión realizada, por lo que, sugieren incorporar distintos indicadores como parte fundamental en el modelo de gestión propuesto.
- Asimismo, como parte explícita del éxito de la gestión de nóminas, los autores sugieren tener una estructura organizativa claramente definida y reconocida por todos los miembros de la empresa para que los niveles operativos y de supervisión estén definidos y generen preocupaciones de procesamiento indefinidas. y la comunicación de información que se maneja entre diferentes áreas de la empresa.
- En trabajo elaborado por Muñoz (2015) titulado La gestión de cobranzas y la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cevallos en el cual la autora describe la problemática presentada en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Cevallos, relacionada

con la gestión de cobranzas y la cartera vencida, indicando que “el valor de la cartera vencida se ha incrementado notablemente, generando riesgo de carácter financiero y económico dentro de la institución estatal y por ende retrasando la construcción de obras públicas” (Muñoz, 2015, pág. 18). De igual forma, diagnostican que los funcionarios del organismo emplean solamente el proceso coactivo para recuperar los valores de tributos (impuestos, tasas y contribuciones) que los usuarios adeudan, este procedimiento no es eficiente, tal y como se refleja en los montos planificados y ejecutados al final de los periodos económicos. Se hace referencia a esta investigación porque está relacionado con una institución pública, condición que también es importante evaluar en el presente estudio, por tratarse de la banca pública.

- El autor Herrera (2016) realizó una investigación con título: Elaboración de una hoja de ruta de controles internos para la reestructuración de las carteras vencidas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Finander ; donde en los objetivos específicos busca diagnosticar los principales problemas que presenta la cooperativa para generar cartera vencida, como uno de los principales problemas de la institución financiera. Se recolectó toda la información necesaria relacionada con los procedimientos que se llevaban a cabo y realizó un análisis de los mismos, logrando detectar que durante el proceso de otorgamiento de créditos la empresa no aplicó un análisis minucioso de los casos ni llevó a cabo procedimientos para realizar los cobros por cuotas vencidas.
- El autor finalmente propone la aplicación de una guía de control interno que puede ser aplicable en los procesos en el departamento de cobranza de la cooperativa de ahorro, considerándose un tema muy relacionado con el presente estudio, en virtud de que ofrece datos y procedimientos que han servido de referencia importante en el desarrollo del tema.

## **2.3 Fundamentación Teórica**

### **2.3.1 Gestión de Cobranza**

Es una de las principales funciones que garantiza el éxito de la empresa, en términos financieros y de liquidez. La gestión de cobranza se refiere al conjunto de actuaciones y negociaciones que ejecutan las compañías a toda su clientela para rescatar y recobrar los préstamos vencidos. Modificando las deudas pendientes de cobro en activos en un tiempo más preciso y restablecer consecuencias negativas en el flujo del efectivo obtenido del Trabajo de la empresa, de forma de organizar las cobranzas (Libera, 2019).

De acuerdo a lo que expresa el autor, la gestión de cobranza consiste en crear y aplicar una serie de acciones que conlleven a un mejor entendimiento con los clientes, con la finalidad de agotar todas las instancias posibles para recuperar los créditos otorgados. El objetivo principal es convertir las cuentas por cobrar en efectivo, lo que permite a la compañía tener su liquidez a tiempo y minimizar el riesgo de morosidad de la cartera.

Según Libera (2019), la gestión de cobranza se refiere a:

El procedimiento de la administración de cobranza se centra en localizar a los clientes morosos por distintos medio de comunicación como (vía telefónica, mail, SMS, cartas, whatsApp y otros medios) e informarles la condición de sus títulos de créditos, y su compromiso con los pagos y proporcionarles otras formas de regularizar sus deudas. Se analiza la estabilización de recobrar en menor tiempo manteniendo así la comunicación con su clientela (p. 1).

Teniendo esto en cuenta, la gestión del cobro de deudas propone una serie de medidas que conviene adecuar a las circunstancias de incumplimiento del cliente, sin perder, sin embargo, la confianza del cliente en las buenas y cordiales relaciones comerciales. Por ello, se utilizan diferentes canales de comunicación, de los cuales los más exitosos atraen la atención del cliente y se acuerdan opciones de pago.

De igual forma, la gestión de cobranza se define como:



El principal objetivo de la acción es reactivar la relación con el cliente antes de que salde cuentas y se vaya. Asegúrese de seguir una variedad de métodos y estrategias para un gesto eficiente de la planta

(Fundación Educativa, 2018).

La gestión de cobranza conlleva a la reactivación de una relación comercial con el cliente, se trata no solo de recuperar los valores vencidos, sino fomentar las negociaciones entre los clientes cuando aún hay oportunidades de continuar brindando los servicios de créditos y financiamientos. Es importante especificar las acciones, es decir, no todos los casos deben tratarse de la misma forma, algunos requerirán un tipo de acción más flexible que otros, todo lo cual dependerá de un estudio minucioso que la gerencia realice al respecto.

### **2.3.1.1 Las cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar a los clientes son un activo de la empresa, los aumentos y disminuciones resultantes de la venta de bienes o la prestación de servicios se reconocen exclusivamente contra un crédito de la empresa. Por tanto, estas cuentas le otorgan el derecho a la empresa, para poder hacer los reclamos necesarios y suficientes ante los titulares de los créditos con la finalidad de exigir el pago de las cuotas o la liquidación de la deuda documentada en su totalidad (Marco, 2019).

Los pagos a corto plazo se cargan y se reconoce un monto recuperable, es decir, el monto en efectivo o equivalente significa que se espera que el activo genere en el curso normal de los negocios de la compañía. (NIIF A6, 2014, pág. 22) Según Mendoza y Ortiz (2018), en cuentas por cobrar se registran valores que terceras personas le adeudan a la empresa; los activos pertenecen a los bienes y derechos que tiene la empresa, por tanto, las deudas que terceras personas naturales o jurídicas tienen con la empresa pueden considerarse un derecho. Esta cuenta acumula deuda o valores comerciales y no comerciales; los pasivos incluyen a los clientes o lo que se denomina cartera, que no es más que el valor de los bienes o servicios vendidos a crédito que se traspasan claramente a los clientes.

La cuenta de clientes es una cuenta de activo que recoge las deudas que clientes o terceros tienen con la empresa, resultado de una transacción o pago que se le haya realizado. Esta cuenta se debita cuando se da una venta a crédito de bienes o servicios; por el valor de las notas de débito por cheques de los clientes devueltos por los bancos; por ajustes generados a favor de la empresa, otros. De igual modo, la cuenta se acredita cuando se dan pagos realizados por los clientes; cuando hay devolución de mercancías; descuentos otorgados, traslados a cuentas de provisión por incobrables o pérdidas por incobrables (Mendoza & Ortiz, 2018).

Del mismo modo, a juicio de Sánchez (2016) las cuentas por cobrar “aparecen de cuando la mercadería o servicios se despachan, pero su importe no se recibe de inmediato. A los consumidores se los reconoce también como insolventes” (pág. 56). Considerando lo expuesto por Sánchez, los reclamos surgen cuando se realiza una transacción comercial en la que el comprador o cliente recibe los bienes o servicios, pero paga inmediatamente por lo que ha comprado, pero acepta pagarlos en una fecha posterior acordada.

De acuerdo con Stevens (2019), se puede dar dos clasificaciones a las cuentas por cobrar:

- Corto plazo: Son cuentas que deben cerrarse menos de un año y que normalmente aparecen en el balance bajo activo corriente. Las deudas pendientes de cobrar en poco tiempo se manifiestan como capital de trabajo oportunamente luego del efectivo y de las financiaciones en valores mobiliarios.
- Largo Plazo: Las cuentas cerradas por más de un año se clasifican como activos a largo plazo. Las cuentas que tengan como fecha de vencimiento mayor a un año o fuera del ejercicio económico, se ubicarán fuera del activo circulante.

Por su parte, Madroño (2016) recomienda que la empresa cree dos grupos de créditos, créditos y créditos. En las cuentas por cobrar, están representadas por documentos y transacciones que surgen de la venta de bienes o la prestación de servicios o el curso normal de los negocios.

### **2.3.1.2 Análisis de las cuentas por cobrar**

Según Estupiñán (2020), el tamaño y la composición de las cuentas por cobrar cambian de modo simultáneo durante las operaciones que realice una empresa, por ejemplo, cuando se realizan ventas a créditos o se otorgan créditos, aumentan las cuentas por cobrar. El aumento en la rotación de las cuentas puede indicar una disminución de las cuentas por cobrar, esto puede ser resultado de cambios positivos en el otorgamiento de créditos o mejoras en la gestión de las cobranzas de una empresa.

Un análisis correcto de las cuentas por cobrar debe fundamentarse en recuperar en el menor tiempo posible, los créditos otorgados. El efectivo que resulta de las cobranzas mejora la solvencia y liquidez de la empresa; cuando se efectúan cobros puntuales a clientes de manera oportuna, puede utilizarse en operaciones con diversos propósitos o finalidades, maximizando los niveles de inversión y minimizando los riesgos a pérdidas por cuentas incobrables.

Para el análisis de las cuentas por cobrar es necesario que la empresa maneje indicadores de gestión, en este caso los relacionados con la liquidez, la rotación de las cuentas por cobrar, otros similares. Es importante manejar indicadores porque ofrecen a la gerencia información relevante que está vinculada a la liquidez de la empresa, siendo este uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, pues contar con suficiente liquidez permite dar cumplimiento a las obligaciones contraídas (Castro, 2021).

Al mismo tiempo, a través de una correcta gestión de la cartera de cobranza, se puede alcanzar una buena rentabilidad y tener un uso eficiente de los recursos de los que dispone la empresa. El departamento de cobranza cumple un papel fundamental para las organizaciones, pues el manejo de los recursos financieros se convierte en parte esencial del éxito o fracaso de una organización.

Los préstamos o carteras de clientes son factores clave en el negocio debido a la estrecha relación entre la gestión de los recibos de efectivo y la salud financiera de la organización y son vistos como una herramienta muy valiosa que les da buena voluntad a través del fondo. (Castro, 2021).

### **2.3.1.3 Rotación de las cuentas por cobrar**

La relación entre los créditos otorgados y las cuentas por cobrar puede expresarse como la relación de cuentas por cobrar. Es importante señalar que esta razón se obtiene al dividir los créditos otorgados, entre el promedio de cuentas netas por cobrar. De igual forma, la gerencia debe manejar correctamente el promedio de cuentas netas por cobrar, puntualizando los cambios cíclicos en las ventas del producto o servicio. Si no se dispone de esta información de manera clara y precisa, es probable que la gerencia tome acciones o decisiones sobre bases erradas (Estupiñán, 2020).

La rotación de cuentas por cobrar es muy importante para incrementar el efectivo en una organización, tener un control sobre las cobranzas conlleva a manejar adecuadamente los compromisos que adquiere la organización. La rotación de cuentas por cobrar se puede definir como una medida de la cantidad de veces, en el que una empresa realiza sus cobranzas durante el periodo contable; esto se logra calcular dividiendo las ventas con las cuentas por cobrar en cada año de investigación. Esto da a entender, que este ratio ayuda a promediar las veces que una empresa puede convertir sus activos exigibles a dinero para incrementar la liquidez en el periodo (Vásquez, Terry, Huaman, & Cerna, 2021).

Cuando se obtiene el promedio de cobranza, la gerencia puede precisar el número de días que la empresa se demora en cobrar el activo exigible. Según Piero (2018) el promedio de cobranza “es el plazo en días en que una empresa Si se necesita tiempo para facturar a los clientes, si lo desea, este indicador muestra el número promedio de días que se tarda en pagar a los clientes que financió”(p. 1). De esta manera es importante que la empresa tenga en consideración el tiempo que se demora la cobranza para la obtener el efectivo.

Es por ello, que resulta muy importante determinar cuál será el plazo para efectuar las cobranzas, con la finalidad de evitar una acumulación de cuentas que pueden resultar en incobrables en el tiempo. El tiempo, lapso o periodo asignado para realizar la cobranza, debe estar claramente definido en la transacción con el cliente. Este lapso dependerá de aspectos como las

condiciones del crédito otorgado, número de cuotas, montos, cantidad del crédito, otros. El factor de rotación de facturación le ayuda a medir la cantidad promedio de días que una empresa pasa facturando a los clientes que pagan para vender un servicio de préstamo. (Vásquez, Terry, Huaman, & Cerna, 2021).

#### **2.3.1.4 Métodos para realizar la gestión de cobranza**

De acuerdo a información suministrada por la Superintendencia de Bancos en página oficial, señala que la gestión de cobranza esto se puede hacer por teléfono, por escrito o electrónicamente. El valor de los costos extrajudiciales lo determina el Consejo de Política y Regulación Monetaria y Financiera y se calcula con base en el valor de la responsabilidad y los días de demora.(Superintendencia de Bancos, 2020).

Los métodos para realizar la gestión de cobranza pueden variar, dependiendo de las políticas establecidas por la empresa y dependiendo del tiempo de morosidad que tenga el cliente. Es importante señalar que las circunstancias son variadas, por lo que es necesario analizar cada caso por separado, a fin de que le gerencia precise las acciones más convenientes en la recuperación de los valores. Por lo general, la gestión se realiza utilizando diferentes mecanismos dentro de los cuales se encuentran:

- ✓ Contacto telefónico
- ✓ Extractos
- ✓ Cartas
- ✓ Canales Digitales
- ✓ Visita al domicilio registrado

El proceso de facturación se inicia el primer día (1) posterior a la ocurrencia del incumplimiento y consiste en contactar al cliente en horarios razonables durante la semana y fines de semana para conocer directamente el estado de su responsabilidad y permitirle normalizar. Como precaución, los clientes también pueden ser contactados durante el día para recordarles

que paguen cuando se comprometan. Esta actividad de facturación no supone ningún coste adicional para el cliente. (Credifinanciera, 2017).

De igual forma, según Córdova, referido por Araujo (2016), para que las políticas de créditos y cobranzas sean más efectivas, es importante que la gerencia gestione lineamientos más específicos que puedan ser aplicables a la cotidianidad, a través de distintas formas, prácticas, métodos y procedimientos. Es necesario que todo el personal encargado de la gestión de cobranza sea capacitado para ejercer las funciones del área.

#### **2.3.1.5 Técnicas comunes de cobro**

Según explican Gitman & Lawrence (2012) , en la gestión de cobro comúnmente utiliza las siguientes técnicas:

##### **2.3.1.5.1 Cartas**

Después de cierto número de días, la empresa envía una carta formal y cordial al cliente, donde le recuerda la cuenta vencida. Si la deuda es cancelada en determinado periodo después de que se envió la carta, se envía una segunda carta en un tono más exigente.

