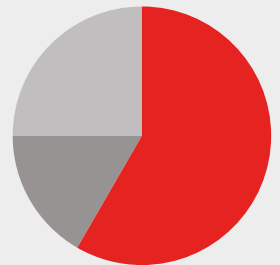




**FORMACIÓN DUAL**  
TECNOLOGÍA EN ASESORÍA FINANCIERA

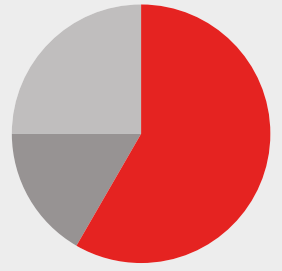
> **Unidad didáctica:**  
**Recuperación de**  
**cartera vencida**  
Teoría











# Unidad didáctica: Recuperación de cartera vencida

## Teoría



*implementada por:*



Tania Calle



Recuperación de cartera vencida

Autora: Tania Calle

Dirección de proyecto: Katja Bönisch e Ingrid Bonilla

Selección de autores: Pablo Loaiza

Coordinación editorial: Shirley Estrada

Correcciones ortográficas y de estilo: Editorial Bien-Hecho S. A.

Revisión de contenido por parte del sector financiero: Diego Cuzco, Ximena Molina y Sandra Peláez

Revisión de contenido por parte del sector académico: Francisco Parra y Norma Velecela

Diseño y diagramación: Olimpo Studio y Wendy Moreira

Banco de imágenes: Freepik

Publicado por: Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y El Caribe

Primera edición, abril de 2021

Versión digital, Cuenca, Ecuador, abril de 2021

ISBN: 978-9942-8888-5-3



Este libro es una obra colectiva protegida por derechos de autor, creada bajo la autorización, dirección e iniciativa de Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y El Caribe dentro del proyecto de Formación Dual del BMZ, gobierno de Alemania.

Queda prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio electrónico o mecánico, sin la autorización escrita del propietario.



*implementada por:*

 **Sparkassenstiftung Alemana**  
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE





# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| Lista de tablas.....   | 11        |
| Lista de ilustraciones.....  | 12        |
| Lista de abreviaturas.....   | 14        |
| Iconografía.....   | 15        |
| Información general de la Unidad didáctica.....  | 17        |
| <b>Unidad 1. Generalidades de la gestión de cobranza.....</b>                          | <b>19</b> |
| 1.1. Introducción a la gestión de cobranza.....  | 20        |
| 1.1.1. Definiciones de cobranza.....   | 20        |
| 1.1.2. El rol de las cobranzas.....  | 22        |
| 1.2. Estrategias: herramientas de segmentación.....                                    | 23        |
| 1.2.1. Tipos de segmentación.....  | 24        |
| 1.3. Medición de indicadores de calidad de la cartera.....                             | 30        |
| 1.3.1. Cartera en Riesgo.....  | 30        |
| 1.3.2. Calificación de riesgos y provisiones.....                                      | 32        |
| 1.3.3. Castigo de cartera: normativa e implicaciones en la institución financiera..... | 35        |
| 1.3.4. Mora por cosecha.....   | 38        |
| 1.4. Reportes e informes periódicos de seguimiento.....                                | 40        |
| 1.5. Tasa de flujo y matriz de riesgo.....   | 41        |
| 1.6. Prevención de la mora.....  | 44        |
| 1.6.1. Tecnología crediticia - Las 5 "C" del crédito.....                              | 44        |
| 1.6.2. Cultura organizacional.....   | 48        |
| 1.6.3. Productos bien diseñados.....   | 49        |
| 1.6.4. Incentivos al personal.....   | 50        |







# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| 1.6.5. Incentivos al cliente o socio.....                                     | 51        |
| 1.6.6. Sanciones por mora.....  | 52        |
| <b>Unidad 2. Recuperación de la cartera vencida.....</b>                      | <b>57</b> |
| 2.1. Motivos de impagos.....  | 58        |
| 2.1.1. Factores exógenos.....   | 59        |
| 2.1.2. Factores endógenos.....  | 59        |
| 2.2. Conocimiento del/la deudor/a para poder persuadirlo/a.....               | 60        |
| 2.3. Etapas de mora del/la deudor/a.....                                      | 62        |
| 2.3.1. Etapa preventiva.....  | 62        |
| 2.3.2. Etapa extrajudicial.....   | 63        |
| 2.3.3. Etapa judicial.....  | 65        |
| 2.4. Definición de proceso de cobranza.....                                   | 66        |
| 2.4.1. Diferencias entre proceso de cobranza y técnicas de cobranza.....      | 66        |
| 2.5. Áreas funcionales en las cobranzas.....                                  | 68        |
| 2.6. Estrategias y tácticas de operación.....                                 | 72        |
| 2.7. Importancia de la bitácora de seguimiento del cliente/socio en mora..... | 73        |
| 2.8. Estrategias para las gestiones de cobranza.....                          | 74        |
| 2.8.1. Las mejores prácticas en la gestión de cobranza.....                   | 75        |
| 2.9. Arreglo de obligaciones (refinanciamiento y reestructuración).....       | 78        |
| 2.10. Técnicas de cobranza – 5 vitales.....                                   | 79        |
| 2.10.1. Verificación.....   | 79        |
| 2.10.2. Identificación.....   | 80        |
| 2.10.3. Explicación.....  | 81        |





# Índice

|  |    |
|--|----|
| 2.10.4. Compromiso.....  | 82 |
| 2.10.5. Documentación.....   | 82 |
| 2.11. Comité de mora: identificación de las verdaderas causas de impago..... | 83 |
| Evaluación de la Unidad didáctica.....                                       | 88 |
| Referencias.....   | 90 |



# Lista de tablas



- Tabla 1: Calificaciones de riesgo por segmentos de crédito..... 32
- Tabla 2: Niveles de riesgo para cuentas por cobrar..... 33
- Tabla 3: Tipos de provisiones..... 34
- Tabla 4: Porcentajes de provisión para los créditos..... 34
- Tabla 5: Porcentajes de provisión para cuentas por cobrar y activos..... 35
- Tabla 6: Representación de cosechas..... 38
- Tabla 7: Indicador de mora por cosechas..... 39
- Tabla 8: Ejemplo de reporte de cobranza..... 41
- Tabla 9: Representación de matriz de riesgo..... 42
- Tabla 10: Matriz de riesgo por días de mora..... 42
- Tabla 11: Matriz de probabilidades de riesgos..... 43
- Tabla 12: Tasa de interés de mora..... 53
- Tabla 13: Gestión de cobranza extrajudicial..... 54
- Tabla 14: Ejemplo de crédito vencido..... 58
- Tabla 15: Niveles de riesgo y etapa de cobranza..... 62
- Tabla 16: Ejemplo de registro de visitas..... 74





# Lista de ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| ● Ilustración 1: Ciclo de crédito.....  | 22 |
| ● Ilustración 2: Jerarquía del proceso.....   | 23 |
| ● Ilustración 3: Segmentación sociodemográfica.....                                   | 25 |
| ● Ilustración 4: Segmentación por el tipo de deudor/a.....                            | 26 |
| ● Ilustración 5: Segmentación por días de mora.....                                   | 28 |
| ● Ilustración 6: Composición de los saldos de la cartera de crédito.....              | 30 |
| ● Ilustración 7: Ventajas y desventajas del castigo.....                              | 36 |
| ● Ilustración 8: Segmentación y objetivos de los reportes e informes de cobranza..... | 40 |
| ● Ilustración 9: Las 5 "C" del crédito.....   | 45 |
| ● Ilustración 10: Aspectos por considerar en el carácter.....                         | 45 |
| ● Ilustración 11: Aspectos por considerar en la capacidad.....                        | 46 |
| ● Ilustración 12: Aspectos por considerar en el capital.....                          | 47 |
| ● Ilustración 13: Aspectos por considerar en el colateral.....                        | 47 |
| ● Ilustración 14: Aspectos por considerar en las condiciones.....                     | 48 |
| ● Ilustración 15: Elementos básicos del clima organizacional.....                     | 49 |
| ● Ilustración 16: Elementos básicos de la gestión de calidad.....                     | 50 |
| ● Ilustración 17: Efectos de incentivar al personal.....                              | 51 |
| ● Ilustración 18: Estrategias de fidelización.....                                    | 52 |
| ● Ilustración 19: La cartera improductiva.....  | 57 |
| ● Ilustración 20: Factores que causan atrasos en los pagos.....                       | 58 |
| ● Ilustración 21: Factores exógenos.....  | 59 |
| ● Ilustración 22: Factores endógenos.....   | 60 |
| ● Ilustración 23: Aspectos de mejora con la información.....                          | 61 |
| ● Ilustración 24: Aspectos de solicitud de crédito.....                               | 61 |
| ● Ilustración 25: Acciones de la etapa preventiva.....                                | 63 |
| ● Ilustración 26: Acciones de la etapa extrajudicial.....                             | 64 |
| ● Ilustración 27: Valores en la etapa judicial.....                                   | 65 |





|   |    |
|---|----|
| • Ilustración 28: Esquema de la demanda judicial.....                               | 65 |
| • Ilustración 29: Diferencias entre proceso de cobranza y técnicas de cobranza..... | 67 |
| • Ilustración 30: Proceso de cobranza.....  | 67 |
| • Ilustración 31: Reprogramación de los créditos.....                               | 68 |
| • Ilustración 32: Áreas funcionales de cobranza.....                                | 69 |
| • Ilustración 33: Actividades del área comercial.....                               | 69 |
| • Ilustración 34: Actividades del departamento de Cobranzas.....                    | 70 |
| • Ilustración 35: Actividades de los operativos.....                                | 71 |
| • Ilustración 36: Fases para la planificación estratégica.....                      | 72 |
| • Ilustración 37: Planeación estratégica y tácticas en cobranza.....                | 73 |
| • Ilustración 38: Pasos de la estrategia de cobranza.....                           | 75 |
| • Ilustración 39: Estrategias proactivas.....                                       | 76 |
| • Ilustración 40: Productividad en la cobranza.....                                 | 76 |
| • Ilustración 41: Gestión de información.....                                       | 77 |
| • Ilustración 42: Procedimientos con el cliente o socio.....                        | 77 |
| • Ilustración 43: Características de refinanciamiento y reestructuración.....       | 79 |
| • Ilustración 44: Aspectos por considerar con el personal de cobranzas.....         | 81 |
| • Ilustración 45: Alternativas de pago.....   | 82 |
| • Ilustración 46: Aspectos por documentar.....                                      | 83 |
| • Ilustración 47: Acciones del comité de mora.....                                  | 84 |



# Lista de abreviaturas

- **BCE**  
Banco Central del Ecuador
- **BID**  
Banco Interamericano de Desarrollo
- **CAC**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito
- **CeR**  
Cartera en riesgo
- **COMYF**  
Código Orgánico Monetario y Financiero
- **COVID-19**  
Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus
- **FODA**  
Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas
- **IFI**  
Institución Financiera
- **JPRMF**  
Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera
- **PNL**  
Programación Neurolingüística
- **SFPS**  
Sector Financiero Popular y Solidario
- **SFN**  
Sistema Financiero Nacional
- **SMS**  
*Short Message Service* (Servicio de mensajes cortos)
- **USD**  
Dolár de Estados Unidos de América
- **VIP**  
Vivienda de Interés Público



# Iconografía



**Actividad**



**Caso**



**Ejemplo**



**Enlace web**



**Información**









## Información general de la Unidad didáctica

La recuperación de cartera vencida constituye una guía muy valiosa para toda empresa, debido a que proporciona importante información para la toma de decisiones de los/las administradores/as, así como para las gestiones de cobranza y del riesgo de impagos.

En este material de estudio se expondrán los conceptos más sobresalientes de la cobranza, que incluye la gestión, estrategias, procesos, indicadores de la cartera y técnicas de descripciones prácticas, lo que permitirá que los y las estudiantes accedan a un texto amigable y de fácil comprensión.

Para los y las estudiantes es fundamental la adquisición de los conocimientos aquí expuestos y su aplicación en la vida cotidiana: en un negocio o emprendimiento, en empresas financieras del sector privado y en áreas afines de instituciones públicas.

En la primera Unidad se explicará las definiciones, estrategias, indicadores de medición de la cartera y reportes de seguimiento, con su aplicación en las entidades financieras.

En la segunda Unidad se abordará la recuperación de cartera vencida, las causas de impago, y las estrategias y técnicas de cobranzas. Finalmente, se presentará información sobre los comités de mora en una institución financiera.







# 1. Generalidades de la gestión de cobranza

La recuperación de cartera constituye el cumplimiento de los objetivos y metas de la planificación estratégica de toda organización, ya que permite el retorno del flujo de dinero por los créditos otorgados y, de forma simultánea, evita el riesgo de impago de los clientes o socios.



La consecución de los objetivos institucionales depende de las estrategias financieras para mejorar la gestión de cobranza y la recuperación de cuentas por cobrar.

Una de las opciones más utilizadas a nivel mundial para el incremento de ventas en los negocios es el otorgamiento de créditos, que ha permitido a las empresas incrementar el nivel de sus ventas; no obstante, este tiene como contrapunto la generación de cuentas por cobrar —y, en casos extremos, cartera vencida— debido a que no existe recuperación inmediata del efectivo.

Las estrategias financieras desempeñan un papel fundamental, puesto que permiten articular los diversos componentes internos (administración, productos, financiamiento, entre otros) en las empresas con sus grupos externos de interés (proveedores/as, clientes, competidores/as, y entidades financieras y gubernamentales).

La finalidad de cada estrategia aplicada por la empresa es el cumplimiento de las metas planificadas dentro de la organización. En el caso de las IFI, el objetivo es mantener indicadores financieros aceptables que permitan la sostenibilidad en el tiempo.

Una parte importante para el logro de los objetivos empresariales es la gestión adecuada de las cobranzas. Una empresa que no administra o no gestiona adecuadamente sus cobranzas pierde liquidez y, en consecuencia, resta capital para seguir desarrollando sus actividades operacionales con normalidad y, de no corregirse, resta a futuro la pérdida de solvencia y de rentabilidad, poniendo en peligro la continuidad de la compañía.

En Ecuador, en siglos pasados, la utilización del crédito estaba asociada únicamente al sistema financiero. A partir del siglo XIX esta se fue haciendo más recurrente en las

empresas comerciales, como alternativa adicional para garantizar el incremento de las ventas, asociando esta actividad a la de cobranza como complemento idóneo para obtener los ingresos necesarios y para mantener el ciclo operativo de la empresa en un ambiente extremadamente competitivo.

La necesidad de obtener créditos, en Ecuador, se ha puesto de manifiesto en los últimos años debido a distintas situaciones —tanto económicas como políticas— y, sin embargo, de ello nace la obligación de recuperación total de cartera vencida de los clientes o socios que han caído en morosidad. Está sobreentendido que, de manera eficiente, se deberá realizar los procesos de cobranza, a través de una excelente gestión que incluya planificación y estrategias que estén encaminadas a obtener una rentabilidad empresarial.

La gestión de cobros involucra componentes como el impulso al trabajo, la preparación y capacitación, la identificación de oportunidades, el respaldo, y la coordinación de actividades.

## 1.1. Introducción a la gestión de cobranza

### 1.1.1. Definiciones de cobranza

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes o socios para lograr la recuperación de los créditos, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes o socios para futuras negociaciones.

En el libro *Finanzas corporativas*, López (2013) menciona que la necesidad de cobro nace, en primer lugar, de la naturaleza del cliente/socio y de su apatía hacia el cumplimiento de las obligaciones adquiridas y, en segundo lugar, porque la empresa no puede correr el riesgo de pagos retrasados a voluntad del cliente; entonces es importante que, por todos los medios legales, se trate de agilizar el flujo de su recuperación.

La cobranza es vital para una empresa o entidad financiera, por lo tanto, la gestión debe ser lo más ágil posible y cumplir con las expectativas de los clientes o socios. Por un lado, es el servicio que se presta al cliente o socio para satisfacer la necesidad de cumplir puntualmente con el compromiso adquirido. Y, por otro lado, es la asistencia que presta la entidad para poder agilizar el flujo de caja con la recuperación de los créditos concedidos (Morales y Morales, 2014).

La gestión de cobranza tiene como objetivos administrar el protocolo de recuperación de dinero otorgado a crédito por la compra de los productos ofertados por las empresas, o conceder directamente préstamos otorgados por bancos y cooperativas de ahorro y crédito, entre los más conocidos. Una correcta dirección de cobranza ayuda de manera efectiva a la rentabilidad de las organizaciones.





La ejecución de una estrategia de cobranza de bajo impacto, como esperar el cumplimiento voluntario de los clientes, no otorgaría la rentabilidad o resultados esperados por la organización.

La relación existente entre la gestión de cobranza y la rentabilidad constituye una alianza estratégica que sirve para lograr los objetivos institucionales, buscando primordialmente la satisfacción de las necesidades de clientes/socios y de la empresa.

Por este motivo, la administración debería de realizar la retroalimentación pertinente para que la organización considere las condiciones negativas, reinicie su propuesta o, simplemente, corrija las debilidades en su política crediticia, y trabaje en una gestión que permita emprender estrategias de cobranza y enfoques gerenciales para vencer la adversidad.

La táctica de cobranza de una empresa puede tomarse como un enfoque diseñado por quienes están a cargo de la gerencia, ya que la formulación de buenas maniobras construirá una posición fuerte y flexible para producir un excelente resultado a pesar de los factores internos y externos.

Lo anteriormente citado demuestra que, indudablemente, la gestión es prioritaria, ya que, aun cuando se tenga diseñado un excelente sistema de cobranza con procesos de prevención adecuados, se cuente con una estrategia acorde con las características del mercado y de la empresa, y se aplique manuales que definan claramente los perfiles y funciones del equipo, sin la gestión de cobranza, cualquier actividad es infructífera y pudiera convertirse en un desgaste de recursos (Pérez, 2007).

Del mismo modo, según Ettinger (2001), la administración de crédito y cobranzas corresponde al área financiera de la empresa, pero tiene relaciones funcionales con otros departamentos, ya que se coordina de forma directa con la administración de ventas y, por ende, con el área de Mercadeo.

La gestión de cobranza ha experimentado una profunda evolución en los últimos años. Hoy en día, ha sido plenamente adoptada por los clientes o socios, por lo tanto, muchas empresas concluyen que la acción de cobranza no solo recupera dinero, sino que también es una valiosa oportunidad de interactuar con el cliente.

Finalmente, la codificación de regulaciones monetarias, financieras, de valores y seguros, tal como consta en su Libro 1 del Sistema Monetario y Financiero en el capítulo XVI: Norma General (2017), define "cobranza" de la siguiente forma: "Este servicio corresponde a la gestión del proceso de recuperación, esto es la preventiva, extrajudicial y judicial de

los valores de operaciones crediticias u otros activos de las entidades de los sectores financieros públicos y privados” (Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros, JPRMF, 2017).

## 1.1.2. El rol de las cobranzas

La cobranza es apreciada como el área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad, convirtiendo las pérdidas o pagos retrasados en ingresos. La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, pues constituye la última instancia, es decir, es la etapa final de crédito, donde se realiza la recuperación en su totalidad (Wittlinger, Carranza y Mori, 2008).

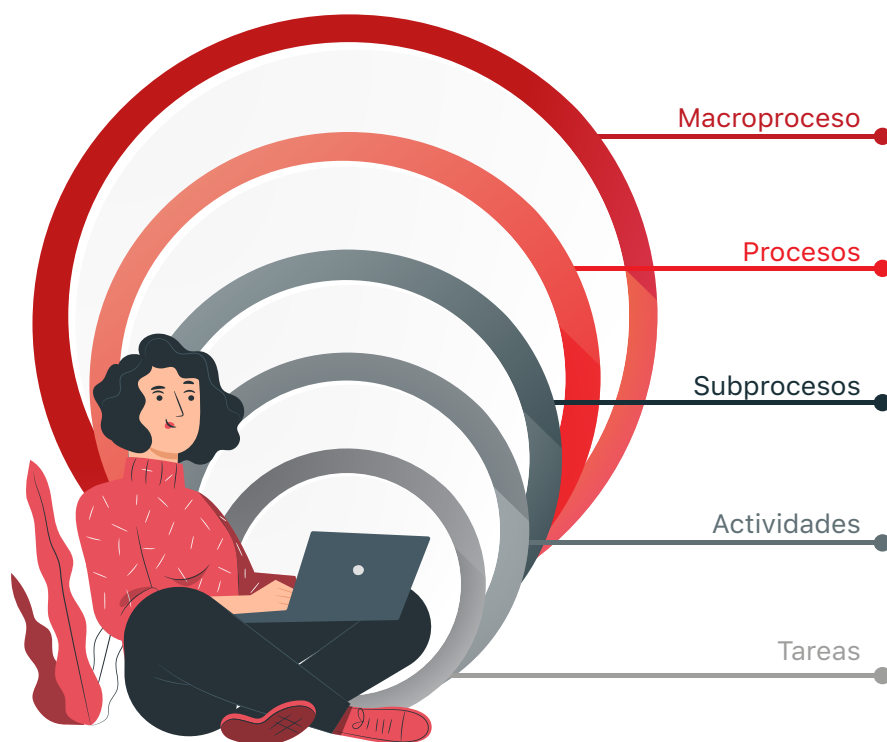
Ilustración 1: Ciclo de crédito



Fuente: Adaptada de *Mejores prácticas en estrategias de cobranza* (Wittlinger, Carranza y Mori, 2008).

El ciclo de crédito constituye un macroproceso, formado por los procesos de evaluación, aprobación, desembolso y cobranza de crédito. A su vez, estos procesos pueden estar compuestos por subprocesos. Así, el proceso de cobranza podría estar conformado por los subprocesos de segmentación de clientes, procesamiento de la información, y presentación de análisis y reportes; cada uno de ellos estará integrado por sus respectivas actividades y, finalmente, cada actividad estará soportada por sus tareas específicas.

Ilustración 2: Jerarquía del proceso



Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. Estrategias: herramientas de segmentación

La estrategia es el proceso de dirigir las operaciones para el logro de los objetivos de la organización, con el fin de que esta funcione de manera eficiente. Para ello, la estructura administrativa debe definir con claridad lo que pretende conseguir, la forma de alcanzarlo y, posteriormente, plantear un sistema de control que ayude a seguir la directriz fijada.

Dentro de la estrategia de cobranzas se establecen el orden y las prioridades para distribuir las tareas y supervisar a los/las colaboradores/as mediante los trabajos remoto y de campo. Incluye la coordinación e integración de los canales digitales como WhatsApp, e-mail, SMS y llamadas telefónicas.

Ante la coyuntura de recuperar la cartera surgen las siguientes interrogantes, cuyas respuestas no suelen ser únicas: “¿En qué consiste la gestión de cobranza?”, y “¿Cómo se puede mejorar la gestión de cobros?”

Sin embargo, aunque el proceso sea o no sistematizado, la base es hacerlo “con metodología”, “buenas prácticas” y de “forma organizada”, preferentemente soportado en un sistema informático de gestión.

La estrategia de cobranzas efectiva define, coordina y supervisa el conjunto de acciones y negociaciones para organizar el proceso de cobranza del equipo, de tal forma que rápidamente recupere la liquidez en los activos. Compartir las mejores prácticas en estrategias de cobranza con el equipo de trabajo facilita la coordinación y perfecciona la cobranza (Corrales, 2020).

Por otra parte, la estrategia es el proyecto o programa que se elabora sobre una determinada base, para alcanzar el objetivo propuesto que, en esta ocasión, sería la cobranza de las cuentas a los clientes o socios.

La práctica de la cobranza puede ser realizada por una persona en representación de la empresa a la cual se le haya comprado un producto o servicio. También puede estar ejercida por una entidad financiera, lo que popularmente se conoce como “cobranza bancaria”.

La clave del éxito en cobros requiere que las gestiones sean realizadas de manera persistente. Si existen fallas en este proceso, probablemente el cliente o socio reconozca que está tratando con una empresa que carece de organización y sistema, por lo cual podría aprovecharse de la situación.

Por esa razón, es importante manejar la gestión de cobros con un objetivo centrado en resultados, donde ambas partes (cobradores/as y deudores/as) concluyan en una situación de ganar-ganar.

## 1.2.1. Tipos de segmentación

Las herramientas de segmentación constituyen la práctica de dividir y formar grupos o segmentos de personas o clientes/socios de acuerdo con diversos criterios o características comunes (Navarro, 2020).

Según los criterios del negocio y la naturaleza de las empresas, existen diferentes tipos de segmentación, siendo las formas más comunes:

- Información sociodemográfica.
- Por el tipo de deudor/a.
- Clasificación por maduración.



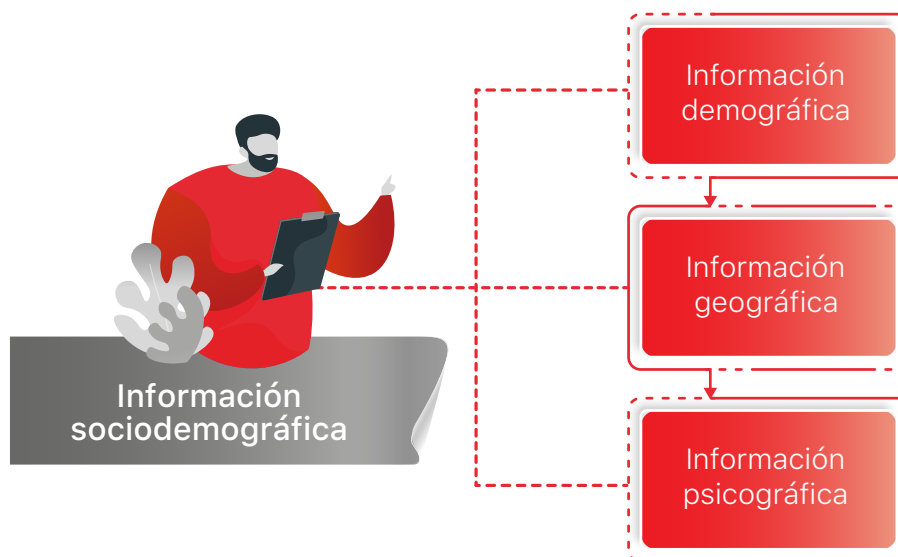


## 1. Información sociodemográfica

De acuerdo con Kotler y Keller (2006), la información de mercado se subdivide en:

- Información demográfica.
- Información geográfica.
- Información psicográfica.

Ilustración 3: Segmentación sociodemográfica



Fuente: Elaboración propia.

- Información demográfica:** está relacionada con los datos personales de los clientes o socios, como sexo, edad, estados familiar y civil, ingresos, educación y ocupación.
- Información geográfica:** se considera la ubicación domiciliaria de los clientes o socios en el ámbito de cobertura que tiene la empresa. En este segmento están las ciudades, cantones, parroquias y sectores.
- Información psicográfica:** dentro de esta clasificación se pueden identificar la clase social, el estilo de vida y los rasgos de personalidad de los clientes o socios.

Al analizar diversos aspectos de los clientes o socios, así como la forma en la que se relacionan entre sí, es posible comenzar a tener una idea más completa de quiénes son y de cómo se puede llegar a ellos para la gestión de cobranza.

## 2. Por el tipo de deudor/a

Todos los clientes o socios son diferentes y, asimismo, también lo es la situación que los llevó a incurrir en retrasos de pagos. Por ende, para una buena segmentación resulta fundamental la identificación de los motivos del atraso y la clasificación del cliente o socio basada en la actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación.

Una adecuada segmentación de los clientes o socios no se logra en los primeros contactos, ya que resulta difícil clasificarlos. Por ello, son importantes el seguimiento por realizar y los días de atraso que el cliente o socio acumule. A medida que aumenten los días de atraso del cliente o socio, las estrategias cambian de orientación y se va conociendo mejor al cliente o socio (Márquez, 2021).

En primera instancia, el objetivo de las estrategias de cobranza es retener al cliente o socio, pero en la medida que pasen los días, la estrategia cambiará de enfoque para lograr la recuperación del activo (crédito).



El *scoring* es una aplicación automatizada que asiste al/la trabajador/a de banca a tomar resoluciones sobre si aprobar o denegar un préstamo.

La segmentación de clientes o socios es una importante herramienta que complementa la información provista por un instrumento de medición de riesgo como un *scoring* o puntaje (Wittlinger, Carranza y Mori, 2008). Si la institución no cuenta con esto, la clasificación útil puede diferenciar los clientes de la siguiente manera (Brachfield, 2012):

### Ilustración 4: Segmentación por el tipo de deudor/a



✓ Fuente: Elaboración propia.

- a. El cliente o socio que quiere y puede pagar:** requiere una gestión simple de cobranza y, en muchos casos, con una adecuada herramienta de negociación que ofrezca nuevas condiciones de pago se puede recuperar la deuda y reactivar al cliente. Se trata de clientes o socios que no pagaron por olvido, porque no recibieron el cronograma que indica las fechas de pago del crédito, porque encargaron a una tercera persona el pago del crédito y esta no cumplió, o por alguna otra razón similar.
- b. El cliente o socio que quiere y no puede pagar:** necesita de la disponibilidad de adecuadas alternativas y facilidades. En estos casos la herramienta de negociación más conveniente sería la variación de las condiciones del crédito (reprogramación, refinanciamiento, entre otras). Dependiendo del comportamiento de pago del nuevo contrato, este cliente o socio también puede ser reactivado. Generalmente se trata de clientes o socios que han sido afectados por un hecho imprevisto o una calamidad, porque están atravesando una situación difícil, por una mala inversión o porque sus gastos son mayores a sus ingresos.
- c. El cliente o socio que no quiere y puede pagar:** le exige a la institución cuestionarse acerca de la calidad de atención o servicio a la entidad financiera. Si la respuesta es afirmativa, requiere una solución inmediata al problema generado; caso contrario, se debe adoptar una estrategia y una acción más intensas en la gestión de cobranza. De resultar ineficaz la estrategia, se recomienda iniciar un proceso judicial. Es muy frecuente encontrar a clientes o socios que recibieron información errada, que no están conformes con las condiciones del crédito, o que pagaron las cuotas y estas no se abonaron por errores operativos.
- d. El cliente o socio que no quiere y no puede pagar:** requiere un proceso judicial instantáneo. Usualmente se trata de clientes o socios estafadores, con mal comportamiento, o créditos mal otorgados. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, es decir, si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente accionar para no conseguir el objetivo de recuperación de la acreencia. Por ello, la institución debe evaluar el costo-beneficio de la acción por adoptar, previo a su ejecución.