##### **2.3.1.5.2 Llamadas telefónicas**

En caso de resultado negativo de las listas, el cliente puede verse obligado a exigir el pago inmediato. En casos justificados, se pueden realizar ajustes para extender el plazo de pago. Si puede llamar al abogado del vendedor (Gitman & Zutter, 2012)

##### **2.3.1.5.3 Visitas personales**

Esta técnica es más común en el crédito al consumo, pero también es eficaz para contratar vendedores industriales. Envíe a un promotor o encargado de facturación local para que se ocupe del cliente cuando tenga éxito. El pago se puede realizar en el sitio. (Gitman & Zutter, 2012).

#### **2.3.1.5.4 Agencias de cobro**

La empresa envía facturas inexactas a una agencia de cobranza o agencia de cobranza. En general, las tarifas de este servicio son bastante elevadas; la empresa determina el monto a recibir por las facturas cobradas de esta manera (Gitman & Zutter, 2012).

#### **2.3.1.5.5 Acción legal**

Un paso legal es el paso más difícil y una alternativa a una agencia de cobranza de deudas. Acción legal directa por terrenos costosos, campaña que podría derivar en deudas no garantizadas para la recuperación final del monto vencido.

#### **2.3.1.6 Etapas en la gestión de cobranza**

Según información suministrada por Produbanco (2020), las etapas en la gestión de cobranza son las siguientes:

##### **2.3.1.6.1 Gestión Preventiva**

A través de esta etapa el banco realiza una gestión preventiva antes de la fecha en que se vence la cuota o pago de tarjeta, dependiendo el caso. Es cuando se le recuerda al cliente que está próximo a vencer la fecha acordada de pago y no se genera ningún costo adicional a los clientes.

##### **2.3.1.6.2 Gestión de Cobranza extrajudicial**

En esta etapa la entidad financiera inicia cobranza luego de finalizar la fecha límite de pago establecida o acordada entre el cliente y la entidad. Por lo general, los clientes, codeudores, avalistas o avalistas son contactados a través de varios canales de contacto, como teléfono, correspondencia física, mensajes, correo electrónico, etc. y preguntan sobre el estado de sus obligaciones. (Produbanco, 2020).

##### **2.3.1.6.3 Gestión de Cobranza Judicial**

Esta fase se utiliza cuando la empresa encomienda las prácticas a juicios de recuperación de cartera a través de abogados terceros afiliados a la institución.

Esta gestión también puede ser asistida por llamadas telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos, SMS, mensajes de voz o llamadas domiciliarias. Todos los costos incurridos en este proceso serán reembolsados con la operación y las tarifas serán canceladas de acuerdo al trámite procesal y se calcularán de acuerdo a la siguiente tabla y con la cuantía de la obligación, capital, interés de plazo y mora. (Produbanco, 2020, pág. 1)

### ***2.3.1.7 Políticas de Cuentas por cobrar***

Para que una empresa obtenga resultados positivos en la recaudación de los valores de las cuentas por cobrar, es fundamental que exista una adecuada congruencia entre las políticas de las cuentas por cobrar y el pago de los compromisos que adquiere la empresa. Es decir, que exista un equilibrio coherente entre los valores a cancelar y los valores a cobrar, con la finalidad de no generar un desequilibrio en el capital de trabajo.

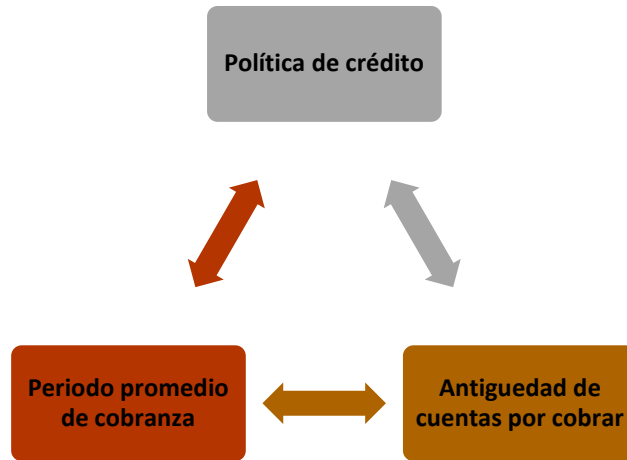
De acuerdo a lo señalado, si una empresa realiza una venta de un servicio o producto a crédito, el financiamiento o apalancamiento podría ser soportado o por los proveedores o por accionistas de la empresa, debiendo ceder o invertir más capital. Esto supone una administración efectiva de las cuentas por cobrar, en virtud de la incidencia relevante tiene la rentabilidad y el riesgo de la empresa, si no se lleva un adecuado proceso de control y gestión de las cobranzas.

Las empresas necesitan una política de cobranza coherente, ya que, sin un control efectivo de este rubro, es posible generar un incremento en las cuentas por cobrar a los clientes, resultando en una menor entrada de recursos y, por lo tanto, menos efectivo para cubrir. Para integrar y apoyar la gestión crediticia, la empresa debe, por tanto, contar con una política crediticia alineada con su capacidad productiva o ser capaz de responder rápidamente a las necesidades de la empresa y del entorno externo.

Según es importante contar con dos herramientas muy valiosas al momento de establecer las políticas de crédito y cobranzas:



**Figura 1.**  
*Herramientas valiosas al establecer las políticas de cobranza*



Fuente: Adaptado de Castro (Castro, 2021)

a) El ciclo de facturación promedio es el número promedio de días que los clientes tienen para pagar sus facturas.

b) Antigüedad de las facturas a cobrar, análisis de las deudas que integran cada uno de los saldos pagados por los clientes, según el cierre de las cuentas o la fecha de vencimiento del pago.

Tomando en consideración estos dos indicadores, se puede medir el desempeño del departamento de cobranza y la gerencia puede conocer si se están cumpliendo las políticas establecidas o si los resultados obtenidos son los esperados. Los indicadores facilitan la determinación de errores, omisiones o fallas en los procesos de cobranza, lo que a su vez contribuye a la mejora de los procesos. Si una institución o empresa ofrece financiamiento a sus clientes, debe considerar implementar políticas de crédito claramente definidas y del conocimiento de todo el personal que está vinculado a las funciones de créditos y cobranzas. Esto conduce a un mejor control de la cartera de clientes, puede marcar la diferencia entre una gestión exitosa y productiva o una falta de control, lo que puede afectar la liquidez de la empresa y la consecuente solvencia.

### **2.3.2 Cartera vencida**

La cartera vencida se refiere a las cuentas por cobrar que tiene una institución bancaria o una empresa cuyas fechas de pago ya vencieron y no se han logrado

cobrar. Una carta vencida "entendida como parte de documentos y préstamos vencidos" (Cartera vencida, 2019). El manejo de la cartera vencida es una de las gestiones más importantes de las empresas que otorgan créditos o préstamos, y depende de dicha gestión el éxito en la liquidez de estos activos.

Según Puppio, (2017), la "marca vencida" consiste en todos los préstamos otorgados a una institución financiera que no ha reembolsado en los términos acordados. Originalmente" (p. 1). De este modo, un pago exigible pasa a cartera vencida cuando el pagador no canceló en el tiempo señalado o pautado.

Si el deudor está en mora por más de un día al final del período de pago, si el deudor es considerado un cliente lento, pero dependiendo del tipo de préstamo y sus plazos, si el deudor en promedio más Después de tres meses, el El prestamista entonces comienza a creer que su dinero está en riesgo, no solo buenos meses, si no, crédito total y seguridad de que la llamada terminará en la fecha de pago. El cliente tiene con el acreedor, después de alrededor de 90 días la deuda pasa a ser cartera castigada (Generamás, 2019).

Explica Masaquiza (2017) que uno de los problemas más graves que enfrentan las instituciones financieras es, obviamente, la cartera vencida, que muchas veces se debe a que las empresas ofrecen préstamos a sus clientes y no se centran en analizar las garantías que evalúan las solicitudes de préstamos para estos de las deudas. Por lo tanto, se debe tener cuidado en el campo para extender el número máximo de préstamos y aumentar la riqueza requerida, pero esto debe ir acompañado de una gestión de cobranza adecuada para evitar efectos negativos en la organización.

En el caso de las instituciones bancarias, la tasa de crecimiento y la calidad de la cartera crediticia se mantienen en el mercado debido al aumento de la demanda de crédito en forma de comercio, consumo, subsistencia y microcrédito, fortalecimiento de las instituciones financieras, dinamización bancaria, crédito. para el ajuste de políticas y la introducción de mecanismos

adecuados de garantía de préstamos a través del sistema de provisiones, entre otros (Medina & Cárdenas, 2017).

Para Soto (2018), Una de las principales amenazas a las que se enfrentan los bancos es el riesgo crediticio, definido como la posibilidad de que sus prestatarios pierdan la totalidad o parte de su solvencia crediticia. Las pérdidas que se generan de la materialización de este tipo de riesgo afectan negativamente la rentabilidad y la adecuación de capital de las entidades bancarias. Por tanto, para evitarlo es necesario que se cuente con políticas de cobranza efectivas que conlleven a la recuperación de los créditos en los tiempos y montos planificados o acordados.

La cartera vencida se corresponde con créditos que no han sido cancelados o amortizados por las personas o empresas a las que se les ha otorgado créditos o financiamientos, y que contablemente se clasifican dentro de las obligaciones vencidas. Comúnmente, cuando se trata de créditos corporativos a grandes y medianas empresas, la cartera vencida corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 15 días y en créditos que se otorgan a pequeñas empresas y microempresas, al saldo de la cartera vencida se origina por los créditos con atraso mayor a 30 días (Campos, 2021).

Del mismo modo, explica Campos (2021) que, en el caso de crédito al consumo, crédito inmobiliario, leasing y capitalización inmobiliaria o similar, correspondiente a un retraso en el pago en términos de más de 30 días y menos de 90 días, y un crédito acumulativo si el retraso es superior a 90 días. Con surgidos en cuenta corriente, la cesión se considera vencida a partir de 31 días establecidos por el sobregiro

De acuerdo a Pedroza (2020) se denomina Banca Pública a:

Aquellos cuyos recursos dependen del sector público y donde la propiedad y el control son propiedad y están controlados por el estado son instituciones estatales. En sus inicios, la banca pública intentó jugar un papel destacado en un sector vital como es la banca promoviendo la inversión con un

fondo social para la creación de empleo y consumo en las grandes industrias del sector menos desarrollado en los polos industriales, donde sin apoyo público era imposible crecer. (p. 1).

En este mismo sentido, Bustamante (2018) declara que la banca pública está representada por establecimientos bancarios públicos o por diversos organismos públicos, se refiere a empresas que están bajo control estatal. Dentro de las principales funciones de la banca pública se destaca la de otorgar recursos para financiamiento a proyectos o actividades productivas que normalmente no tienen acceso a financiación externamente a través del canal de banca comercial tradicional, por lo que el objetivo suele ser fortalecer la estructura empresarial y mejorar el progreso económico de un país.

### **2.3.3 Objetivos de la Banca Pública**

La banca pública tiene diversos objetivos, es históricamente encargada de canalizar los ahorros de un segmento de los agentes económicos, hacia otros, que, al no tener capacidad de ahorro, requiere financiar determinadas necesidades, sean estas de inversión o de consumo entre sectores productivos (Molina & Carrero, 2020). Un banco público como institución de crédito es de gran importancia para la economía de todo el país, especialmente en situaciones de crisis financiera y económica.

Como resultado, los bancos estatales tienen la tarea de brindar soluciones a los problemas resultantes de la crisis crediticia en el resto de la economía. De acuerdo a lo señalado por los autores, la banca pública reviste gran importancia por ser capaz de competir con la privada en determinados sectores de negocios, sobre todo, mantener un crédito con el sector privado que le permitirá mejorar el desarrollo del día a día de su negocio.

De acuerdo a lo que señala el Diccionario financiero (2020) los objetivos de la banca pública son los siguientes:

- Nivel intermedio.

- Provisión de líneas de crédito para las principales áreas socioeconómicas.
- Ayudar a tomar la iniciativa en los planes nacionales de desarrollo.
- Simplifique los costos operativos y financieros sin comprometer la calidad, la seguridad y la transparencia del servicio
- Resumir los márgenes de productividad sin comprometer la estabilidad institucional.
- Alinear varios objetivos políticos, sociales, financieros, económicos y organizativos.

### **2.3.4 Características de la Banca Pública**

Dentro de estas características se pueden mencionar:

- Cuenta con tasas de rentabilidad inferiores a la banca privada.
- El beneficiario mayoritario de la banca pública es el Estado.
- Los bancos públicos se rigen por las políticas del gobierno.
- Inversiones con la economía productiva (MytripleA, 2020).

## **2.4 Marco conceptual**

### **2.4.1 Cartera vigente**

Sustituye a todos los clientes que están al día en los pagos de los préstamos por pagar que han obtenido, tanto de la suma original como de los intereses (Puppio, 2016).

### **2.4.2 Crédito**

Generalmente dinero que una empresa financiera ofrece a sus clientes en el curso de su negocio y que debe ser devuelto a intereses y en los términos acordados (mediante pagos regulares conocidos como "cuotas"). Un préstamo personal es un préstamo donde la empresa no cuenta con una garantía específica que asegure la recuperación del monto otorgado; la garantía genérica consiste en el desempeño actual y futuro del deudor (Finanza para todos, 2017).

### **2.4.3 Cuentas por cobrar**

Esta nomina general de las facturas por cobrar que se dieron entre el dueño de la compañía y su clientela que está facilitando el préstamo en amparo de las operaciones de financiamiento de deuda existentes. Estos tipos de préstamos aumentan el patrimonio de la empresa y se compensan en el libro mayor y en la cuenta de facturación a cobrar. (Peipro.com, 2018).

### **2.4.4 Deuda**

La suma de dinero u honorarios que una persona o empresa debe en otro país y representan las obligaciones que debe pagar en un momento dado. Según su origen, se puede dividir en interno y externo, siendo así por el destino puede ser público o privado (Felipe, 2012).

### **2.4.5 Diversificación de cartera**

Disposición de algunos beneficios negociables plenamente en condiciones de valor para reducir su riesgo global. La inversión se puede diversificar de diferentes formas, de diversificación de divisas, diversificación negociable, que incluye una distribución entre valores a tasa fija y variable, incluyendo opciones y futuros, pluralizar bancaria, que accede a compensar los riesgos que pueden perjudicar las fluctuaciones económicas en diferentes ámbitos. (Puppio, 2016, pág. 1).