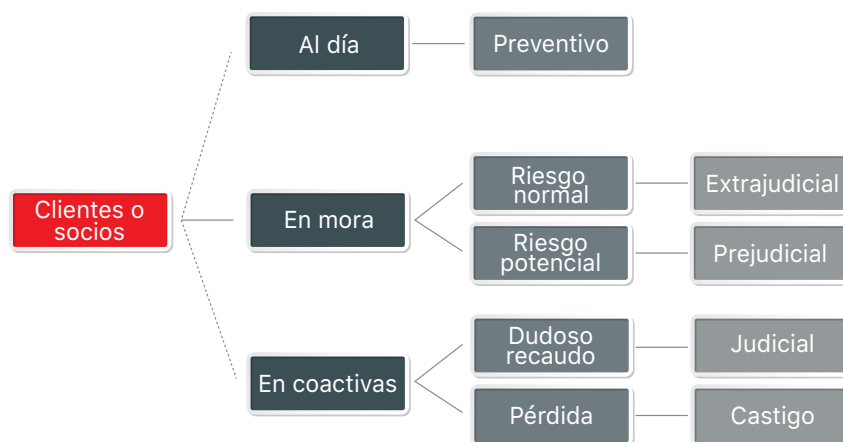
La relación directa entre intención de pagar y probabilidad de recuperación total de la deuda es evidente al observar esta propuesta de segmentación. En la medida que la intención de pago disminuya, así también la probabilidad de recuperación total de la deuda.

### 3. Clasificación por maduración

La segmentación por días de mora o días de atraso en las operaciones de crédito es el criterio más conocido y de común aplicación por las instituciones financieras de Ecuador.

Las instituciones financieras realizan la segmentación con base en la normativa vigente por el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF) y por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF); con estas directrices establecen sus políticas de crédito de la gestión de la cobranza.

## Ilustración 5: Segmentación por días de mora



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes o socios pueden ser clasificados conforme al cumplimiento de sus pagos (Barboza, 2019):

- a. Clientes o socios al día:** son todos aquellos clientes o deudores que realizan los pagos de acuerdo con las fechas y los montos establecidos en la celebración del crédito o en el contrato de crédito aceptado por las contrapartes. Es decir, los pagos de las cuotas de la deuda son realizados según el cronograma de la tabla de amortización y el contrato de crédito (pagarés a la orden, letras de cambio, entre otros). Este tipo de clientes o socios es el deseado, y es el propósito de las empresas, ya que si se paga al día no es necesario realizar actividades ni tareas de cobranza, que conllevan un costo adicional a los gastos operativos. Pese a que este cliente o socio no demanda mayor acción, muchas instituciones realizan acciones preventivas de cobro.



La segmentación de los clientes o socios es estratégica en la gestión de cobranza, y esta segmentación dependerá de la naturaleza de la empresa, del mercado, y/o de los clientes/socios.

**b. Clientes o socios en mora:** en este grupo se encuentran aquellos que han incurrido en mora o días de atraso en el pago de deudas posterior a la fecha de vencimiento. Son los que constituyen el objetivo de la gestión de la cobranza, ya que, de no haber este proceso, la entidad incurriría en pérdidas, debido a que la falta de ingresos afecta al flujo de efectivo, a la liquidez, a su funcionamiento y a su sostenibilidad en el tiempo. El retraso puede ser por causas propias derivadas del cliente o socio, o de otros factores o circunstancias ajenas a este, pero finalmente, afecta al cumplimiento de los pagos. En el mundo financiero, a esta segmentación se la denomina “recuperación extrajudicial” (mora temprana: entre 1 y 30 días), y “recuperación prejudicial” (mora madura: entre 31 y 90 días).

**c. Clientes o socios en coactivas:** este segmento está compuesto por los clientes con una mora avanzada (más de 90 días), cuyo nivel de atraso inicia la recuperación del crédito por la vía judicial o coactiva. En este segmento se encuentran los clientes o socios de dudoso recaudo y los que se considerarán como pérdidas. En este caso las garantías —tanto personales como reales— sobre bienes inmuebles juegan un papel importante, debido a que es el respaldo que posee el cliente o socio para cubrir la deuda y que posibilita a la empresa o entidad financiera recuperar el crédito. En varias ocasiones los créditos superan el atraso por más de tres años (1080 días), ocasionando la figura contable del castigo.



## ACTIVIDAD 1

### Introducción y estrategias de cobro

Con base en lo estudiado, realizar las siguientes actividades:

1. Proponer una definición de “gestión de cobros”.
2. Realizar un cuadro sinóptico de las herramientas de segmentación como estrategia para el proceso de cobros.
3. Elaborar una tabla acerca de los principales organismos de control y sus funciones más relevantes.

## 1.3. Medición de indicadores de calidad de la cartera

En las instituciones financieras los préstamos, generalmente, no se encuentran respaldados por una garantía realizable o real, de modo que la calidad de cartera es el indicador más importante para la sostenibilidad a largo plazo, porque la mayor fuente de riesgo está en sus carteras de créditos. La cartera de créditos es el mayor activo de las empresas financieras; la calidad y el riesgo que representa puede resultar muy difícil de medir (Banco Interamericano de Desarrollo, BID, 2010).

### 1.3.1. Cartera en Riesgo

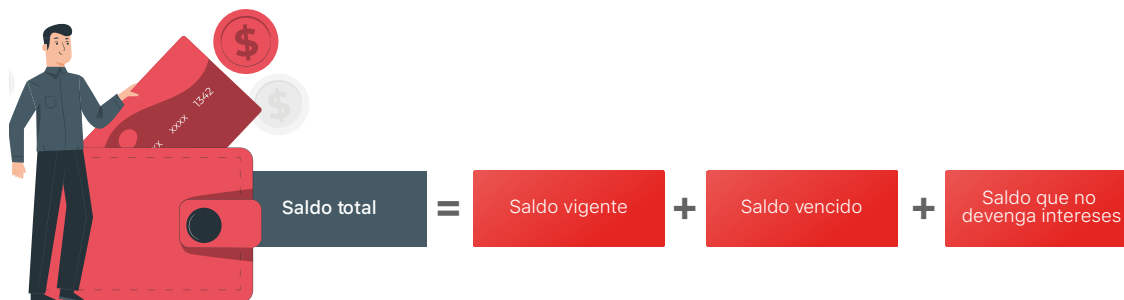
La Cartera en Riesgo (CeR) es el coeficiente más utilizado para medir la calidad de los créditos en el sector de las finanzas, ya que mide la cantidad de operaciones por deudas atrasadas y en riesgo de no ser pagada como porcentaje de la cartera total. Aunque se utilizan varios otros coeficientes, la CeR es el indicador preferido, porque es fácil de entender, no subestima el riesgo, y puede ser comparado entre instituciones (Bernal, 2017).

La Cartera en Riesgo expresada en porcentajes es un indicador de morosidad, indicador de cartera improductiva, índice de la calidad de la cartera o índice de impagos.

#### Cálculo del indicador de morosidad

La fórmula del indicador de mora —denominado también “índice de morosidad o calidad de la cartera”— es el cociente de la suma de la cartera improductiva o Cartera en Riesgo dividido para el total de la cartera bruta de la institución financiera. Para aplicar la fórmula del cálculo de la mora se debe revisar los balances generales o estados de situación financiera y ubicarse en la cuenta Cartera de créditos, que está dividida en subcuentas como Créditos por vencer, Créditos vencidos y Créditos que no devengan intereses.

#### Ilustración 6: Composición de los saldos de la cartera de crédito



Fuente: Elaboración propia.

La fórmula para el indicador de mora es:

$$\text{Indicador de mora} = \frac{\text{Saldos vencidos} + \text{Saldos que no devengan intereses}}{\text{Cartera bruta}}$$



### Ejemplo de cálculo del indicador de mora

Para el cálculo se utilizó la información financiera de Cooperativa Jardín Azuayo — segunda cooperativa de ahorro y crédito de Ecuador—, con corte al año 2018, y se obtuvo los siguientes resultados:

| Cuenta | Nombre   | Valores |             | Total           |
|--------|--|---------|-------------|-----------------|
| 1401   | Cartera de créditos comerciales prioritario por vencer                 | USD     | 3'458,882   |                 |
| 1402   | Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer                  | USD     | 492'847,546 |                 |
| 1403   | Cartera de créditos inmobiliarios por vencer                           | USD     | 23'243,173  |                 |
| 1404   | Cartera de microcréditos por vencer                                    | USD     | 156'497,537 |                 |
| 1406   | Cartera de créditos comerciales ordinarios por vencer                  | USD     | 25,912      | USD 676'073,049 |
| 1425   | Cartera de créditos comerciales prioritarios que no devengan intereses | USD     | 40,954      |                 |
| 1426   | Cartera de créditos de consumo prioritario que no devengan intereses   | USD     | 9'031,341   |                 |
| 1428   | Cartera de microcréditos que no devengan intereses                     | USD     | 3'971,429   | USD 13'043,724  |
| 1449   | Cartera de créditos comerciales prioritarios vencida                   | USD     | 56,545      |                 |
| 1450   | Cartera de créditos de consumo prioritario vencida                     | USD     | 2'208,989   |                 |
| 1452   | Cartera de microcréditos vencida                                       | USD     | 1'865,864   | USD 4'131,398   |

Cartera bruta: USD 693'248,171

Salvos vencidos: USD 4'131,398

Saldo que no devengan intereses: USD 13'043,724

$$\text{Indicador de mora} = \frac{\text{USD } 4'131,398 + \text{USD } 13'043,724}{\text{USD } 693'248,171}$$

$$\text{Indicador de mora} = \frac{\text{USD } 17'175,122}{\text{USD } 693'248,171}$$

$$\text{Indicador de mora} = 2.48 \%$$

## 1.3.2. Calificación de riesgos y provisiones

### a. Calificaciones de riesgo

Para realizar la calificación de riesgos y constitución de provisiones, la IFI debe fundamentarse en el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF) que, en el artículo 206, menciona: "Las entidades del sistema financiero nacional, a efecto de reflejar la verdadera calidad de los activos, los calificarán permanentemente y constituirán las provisiones que establece el COMYF y las regulaciones que emite la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF) para cubrir los riesgos de incobrabilidad, la pérdida del valor de los activos y para apuntalar el adecuado desempeño macroeconómico" (Asamblea Nacional, 2014).

Para la calificación de riesgo hay que basarse en la resolución 129-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015) que, en el artículo 16, especifica los criterios para la calificación en función de la morosidad y del segmento de crédito al que pertenecen, conforme a los criterios que se detallan a continuación:

**Tabla 1: Calificaciones de riesgo por segmentos de crédito**

| Nivel de riesgo   |    | Producto comercial ordinario y prioritario | Microcrédito y consumo ordinario y prioritario | Vivienda de Interés Público inmobiliario |
|-------------------|----|--|--|--|
|                   |    | Días de morosidad                          |  |  |
| Riesgo normal     | A1 | 0  | 0  | 0  |
|                   | A2 | De 1 a 15                                  | De 1 a 8                                       | De 1 a 30                                |
|                   | A3 | De 16 a 30                                 | De 9 a 15                                      | De 31 a 60                               |
| Riesgo potencial  | B1 | De 31 a 60                                 | De 16 a 30                                     | De 61 a 120                              |
|                   | B2 | De 61 a 90                                 | De 31 a 45                                     | De 121 a 180                             |
| Riesgo deficiente | C1 | De 91 a 120                                | De 46 a 70                                     | De 181 a 210                             |
|                   | C2 | De 121 a 180                               | De 71 a 90                                     | De 211 a 270                             |
| Dudoso recaudo    | D  | De 181 a 360                               | De 91 a 120                                    | De 271 a 450                             |
| Pérdidas          | E  | Mayor a 360                                | Mayor a 120                                    | Mayor a 450                              |

Fuente: Tomada de Resolución N.º 129-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015).



Para la calificación de cuentas por cobrar y otros activos, con excepción de los fondos disponibles y activos fijos, las entidades deberán observar los criterios en función a la morosidad a partir de la exigibilidad de los saldos (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015). Es decir, la calificación de las cuentas por cobrar y otros activos está basada en los días de mora.

**Tabla 2: Niveles de riesgo para cuentas por cobrar**

| Nivel de riesgo   |   | Días de morosidad |
|-------------------|---|-------------------|
| Riesgo normal     |   | De 0 a 30         |
| Riesgo potencial  | A | De 31 a 60        |
| Riesgo deficiente | B | De 61 a 120       |
| Dudoso recaudo    | C | De 121 a 180      |
| Pérdidas          | D | Mayor a 180       |

Fuente: Tomada de Resolución N.º 129-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015).



En el siguiente enlace se puede encontrar más información sobre la segmentación de mercado:

<https://bit.ly/3JWEuXV>



### b. Provisiones

El concepto de "provisión" (Asamblea Nacional, 2014) menciona por medio del COMYF, en su artículo 204: "Las entidades del sistema financiero nacional deben constituir una cuenta de valuación de activos y contingentes, incluyendo los derivados financieros, para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables o por desvalorización y para apuntalar el adecuado desempeño macroeconómico".

Las pérdidas esperadas de los activos de riesgo se cubrirán con provisiones, en tanto que las pérdidas inesperadas se cubrirán con capital. Las entidades financieras públicas y privadas deberán constituir las provisiones presentadas en la Tabla 3:

**Tabla 3: Tipos de provisiones**

| Tipo de provisión                      | Descripción  |
|--|--|
| <b>Provisiones específicas</b>         | Es la estimación de pérdidas sobre las obligaciones de los sujetos de crédito en función de las categorías de riesgo.  |
| <b>Provisiones genéricas</b>           | La SEPS evidenciará deficiencias en la disposición y aplicación de políticas y procedimientos o inconsistencias en el registro de la información del expediente de crédito, y dispondrá la constitución de provisiones genéricas adicionales hasta el 3 %. |
| <b>Provisiones por ciclo económico</b> | La SEPS y la JPRMF dispondrán constituir provisiones adicionales por concepto de crisis económicas o eventos externos extraordinarios que puedan afectar a la gestión de la cartera de créditos.   |
| <b>Cualquier otra provisión</b>        | Esta es determinada por la JPRMF.  |

Fuente: Elaboración propia.

Las entidades financieras, para la determinación de las provisiones antes indicadas, se sujetarán a las normas que establezca la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución 130-2015-F (2015).

La JPRMF establecerá, por segmentos, las provisiones para las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), siendo obligatorias para el segmento 1 las presentadas a continuación:

- **Provisiones específicas de carteras:** se dan por desvalorización de activos y contingentes. Se constituyen como la estimación de pérdidas sobre las obligaciones de los y las sujetos de crédito, en función de las categorías de riesgo.

**Tabla 4: Porcentajes de provisión para los créditos**

| Categorías | Provisión |         |
|------------|-----------|---------|
|            | Desde     | Hasta   |
| A1         | 1.00 %    | 1.99 %  |
| A2         | 2.00 %    | 2.99 %  |
| A3         | 3.00 %    | 5.99 %  |
| B1         | 6.00 %    | 9.99 %  |
| B2         | 10.00 %   | 19.99 % |
| C1         | 20.00 %   | 39.99 % |
| C2         | 40.00 %   | 59.99 % |
| D          | 60.00 %   | 99.99 % |
| E          | 100.00 %  |         |

Fuente: Tomada de Resolución N.º 130-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015).

- **Provisiones de las cuentas por cobrar y otros activos:** las entidades deberán constituir provisión específica sobre el saldo de las cuentas por cobrar y otros activos, de acuerdo con las normas para la gestión de riesgo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito y los siguientes parámetros:

**Tabla 5: Porcentajes de provisión para cuentas por cobrar y otros activos**

| Categorías | Provisión |         |
|------------|-----------|---------|
|            | Desde     | Hasta   |
| A          | 1.00 %    | 5.99 %  |
| B          | 6.00 %    | 19.99 % |
| C          | 20.00 %   | 59.99 % |
| D          | 60.00 %   | 99.99 % |
| E          | 100.00 %  |         |

Fuente: Tomada de Resolución No. 130-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015).



En el siguiente enlace se puede revisar las normas para la constitución de provisiones de activos de riesgo en las cooperativas de ahorro y crédito (Resolución N.º 130-2015-F):

<https://bit.ly/3PKGpC4>



### 1.3.3. Castigo de cartera: normativa e implicaciones en la institución financiera

El artículo 207 del COMYF (Asamblea Nacional, 2014) menciona el castigo de obligaciones de la siguiente forma:

“Las entidades del sistema financiero nacional castigarán contablemente todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación irrecuperable; este castigo no la libera de continuar con el cobro de las sumas comprometidas, ni tampoco releva al responsable del crédito de su condición de deudor moroso. El tiempo en mora que debe transcurrir para que una entidad financiera castigue estas obligaciones será determinado por la JPRMF, con base en la evaluación del incumplimiento de pago de las operaciones con riesgo de crédito de contraparte, el cual no podrá superar los tres años”.



La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) podrá disponer el reverso de los castigos en caso de que determine el incumplimiento por parte de la entidad a las disposiciones establecidas.

No podrán castigarse las operaciones que hayan sido declaradas como vinculadas.

Acorde con la Resolución 130-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015), las entidades castigarán contablemente, y de manera inmediata, todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación irrecuperable que mantenga a favor de la entidad con calificación "E", que se encuentre provisionada en un 100 % de su valor registrado en libros, que se hayan efectuado las acciones necesarias para su recuperación y que estas hubieren permanecido vencidas por un periodo superior a tres años.

Según la misma norma, el castigo es una figura contable que efectúa la entidad a una operación de crédito que registra un atraso de más de tres años (1 080 días) de mora, con la calificación de riesgo y provisión pertinente; esto no libera de continuar con el cobro de operación.

Las entidades harán cuantificar en su contabilidad, en las respectivas cuentas de origen, el valor de un dólar de Estados Unidos de América (USD 1) por cada obligación que hubiera sido castigada.

### Ilustración 7: Ventajas y desventajas del castigo



#### Ventajas

- Disminución del indicador de morosidad.
- Se resta de la cartera improductiva y se envía a cuentas de orden.
- Si hay una recuperación, constituyen ingresos extraordinarios.



#### Desventajas

- Reconocimiento de la operación como pérdida.
- Afectación en menos los resultados de las empresas.
- Menor seguimiento de recuperación.

Fuente: Elaboración propia.



La contabilización de los respectivos asientos contables del castigo de una cuenta por cobrar se presenta de la siguiente manera:

**E**

### Representación del castigo contable

La entidad mantiene una operación con 1081 días de atraso por un saldo capital de USD 5,400, con una calificación de riesgo "E", una provisión del 100 % y ha efectuado todas las acciones de recuperación, pero a la fecha no ha podido cobrar.

#### 1. Efectuar el castigo de la operación:

----- x -----

|   | Debe      | Haber     |
|---|-----------|-----------|
| Provisiones para créditos incobrables<br>a cartera de créditos vencidos | USD 5,399 | USD 5,399 |

#### 2. Reconocer la pérdida de la operación de crédito:

----- x -----

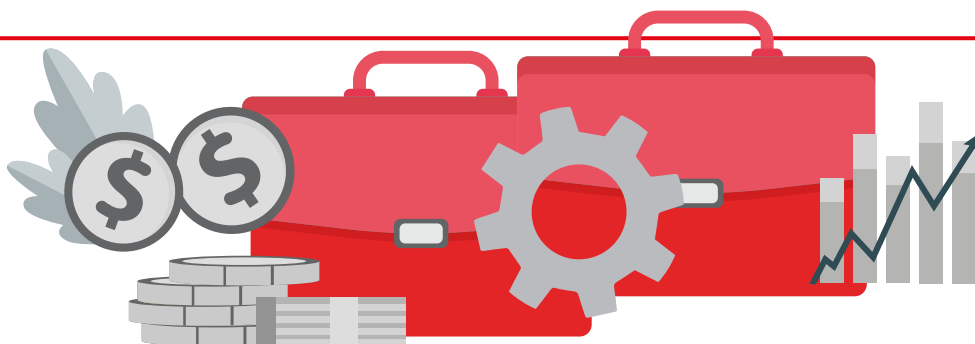
|   | Debe      | Haber     |
|---|-----------|-----------|
| Gastos provisiones de cartera créditos<br>a provisiones de cartera créditos | USD 5,399 | USD 5,399 |

#### 3. Registro en cuentas de orden:

----- x -----

|  | Debe      | Haber     |
|--|-----------|-----------|
| Cartera castigada deudora<br>a cartera castigada deudora en contra | USD 5,399 | USD 5,399 |

Con estas tres transacciones se explica de forma didáctica el procedimiento contable del castigo.



## 1.3.4.Mora por cosecha

El análisis de cosechas es una herramienta o metodología que permite observar y analizar el comportamiento histórico de la cartera. Este análisis se realiza segmentando la cartera de acuerdo con la fecha de desembolso de los créditos (cosechas) y comparando su desempeño en periodos similares basado en mediciones en diagonal.

En la siguiente tabla se usa la segmentación de los créditos por cosechas y los valores no cobrados en un periodo de uno a seis meses:

**Tabla 6: Representación de cosechas**

| Fecha de cosecha | Monto de cosecha | Tiempo de vida de los créditos en meses |            |            |            |            |            |
|------------------|------------------|---|------------|------------|------------|------------|------------|
|                  |                  | 1 mes                                   | 2 meses    | 3 meses    | 4 meses    | 5 meses    | 6 meses    |
| Ene.-18          | USD 275,940      | -                                       | -          | -          | -          | -          | -          |
| Feb.-18          | USD 240,300      | -                                       | -          | -          | -          | USD 1,160  | USD 1,160  |
| Mar.-18          | USD 267,800      | USD 1,000                               | USD 10,661 | USD 1,000  | USD 1,000  | USD 1,000  | USD 2,033  |
| Abr.-18          | USD 310,560      | -                                       | -          | -          | USD 300    | USD 9,633  | USD 9,633  |
| May.-18          | USD 300,850      | -                                       | USD 12,361 | USD 14,933 | USD 2,833  | USD 27,087 | USD 17,310 |
| Jun.-18          | USD 407,400      | -                                       | USD 15,640 | USD 15,281 | USD 29,790 | USD 9,667  | USD 9,667  |

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular el indicador de mora por cosechas, o indicador de cosechas, se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Mora por cosecha} = \frac{\text{Saldos vencidos que no devengan intereses}}{\text{Cosecha (colocación)}}$$

Con la metodología de cosechas se puede efectuar un seguimiento de todas las cosechas clasificadas por la fecha de colocación, cuyos índices se representa en una matriz, esta registrará los deterioros de cada una de las cosechas.

# E

## Ejemplo: Cálculo de mora por cosecha

Para el cálculo de mora por cosecha, el/la estudiante se basará en los datos de la Tabla 6. Para el ejemplo calculará el indicador de mora por cosechas de marzo de 2018 para el primer mes, de la siguiente manera:

Cosecha marzo de 2018: USD 267,800  
 Saldos vencidos primer mes: USD 1,000  
 Saldo que no devenga intereses: USD 0

$$\text{Mora por cosecha} = \frac{\text{USD 1,000} + \text{USD 0}}{\text{USD 267,800}}$$

$$\text{Mora por cosecha} = \frac{\text{USD 1,000}}{\text{USD 267,800}}$$

$$\text{Mora por cosecha} = 0.37 \%$$

La mora por cosecha para el primer mes del crédito de la cosecha (colocación) de marzo de 2018 es de 0.37 %. De la misma forma se calcula para obtener los otros indicadores que se visualizan en la Tabla 7.

**Tabla 7: Indicador de mora por cosechas**

| Fecha de cosecha | Monto de cosecha | Tiempo de vida de los créditos en meses |         |         |         |         |         |
|------------------|------------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|
|                  |                  | 1 mes                                   | 2 meses | 3 meses | 4 meses | 5 meses | 6 meses |
| Ene.-18          | USD 275,940      | 0.00 %                                  | 0.00 %  | 0.00 %  | 0.00 %  | 0.00 %  | 0.00 %  |
| Feb.-18          | USD 240,300      | 0.00 %                                  | 0.00 %  | 0.00 %  | 0.00 %  | 0.48 %  | 0.48 %  |
| Mar.-18          | USD 267,800      | 0.37 %                                  | 3.99 %  | 0.37 %  | 0.37 %  | 0.37 %  | 0.76 %  |
| Abr.-18          | USD 310,560      | 0.00 %                                  | 0.00 %  | 0.00 %  | 0.10 %  | 3.10 %  | 3.10 %  |
| May.-18          | USD 300,850      | 0.00 %                                  | 4.11 %  | 4.96 %  | 0.94 %  | 9.00 %  | 5.75 %  |
| Jun.-18          | USD 407,400      | 0.00 %                                  | 3.84 %  | 3.75 %  | 7.31 %  | 2.37 %  | 2.37 %  |

Fuente: Elaboración propia.

## 1.4. Reportes e informes periódicos de seguimiento

Los reportes e informes son las herramientas principales para realizar el seguimiento de los créditos que registren morosidad. Con los informes se puede segmentar y priorizar la recuperación de acuerdo con las estrategias planteadas por la entidad financiera.

Los reportes e informes también constituyen la información de entrada para los/las cobradores/as o para quienes realizan el trabajo de campo. Sin ellos, la gestión de recuperación no producirá los resultados deseados (Tubón, 2012).



Muchas empresas —incluidas las entidades financieras— disponen de sistemas informáticos especializados que generan de forma automática los reportes e informes de los créditos que registran días de mora. Sin embargo, las instituciones que no dispongan de muchos créditos por recuperar pueden generar formatos preestablecidos con hojas electrónicas (Excel, Word, entre otras), lo cual puede resultar menos costoso que disponer de un sistema informático. Todo dependerá del tamaño de la empresa y del portafolio de crédito.

Los reportes e informes deben estar elaborados para cumplir con la segmentación y los objetivos de la gestión de cobranza. La información presentada deberá ser útil para la consecución de las metas.

### Ilustración 8: Segmentación y objetivos de los reportes e informes de cobranza



✓ Fuente: Elaboración propia.



# E

## Ejemplo de reporte de cobranza

Para mayor comprensión, se presenta un ejemplo de reporte de cobranza segmentado por montos altos, es decir, se ha suministrado la información de los 10 clientes con mayor grado de morosidad.

**Tabla 8: Ejemplo de reporte de cobranza**

| Cliente | Monto     | Deuda     | Cuota vencida | Días de mora |
|---------|-----------|-----------|---------------|--------------|
| 1       | USD 9,800 | USD 8,700 | USD 250       | 31           |
| 2       | USD 8,200 | USD 7,400 | USD 200       | 24           |
| 3       | USD 7,000 | USD 6,456 | USD 105       | 18           |
| 4       | USD 6,450 | USD 5,456 | USD 245       | 24           |
| 5       | USD 6,000 | USD 4,123 | USD 204       | 15           |
| 6       | USD 6,000 | USD 4,106 | USD 300       | 34           |
| 7       | USD 6,000 | USD 3,984 | USD 180       | 26           |
| 8       | USD 5,540 | USD 5,100 | USD 100       | 45           |
| 9       | USD 5,123 | USD 4,230 | USD 180       | 46           |
| 10      | USD 5,010 | USD 3,215 | USD 240       | 36           |

Fuente: Elaboración propia.

## 1.5. Tasa de flujo y matriz de riesgo

La matriz de riesgo, o matriz de transición, permite observar la transición de la cartera desde el inicio hasta el final de un periodo establecido, desagregada por las distintas edades de mora definidas por la institución.

Una matriz de transición que es válida para una sucesión de periodos de tiempos, y que cumple con las condiciones, se denomina "cadena de Markov".

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix}$$

Estas matrices muestran cómo ha sido el comportamiento histórico de la probabilidad de los clientes o socios de conservar o modificar positiva o negativamente su calificación en un periodo determinado. Muestran, además, las probabilidades de migrar de un estado  $i$  (inicial) a un estado  $j$  (final).

**Tabla 9: Representación de matriz de riesgo**

|                   |     | Categoría final |          |          |     |          |
|-------------------|-----|-----------------|----------|----------|-----|----------|
|                   |     | 1               | 2        | 3        | ... | k        |
| Categoría inicial | 1   | $P_{11}$        | $P_{12}$ | $P_{13}$ | ... | $P_{1k}$ |
|                   | 2   | $P_{21}$        | $P_{22}$ | $P_{23}$ | ... | $P_{2k}$ |
|                   | 3   | $P_{31}$        | $P_{32}$ | $P_{33}$ | ... | $P_{3k}$ |
|                   | ... | ...             | ...      | ...      | ... | ...      |
|                   | k   | $P_{k1}$        | $P_{k2}$ | $P_{k3}$ | ... | $P_{kk}$ |

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz se puede identificar tres áreas: una diagonal principal que se llama permanencia, el área sobre la diagonal que constituye los deterioros, y el área por debajo de la diagonal que conforma la recuperación.

La matriz de riesgo es una herramienta práctica que permite solucionar problemas de cuantificación del riesgo con el uso de pocas variables y sin una gran base de datos, que usa una matriz.

**Tabla 10: Matriz de riesgo por días de mora**

|               |       | Diciembre de 2019 |       |       |       |       | Total |
|---------------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|               |       | Rango de mora     | 00-00 | 01-30 | 31-60 | 61-90 |       |
| Enero de 2019 | 00-00 | 84                | 18    | 9     | 5     | 2     | 118   |
|               | 01-30 | 30                | 42    | 24    | 6     | 1     | 103   |
|               | 31-60 | 10                | 2     | 14    | 5     | 3     | 34    |
|               | 61-90 | 8                 | 2     | 1     | 5     | 4     | 20    |
|               | >90   | 2                 | 0     | 2     | 1     | 23    | 28    |
|               | Total | 134               | 64    | 50    | 22    | 33    | 303   |

✓ Fuente: Elaboración propia.