### **2.4.6 Garante**

Es la persona responsabiliza sólidamente con el deudor al pago de una deuda. De persistir este deudor solidario, en caso de incumplimiento, con la entidad financiera solicita al garante el pago de la deuda con garantía con un respaldo para lo cual el deudor asegura el cumplimiento de una obligación. Las garantías pueden ser positivas, cuando están conformadas por bienes muebles o inmuebles y activos de diverso tipo, alcanzan a fundamentarse en avaluar la satisfacción que obtiene el prestamista o ser una garantía personal (Superintendencia de Bancos, 2020).

#### **2.4.7 Garantía**

En el caso de las operaciones de crédito, este es el monto que se otorga para garantizar las obligaciones contraídas. Consiste en asegurar una deuda principal, por ejemplo mediante un documento firmado por un tercero para garantizar a un banco que un cliente reembolsará un préstamo. También se conoce como garantía para el grupo de beneficio con el que debe responder en caso de incumplimiento de los términos crediticios pactado (Finanza para todos, 2017).

#### **2.4.8 Indicadores de solvencia**

El objetivo de los indicadores de crédito es medir el beneficio de participación de los solicitantes en el financiamiento de la entidad. Se trata de establecer el riesgo que sumen los solicitantes y dueños de la compañía determinando la conservabilidad o no, en la relación de endeudamiento (Araujo, 2016).

#### **2.4.9 Interés**

El interés se refiere a la cantidad de dinero que se paga al final de ciertos períodos como compensación por el dinero ofrecido, depositado o devuelto. Es la codicia la que produce capital en un momento dado. Corresponde a los valores que se producen cuando no se alcanza la tasa de finalización por cancelación de una tarifa o pago de un pago pendiente (Superintendencia de Bancos, 2020)

#### **2.4.10 Liquidez**

Es mantener la habilidad de establecerlos en poco tiempo, por disponer de dinero en efectivo o activos que se conviertan fácilmente en efectivo (Superintendencia de Bancos, 2020). En una empresa financiera o bancaria, la liquidez se puede evaluar en función del deseo de cubrir la reserva mínima requerida, las necesidades de liquidez de los ahorradores en el período solicitado y las nuevas solicitudes de crédito.

#### **2.4.11 Morosidad**

Considerado como una persona que con referencia a un retraso en los pagos de una obligación o deuda obtenida por parte de una persona física o moral (Trinxet, 2016).

#### **2.4.12 Rotación de clientes**

Es un listado la cual generalmente se la realiza algunas veces al año que se renueva el crédito a clientes. Se mide las cuotas y las ventas anuales entre la altura y medio de clientes en trámite de cobro. Se trata de un índice que mide las rotaciones de las cuentas por cobrar y se utiliza para evaluar las condiciones de pago que la empresa concede a su clientela. A partir de ésta se puede conocer la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar (Peipro.com, 2018).

#### **2.4.13 Tasa de Interés**

Es considerado como el valor del costo que implica la posesión de dinero originado por un crédito. Existen 2 tasas de interés activas y pasivas. Crédito que causa una operación, en cierto plazo, y que se expresa con el crecimiento al respecto del capital que lo produce. Es el precio que se acuerda a pagar por el uso de fondos prestados (Felipe, 2012).

### **2.5 Hipótesis**

#### **2.5.1 Hipótesis General**

- Mejorando la gestión de cobranza en la banca pública se recuperará la cartera vencida de una manera óptima.

#### **2.5.2 Hipótesis Específicas**

- Enunciando la fundamentación teórica de la investigación con las fuentes bibliográficas y documentales relacionadas con procesos eficientes de cobranza y recuperación de cartera vencida en la banca pública.



- Diagnosticando la situación actual relacionada con la gestión de cobranza en BanEcuador, con respecto a la cartera vencida.
- Identificando los elementos de la administración pública que contribuyen a la optimización de los cobros y recuperación de la cartera vencida del BanEcuador.

## **CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

La metodología consiste en el conjunto de enfoques y técnicas de investigación orientadas hacia la obtención de información que permita al investigador facilitar el alcance del objetivo de estudio, motivo por el cual para el presente trabajo se establecieron diferentes factores para obtener la información apropiada, detallada de la siguiente manera:

### **3.1 Tipo y Diseño de la investigación**

En cuanto al tipo de investigación empleado, se utilizaron dos tipos que estuvieron comprendidos por la exploratoria y la descriptiva, la primera de estas se encargó de facilitar la obtención de conclusiones sobre los detalles que son más relevantes para el estudio del vencimiento de la cartera vencida, ya que a través de la búsqueda constante sobre documentos que permitan la contextualización del problema identificado al igual que las variables relacionadas, se logró precisar la información y darle soporte a las hipótesis planteadas.

El otro tipo de investigación utilizado, como su nombre lo indica contribuye a la descripción o detalle de las actividades relacionadas con el tema de investigación, en este caso el estudio de la gestión de cobranzas y su efecto en la recuperación de cartera, esta estuvo enfocada en el análisis sobre los procesos involucrados a estas actividades y la forma en que se ejecutan, con la finalidad de destacar las principales falencias y afectaciones que pueden derivarse de este tipo de gestión hacia el desarrollo potencial de la empresa.

Finalmente, en cuanto al diseño de investigación, esta tuvo uno del tipo mixto; es decir, del tipo cuantitativo y cualitativo, los mismos que estuvieron relacionados de la siguiente forma:

- **Cualitativo:** tal como su nombre lo menciona, este diseño se basa en el estudio de cualidades o características, el mismo que se vio reflejado de utilidad para la investigación mediante el estudio del estado actual de la entidad y su gestión de cobranzas por medio de entrevistas y la

investigación exploratoria combinadas que permitieron conocer a mayor detalle las funciones realizadas dentro de la empresa.

- **Cuantitativo:** el diseño cuantitativo es el encargado de estudiar datos numéricos y es soportado con la estadística tanto descriptiva como inferencial en el caso de aceptar o rechazar hipótesis, en este caso, este tipo de diseño contribuyó al análisis de datos obtenidos a partir de encuestas realizadas y la cuantificación de las respuestas obtenidas, al igual que un estudio direccionado hacia los principales resultados económicos y financieros de la empresa en cuanto a los rubros de cartera vencida y por vencer.

## **3.2 Métodos**

Teniendo en cuenta que los métodos de investigación son un conjunto de actividades basadas en la obtención de información por medio de medición y análisis de hipótesis, se establecieron los siguientes tipos de métodos para el tema de investigación presentado.

### **3.2.1 Métodos Teóricos**

Dentro de los tipos de métodos teóricos aplicados, se aplicaron los que se detallan a continuación:

- **Abstracción:** es el primer método teórico utilizado para la comprensión del tema propuesto, este consistió en estudiar la gestión de cobranzas como un punto aislado de todo el departamento dedicado a estas actividades, al separar esta función se lograron conocer los componentes disponibles de este proceso en la entidad y con esta mayor comprensión se pudieron determinar posibles puntos a mejorar que efectivamente van a incrementar las posibilidades de recuperar la cartera vencida.
- **Inducción:** haciendo uso de la lógica que parte de lo general a lo particular se realizó una extracción de las funcionalidades en la gestión de cobros de la empresa para destacar los puntos más importantes y sobre estos realizar el análisis acompañado de una observación directa.

### **3.2.2 Métodos Empíricos**

Dentro de los tipos de métodos empíricos aplicados, se aplicaron los que se detallan a continuación:

- **Medición:** esta se basó en la descripción cuantitativa de cualidades o características del sujeto de estudio, siendo en este caso el tipo de gestión de cobro realizada y las actividades involucradas para proceder con este tipo de actividad al igual que la situación actual del nivel de cartera vencida y las estrategias aplicadas para su recuperabilidad.

### **3.3 Población y Muestra**

La población es el conjunto de individuos que comprenden el tema de interés para el investigador, en este caso, se aplicó la población finita, ya que el tema se enfoca en la gestión de cobranzas y los efectos en la recuperación de cartera vencida en la entidad BanEcuador de la ciudad de Milagro, lo cual significa que su objeto de estudio se encuentra en el campo de la misma empresa, específicamente en el departamento de cobranzas que es el punto en donde se realiza la gestión mencionada y se analiza la información crediticia de la empresa.

#### **3.3.1 Población**

El tipo de población estudiada es finita, puesto que el departamento de cobranzas de la empresa dispone de un total de 6 colaboradores que pudieron proporcionar información necesaria acerca de la gestión de cobranzas y las estrategias aplicadas para este proceso.

#### **3.3.2 Muestra**

Teniendo en cuenta que la población de estudio es del tipo finita con una cantidad de sujetos de estudio bajo, no se procedió a realizar ningún cálculo sobre esta, sino que se tomó como al total de la población para aplicar sobre estas las técnicas de investigación respectivas que permitieron obtener la información apropiada para el estudio desarrollado.

### **3.4 Instrumentos de investigación**

Dentro de los instrumentos de investigación utilizados para levantar información en el presente proyecto, se mencionan los siguientes:

#### **3.4.1 Revisión documental**

A través de la revisión documental se procede a recolectar toda la información pertinente, relacionada con el tema de estudio y que permita fundamentar teóricamente la investigación. Se refiere a consultar fuentes primarias y secundarias lo que indica el acceso a libros, documentos como información de la cartera vencida de la institución agencia Milagro, páginas web, y otras fuentes que ayudarán a una mejor comprensión del tema y su importancia (Vásquez W. , 2020).

#### **3.4.2 Encuesta**

La técnica de encuesta corresponde a un ejercicio de búsqueda de información acerca del evento de estudio, mediante preguntas directas, a varias unidades, o fuentes (Hurtado, 2012). La encuesta se realizó a los trabajadores del departamento de cobranzas de la institución financiera, constando de un cuestionario con diez interrogantes relacionadas con el tema principal de estudio (Ver Anexo 2).

#### **3.4.3 Entrevista**

Una entrevista es una conversación con propósito a través de un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar. Se trata de una forma de comunicación interpersonal que tiene como objetivo principal proporcionar o recibir información (Grados & Sánchez, 2017). En el presente estudio, la entrevista estuvo dirigida al gerente de la institución financiera y esta se conformó por las preguntas que se presentan en el anexo 3.

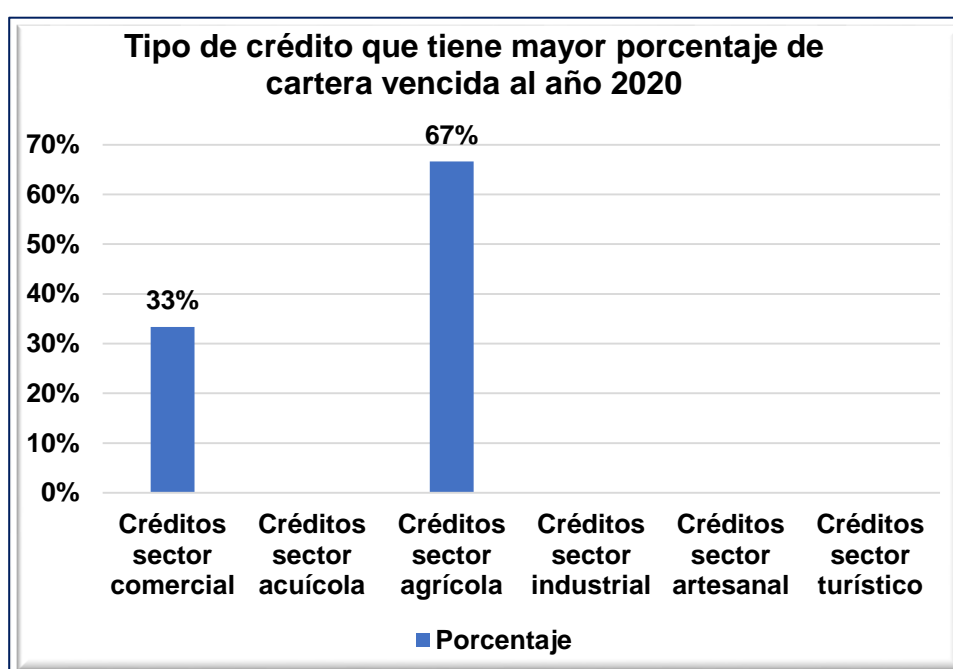
### 3.4.4 Resultados de encuesta

A continuación, se dan a conocer los resultados de la encuesta realizada a seis trabajadores del área de cobranza de la entidad bancaria estudiada.

#### 1. ¿Qué tipo de crédito dispone de mayor nivel de cartera vencida?

**Figura 10.**

*Tipos de créditos con mayor porcentaje de cartera vencida al año 2020*



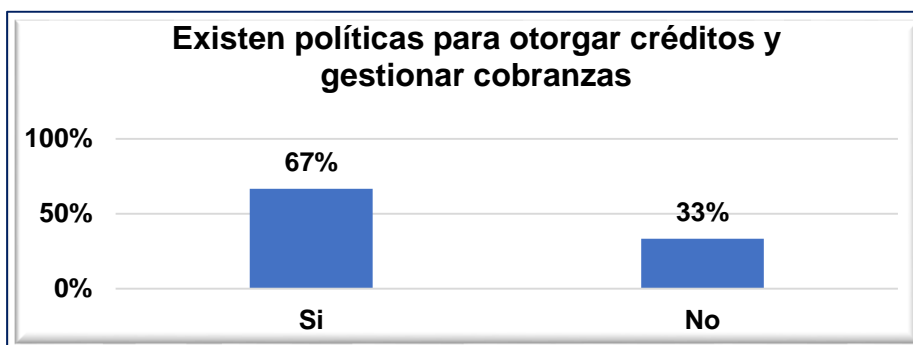
Fuente: Encuesta realizada a personal del área de cobranza

Referente a los resultados que se obtuvieron en la encuesta realizada, un 67% de los encuestados indicó que los créditos que tienen un porcentaje más alto de cartera vencida son los créditos al sector agrícola y un 33% de los encuestados opinó que lo es la cartera perteneciente al sector comercial.

2. ¿Las políticas establecidas tanto para el otorgamiento de crédito como para la gestión de cobranzas están formalmente estipuladas?