# E

## Ejemplo de reporte segmentado por días de mora

En la Tabla 10 se ven distribuidos los créditos que migraron desde el periodo inicial (enero de 2019) hasta el periodo final (diciembre de 2019). De los 303 créditos, al inicio de año la entidad registró 118 con cero días de mora; al revisar al final del periodo, existen 84 operaciones de crédito, las restantes durante el periodo registraron retrasos. Los créditos sobre la diagonal incrementaron sus días de mora, y los que están por debajo de la diagonal son los créditos que redujeron sus días de mora.

**Tabla 11: Matriz de probabilidades de riesgos**

| Matriz de probabilidades de riesgo<br>Diciembre de 2019 |       |       |       |       |      | Tasa de<br>recuperación | Tasa de<br>permanencia | Tasa de<br>deterioro |
|---|-------|-------|-------|-------|------|-------------------------|------------------------|----------------------|
| Rango<br>de mora  | 00-00 | 01-30 | 31-60 | 61-90 | >90  |                         |                        |                      |
| 00-00   | 71 %  | 15 %  | 8 %   | 4 %   | 2 %  | -                       | -                      | 29 %                 |
| 01-30   | 29 %  | 41 %  | 23 %  | 6 %   | 1 %  | 29 %                    | 41 %                   | 30 %                 |
| 31-60   | 29 %  | 6 %   | 41 %  | 15 %  | 9 %  | 35 %                    | 41 %                   | 24 %                 |
| 61-90   | 40 %  | 10 %  | 5 %   | 25 %  | 20 % | 55 %                    | 25 %                   | 20 %                 |
| >90   | 7 %   | 0 %   | 7 %   | 4 %   | 82 % | 18 %                    | 82 %                   | -                    |

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 11 se observa el porcentaje de las operaciones que resulta de dividir cada uno de los rangos a diciembre de 2019 para el total de los rangos de enero de 2019. Dichos valores se distribuyen en filas y pueden interpretarse como probabilidades de transición de una fecha inicial a una fecha final.

Analizando la primera fila, a diciembre de 2019, el 71 % de los créditos continúa realizando sus pagos a tiempo con cero días de mora. Mientras que el 15 % de los que estaban con cero días al inicio del periodo —a la fecha de corte— registra retrasos entre el rango de 1 y 30 días de mora.

La tasa de deterioro viene de la suma de las filas sobre la diagonal, la tasa de permanencia está conformada por los porcentajes de la diagonal, y la tasa de recuperación es la suma de los valores por debajo de la diagonal.

El objetivo de la matriz es comparar entre la tasa de deterioro y la tasa de recuperación, identificando cuando la tasa de deterioro es mayor a la tasa de mejoramiento; si fuera el caso, significaría que las gestiones de cobranza no son suficientes para disminuir el deterioro de la cartera en mora.

## 1.6. Prevención de la mora

En la gestión de riesgos lo más importante es la prevención y la mitigación de los factores de riesgo. Con la identificación de los factores de riesgo, la entidad podrá anticipar los planes de acción y estrategias para mitigar, monitorear y controlar las consecuencias negativas para la institución.

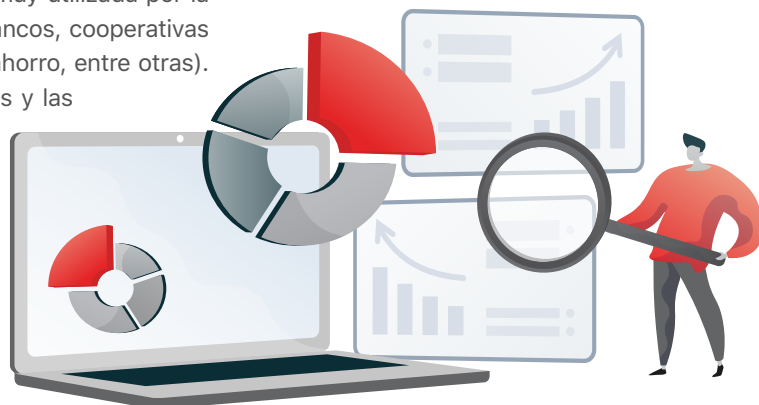
Actualmente, en la mayoría de las empresas la administración está basada en la gestión integral de riesgos, constituyéndose el punto de partida el análisis FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas).

Las entidades financieras se encuentran reguladas por organismos de control y normas para su funcionamiento y supervisión. Y en materia del crédito las instituciones financieras formularán sus políticas, metodologías y procedimientos de crédito basados en la normativa existente.

### 1.6.1. Tecnología crediticia - Las 5 "C" del crédito

Las 5 "C" del crédito es una metodología muy utilizada por la mayoría de las instituciones financieras (bancos, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, cajas de ahorro, entre otras). Esta metodología se usa para analizar a los y las sujetos solicitantes de créditos, dándole a la entidad una calificación de riesgo que le sirve para el otorgamiento o no del crédito (Madrigal, Chávez y Díaz, 2017).

Esta metodología considera que cualquier solicitante de crédito debe ser evaluado según su carácter, su capacidad para operar su negocio y pagar a quien le otorgó el crédito, el capital que ha invertido en el negocio o que utilizará para pagarle al acreedor, el colateral o garantía como cobertura que tiene para compensar las posibles pérdidas y con qué recursos financieros cuenta para poder pagar las cuentas (Del Valle, 2006). Y, finalmente, estudia las condiciones en las que se desenvuelve el negocio, considerando el mercado y el entorno.



## Ilustración 9: Las 5 "C" del crédito



Fuente: Elaboración propia.

### a. Carácter

Es uno de los determinantes más influyentes respecto a la obligación que un cliente o socio tiene hacia un/una proveedor/a, un/una deudor/a o una entidad financiera. El carácter es una disposición o decisión honesta de pagar. Si un/una deudor/a se siente moralmente obligado/a hará todo lo posible por pagar (Morales y Morales, 2014).

El carácter se convierte en un atributo cuando estas cualidades se combinan para hacer consciente a alguien de sus compromisos de crédito y deuda. La mejor prueba del carácter de pago es tener un prolongado y consistente historial de abonos de los créditos o cualquier otro tipo de deuda. En la Ilustración 10 se establecen algunos de los aspectos relativos al carácter, la entidad podría considerar otros que sean pertinentes para su análisis.

## Ilustración 10: Aspectos por considerar en el carácter



Fuente: Elaboración propia.

## b. Capacidad

La capacidad en crédito hace referencia a la posibilidad y facilidad de pagar una deuda de acuerdo con los términos preestablecidos en el contrato de crédito. Sin embargo, aparte de la disposición de pago del/la deudor/a, se debe conocer si este/a posee los recursos para efectuar el pago o la capacidad de obtenerlo, de lo contrario, existe un riesgo de incumplimiento (Rosa, 2019).

La prueba más importante de capacidad son los ingresos; no obstante, en ocasiones se les concede tanta importancia que los y las analistas descuidan otros elementos, como la capacidad de un individuo de gestionar su negocio, o la capacidad de una empresa; también se relaciona con factores que afectan a sus ingresos, el presupuesto de gastos y la gestión de proveedores/as.

### Ilustración 11: Aspectos por considerar en la capacidad



Fuente: Elaboración propia.

## c. Capital

Al capital se lo define como la “fuerza financiera” de un/una solicitante de crédito, que está medida por el valor líquido de sus bienes o de su negocio. Es la seguridad de pago de un/una deudor/a representada por sus bienes —así sea de largo plazo— si el carácter o la capacidad fallaren, el capital representado por sus bienes es lo que el/la acreedor/a puede aprovechar como respaldo o garantía de pago de la deuda.

El capital no puede extenderse con base en la presunción de que servirá como medio de pago, ya que recurrir a él significa, por lo general, el fin de la relación comercial (Bello, 2014).

## Ilustración 12: Aspectos por considerar en el capital



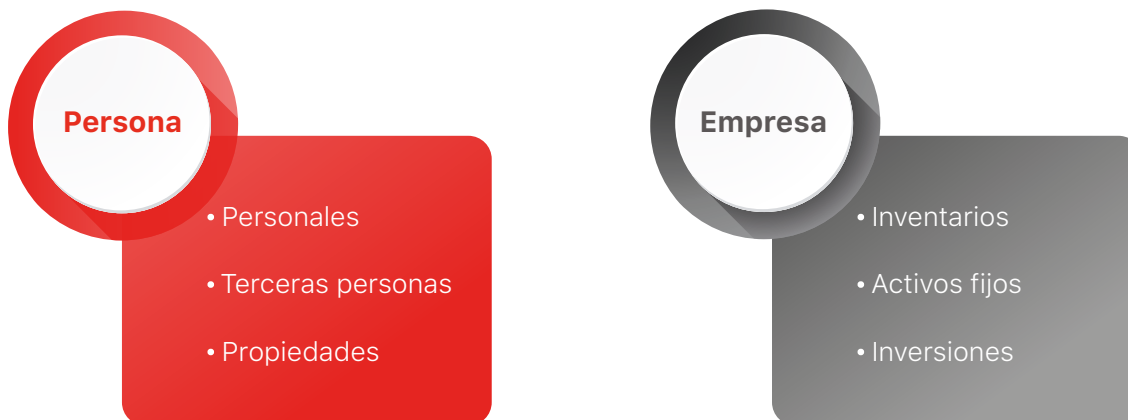
Fuente: Elaboración propia.

### d. Colateral

El colateral es también conocido como "garantía" o "caución", que el/la deudor/a presenta como respaldo de la deuda. Se refiere a recursos, incluidos los financieros, comprendiendo dinero en efectivo, inventario y otros activos que posee el/la deudor/a, los mismos que le servirán para pagar sus cuentas (Rosa, 2019).

Los individuos, por lo general, presentan garantías personales, reales y prendarias a las entidades solicitantes para compensar posibles pérdidas. Cuando se trata de una cobertura apropiada, se constituye una buena política de administración y es un factor importante para decidir si debe otorgarse el crédito.

## Ilustración 13: Aspectos por considerar en el colateral



Fuente: Elaboración propia.

### e. Condiciones

Los negocios en general, y las condiciones económicas sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento y el deseo de cumplir con sus obligaciones.

Las fluctuaciones a corto y largo plazos en los negocios deben considerarse al evaluar las condiciones. Las modificaciones políticas —así como las económicas—, y los cambios en la legislación y en las actitudes administrativas tienen un notorio influjo en las capacidades de pago, sin olvidar la competencia en una industria y las perspectivas de crecimiento económico (Morales y Morales, 2014).

#### Ilustración 14: Aspectos por considerar en las condiciones



Fuente: Elaboración propia.

## 1.6.2. Cultura organizacional

Es el ambiente en el que se desarrolla la empresa, conformado por la suma de valores y normas, que son compartidos y que viven entre las personas y los grupos que constituyen la institución.

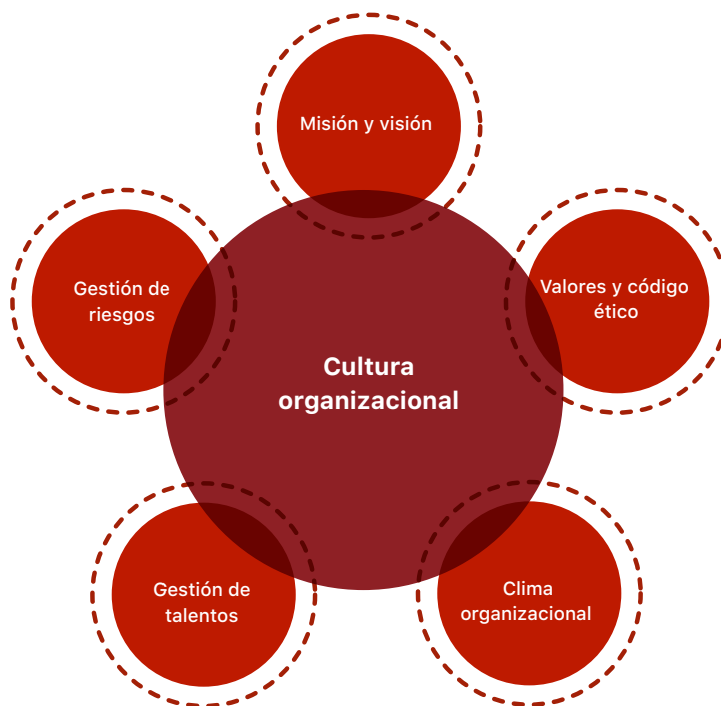
La cultura organizacional puede facilitar la implantación de la estrategia, ya que existe una fuerte coherencia entre los y las integrantes; por el contrario, puede impedir o retrasar su puesta en práctica. Si se acepta la premisa de que la estrategia empresarial —además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos— le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por lo tanto, que la cultura puede influir sobre los resultados de la actividad de la empresa.

Según Rojas (2004), la gestión de riesgos en la cultura organizacional, en los últimos años, se ha constituido en la premisa, debido a que la administración y todos los grupos de la empresa deben trabajar con el enfoque en riesgos.





## Ilustración 15: Elementos básicos del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia.

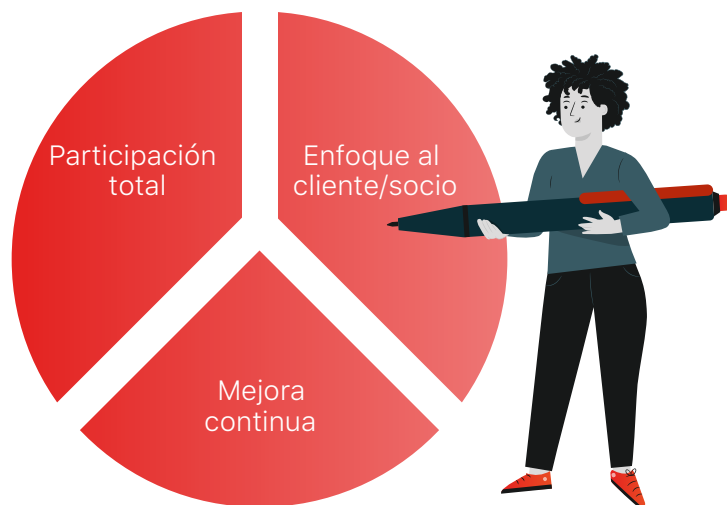
### 1.6.3. Productos bien diseñados

La gestión de la calidad y de los procesos son los pilares fundamentales para las empresas en la elaboración de los productos y servicios. Estas áreas garantizan los estándares de idoneidad de los productos y satisfacen las expectativas del cliente.

El concepto de "calidad total" hace alusión a una "mejora continua", con el objetivo de alcanzar una calidad óptima en todas las áreas de la institución: desde la filosofía, la cultura, la estrategia y el estilo de la organización, todas las personas estudiamos, practicamos, participamos y fomentamos la mejora continua (Editorial Etecé, 2020).

La gestión de calidad total está orientada a crear conciencia de altos estándares en todos los procesos organizacionales, además de seguir los procedimientos. Finalmente, contempla a la organización de manera global, junto con las personas que trabajan en ella.

## Ilustración 16: Elementos básicos de la gestión de calidad



Fuente: Elaboración propia.

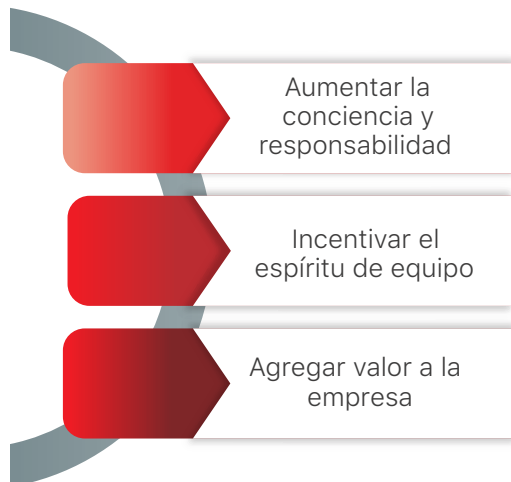
### 1.6.4. Incentivos al personal

Hay que considerar la gestión de talento humano como un fuerte compromiso estratégico del área de Talento Humano para contar con los y las profesionales más talentosos/as del mercado. Este compromiso surge por dos necesidades particulares que sirven para incrementar la competitividad empresarial: retener a las personas que conforman equipos de alto rendimiento, e identificar potenciales talentos en las organizaciones.

En la mayoría de los casos, las organizaciones tardan muchos decenios para convertirse en empresas excepcionales, que cuenten con un conjunto único de prácticas de gestión de talento humano que produzcan excelentes resultados de negocio. Pero, en algunos casos, hay excepciones.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones (Chiavenato, 2009). No solo incluye los salarios, los beneficios sociales de ley (vacaciones, decimotercero y decimocuarto sueldos, entre otros), los premios, y las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones); sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o de mayor crecimiento profesional, afiliación a servicios de salud privada, desarrollo adicional, y otras formas de reconocimiento por un excelente desempeño.

### Ilustración 17: Efectos de incentivar al personal



Fuente: Elaboración propia.

## 1.6.5. Incentivos al cliente o socio

Según Alcaide (2016), la fidelización del cliente es: “un conjunto de condiciones que permiten al cliente sentirse satisfecho con el producto o servicio que requiera y esto lo impulse a volver a adquirirlo”.

La fidelización de los clientes o socios se estructura mediante diferentes factores, el principal de estos es la postura que mantenga la empresa frente a los clientes o socios. Esto combinado con la comunicación entre el cliente/socio y la empresa, el marketing realizado, los incentivos que le brinde la empresa, la experiencia y la información que tenga el cliente/socio sobre el producto, permite establecer una fidelización por parte de este.

Las estrategias de fidelización de clientes o socios consisten en identificar a quienes generan mayores beneficios para conservarlos y aumentar su consumo (productos financieros) con el fin de producir mayores beneficios para la empresa o entidad financiera. Estas estrategias pretenden crear relaciones más estrechas a un plazo largo; por ende, para una empresa la fidelización es el factor clave de competitividad en el mercado porque tener clientes fieles garantiza ingresos constantes, lo que se traduce en estabilidad.

## Ilustración 18: Estrategias de fidelización



Fuente: Elaboración propia.

### 1.6.6. Sanciones por mora

Las sanciones por mora constituyen las penalidades, multas, recargos y costos adicionales que las entidades cargan al costo del crédito, y que son pagadas por el/la deudor/a principal o por los/las garantes solidarios/as de la operación crediticia.

En otras palabras, si el/la deudor/a se atrasa o registra días de mora en el pago del crédito, las entidades le cargarán al valor de la cuota rubros adicionales al crédito; estos recargos se denominan “interés de mora” o “gestión de cobros”.

Para evitar que esos recargos sean arbitrarios y determinados por la entidad, el Banco Central del Ecuador (BCE) y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF) establecen los valores y los límites de recargos por la gestión de cobranza.

#### a. Interés de mora

El Banco Central del Ecuador (2013), con respecto al interés de mora, menciona: “Las operaciones de crédito de las instituciones del sistema financiero nacional que incurran en mora, se liquidarán a la tasa de mora que corresponda, únicamente por el monto vencido del capital, sea en operaciones al vencimiento o en las que se amortizan por dividendos, y solo desde la fecha de no pago hasta la fecha del día en que se efectuó el pago de la obligación. Esta tasa será la que resulte de aplicar un recargo de hasta el 10% (0.1 veces) a la tasa que se haya pactado para la operación, según el tipo de crédito de que se trate y de los días que hayan transcurrido desde la fecha de vencimiento de esta, en función de las siguientes tablas”.



**Tabla 12: Tasa de interés de mora**

| Días de retraso recargo por hasta el día de pago | Morosidad hasta |
|--|-----------------|
| 0  | 0 %             |
| 1-15   | 5 %             |
| 16-30  | 7 %             |
| 31-60  | 9 %             |
| Más de 60  | 10 %            |

Fuente: Tomada de Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros (JPRMF, 2017).

El recargo, más la tasa de interés que se haya pactado para la operación, constituirán la tasa de mora que se aplicará desde la fecha de vencimiento de la obligación hasta el día de pago.

#### **b. Gestión de cobranza extrajudicial**

Los cargos por el servicio financiero de cobranza extrajudicial se aplicarán a los créditos que se encuentren vencidos, que generen intereses de mora y que aún no estén en proceso judicial de recuperación de cartera. Este cargo será el único rubro adicional a los intereses, recibido por la gestión de cobranza extrajudicial. En el caso de la gestión preventiva de recuperación de cartera no se cobrará valor alguno (JPRMF, 2015).

El cargo se aplicará exclusivamente cuando se hayan realizado gestiones de cobro, debidamente documentadas; por lo tanto, no se podrá cobrar cargo alguno al/la deudor/a por el simple hecho de incurrir en mora.

Los cargos por el servicio financiero de cobranza extrajudicial—incluida la forma para determinarlos y los conceptos empleados para su liquidación—deberán constar en el contrato de adhesión que el cliente o usuario suscriba con la entidad. Los cargos máximos autorizados por servicios financieros y servicios financieros básicos son los que constan en el anexo que forma parte de esta norma.



**Tabla 13 Gestión de cobranza extrajudicial**

| Cargo (USD)          |               | Rango de días vencidos |                 |                 |                |
|----------------------|---------------|------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
|                      |               | De 1 a 30 días         | De 31 a 60 días | De 61 a 90 días | Más de 90 días |
| Rango de cuota (USD) | Menor a 100   | USD 6.38               | USD 16.23       | USD 23.17       | USD 25.56      |
|                      | De 100 a 199  | USD 7.35               | USD 16.42       | USD 23.85       | USD 26.64      |
|                      | De 200 a 299  | USD 7.92               | USD 17.83       | USD 25.27       | USD 29.03      |
|                      | De 300 a 499  | USD 8.32               | USD 20.34       | USD 27.43       | USD 32.72      |
|                      | De 500 a 999  | USD 8.63               | USD 23.99       | USD 30.34       | USD 37.70      |
|                      | Mayor a 1,000 | USD 8.88               | USD 28.78       | USD 34.01       | USD 43.99      |

Fuente: Tomada de Resolución No. 299-2016-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2016).



## ACTIVIDAD 2

### Gestión y seguimiento de los créditos

Para comprender de forma más clara, es necesario poner en práctica todo lo aprendido. Para esta actividad, el o la estudiante debe conseguir dos bases de datos de crédito (una de un periodo inicial y otra de un periodo final) y, con la información disponible, elaborar lo siguiente:

1. Realizar una segmentación de clientes o socios.
2. Elaborar una matriz de riesgo y calcular las tasas de deterioro, permanencia y recuperación.
3. Determinar el valor de provisiones que tendría que realizarse.
4. Calcular cuánto es el valor de interés de mora y por gestión de cobranza extrajudicial de los créditos en mora.



## Caso práctico: Las deudas de Tito Flores

La empresa de servicios donde Tito Flores trabajó por 15 años tuvo que cerrar a finales de 2020 por motivos de iliquidez. En espera de su liquidación, Tito decidió emprender un pequeño negocio de servicios a domicilio denominado "ABCDelivery", el mismo que formó realizando avances de dinero y compras de equipos con sus tarjetas de crédito.

No obstante, la competencia —que ya tiene presencia en el mercado— ha impedido que "ABCDelivery" pueda tener los crecimientos esperados durante los primeros meses de operación. El resultado actual es poco alentador, ya que, para salvaguardar su negocio, Tito se ha retrasado ineludiblemente en los pagos de sus tarjetas de crédito, situación que nunca le había ocurrido.

Después de la fecha de vencimiento, Tito recibe llamadas de cobranza todos los días. Él está consciente de que, por ahora, lo máximo que está a su alcance es mantener el flujo positivo de su negocio. Solo le alcanza para cubrir sus gastos personales. Las deudas se resumen de la siguiente manera:

Saldo total en tarjeta de crédito 1: USD 12,000.

Saldo total en tarjeta de crédito 2: USD 15,500.

Saldo vencido en tarjeta de crédito 1: USD 1,050 con 25 días de mora.

Saldo vencido en tarjeta de crédito 2: USD 1,600 con 23 días de mora.

Saldo vigente en tarjeta de crédito 1: USD 1,045.

Saldo vigente en tarjeta de crédito 2: USD 1,580.

Es posible que las condiciones del mercado mejoren, incrementando la demanda y otorgando a "ABCDelivery" los clientes suficientes para que Tito Flores pueda pagarse un sueldo que justifique sus gastos personales y el pago de sus tarjetas de crédito.

Como oficial de crédito de las entidades financieras, realizar los siguientes enunciados:

1. Calcular el saldo que no devenga intereses en cada una de las tarjetas y el indicador de mora.
2. Definir el nivel de riesgo que actualmente mantiene Tito Flores.
3. Justificar si la entidad financiera debe provisionar por la deuda mencionada. Realizar el asiento contable respectivo.
4. Utilizando las 5 "C" del crédito, elaborar una propuesta para mejorar el nivel de pago y la eliminación de la morosidad en la deuda de Tito Flores. Considerar los valores en la gestión de cobranza extrajudicial y realizar una nueva tabla de amortización, de ser necesario.





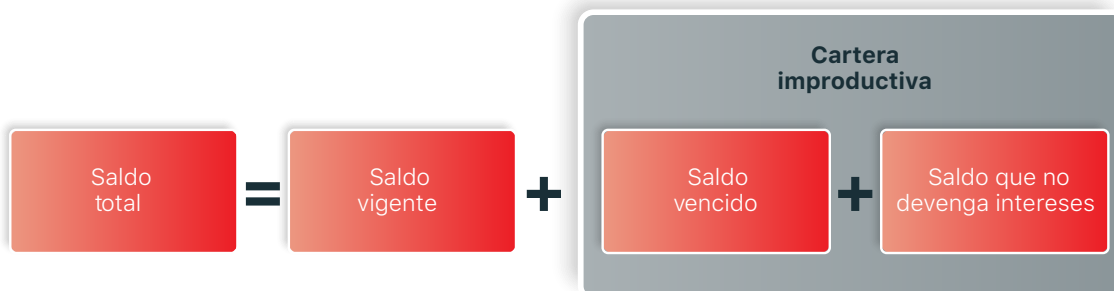
## 2. Recuperación de la cartera vencida

Para estudiar la recuperación de la cartera vencida es importante conocerla, definirla, determinar de dónde viene y establecer el rol que cumple dentro de las entidades financieras.

Según el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF) (Asamblea Nacional, 2014) la cartera vencida “es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Las entidades trasladarán la cartera por vencer a cartera vencida cuando la categoría de riesgo sea superior a A-3”.

De acuerdo con la definición anterior, la cartera vencida es la parte que se entiende como la(s) cuota(s) atrasada(s) del saldo de capital del crédito a una fecha determinada.

### Ilustración 19: La cartera improductiva



Fuente: Elaboración propia.

La cartera vencida también es parte de la cartera improductiva o cartera en riesgo. La cartera improductiva es el resultado de sumar la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida. El saldo que no devenga intereses es la diferencia entre el capital pendiente de pago y la cartera vencida.

# E

## Ejemplo de crédito vencido

En el reporte de seguimiento se encuentra a Celeste Espinoza, quien mantiene un crédito con capital pendiente de USD 4,500, y registra a la fecha un atraso de 36 días. La cuota de pago es de USD 200 y la cliente o socia, por motivos de salud, no dispone del valor de la cuota por pagar.

**Tabla 14: Ejemplo de crédito vencido**

| Saldo capital |   | Saldo por vencer |   | Saldo vencido |   | Saldo que no devenga intereses |
|---------------|---|------------------|---|---------------|---|--------------------------------|
| USD 4,500     | = | USD 0            | + | USD 200       | + | USD 4,300                      |

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 14 se representa un ejemplo con un crédito vencido, clasificado en saldo vencido —que es la cuota atrasada— y saldo que no devenga intereses —que es el capital pendiente de pago de acuerdo con la tabla de amortización—.

## 2.1. Motivos de impagos

Por lo general, un cliente o socio atrasado es alguien que tiene un problema, necesita ayuda y solicita empatía económica por parte de la entidad, sobre todo de su oficial de cuenta, de quien espera alternativas para solventar su situación (Brachfield, 2013).

Para que los clientes o socios registren atrasos con sus compromisos de pago, influye una serie de factores y causas tanto internas como externas. Con base en el conocimiento empírico y la experiencia profesional, lo anunciado se lo ilustra de la siguiente forma:

### Ilustración 20: Factores que causan atrasos en los pagos



#### Exógenos

- Entornos económico, político y social.
- Desastres naturales.
- Reducción de ingresos.

#### Endógenos

- Mala planificación financiera.
- Compras impulsivas.
- Cambio de prioridades y mala fortuna.
- Negligencia.

✓ Fuente: Elaboración propia.

## 2.1.1. Factores exógenos

Los factores exógenos, o causas externas que afectan de forma directa o indirectamente a la capacidad de pago de los clientes o socios, son resultados de las coyunturas económica, política y social; también como consecuencia de fenómenos naturales y por la pérdida de empleo o cierre de negocios. Estos factores no pueden ser controlados por el cliente o socio.

### Ilustración 21: Factores exógenos

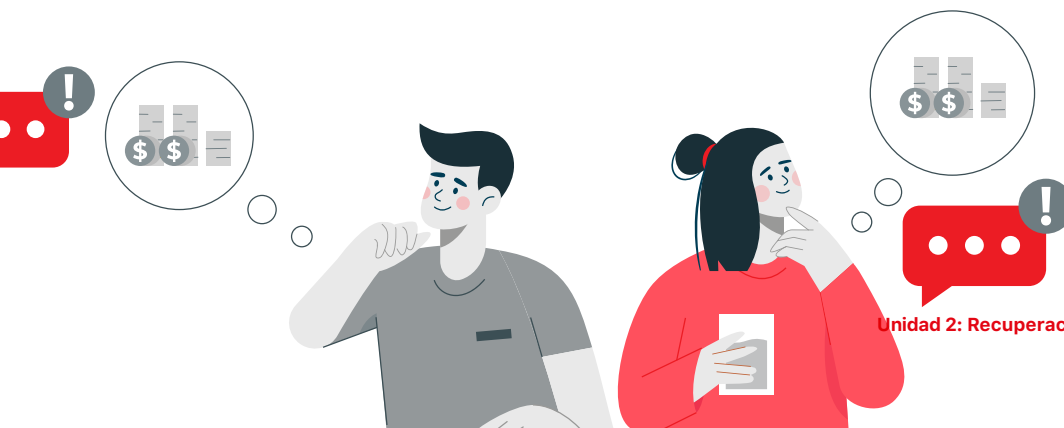


Fuente: Adaptada de *Análisis de los factores que influyen en la morosidad del sistema bancario venezolano* (Altuve y Hurtado, 2018).