**Figura 19.**

*Políticas de otorgamiento de créditos y gestión de cobranza establecidas*



Fuente:

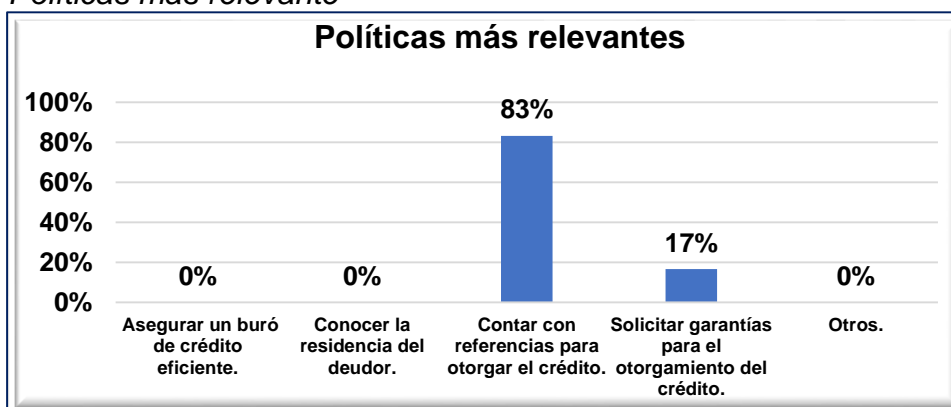
Encuesta realizada a personal del área de cobranza

El 67% de los trabajadores encuestado indicó que, si existen políticas de cobranza y otorgamientos de créditos, mientras que un 33% indicó que no.

3. ¿Cuál de las siguientes políticas es la más relevante para la empresa en cuanto al otorgamiento de crédito?

**Figura 28.**

*Políticas más relevantes*



Fuente: Encuesta realizada a personal del área de cobranza

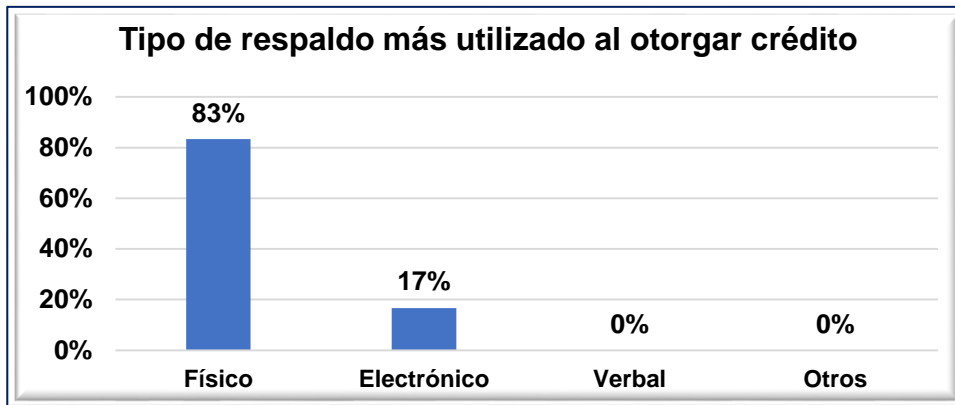
El 83% de los trabajadores encuestados indicó que contar con referencias para otorgar el crédito, es una de las políticas más relevantes, mientras que un 17%

señaló que solicitar garantías para el otorgamiento de créditos es lo más relevante.

#### 4. ¿Qué tipo de respaldo o soporte utiliza para otorgar crédito?

**Figura 37.**

*Tipo de respaldo más utilizado al otorgar crédito*



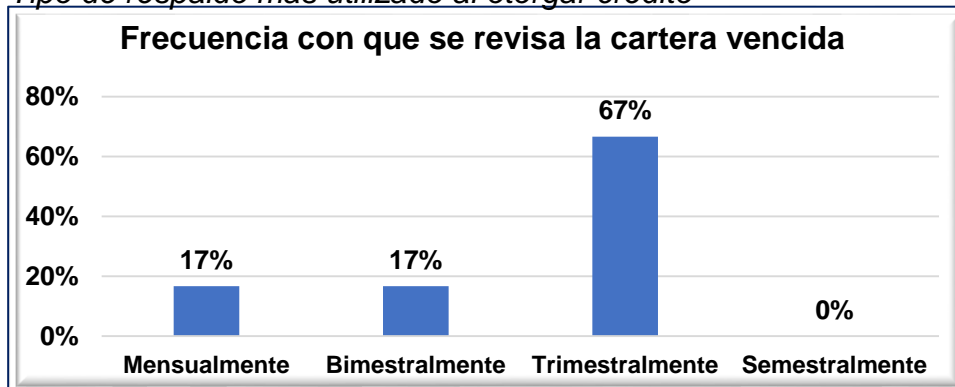
Fuente: Encuesta realizada a personal del área de cobranza

Según la opinión de los encuestados, el 83% indica que el tipo de respaldo más utilizado por la entidad bancaria al momento de otorgar los créditos es el respaldo físico; mientras que el 17% opinó que el respaldo más utilizado es el electrónico.

#### 5. ¿Con qué frecuencia se revisa la cartera vencida?

**Figura 46.**

*Tipo de respaldo más utilizado al otorgar crédito*



Fuente: Encuesta realizada a personal del área de cobranza

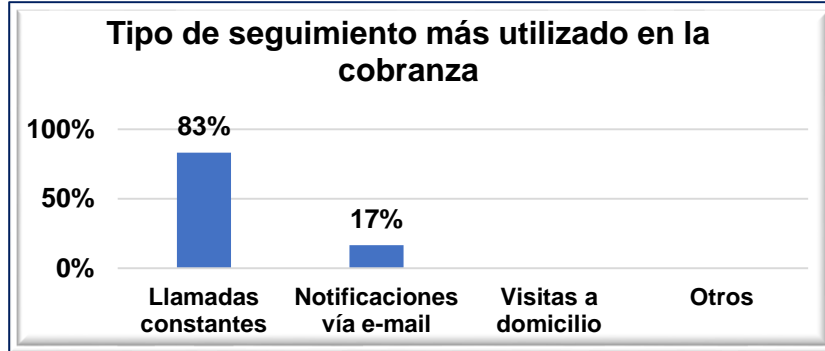
Un 67% de las personas encuestadas opinó que la cartera vencida se revisa trimestralmente; el 17% señaló que se hace bimestral, y un 17% indicó que se revisa de manera mensual.



**6. ¿Qué tipo de seguimiento más utilizado en la gestión de cobranza?**

**Figura 55.**

*Tipo de seguimiento más utilizado en la gestión de cobranza*



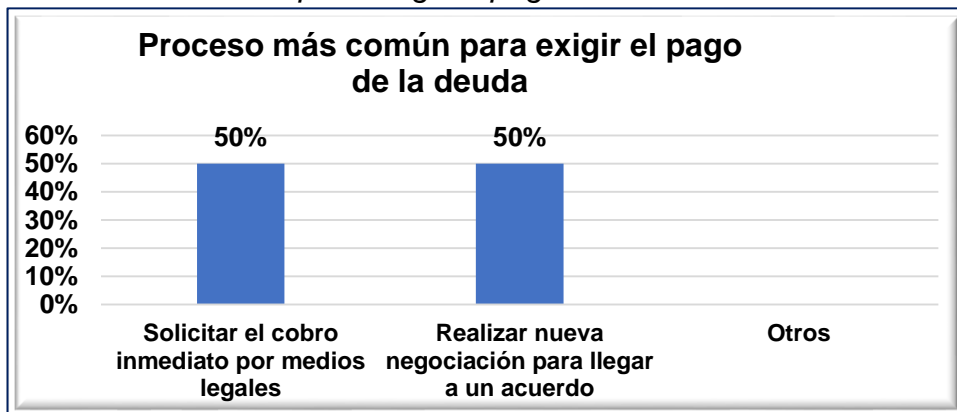
Fuente: Encuesta realizada a personal del área de cobranza

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, el 83% del personal de crédito y cobranza indica que el tipo de seguimiento a los clientes que tienen deudas con varios bancos, son las llamadas constantes; el 17% señala que son las notificaciones vía email, las más utilizadas para hacer seguimiento a los deudores.

**7. ¿Qué proceso más común es el que realiza la entidad bancaria para exigir el pago de la deuda? (Marque solo una)**

**Figura 64.**

*Proceso más común para exigir el pago de la deuda*



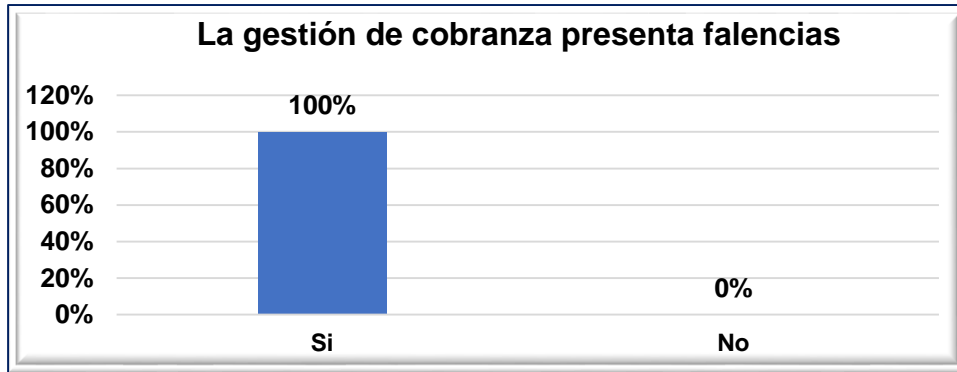
Fuente: Encuesta realizada a personal del área de cobranza

El 50% de los encuestados indicó que el proceso más común es solicitar el cobro inmediato por medios legales, y el 50% señaló que se opta por realizar una nueva negociación para llegar a un acuerdo.

8. ¿Considera que la gestión de cobranzas de la entidad presenta falencias?

Figura 73.

La gestión de cobranza presenta falencias



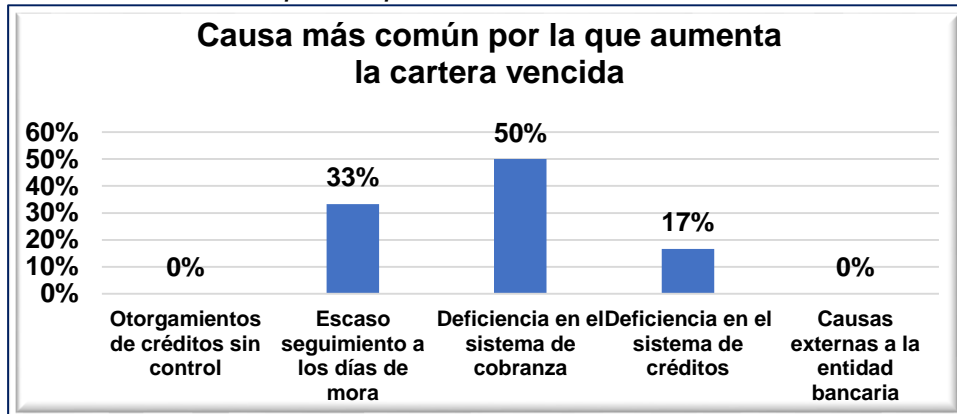
Fuente: Encuesta realizada a personal del área de cobranza

Un 100% de las respuestas obtenidas coincide en que la gestión de cobranzas que se lleva a cabo en la entidad bancaria presenta falencias.

9. De las siguientes opciones, ¿Cuál considera como la causa más común para que aumente la cartera vencida? (Marque solo una)

Figura 82.

Causa más común por la que aumenta la cartera vencida



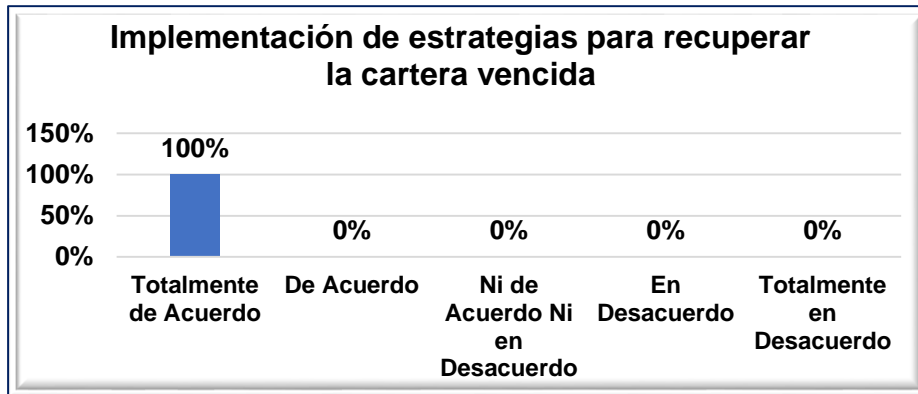
Fuente: Encuesta realizada a personal del área de cobranza

El 50% de los trabajadores encuestados indicaron que la causa más común por la que aumenta la cartera vencida es la deficiencia en el sistema de cobranza; un 33% señaló que se debe al escaso seguimiento a los días de mora; un 17% indicó que se debe a la deficiencia en el sistema de créditos.

**10. ¿Está de acuerdo con implementación de estrategias que contribuyan a la recuperación de la cartera vencida?**

**Figura 91.**

*Implementación de estrategias que contribuyan a recuperar la cartera vencida*



Fuente:

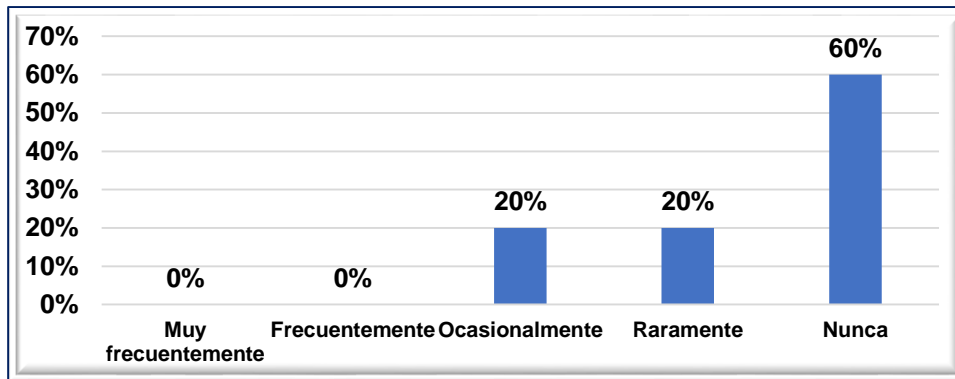
Encuesta realizada a personal del área de cobranza

El 100% de los trabajadores encuestados, coinciden en estar Totalmente de Acuerdo con la implementación de estrategias para recuperar la cartera vencida de BanEcuador.

**11. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitación en temas relacionados con la gestión de cobranzas?**

**Figura 100.**

*Capacitación al personal*



Fuente: Encuesta realizada a personal del área de cobranza

Análisis: El 60% de los encuestados indicó que nunca ha recibido capacitación en temas relacionados con la gestión de cobranza, un 20% raramente.