## 2.1.2. Factores endógenos

Son aquellos factores que generan dificultades de pago provenientes de las decisiones, acciones o actitudes del cliente/socio.

Algunos de ellos son mencionados en la Ilustración 22. Se refieren a la gestión directa que ejecuta el cliente o socio, en relación con una mala administración de la economía familiar, con el control de gastos y, en algunos casos, con malas intenciones.



## Ilustración 22: Factores endógenos

### Mala planificación financiera

- Presupuesto familiar realizado incorrectamente
- Falta de ahorro

### Compras impulsivas (demasiadas deudas)

- Deudas en tarjetas de crédito
- Bienes suntuarios

### Cambio de prioridades

- Enfermedades
- Educación

### Mala fortuna

- Accidentes
- Fallecimiento

### Negligencia

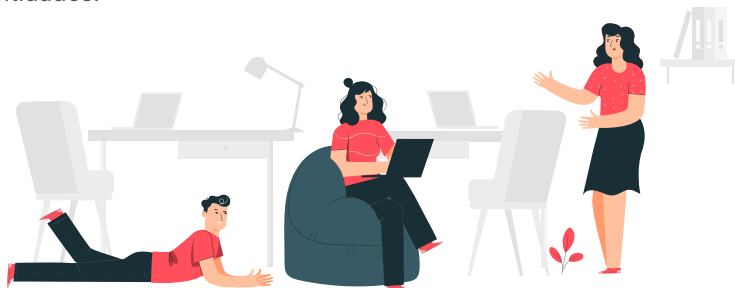
- Mala costumbre o dolo
- Mala voluntad
- Fraude

Fuente: Adaptada de *Los motivos de impago más habituales* (Brachfield, 2013).

## 2.2. Conocimiento del/la deudor/a para poder persuadirlo/a

Para que la gestión de cobranza proporcione los resultados deseados es indispensable conocer al cliente o socio, es decir, contar con la información suficiente sobre él. Estos datos son importantes para contactarlo y conocer su situación económica, así como para ofrecerle alternativas de pago o para llegar a alguna solución.

La información del cliente o socio es primordial para el establecimiento de políticas, de estrategias de marketing, de servicio al cliente, y para la segmentación o clasificación de los clientes o socios. Además, el conocimiento es clave porque proporciona ventajas sobre otras entidades.



### Ilustración 23: Aspectos de mejora con la información

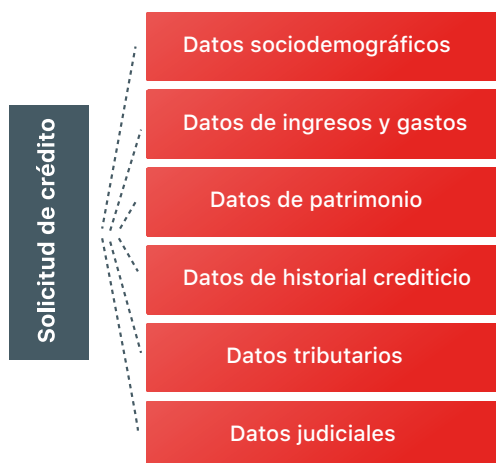


Fuente: Elaboración propia.

La clasificación de los clientes o socios permitirá seleccionar las estrategias comerciales más adecuadas por aplicar, las actividades por desarrollar y, en última instancia, los esfuerzos y recursos que se dedicarán a cada tipo de cliente o socio acordes con el tipo de relación que se desee tener con cada uno y, así, ofertar servicios, productos, créditos y gestionar las cobranzas. En las entidades financieras esta clasificación es aplicada para conceder líneas de crédito, tarjetas de crédito y/o sobregiros.

El conocimiento del cliente o socio es el pilar fundamental para el otorgamiento y la recuperación del crédito. Y la herramienta o el medio para poseer la mayor información posible del cliente o socio es a través de la solicitud de crédito.

### Ilustración 24: Aspectos de solicitud de crédito



Fuente: Elaboración propia.

## 2.3. Etapas de mora del/la deudor/a

Las etapas de la mora están determinadas por los días de mora o de atraso que registre el cliente o socio; es decir, cuando vayan transcurriendo los días de incumplimiento, el crédito tendrá etapas o clasificaciones de acuerdo con ese tipo de días.

La normativa expedida por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF) establece los niveles o calificaciones de riesgo del/la sujeto de crédito basado en los días de mora.

**Tabla 15: Niveles de riesgo y etapa de cobranza**

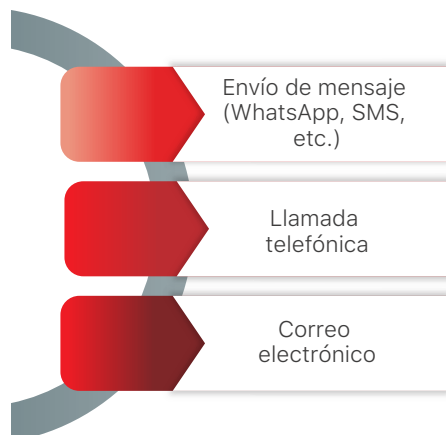
| Nivel de riesgo   | Calificación de riesgo | Etapas de cobranza |
|-------------------|------------------------|--------------------|
| Riesgo normal     | A1                     | Extrajudicial      |
|                   | A2                     |                    |
|                   | A3                     |                    |
| Riesgo potencial  | B1                     |                    |
|                   | B2                     |                    |
| Riesgo deficiente | C1                     |                    |
|                   | C2                     |                    |
| Dudoso recaudo    | D                      |                    |
| Pérdidas          | E                      | Judicial           |

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.1. Etapa preventiva

La etapa preventiva o recordatorio consiste en contactar al cliente o socio para recordarle el pago aun cuando la obligación se encuentre al día. Este tipo de cobranza no genera costos adicionales al cliente, simplemente refleja el saldo pendiente y se explica el motivo por el cual se le contacta, pues cumple su cometido recordando al/la deudor/a que debe ponerse al día con su pago.

## Ilustración 25: Acciones de la etapa preventiva



Fuente: Elaboración propia.

**E**

### Ejemplo de un mensaje recordatorio

A continuación, se comparte un mensaje en el que se recuerda el pago de la tarjeta de crédito de una entidad bancaria.

"Banco ABC te recuerda que el pago mínimo de tu tarjeta de crédito XXXXX123 es USD 183.36 y el valor total es USD 358.46, fecha máxima de pago es el 16/01/2021."

## 2.3.2. Etapa extrajudicial

En esta etapa la gestión de cobranza se inicia desde el primer día de atraso o de mora, donde se ha registrado el incumplimiento del pago. Consiste en contactar al cliente o socio dentro de horarios razonables en días hábiles y fines de semana, para informarle directamente el estado de su obligación y brindarle opciones de normalización (Menjívar, Molina y Vásquez, 2015).

Esta etapa se caracteriza por las sanciones de mora, se aplica a los saldos vencidos el interés de mora y los valores de la gestión de cobranza extrajudicial.

El siguiente esquema es un ejemplo de segmentación por la maduración de los días en mora:

## Ilustración 26: Acciones de la etapa extrajudicial

| 1-8 días  | 9-30 días   | 31-60 días  | 61-95 días  |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Primera llamada telefónica</li><li>• Envío de mensaje</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Segunda llamada telefónica</li><li>• Primera notificación escrita</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tercera llamada telefónica</li><li>• Segunda notificación escrita</li><li>• Primera notificación escrita a garantes</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Primera visita al/la deudor/a principal</li><li>• Tercera notificación escrita</li><li>• Segunda notificación escrita a garantes</li><li>• Aviso de demanda</li></ul> |

Fuente: Adaptada de *Gestión de cobranza extrajudicial* (Banco de Machala, s. f.)



### Ejemplo de notificación escrita

Cuenca, 11 de enero de 2021  
Señora  
Fanny Cepeda  
Dir.: Av. Loja 234 y Av. Don Bosco

Asunto: Notificación

Nos dirigimos a usted muy respetuosamente para recordarle que el pago de su cuota mensual está vencido desde el día 31 de diciembre, lo cual nos parece algo muy extraño de su parte, puesto que usted, hasta el momento, ha demostrado mucha responsabilidad en los pagos de las cuotas anteriores. Esperamos que se acerque lo más pronto posible a nuestras oficinas y se ponga al día con la deuda.

Contamos con su pronto pago.





## 2.3.3. Etapa judicial

Es la última etapa de la mora, donde se procede a realizar la recuperación por la vía judicial cuando el cliente o socio incumpla las cláusulas establecidas en el pagaré y/o contrato de crédito, principalmente cuando exista una manifestada renuencia en la atención de la obligación. En lo que se refiere a los gastos por cobranza judicial, se atenderán las recomendaciones que impartan los funcionarios judiciales, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

Esta etapa es la más compleja, ya que se pierde la relación amistosa con el cliente o socio, quien debe asumir la totalidad de los gastos y costos judiciales derivados de esta gestión. Los gastos generados en este proceso serán cargados a la operación, y los honorarios serán cancelados de acuerdo con la etapa procesal y se calcularán con base en la cuantía de la obligación (capital, interés de plazo y mora).

Por lo general, en las instituciones financieras para las obligaciones en estado de castigo o demandadas, el orden en la imputación de pagos de los productos es el siguiente:

**Ilustración 27: Valores en la etapa judicial**



Fuente: Elaboración propia.

El valor total de la demanda es la suma de los montos de los gastos de cobranza, interés de mora, interés convencional y capital adeudado.

**Ilustración 28: Esquema de la demanda judicial**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.4. Definición de proceso de cobranza

La palabra “proceso” viene del latín “*processus*”, se refiere a la acción de ir hacia adelante, de avanzar en una trayectoria determinada y, por semejanza, avanzar en el tiempo. Es un término empleado en una enorme variedad de contextos, sobre todo técnicos o industriales, pero siempre conservando ese sentido original (Editorial Etecé, 2020).

Según varios autores, el proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

En la primera parte de la Unidad de estudio se mencionó que la cobranza es parte integral del ciclo del crédito. No debe ser entendida como el paso final, ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento. La concesión del crédito y la cobranza son un subproceso.

El proceso de cobranza son todas las actividades y tareas establecidas por la entidad, con la implicación de personas y recursos materiales para efectuar la recuperación de un crédito de forma eficiente, que cumpla con los objetivos institucionales.



En administración, se entiende como “proceso” al flujo de actividades que se producen entre los diversos componentes de una institución (Editorial Etecé, 2020).

Las políticas y el proceso de gestión de cobranza son definidos por la administración, todas estas actividades sincronizadas establecidas son puestas en la práctica por los departamentos operacionales.

Para fortalecer al proceso de cobranza, las entidades deben adoptar metodologías, técnicas, herramientas o buenas prácticas para cumplir con todas las actividades planificadas.

### 2.4.1. Diferencias entre proceso de cobranza y técnicas de cobranza

Las técnicas de cobranza son los instrumentos, metodologías o buenas prácticas que utilizan o adoptan las entidades, y que el personal de la recuperación aplica en el cumplimiento de cada una de las actividades del proceso de cobranza.



Las técnicas son entendidas como el “*modus operandi*” del personal de cobranzas y con el cual se relaciona con el cliente o socio. También son las estrategias diferenciadoras con el resto del mercado, y por el cual es muy identificado por la colectividad, pudiendo ser una característica de la entidad.

### Ilustración 29: Diferencias entre proceso de cobranza y técnicas de cobranza

| Proceso  | Técnicas   |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Define la administración              | <input type="checkbox"/> Realiza ejecución operacional                 |
| <input type="checkbox"/> Conjunto de actividades sincronizadas | <input type="checkbox"/> Es una actividad o tareas en el campo         |
| <input type="checkbox"/> Mejora los resultados institucionales | <input type="checkbox"/> Mejora la productividad operacional           |
| <input type="checkbox"/> Implica otros departamentos           | <input type="checkbox"/> Es efectuada por el departamento de Cobranzas |
| <input type="checkbox"/> Contiene políticas y reglamentos      | <input type="checkbox"/> Es la manera de ejecutar procesos             |

Fuente: Adaptada de *Diferencias entre método, procesos y técnicas* (Pacheco, 2012).



### Ejemplo de proceso de cobranza

#### Ilustración 30: Proceso de cobranza



Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 30 se puede observar cómo inicia el proceso de cobranza de una entidad financiera. El primer recurso o entrada de los procesos es el reporte de clientes o socios; para luego realizar la segmentación, clasificación o priorización de los clientes o socios; posteriormente se los contacta mediante llamadas telefónicas, envío de mensajes, correos electrónicos, entre otros. La parte más importante es la etapa de negociación y compromisos, donde se puede llegar a acuerdos y al pacto del pago. Finalmente, las salidas o final del proceso es la recaudación de los valores pendientes de cobro. Muchas instituciones financieras obtienen información importante para replantear y retroalimentar al proceso de cobranza y mejorar el producto (crédito).

## Ejemplo de técnica de cobranza

### Ilustración 31: Reprogramación de los créditos

#### Refinanciamiento

- Hasta calificación de riesgo "B2"
- Extensión del plazo
- Reducción de la cuota

#### Reestructuración

- Hasta calificación de riesgo "E"
- Extensión del plazo
- Reducción de la cuota

Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito del sistema financiero existen figuras para reprogramar deudas vencidas, con los refinanciamientos y reestructuraciones respectivos. Estas opciones son parte de las negociaciones con el cliente o socio. La finalidad de los refinanciamientos y de las reestructuraciones de deudas es generar nuevas operaciones de crédito, extendiendo el plazo de la deuda con el objetivo de reducir la cuota de crédito, de tal forma que sea más asequible para la capacidad de pago del cliente o socio.

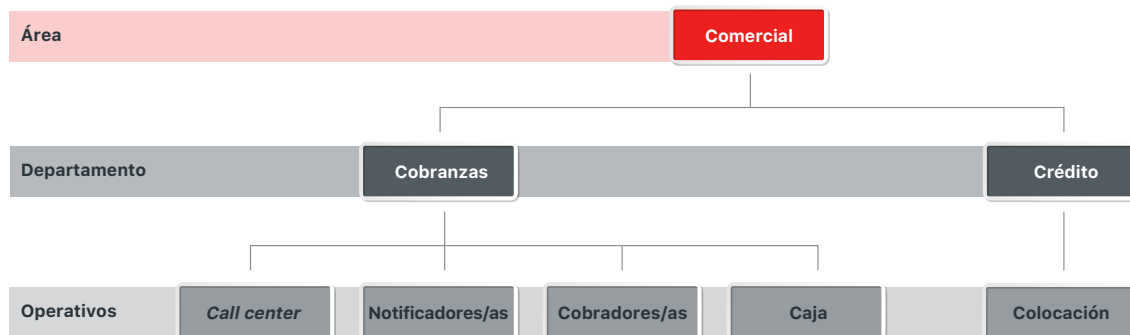
## 2.5. Áreas funcionales en las cobranzas

Están conformadas en conjunto con todos los departamentos y áreas implicadas en el proceso de la gestión de cobranza.