**3.4.5 Resultados de la entrevista realizada**

**Tabla 1.**

*Resultados de la entrevista realizada*

**Tema:** La gestión de cobranza y su efecto en la recuperación de la cartera vencida del BanEcuador cantón Milagro en el año 2019

**Objetivo:** conocer aspectos relacionados con la gestión de cobranza y su efecto en la recuperación de la cartera vencida del BanEcuador cantón Milagro en el año 2019

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1. ¿Qué tipo de revisiones y requerimientos solicita a los clientes para el otorgamiento de créditos?	Se solicitan datos relacionados con servicios básicos, roles de pagos, dependencia o independencia laboral, buró crediticio.
2. ¿Usualmente qué tipo de garantía solicita a los clientes que solicitan créditos?	Se solicitan fiadores o propiedades que avalen la garantía del crédito. Todo depende del tipo de crédito solicitado y montos.

3. ¿Dispone de procesos legales a aplicar en caso de incobrabilidad del crédito?	Si, efectivamente se levantan procesos legales cuando ya se han agotado las instancias ordinarias. Son casos en los que ya se ha intentado bajo distintos medios, lograr que el cliente cancela su deuda.
4. ¿Qué tipo de gestiones de cobranzas se realizan en la empresa?	Actualmente, se realizan llamadas telefónicas y se envía un mensaje al correo de los clientes que mantienen deudas atrasadas.
5. ¿Cuáles son los mecanismos utilizados que mejor han beneficiado en cuanto a la recuperación de cartera?	No es fácil definir cuál es el mecanismo más beneficioso, pero de los utilizados actualmente las llamadas telefónicas y los avisos vía correo electrónico son las que han conllevado a recuperar parte de la cartera vencida.

Nota: Resultados de entrevista realizada a Coordinador de Cobranzas de la entidad bancaria

### 3.4.6 Detalle de la cartera vencida

#### 3.4.6.1 Créditos otorgados por BanEcuador en los años 2019 y 2020

El total de los créditos otorgados por la entidad bancaria para los años 2019 y 2020 se puede visualizar la Tabla 2, así como también la cantidad que se corresponde con la Agencia Milagro y su porcentaje con relación al total de los créditos nacionales.

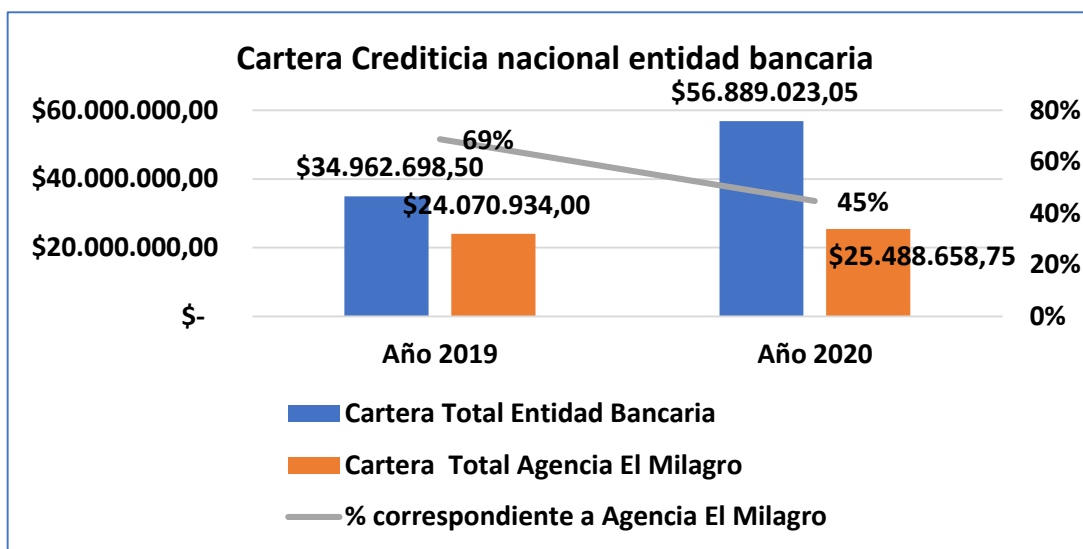
**Tabla 2.**

*Créditos otorgados por la entidad bancaria años 2019 y 2020*

Descripción	Año 2019	Año 2020
Cartera crediticia	\$ 34.962.698,50	\$ 56.889.023,05
Cartera crediticia Agencia Milagro	\$ 24.074.925,00	\$ 25.493.057,75
% correspondiente a Agencia Milagro	69%	45%

Fuente: Entidad bancaria (2021)

**Figura 107.**  
*Cartera crediticia entidad bancaria a nivel nacional*



Fuente: Entidad bancaria (2021)

Se puede apreciar que la cartera crediticia correspondiente a la agencia Milagro representa un 69% para el año 2019 del total de la cartera de la entidad bancaria, y para el año representa el 45% del total de la cartera año 2020. También se puede observar un aumento general en los créditos otorgados para el 2020 a nivel nacional.

#### 3.4.6.2 Tipos de operaciones crediticias – Agencia Milagro

Los tipos de operaciones financieras relacionadas a créditos otorgados son las siguientes:

**Tabla 3.**  
*Cartera vencida de la entidad bancaria años 2019 y 2020*

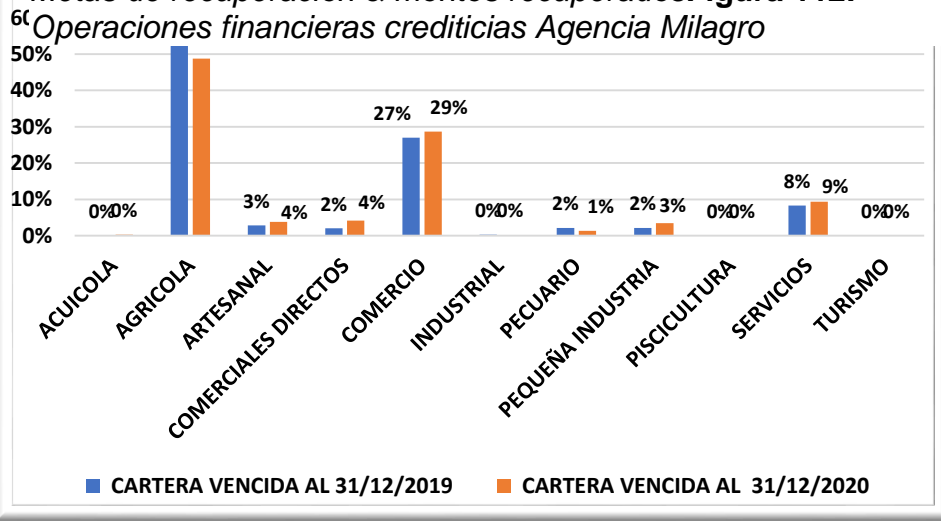
Operaciones financieras crediticias	CARTERA VENCIDA AL 31/12/2019	CARTERA VENCIDA AL 31/12/2020
ACUICOLA	0	15.555,56
AGRICOLA	1.914.475,02	2.725.751,25
ARTESANAL	97.196,88	212.035,35
COMERCIALES DIRECTOS	69.145,76	233.006,76
COMERCIO	930.455,16	1.600.670,93
INDUSTRIAL	10.000,00	10.000,00
PECUARIO	74.137,42	76.439,16
PEQUEÑA INDUSTRIA	72.995,82	191.409,30
SERVICIOS	285.336,28	522.307,17
TURISMO	0	246,75
<b>TOTALES</b>	<b>\$3.453.742,34</b>	<b>\$5.587.422,23</b>

Fuente: Entidad bancaria (2021)

En la Figura 14 se puede apreciar las operaciones financieras crediticias con mayores movimientos en la Agencia Milagro, donde los mayores valores se concentran en operaciones crediticias al sector agrícola y sector comercio:

**Figura 110.**  
Operaciones financieras crediticias Agencia Milagro

**Figura 111.**  
Metas de recuperación & montos recuperados



Fuente: Entidad bancaria (2021)

### 3.4.6.3 Total de créditos otorgados por la agencia Milagro y total cartera vencida años 2019-2020

**Tabla 4.**  
Cartera vencida Agencia Milagro años 2019 y 2020

Operaciones financieras crediticias	CARTERA VENCIDA AL 31/12/2019	CARTERA VENCIDA AL 31/12/2020
Total Créditos otorgados	24.070.934,00	25.488.658,75
Total Créditos vencidos	3.453.742,34	5.587.422,23
% de Créditos vencidos	<b>14,35%</b>	<b>21,92%</b>

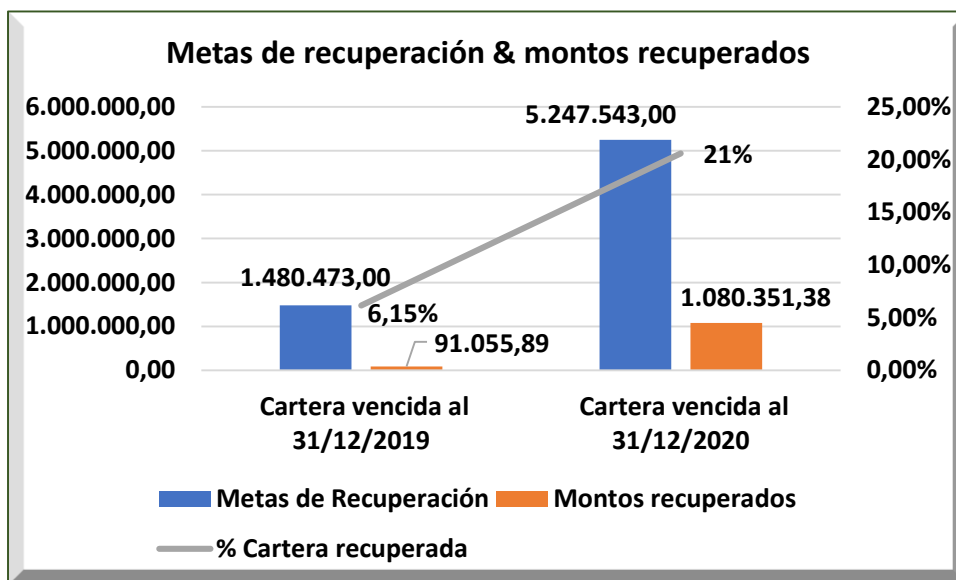
Fuente: Entidad bancaria (2021)

El porcentaje de créditos vencidos aumenta de 14,35% a 21,92% del año 2019 al año 2020, respectivamente.

### 3.4.6.4 Metas de recuperación de la cartera vencida & recuperaciones establecidas por la agencia Milagro años 2019-2020

**Figura 113.**

*Metas de recuperación & montos recuperados*



Fuente: Entidad bancaria (2021)

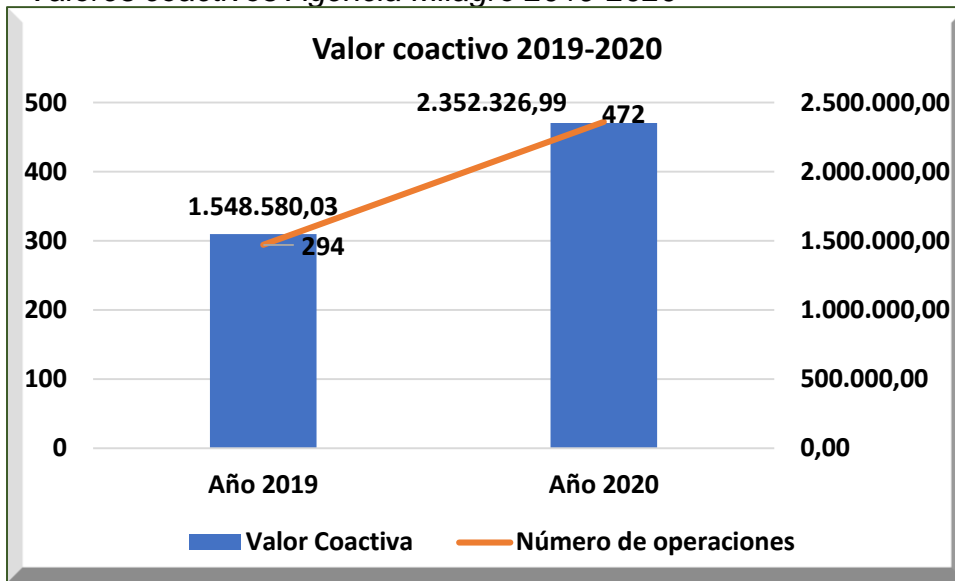
Análisis: Para el año 2019, la agencia Milagro se estableció como meta de recuperación de la cartera vencida, la cantidad de \$1.480.473, logrando recuperar solo un 6,15% de dicho monto. Y para el año 2020 una meta de \$ 5.247.543, de lo cual solo recuperó un 21%.

### 3.4.6.5 Valores coactivos año 2019-2020

La entidad financiera mantiene valores coactivos para los años 2019 y 2020, correspondiente a valores que deben ser cancelados de forma inmediata.



**Figura 114.**  
*Valores coactivos Agencia Milagro 2019-2020*



Fuente: Entidad bancaria (2021)

## **CAPITULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 Análisis y discusión del diagnóstico realizado**

Se realizó diagnóstico de la situación sobre la gestión de cobranza en la entidad bancaria y la cartera vencida; se realizan los siguientes análisis.

#### **4.1.1 Análisis a las encuestas realizadas**

De acuerdo a las respuestas obtenidas en encuesta realizada, se logró conocer que un 67% de los créditos que forman parte de la cartera vencida corresponden al sector agrícola, mientras que el 33% al sector comercial. Según información suministrada por BanEcuador por medio de página oficial, la entidad bancaria colocó en el año 2019, la cantidad de USD 914,7 millones de dólares para el desarrollo económico y social de 129.290 familias campesinas de todo el país, representando el 65% de colocación del total de créditos otorgados por el banco (BanEcuador, 2020).

Esta cantidad ha aumentado para el año 2020, donde BanEcuador ha destinado al sector agrícola la cantidad de 1.500 millones de dólares en más de 205 mil operaciones crediticias agropecuarias (BanEcuador, 2020). De esta manera, el sector agrícola tiene un apoyo en BanEcuador, no obstante, los mayores retrasos en pagos y cancelación de dudas, se generan en este mismo sector, lo que debe ser revisado por la gerencia y encargados de analizar las principales causas de estos atrasos.

De igual manera, en función a las respuestas dadas por los encuestados, en la entidad bancaria existen políticas de cobranza, pero estas no son del conocimiento claro por todos los trabajadores del área, lo que se considera un problema relevante al momento de emplear las estrategias para recuperar cartera vencida. Según Caurin (2018) es importante que las políticas están claramente definidas y sean conocidos por todos los involucrados en la empresa, pues se trata de los principios creados por la dirección con el objetivo de conseguir la mejor gestión que permita obtener grandes resultados.

Se indagó sobre la política de cobranza más relevante en la gestión en el otorgamiento de los créditos que ofrece el banco, destacándose que los clientes deben contar con referencias comprobables y con garantías suficientes para poder optar a un crédito, así como también se conoció que el tipo de evidencia más solicitado por el banco es la evidencia física, como garantía por parte de los clientes. Las evidencias físicas involucran roles de pagos firmados y sellados, aportes a la seguridad social, evidencia física y documentos de propiedad de bienes.

Durante los últimos dos años, la cartera se ha visto aún más afectada por el incumplimiento en los pagos de los clientes, en su mayoría los del sector agrícola, siendo uno de los sectores con mayor incapacidad de pago. Según información ofrecida a través de diario el Expreso (2021) los índices de morosidad casi han llegado a triplicarse. Las dificultades se evidencian en el sector productivo, encabezado por la agricultura y el turismo, situación que ha empeorado como resultado de la situación de pandemia mundial.

La mayoría de los clientes que han adquirido créditos a través de la banca, han solicitado diferimientos de pagos y refinanciación de operaciones, siendo un tema relevante en el sistema financiero, el cual ha tratado de hacerle frente a las incapacidades de pago, pero la banca pública aún está lejos de nivelarse y alcanzar las metas establecidas. Durante el primer trimestre del año 2021, los índices de impagos alcanzaron hasta un 14% (Expreso, 2021).

Otro aspecto relevante que se pudo conocer a través de la encuesta realizada ha sido que un 67% de los encuestados indicó que se hace revisión trimestral de la cartera vencida y con menor énfasis en el año 2020 donde la mayoría de las actividades se paralizaron a nivel nacional y mundial. Sin embargo, una revisión trimestral de la cartera vencida se considera ineficiente, dada la importancia que tiene el seguimiento continuo de los pagos pendiente de los clientes. Esto debe manejarse en conjunto con el departamento de contabilidad con la finalidad de cruzar información de importancia para la toma de decisiones de la gerencia.

Al respecto explican Morales & Morales (2014) que en caso de que existan contablemente partidas que se consideran irrecuperables o de difícil cobro, debe efectuarse de manera oportuna un estudio que sirva de base fundamental para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas y que pueden formar parte de alguna estimación necesarias, para prever eventos futuros cuantificables que pudiesen incidir en el importe de las cuentas por cobrar, lo que conlleva a un valor de recuperación estimado de los derechos exigibles de la empresa. Sin embargo, esta revisión debe hacer de manera continua, por lo que un análisis trimestral a la cartera vencida, podría no garantizar el cumplimiento de políticas de cobranza ni tampoco una recuperación oportuna.

De igual modo, un alto porcentaje de las respuestas obtenidas coinciden en que dentro de los tipos de seguimiento para cobranza más comunes realizados por la entidad bancaria, se encuentran las llamadas telefónicas y los envíos de notificaciones vía correo electrónico. Es importante mencionar que la Superintendencia de Bancos señala en su página oficial que la gestión de cobranzas de las entidades financieras se puede realizar mediante vía telefónica, notificaciones por escrito o por medios electrónicos, por lo que se consideran los métodos más utilizados por las entidades bancarias (Superbancos, 2020). Una vez agotados estos medios, se proceden a acciones más rigurosas y legales de ser necesario.

Dentro de los procesos más comunes para realizar la exigencia del pago de una deuda vencida, el banco utiliza dos formas principales: solicitar el cobro inmediato por medios legales o realizar una negociación para llegar a un acuerdo de pago. Es necesario señalar que las instituciones financieras deben agotar todas las medidas necesarias para lograr la cancelación de las deudas sin acudir a medios legales o judiciales.

La mayoría de las respuestas obtenidas coinciden en que existen deficiencias en la gestión de las cobranzas que se realizan desde el área encargada, se reconoce la poca capacitación y la falta de estrategias en las cobranzas. No se realiza un seguimiento a los días de mora de forma oportuna y adecuada. Explican Mera y Ordoñez (2017) que los procedimientos de cobranza se deben

establecer como regla que deben ser planificados y anticipados, con la finalidad de alcanzar una cobranza eficiente, para esto debe asegurarse el cobro y minimizar las pérdidas en las cuentas por cobrar, para conseguir el propósito es necesario regular y obtener un pronto pago. Los periodos frecuentes de recaudación son: mencionar, pedir, insistir con actuaciones radicales; las cuales ayudarán a perfeccionar y recuperar la cartera de la empresa de manera más competente.

También se pudo conocer que el personal que se encarga del área de cobranza no tiene una preparación adecuada en dichos procesos, es decir, realizan sus actividades previos lineamientos para proceder a clasificar la cartera o hacer llamadas telefónicas, pero no existe una capacitación que sirva de base fundamental en el desarrollo de las funciones.

El personal del área de cobranza es graduado en el área contable y administración de empresa, sin embargo, no manejan suficientemente estrategias de cobranzas y de comunicación con clientes para lograr la recuperación de la cartera vencida. Según lo que señala Silva (2018) uno de los principales factores en el desarrollo del talento humano consiste en activarlos, a través de la capacitación y preparación en las funciones realizadas. Existen estudios que demuestran una amplia correlación directa entre la capacitación y la productividad que tenga el personal en el puesto de trabajo.

#### **4.1.2 Análisis a la entrevista realizada**

De acuerdo a información obtenida de la entrevista realizada, se indicó que la entidad bancaria al momento de gestionar los créditos de las personas o empresa interesadas, solicitan datos relacionados con servicios básicos, roles de pagos, dependencia o independencia laboral, buró crediticio, a nombre del titular o quien solicita el crédito.

De igual forma, la entidad solicita fiadores que avalen las solicitudes de créditos, así como también garantías o propiedades que sirvan de aval. Esto dependerá del tipo de crédito solicitado, el monto, entre otros aspectos. Es necesario señalar

que durante la entrevista no se obtuvo mayor información respecto al tema en análisis de la cartera vencida.

Según información suministrada por la entidad bancaria, se pudo conocer que el total de los créditos otorgados por el banco han sido de \$ 34.962.698 para el año 2019 y aumento a \$ 56.889.023 para el año 2020. De estos valores, la cantidad de \$ 24.074.925,00 corresponde al 69% del monto a nivel nacional que han sido otorgados por la agencia Milagro y un 45% para el año 2020, por la cantidad de \$ 25.493.057,75.

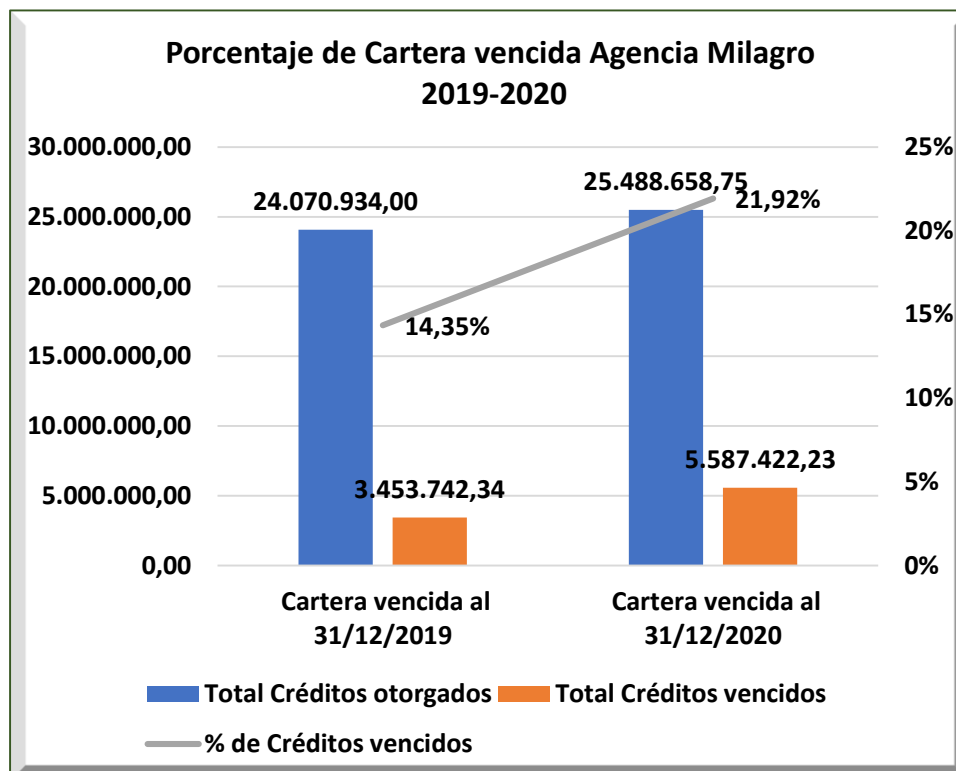
Se observa que los porcentajes en créditos otorgados a nivel nacional aumentaron en un 61% para el año 2020 con respecto al 2019, y los valores que pertenecen a la agencia Milagro representan casi la mitad del total de los créditos que se otorgan a nivel nacional. De esta manera, la gestión de cobranza que se haga en la agencia Milagro es crucial para la entidad bancaria matriz, porque cuentan con una alta cartera crediticia.

De igual manera, la mayor cantidad de la cartera vencida se concentra en el sector agrícola y el comercial, seguidos del sector servicios. Los créditos otorgados al sector agrícola forman parte de los planes de impulso al sector productivo del Ecuador, destinándose grandes cantidades de dinero a este sector, para brindar financiamientos a los pequeños y medianos productores. No obstante, durante el año 2020 la situación de pandemia generó escenarios que afectaron a todos los sectores incluyendo el financiero.

En la Figura 17 se puede apreciar los porcentajes de crecimiento de la cartera vencida en la Agencia Milagro entre los años 2019-2020. La agencia de Milagro tiene contabilizado la cantidad de \$ 24.070.934 en créditos para el año 2019, de los cuales un 14% representa la cartera vencida. Para el año 2020 la cartera crediticia del banco es de \$ 25.488.658 y la cartera vencida aumenta a 22%, es decir, en ocho puntos por encima de lo contabilizado para el año 2019.

**Figura 115.**

*Porcentaje cartera vencida Agencia Milagro 2019-2020*



Fuente: Entidad bancaria (2021)

La cartera vencida de la agencia Milagro aumentó para el año 2020 a \$ 5.587.422, pasando de 14,35% a 21,92% con respecto al 2019. Esta diferencia se incrementó por la situación de pandemia mundial, donde un alto número de clientes dejó de cancelar las cuotas correspondientes por los efectos económicos y la paralización de la mayoría de las actividades económicas en todo el país.

Para el año 2019, la agencia Milagro se estableció como meta de recuperación de la cartera vencida, la cantidad de \$1.480.473, logrando recuperar solo un 6,15% de dicho monto. Y para el año 2020 una meta de \$ 5.247.543, de lo cual solo recuperó un 21%. Estos valores indican que no se ha logrado obtener la totalidad de la cartera vencida y que aun se mantienen valores significativos que inciden en la liquidez de la entidad bancaria. Ante las consecuencias de la situación de pandemia, más otros factores que han venido afectando a los distintos sectores económicos del país, por el alto costo de la producción y servicios, el sector financiero se ve en la necesidad de emplear estrategias que,

por un lado brinden un impulso a todos los sectores para recuperación de la economía del país, y por otro lado, se logre recuperar en el menor tiempo posible, la mayor cantidad de montos vencidos para continuar apalancando a las pequeñas, medianas y grandes empresas del país.

#### **4.2 Identificación de los elementos que contribuyen a optimizar la gestión de cobranza y recuperación de la cartera vencida.**

La gestión de cobranza está conformada por acciones y estrategias específicas estipuladas con la finalidad de fomentar una buena relación con el cliente, es decir, en ningún caso la entidad bancaria busca enemistad o pérdida total de la cartera vencida, por lo que se hace necesario que todas las modalidades de cobranza sean utilizadas en un ambiente de entendimiento mutuo y acuerdo para recuperar los valores. Se busca reactivar la relación comercial con los clientes, en aquellos casos donde ha transcurrido muchas cuotas vencidas, agotando las instancias de entendimiento y colaboración, de lo contrario se procederá por vía legal.

Definir estrategias de cobranza depende de diversos factores, por lo tanto, es necesario evaluar el contexto, el tiempo, la situación país, entre otros factores externos y externos que afectan incluso en la sensibilidad de los clientes que mantienen deudas con la entidad bancaria. Por ejemplo, la realización de llamadas telefónicas constantes a un cliente, cuyo negocio o emprendimiento se vio afectado altamente por la paralización de actividades en el año 2020, más el fallecimiento de muchos familiares y amigos en el entorno, pudieron generar niveles de estrés altos y de preocupaciones que lejos de ayudar a buscar alternativas de solución, se fomenta la resistencia a optar por alternativas de pago u otras opciones.

##### *4.2.1.1 Estrategias de recuperación*

Estas estrategias requieren ser viables y razonables tomando en cuenta la estructura financiera y administrativa que tenga la entidad bancaria. Por tanto, se plantean las siguientes propuestas con la finalidad de mejorar la gestión de cobranzas, los cuales se han derivado de los análisis anteriormente realizados.



#### *4.2.1.1.1 Llevar a cabo procedimientos de control de auditoría interna a los créditos otorgados*

En la actualidad, el área de crédito y cobranza no realiza un seguimiento a los créditos que se otorgan a los distintos sectores económicos. Es decir, se requiere realizar visitas de manera sistémica a los clientes que han recibido créditos con la finalidad de verificar el levantamiento de la información, el destino del crédito solicitado, entre otros aspectos que ayudan a determinar la responsabilidad y compromiso de pago de los clientes. De igual forma, se sugiere evaluar los informes de auditorías para precisar acciones y mejoras en los procesos realizados.

#### *4.2.1.1.2 Estandarización del proceso de inducción o capacitación a los funcionarios*

Parte esencial de las estrategias de cobranzas y el éxito de las mismas, debe hacer referencia a la capacitación e inducción que se le otorga a los funcionarios relacionados al área. Se sugiere que la entidad bancaria estandarice formalmente, el proceso de inducción a los funcionarios en los cuales se incluya aspectos tales como:

- ✓ Socialización de la Normativa Interna Bancaria
- ✓ Socialización de las Políticas de créditos y cobranzas
- ✓ Socialización de normativas emitidas por los órganos competentes y reguladores de la gestión financiera en el país.
- ✓ Todo lo concerniente a los factores de riesgos que pueden incidir en el proceso de otorgamiento de créditos.
- ✓ Factores de riesgo a considerar en los procesos de evaluación de los créditos otorgados.
- ✓ Factores de riesgo a considerar en los créditos vencidos.
- ✓ Capacidad de comunicación y atención adecuada al cliente.
- ✓ Otros relacionados.

#### *4.2.1.1.3 Evaluación técnica del conocimiento de los funcionarios*

Se sugiere realizar periódicamente (puede ser semestral) una evaluación a la capacidad técnica y las competencias que tiene el personal asignada al área de crédito y cobranza, para gestionar ante los clientes. La capacitación que se le dé al funcionario, debe ser medida y evaluada, con la finalidad de conocer si efectivamente se están llevando a cabo los procesos correctamente, o por el contrario la gerencia debe tomar acciones de mejoras.

Es importante destacar, que la falta de conocimiento en el manejo de la cartera vencida, en cuanto al poder de convencimiento que pueda tener un funcionario frente al deudor, se convierte en parte principal del éxito de la recuperación de la cartera vencida. De esta manera, se debe evaluar si se cumplen las políticas establecidas, las normativas de los órganos de control y regulación y demás aspectos relacionados con las modalidades de cobranza que se decidan implementar.

#### *4.2.1.1.4 Implementación de un Software para la Gestión de Procesos en área de cobranza*

Actualmente la entidad bancaria maneja un software donde se registran todas las transacciones relacionadas con créditos otorgados, valores otorgados y recuperados, sin embargo, esto lo maneja solo el funcionario encargado del área. Se sugiere a través de esta propuesta de estudio, que se gestione la implementación de un software interno que sea manejado por todo el personal del área de cobranza, donde se pueda clasificar y dividir la cartera crediticia, de manera que los funcionarios puedan conocer claramente los valores metas establecidos para determinado periodo. Se sugiere el programa BPM (por sus siglas en inglés, Business Process Management), este es un programa que actúa como mecanismo de control para conocer de manera inmediata el cumplimiento de los procesos en la gestión de cobranza.

El BPM ofrece los siguientes beneficios:

- ✓ Documentar y optimizar: Permite documentar los procesos de negocio y ofrece una mayor visibilidad de los mismos, lo cual ayuda a detectar ineficiencias y alcanzar una mayor claridad sobre el funcionamiento de la entidad bancaria en su conjunto.
- ✓ Reducir costos: Optimizar procesos también se traduce en optimizar recursos y reducir costos, permitiendo a la entidad bancaria mayor competitividad.
- ✓ Mejorar rendimiento: El programa permite establecer indicadores clave de rendimiento (o KPI) y ayuda a detectar puntos débiles en los procesos para entender y mejorar el desempeño de la organización.
- ✓ Digitalizar y automatizar: Un Software de BPM como INTEGRADOC admite computarizar los procesos de modo muy sencillo, asignando tareas a los usuarios correspondientes y asegurando una trazabilidad de las tareas realizadas a través de reportes que también podrán ser automatizados (Integradoc, 2019).

#### *4.2.1.1.5 Implementación de controles en la apertura de cuentas*

Si bien, el área de apertura de cuentas no está estrechamente vinculada a las acciones y funciones que se llevan a cabo en área de créditos y cobranzas, se hace necesario que como parte de la estrategia para minimizar los riesgos en las cobranzas o recuperación de cartera, se evalúe que al apertura cuentas bancarias de los clientes, se disponga de números telefónicos, referencias y direcciones domiciliarias correctas, pues de lo contrario se generan problemas para contactar a los clientes morosos.

En este sentido, dentro de las acciones para evitar el aumento de la cartera vencida, se puede mencionar que los funcionarios de hacer los registros de los datos de los clientes, se hagan de manera correcta sin errores en teléfonos o cualquier otro dato que sea necesario manejar para contactar al cliente.

### **4.3 Propuesta de mejora en la gestión de cobranza y recuperación de la cartera vencida**

#### **4.3.1 Definición de políticas de cobranza**

Las transcripciones del "Manual de Procesos de Cobro y Procesamiento" varían de las instituciones bancarias de BanEcuador, a través de las cuales se pueden encontrar los siguientes puntos:

- 1) gestión de tarifas sin plazo de pago
- 2) Parámetros y criterios de gestión y provisiones de cartera.

Las aplicaciones y aplicaciones para computadoras portátiles no contienen toda la información actualizada que define las situaciones, los sitios con las soluciones de administración y la información de responsabilidad, rendición de cuentas y administración. Es importante señalar que en los informes relacionados con las Instituciones de Crédito e Instituciones Financieras, los Fondos de Cobro de las Instituciones de Crédito están regulados por el Banco de Instituciones de Crédito del país.

Todas las reglas establecidas deben tenerse en cuenta en el proceso de pago. La póliza solo debe verse desde la perspectiva de la cooperativa de ahorro y crédito en el momento del cobro.

La siguiente es una lista de pautas de crédito para agencias de crédito y cobranza:

Todas las empresas que cobran su préstamo y las tarifas de cotización son generalmente seguras para la instalación, publicación y / o interpretación de la documentación, o para la revisión de la deuda si el deudor y el deudor tienen el derecho.

- Para la solvencia de los fondos de crédito y cobranza, existe una función permanente de control y evaluación permanente de los actuales valores de

- ✓ Restablecimiento de la cartera crediticia frente a las metas establecidas para identificar tasas de recuperación y determinar la falla de fortalezas en el proceso.
- ✓ La efectividad de los canales para contactar a los clientes lentos se evalúa mensualmente y es creada por cada empleado responsable de la comunicación con el cliente.
- ✓ La Unidad de Riesgos y Auditoría Interna realizan una evaluación y seguimiento mensual de los controles del proceso de cobranza y cumplimiento de los parámetros de gestión.
- ✓ Los empleados que son responsables de ejecutar acuerdos de facturación y ponerse en contacto con los clientes pueden establecer horarios que no les molesten.
- ✓ La Junta Directiva será responsable de aprobar, cambiar o suspender los parámetros para la gestión cuando lo a medite, según las parámetros de gestión de cobranza.

### **4.3.2 Plan de acción para mejorar la gestión de cobranzas**

Luego de analizar los resultados de las herramientas de recolección e información utilizada, así como la revisión teórica y el análisis de los datos con el apoyo de la institución bancaria, se identificaron los siguientes puntos como esenciales para optimizar la gestión de cobranza en BanEcuador Milagro y sugirieron que se considerarán:

#### **4.3.2.1 Generación de datos detallados del carácter de desaceleración total**

Se sugiere que el sujeto entregue al estudio un detalle de toda la carta de cierre caducada y estado actual de la mar, que ha sido analizada por todo el personal responsable del área de recolección. Considera una parte inicial básica y necesaria para poder partir de datos actualizados y fiables. En algunos casos, el personal a cargo de los procesos de cobranza desconoce los tipos de préstamos vencidos, solo se les entrega una lista.

#### *4.3.2.1 Generar los datos detallados de la cartera vencida total*

Se sugiere que la entidad sujeta a estudio, genere un detalle del total de la cartera vencida a la presente fecha y sea analizada entre todo el personal encargado del área de cobranza. Se considera una parte inicial básica y necesaria para poder partir de datos actualizados y confiables. En algunas oportunidades los funcionarios encargados de realizar los procesos de cobranza, no conocen la naturaleza de los créditos vencidos, solo reciben una lista de teléfonos con los nombres de los clientes y realizan llamadas o envíos de notificaciones que no suman mayor productividad al proceso.

Cuando el funcionario está preparado y conoce el origen del crédito, el trayecto de cumplimiento o no cumplimiento del cliente, entre otros aspectos, podrá tomar acciones más acertadas para lograr una recuperación de la cartera.

#### *4.3.2.2 Analizar la cartera vencida*

Se sugiere realizar un análisis minucioso de la cartera vencida, debiendo ser un trabajo en equipo donde participe todo el personal vinculado al área de cobranzas. Involucrar al personal en el proceso de gestión, sumará mayor compromiso y apego a las normas y al cumplimiento de metas de recuperación establecidas.

#### *4.3.2.3 Analizar y depurar la cartera vencida*

Es necesario que la institución analice cuales son las prioridades de la cartera a recuperar, determinar si existen cuentas incobrables que aumentan los valores a recuperar pero que deben ser ya excluidos o dados de baja. Depurar la cartera vencida consistirá en excluir valores que ya no pueden ser cancelados por los clientes, siempre y cuando se disponga de todos los soportes y autorizaciones suficientes para realizar este pasó. Al depurar la cartera vencida, se abre paso a una cartera gestionable.

#### *4.3.2.4 Analizar la cartera vencida gestionable*

Después de depurar la cartera, se sugiere priorizar acciones de cobro. Esto conlleva a identificar y seleccionar de la cartera gestionable, el número de los principales deudores con los valores más altos y con tiempos extensos. Esto conlleva a obtener una cartera vencida priorizada.

#### *4.3.2.5 Analizar la cartera vencida priorizada*

Una vez obtenida esta información, debe llevarse a cabo las acciones que se correspondan para iniciar la cobranza de los valores o gestiones de cobro. Este proceso se repetirá toda vez se hayan obtenido resultados en esta primera fase. El proceso deberá realizarse cada vez que se considere necesario hasta haber realizado las gestiones de cobranzas a todos y cada uno de los casos que conforman la cartera vencida.

#### *4.3.2.6 Establecer el porcentaje de recuperación de la cartera gestionable*

En este paso, se identificar o definir el porcentaje de recuperación que se busca obtener sobre el monto de la cartera vencida gestionable. Esta información debe ser del conocimiento de todos los funcionarios del área de cobranza de la entidad financiera.

#### *4.3.2.7 Gestionar un cobro persuasivo*

Este paso requiere que se asigne toda la información seleccionada a los gestores de cobranza, para que, por diferentes medios de gestión persuasiva, pueda llevarse a cabo la cobranza.

#### *4.3.2.8 Control de la deuda*

Este paso sugiere elaborar un registro de los procesos coactivos que se hayan iniciado con la información de los clientes, y asignar correcta y suficientemente los expedientes para la gestión de cobranza.

## 5. CONCLUSIONES

Se hizo una revisión de las fuentes bibliográficas y documentales con la finalidad de fundamentar teóricamente el tema de investigación. Esto se logró a través de la consulta a trabajos de investigación, artículos científicos, leyes y normas relativas a la regulación de las funciones de las instituciones financieras, páginas oficiales, entre otros. Los aportes teóricos del tema de investigación son muy valiosos porque ofrecen información actualizada y pertinente con la importancia de manejar y gestionar adecuadamente las estrategias en la recuperación de carteras vencidas.

Se diagnosticó la situación actual relacionada con la gestión de cobranza en BanEcuador, con respecto a la cartera vencida en la agencia Milagro, pudiéndose conocer que actualmente la agencia tiene en su cartera crediticia un alto porcentaje de los créditos que se otorgan a nivel nacional, por lo que la hace una agencia clave en la liquidez de la entidad bancaria. De igual manera dentro de la información obtenida a través de la encuesta y la entrevista realizada, se pudo conocer que la agencia cuenta con políticas de cobranza que no están actualizadas y no son del conocimiento de todo el personal de cobranza. Se dieron a conocer con mayor detalle los análisis en la información de la cartera vencida facilitada por la agencia, no obstante, no detallaron con mayor precisión las gestiones o modalidades de cobranza que desarrollan por criterios de confidencialidad de la información de la entidad.

Finalmente, se identificaron elementos que contribuyen a la optimización de los cobros y recuperación de la cartera vencida del BanEcuador, y se hace una propuesta para que se lleven a cabo algunos pasos importantes para iniciar una gestión de cobranza que genere resultados positivos.



## **6. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la agencia de BanEcuador Milagro, hacer una revisión del presente estudio de investigación, así como también coordinar con los funcionarios del área de capacitación la revisión de normativas relacionadas a la cobranza y a las acciones que deben emprender las instituciones financieras del país, cuando se presentan casos de recuperación de valores vencidos.

Es recomendable, que la institución realice frecuentemente un diagnóstico de la situación relacionada con la cobranza de cartera vencida, con la finalidad de precisar falencias o debilidades que deban ser mejoradas para lograr una mayor efectividad en el proceso. El seguimiento a las funciones que realizan los funcionarios del área, forma parte esencial en el éxito de las estrategias que se emplean. De lo contrario, la gerencia desconocerá los avances o resultados de la gestión de cobranza.

Se recomienda a la agencia Milagro, tomar en consideración la propuesta realizada en el presente trabajo de investigación, partiendo de la importancia que tiene para BanEcuador, el porcentaje de cartera crediticia que maneja la mencionada agencia, representando un significativo aporte a la liquidez de la institución financiera, por tanto, la gestión que se realice debe rendir frutos positivos.

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Araujo, E. (2016). *Análisis de estudio de la cartera clientes de la compañía DELTA PLASTIC S.A.* Guayaquil: Univeraidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 14 de agosto de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12634/1/UPS-GT001654.pdf>
- Armijos, A., & Oña, J. (2015). *Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza para recuperar cartera vencida en la Cooperativa de Ahorros y Créditos San Miguel de los Bancos y sus tres agencias que la integran.* Quito: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10202/1/UPS%20-%20ST001739.pdf>
- BanEcuador. (2020). *1500 millones en créditos de Banecuador para el sector agropecuario.* Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/2020/10/05/1-500-millones-en-creditos-de-banecuador-para-el-sector-agropecuario/>
- BanEcuador. (2020). *Apoyo al sector agropecuario se consolida con nuevas líneas de créditos.* Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/2019/02/20/apoyo-al-sector-agropecuario-se-consolida-con-nuevas-lineas-de-credito/>
- Bustamante, F. (2018). Recuperación de cartera con el mejoramiento del control de riesgo operacional en el sistema bancario. *Revista Observatorio de la economía Latinoamericana*, 1-5. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/recuperacion-cartera-bancario.html>
- Campos, J. (2021). *Influencia del modelo ARRA como gestor del riesgo crediticio en el índice de cartera vencida de la Financiera TFC - Agencia Huancayo durante el año 2018.* Repositorio Escuela Académico Profesional de Ingeniería Empresarial. Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9980/1/IV\\_FIN\\_114\\_TI\\_Campos\\_Riojano\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9980/1/IV_FIN_114_TI_Campos_Riojano_2021.pdf)

- Cartera vencida. (2019). <http://www.carteravencida.com>. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de [http://www.carteravencida.com/la\\_cartera\\_vencida.html](http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html)
- Castro, J. (2021). *Beneficios de una gestión eficiente de las cuentas por cobrar*. Obtenido de Corponet: <https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-una-gestion-eficiente-de-tus-cuentas-por-cobrar>
- Caurim, J. (2018). *Políticas empresariales importancia*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/politicas-empresariales>
- Credifinanciera. (18 de Octubre de 2017). *Credifinanciera*. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://www.credifinanciera.com.co/Content/docs/politica-de-cobranza.pdf>
- Estupiñán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión* (Tercera ed.). Bogotá: Ediciones ECOE.
- Expreso. (2021). *La banca pública lidia contra una mayor incapacidad de pago*. Obtenido de Diario El Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/banca-publica-lidia-mayor-incapacidad-pago-102890.html>
- Felipe, D. (16 de Febrero de 2012). <http://terminologiacobranzas.blogspot.com/>. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://terminologiacobranzas.blogspot.com/>
- Finanza para todos. (2017). <http://finanzasparatodos.es>. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de [http://finanzasparatodos.es/es/secciones/glosario?matchesPerPage=30&query=G\\*&displayPages=10&searchPage=1&buscador=no](http://finanzasparatodos.es/es/secciones/glosario?matchesPerPage=30&query=G*&displayPages=10&searchPage=1&buscador=no)
- Fundación Educativa. (2018). *Fude*. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-gestion-de-cobranzas-732.html>
- Generamás. (2019). <https://generamas.com>. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://generamas.com/definiciones/cartera-vencida/#:~:text=Cuando%20un%20deudor%20tiene%20atraso,empieza%20a%20considerar%20que%20su>

- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación. Obtenido de <https://educativopracticass.files.wordpress.com/2014/05/principios-de-administracion-financiera.pdf>
- Grados, J., & Sánchez, E. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. Ciudad de México: Editorial el Manual Moderno S.A.
- Herrera, A. (2016). *Diseño de una Guía de Control Interno para el procedimiento de recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Finander*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta ed.). Caracas: Librería Virtual Ozal.
- Integradoc. (2019). *Gestión de Procesos de Negocio o Business Process Management*. Obtenido de Integradoc: <https://www.integradoc.com/que-es-bpm/>
- Libera. (2019). <https://www.libera.com>. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://www.libera.com.ec/services/gestion-de-cobranza/>
- Madroño, M. (2016). *Administración financiera del circulante*. México: Instituto Mexicano de Contadores. Recuperado el 02 de septiembre de 2020
- Marco, F. (2019). *Cuentas a Cobrar*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cuentas-a-cobrar.html>
- Masaquiza, S. (2017). *La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la COAC Mushuc Ñan Ltda. , en la parroquia Salasaca*. Ambato, Ecuador: Repositorio Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26432/1/T4119ig.pdf>
- Medina, O., & Cárdenas, H. (2017). *Modelo estadístico para establecer la relación entre el indicador de cartera vencida total, la pérdida neta de crédito y el costo de cartera de un crédito de consumo libre inversión otorgado por una entidad bancaria de Bogotá, Colombia*. Bogotá: Repositorio Fundación Universitaria Los Libertadores. Obtenido de <https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1414/oscar-medina2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2018). *Contabilidad Financiera para contaduría y administración*. Barranquilla: Ediciones ECOE.

- Mera, J., & Ordoñez, R. (2017). Cartera de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Medic&Services S.A. *Eumed*, 1-14. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad-medic&servicessa.html>
- Molina, C., & Carrero, J. (2020). La Banca Pública y su aporte al desarrollo microempresarial del Cantón Portoviejo. *Revista Eco Sinergia*, 89-107. Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/2359/2644>
- Morales, A., & José, M. (2014). *Crédito y Cobranza*. Grupo Editorial Patria.
- Muñoz, F. (2015). *La gestión de cobranzas y la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cevallos*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18565/1/T3339i.pdf>
- MytripleA. (2020). *Diccionario financiero*. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de My tripleA: <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/banca-publica/>
- NIIF A6. (Noviembre de 2014). *Reconocimiento y Valuación*. Recuperado el 18 de Junio de 2017, de Norma de Informacion Financiera A-6: [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1257/1257\\_cr\\_NIF%20A-6.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1257/1257_cr_NIF%20A-6.pdf)
- Pedroza, S. (2020). *Economipedia*. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/banca-publica.html>
- Peipro.com. (31 de Mayo de 2018). <http://www.peipro.com>. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://www.peipro.com/2018/05/31/el-abc-de-la-cobranza/>
- Peiro, A. (2018). *Periodo medio de cobro (PMC)*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/periodo-medio-de-cobro-pmc.html>
- Produbanco. (2020). <https://www.produbanco.com>. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://www.produbanco.com.ec/normas-de-transparencia/gesti%C3%B3n-de-cobro/etapas-de-cobranza/>
- Puppio, V. (Abril de 2016). <https://diccionario.leyderecho.org>. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://diccionario.leyderecho.org/cartera-vigente/>

- Puppio, V. (Enero de 2016). <https://diccionario.leyderecho.org>. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://diccionario.leyderecho.org/diversificacion-de-cartera/>
- Puppio, V. (09 de Marzo de 2017). <https://diccionario.leyderecho.org>. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://diccionario.leyderecho.org/cartera-vencida/>
- Ramos, M. (2017). *Gestión de crédito y cobranzas en el proceso de recuperación de cartera vencida para la empresa "INMEGA"*. Facultad de Ciencias administrativas. Quito: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/15037/1/69271\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/15037/1/69271_1.pdf)
- RFD. (2020). *Covid-19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional*. Obtenido de Red de Instituciones Financieras de Desarrollo: <http://rfd.org.ec/biblioteca/pdfs/LG-202.pdf>
- Sánchez, L. (2016). LA GESTIÓN EFECTIVA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS. *Universidad Metropolitana*, 8(4), 54-57. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n4/rus06416.pdf>
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano*. 2Ciencias.
- Soto, R. (2018). *Mitigación del riesgo en una entidad bancaria mediante el rediseño del proceso de construcción de modelos de calificación crediticia*. Repositorios Latinoamericanos. Obtenido de <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3026983>
- Stevens, R. (11 de diciembre de 2019). *Rankia*. Recuperado el 02 de septiembre de 2020, de <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia>
- Superbancos. (2020). *¿Cuáles son los métodos de gestión de cobranza extrajudicial y cómo los bancos determinan los valores a cobrar al cliente por dichas gestiones?* Obtenido de Superintendencia de Bancos: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/ufaq/cuales-son-los-metodos-de-gestion-de-cobranza-extrajudicial-y-como-los-bancos-determinan-los-valores-a-cobrar-al-cliente-por-dichas-gestiones/>

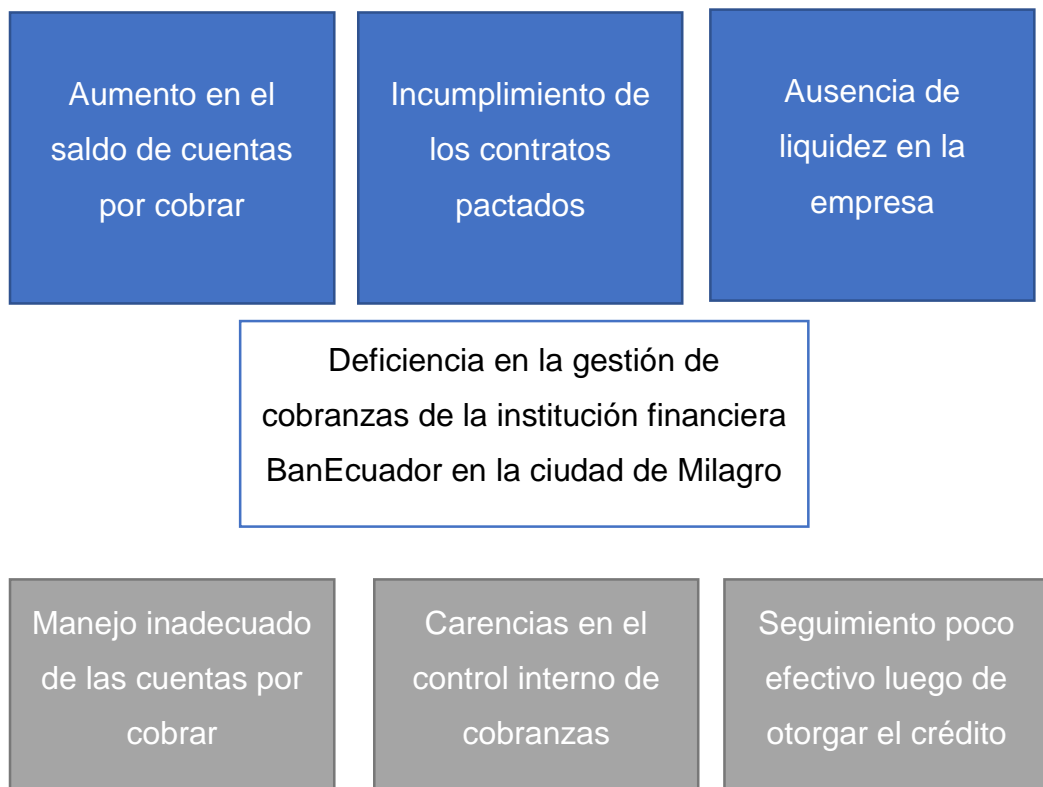
- Superintendencia de Bancos. (2020). *Superintendencia de Bancos*. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/uFAQs/cuales-son-los-metodos-de-gestion-de-cobranza-extrajudicial-y-como-los-bancos-determinan-los-valores-a-cobrar-al-cliente-por-dichas-gestiones/>
- Superintendencia de Bancos. (2020). *Superintendencia de Bancos*. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>
- Trinxet, S. (Marzo de 2016). <https://diccionario.leyderecho.org>. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://diccionario.leyderecho.org/morosidad/>
- Vásquez, C., Terry, O., Huaman, M., & Cerna, C. (2021). Ratios de liquidez y cuentas por cobrar: Análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima. *Redalyc*, 25(2), 195-214. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357966632011/html/>
- Vásquez, W. (2020). *Metodología de la investigación Manual del Estudiante*. UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES. Obtenido de <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2020-I/MANUALES/II%20CICLO/METODOLOGIA%20DE%20INVESTIGACION.pdf>
- Vera, E. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1560/1/T-UIDE-094.pdf>
- Zumba, L. (2021). *La banca pública lidia contra una mayor incapacidad de pago*. Obtenido de Diario El Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/banca-publica-lidia-mayor-incapacidad-pago-102890.html>

## ANEXOS

### Anexo 1. Árbol del Problema

A continuación, se presenta un árbol del problema identificado con sus principales causas y efectos:

**Figura 116.**  
Árbol del problema







**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**DEPARTAMENTO DE POSGRADO**  
**ENCUESTA**

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene por finalidad principal analizar la gestión de cobranza y su efecto en la recuperación de la cartera vencida del BanEcuador cantón Milagro en el año 2019.

La información recolectada a través de la encuesta, será utilizada para cumplimiento de los objetivos metodológicos en ocasión al desarrollo de la Tesis de Maestría de título: LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU EFECTO EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DEL BANECUADOR CANTÓN MILAGRO EN EL AÑO 2019, en conjunto con la Universidad Estatal de Milagro.

**1. ¿Qué tipo de crédito dispone de mayor nivel de cartera vencida?**

- Créditos sector comercial
- Créditos sector acuícola
- Créditos sector agrícola
- Créditos sector industrial
- Créditos sector artesanal
- Créditos sector turístico

**2. ¿Las políticas establecidas tanto para el otorgamiento de crédito como para la gestión de cobranzas están formalmente estipulada?**

- Sí
- No

**3. ¿Cuál de las siguientes políticas es la más relevante para la empresa en cuanto al otorgamiento de crédito?**

- Asegurar un buró de crédito eficiente.
- Conocer la residencia del deudor.
- Contar con referencias para otorgar el crédito.
- Solicitar garantías para el otorgamiento del crédito.
- Otros.

**4. ¿Qué tipo de respaldo o soporte utiliza para otorgar crédito?**

- Físico
- Electrónico
- Verbal
- Otro

**5. ¿Con qué frecuencia se revisa la cartera vencida?**

- Mensualmente
- Bimestralmente
- Trimestralmente
- Semestralmente

**2. ¿Qué tipo de seguimiento más utilizado en la gestión de cobranza?**

- Llamadas constantes
- Notificaciones vía e-mail
- Visitar al domicilio
- Otros

**3. ¿Qué proceso más común es el que realiza la entidad bancaria para exigir el pago de la deuda?**

- Solicitar el cobro inmediato por medios legales.
- Realizar nueva negociación para llegar a un acuerdo
- Otros

**6. ¿Considera que la gestión de cobranzas de la entidad presenta falencias?**

- Sí
- No

**7. ¿A qué considera como el causante de que la cartera vencida aumente?**

- Otorgamientos de créditos sin control
- Escaso seguimiento a los días de mora
- Deficiencia en el sistema de cobranza
- Deficiencia en el sistema de créditos
- Causas externas a la entidad bancaria

**8. ¿Está de acuerdo con implementar estrategias que contribuyan a la recuperación de la cartera vencida?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
DEPARTAMENTO DE POSGRADO

## ENTREVISTA

**OBJETIVO:** La presente entrevista tiene por finalidad principal analizar la gestión de cobranza y su efecto en la recuperación de la cartera vencida del BanEcuador cantón Milagro en el año 2019.

La información recolectada a través de la entrevista, será utilizada para cumplimiento de los objetivos metodológicos en ocasión al desarrollo de la Tesis de Maestría de título: LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU EFECTO EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DEL BANECUADOR CANTÓN MILAGRO EN EL AÑO 2019, en conjunto con la Universidad Estatal de Milagro.

1. ¿Qué tipo de revisiones y requerimientos solicita al cliente para otorgar créditos?
2. ¿Usualmente qué tipo de garantía solicita a los clientes que solicitan créditos?
3. ¿Dispone de procesos legales a aplicar en caso de incobrabilidad del crédito?
4. ¿Qué tipo de gestiones de cobranzas se realizan en la empresa?
5. ¿Cuáles son los mecanismos utilizados que mejor han beneficiado en cuanto a la recuperación de cartera?

### Anexo 4. Aval de la magnitud poblaciones



Certifica que en la zonal 5 Agencia Milagro, realizan la labor de cobranza 6 profesionales.

Atentamente,

Ing. Danilo Cando G.

Jefe de Agencia Milagro