La administración por procesos sostiene que las empresas deben estar sincronizadas en su conjunto porque cada área representa la cadena de valor institucional. Por el contrario, si trabajan de manera independiente, habría una desvinculación o desarticulación que impedirá la mejora continua, y la empresa o entidad financiera no tendría una hoja de ruta para cumplir su misión (Del Valle, 2006).

El cumplimiento de los objetivos de la gestión de cobranza y su impacto en los resultados de la empresa depende de la articulación de las áreas funcionales. En este sentido, el organigrama funcional es muy importante para identificar a las partes más cercanas o las que están directamente relacionadas.

### Ilustración 32: Áreas funcionales de cobranza



Fuente: Elaboración propia.

#### a. Área

En esta parte de la jerarquía organizacional se encuentra el área comercial, que es la más cercana a la alta dirección o administración, y es la conexión entre la gerencia general y las partes operacionales de la empresa.

Es la encargada de formular políticas, estrategias, presupuestos y la planificación comercial para la empresa. Además, es la responsable de transferir los lineamientos generales de la empresa a los departamentos operacionales.

### Ilustración 33: Actividades del área comercial



Fuente: Elaboración propia.

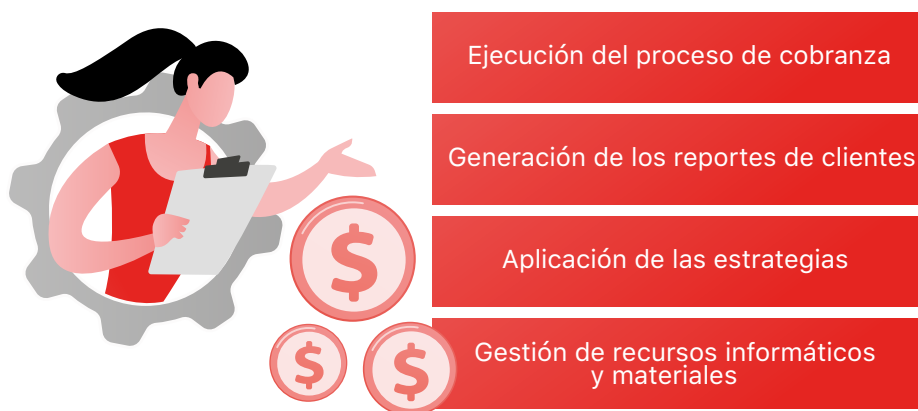
El área comercial tendrá que velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa a nivel de los departamentos, y también deberá recopilar la información proporcionada por los departamentos para la revisión y análisis respectivos.

#### b. Departamento

Se distinguen por su carácter operacional o ejecutorio de las actividades transmitidas desde el área comercial, además de cumplir con el proceso de cobranza y de obtener la información de los clientes y socios.

Los departamentos son los que ponen en desarrollo todas las políticas, reglamentos, procesos y los generadores de valor en la empresa. Son los responsables del proceso de cobranza, ya que con sus actividades generan mayor liquidez para la entidad y reducen las posibilidades de pérdida de algunos créditos.

### Ilustración 34: Actividades del departamento de Cobranzas



Fuente: Elaboración propia.

#### c. Operativos

Los operativos constituyen la fuerza laboral, el recurso humano encargado de efectuar las tareas encomendadas y garantizar que el proceso se cumpla de acuerdo con los lineamientos establecidos. Ellos aplican las estrategias, las técnicas y las buenas prácticas de gestión de la cobranza, se desenvuelven en muchos casos fuera de la empresa, es decir, efectúan el trabajo de campo.

A través de sus acciones la empresa cumple con su propósito. Si es el caso de una entidad financiera, los operativos son los artífices para que la liquidez se incremente con la recuperación de los créditos, además son los actores principales para que la entidad disponga de los recursos para desarrollar sus operaciones habituales.

Son el enlace directo con los clientes/socios, son la imagen de la entidad y son los que conocen de mejor manera las realidades social y económica de los clientes y socios. Poseen información valiosa para la empresa, necesaria para emprender futuras estrategias, nuevos productos y conocer el mercado.

### Ilustración 35: Actividades de los operativos



Fuente: Elaboración propia.



#### ACTIVIDAD 3

##### Introducción y estrategias de cobro

1. Justificar, de acuerdo con su criterio, los principales factores que causan atrasos en los pagos en Ecuador.
2. Elaborar un mensaje recordatorio de etapa preventiva para un cliente o socio que se encuentre con cinco días de atraso en sus pagos.
3. Redactar una notificación escrita de etapa extrajudicial para un cliente o socio con 45 días de retraso.

## 2.6. Estrategias y tácticas de operación

La planificación es esencial para lograr el éxito, ya que determina a dónde quiere llegar la empresa y cómo lo hará para ejecutar su objetivo. Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones por tomar para cumplir los objetivos; si estos no son claros y bien definidos seguramente no existirá una táctica apropiada para alcanzarlos.



Las estrategias dan el marco de referencia para la acción que está en la mentalidad de la organización y de los/las colaboradores/as.

Para que la planificación tenga éxito es necesario involucrar a personas de varios niveles, comunicarse claramente, asegurarse de que todos/as conozcan sus objetivos y coordinar las actividades de la organización.

La planificación estratégica es definida por la alta gerencia con un horizonte de largo plazo, que será la filosofía institucional y por la cual sus operaciones deben desarrollarse. Está basada en las siguientes cuatro fases:

**Ilustración 36: Fases para la planificación estratégica**



Fuente: Elaboración propia.



Por otro lado, mientras la planificación estratégica incluye a toda la organización, la planificación táctica abarca a determinada unidad organizacional, sea un departamento o una unidad.

La planificación táctica ocupa el segundo lugar en los niveles de la planificación. Es liderada por los mandos medios que se encargan de realizar los proyectos a mediano plazo y de planear las actividades a nivel departamental de la empresa con los objetivos de concretar los lineamientos de la planificación estratégica y de abrir el campo de acción específico para la planeación operativa.

### Ilustración 37: Planeación estratégica y tácticas en cobranza



Fuente: Elaboración propia.

## 2.7. Importancia de la bitácora de seguimiento del cliente/socio en mora

En la actualidad una bitácora es un cuaderno o libreta que permite llevar un registro escrito de diversas acciones. Su organización es cronológica, lo que facilita la revisión de los contenidos anotados. Sirve para monitorear las actuaciones del pasado y para guardar la información que puede ser base de acontecimientos para tomar las decisiones pertinentes futuras.

En la gestión de cobranza, la bitácora constituye los registros de los clientes o socios para efectuar el seguimiento de su comportamiento de pagos. Contiene la información personal, detalles del crédito, compromisos de pago y los valores recuperados. La bitácora es llenada por las personas encargadas de realizar la cobranza, por consecuencia, es responsabilidad de los y las agentes de recuperación (Molina, 2015).

El seguimiento se ve reflejado en las bitácoras de los clientes o socios, donde se debe ir registrando la información recopilada de los clientes visitados; el detalle responderá a los lineamientos del proceso de recuperación y a las funciones del cargo.

**Tabla 16: Ejemplo de registro de visitas**

| Reporte semanal de cobranza |       |        |           |        |         |       |      |
|-----------------------------|-------|--------|-----------|--------|---------|-------|------|
| Nombres                     | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Total | Meta |
| Cobrador/a #1               | 3     | 3      | 8         | 3      | 4       | 21    | 25   |
| Cobrador/a #2               | 2     | 5      | 4         | 3      | 4       | 18    | 25   |
| Cobrador/a #3               | 4     | 6      | 3         | 4      | 0       | 17    | 25   |
| Cobrador/a #4               | 3     | 2      | 4         | 4      | 3       | 16    | 25   |
| Cobrador/a #5               | 4     | 4      | 2         | 5      | 4       | 19    | 25   |

Fuente: Elaboración propia.

Debido a la complejidad y al volumen de información que deben registrarse en las bitácoras, las empresas o entidades financieras han desarrollado soluciones informáticas que les proporcionan una automatización de la administración de los datos y efectúan un seguimiento más eficiente, proporcionando rapidez a la gestión de la cobranza; ayudan con la segmentación de clientes o socios, el establecimiento de metas, la cuantificación y el resumen de datos, y administran los reportes al instante.

De esta forma, se reducen los tiempos y se emplea menos personal para la actividad, lo que resulta provechoso para la organización porque destina a su talento humano para la recuperación y visitas a clientes o socios.

## 2.8. Estrategias para las gestiones de cobranza

Las estrategias en las cobranzas son clave para lograr los objetivos planteados por la organización. Definen las acciones por aplicar y la coordinación de recursos por utilizar en la gestión. La utilización de políticas e indicadores de desempeño son el punto de partida del cual la institución financiera puede precisar la estrategia de cobranza, la misma que le permitirá definir el proceso y sus actividades, así como medirlos y controlarlos (Aguilar, 2020).

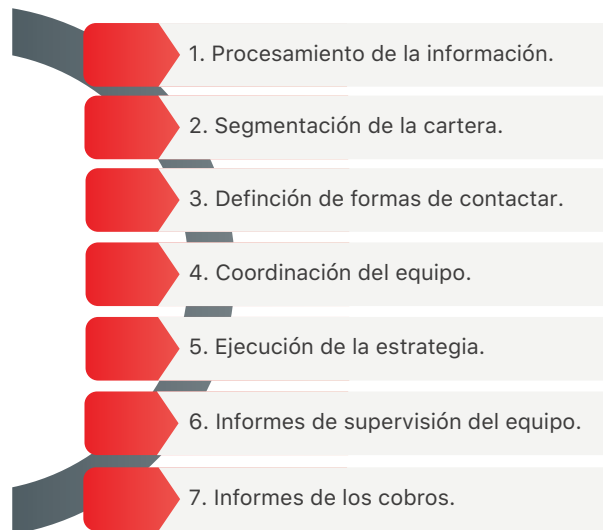




El uso de una estrategia de cobranza es la forma profesional y ordenada para lograr el éxito de la recuperación de crédito.

Una estrategia de gestión de cobranza permite coordinar acciones y aplicarlas oportunamente; de esta manera, convierte la deuda exigible en activos líquidos y realizables. La sistematización del proceso no solo logra reducir costos y tiempos de recuperación, sino que también, al automatizarlo y estandarizarlo, se consigue una mayor productividad y efectividad en la asignación del equipo de gestión.

### Ilustración 38: Pasos de la estrategia de cobranza



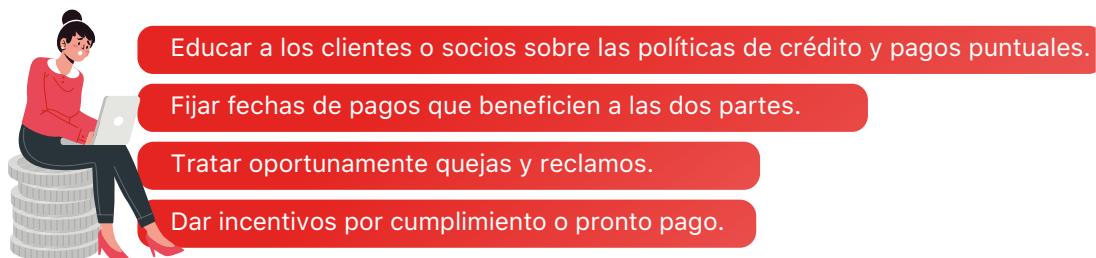
Fuente: Elaboración propia.

## 2.8.1. Las mejores prácticas en la gestión de cobranza

La cobranza debe planearse antes del lanzamiento de un nuevo producto de crédito, como parte integral de los servicios por ofrecer y como condición necesaria para lograr el crecimiento sano y sostenido de la empresa. A continuación, se exponen algunas estrategias o mejores prácticas (Wittlinger, Carranza y Mori, 2008):

- **Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes de que comience:** consiste en gestionar o tratar el problema antes de que surja. Es una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Las actividades preventivas son menos costosas, y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes o socios que se encuentren al día.

### Ilustración 39: Estrategias proactivas



Fuente: Adaptada de *Mejores prácticas en estrategias de cobranza* (Wittlinger, Carranza y Mori, 2008).

- **Fomentar la alta productividad en el área de cobranza:** una estrategia de cobranza bien diseñada define los aspectos positivos y negativos de cuestiones generales, tales como manejar la cobranza de manera interna o externa vía terceras personas, al igual que las medidas por tomar para asegurar la capacitación, motivación y medición adecuadas del desempeño de los/las colaboradores/as.

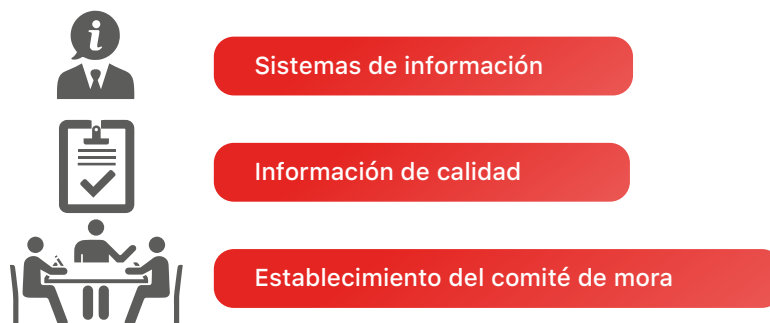
### Ilustración 40: Productividad en la cobranza



Fuente: Elaboración propia.

- **Asegurar la calidad de la recopilación y del manejo de información:** constituye la información precisa y oportuna sobre los clientes o socios en sus atrasos, la situación del crédito, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso integral de crédito. Estos datos resultan relevantes para el éxito de la cobranza.

#### Ilustración 41: Gestión de información



Fuente: Elaboración propia.

- **Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos:** para la creación y consolidación de un departamento de cobranza es necesario contar con procedimientos y políticas claros y sistematizados que orienten al personal involucrado en las actividades y tareas de cobranza y en cómo actuar en cada situación.

#### Ilustración 42: Procedimientos con el cliente o socio



Fuente: Elaboración propia.

## 2.9. Arreglo de obligaciones (refinanciamiento y reestructuración)

Las instituciones financieras, como bancos, cooperativas de ahorro y crédito y mutualistas, deben ofrecer varias alternativas de pago, ajustadas a las diversas necesidades y situaciones que presenten los clientes o socios. Por lo tanto, tiene que tomarse acciones para mejorar las actividades de cobranza, ofrecer opciones o alternativas de pago y minimizar las pérdidas por incobrabilidad.

El refinanciamiento y la reestructuración son alternativas de pago de los créditos. Su utilización se encuentra definida en la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros, Libro 1: Sistema Monetario y Financiero de la República del Ecuador. La diferencia de la aplicación se encuentra en los rangos de los días de mora.

- **Créditos refinanciados:** procederá por solicitud del cliente o socio cuando este prevea problemas temporales de liquidez; pero si su proyección de ingresos en un horizonte de tiempo adicional al ciclo económico de su actividad y no sustancialmente extenso, evidencia su capacidad para producir utilidades o ingresos netos que cubran el refinanciamiento a través de una tabla de amortización.

El refinanciamiento no tendrá lugar para las operaciones de crédito cuya categoría de riesgo de crédito en la propia entidad sea superior a "B2", y estas podrán refinanciarse por una sola vez (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2017).

- **Créditos reestructurados:** procederá por solicitud del cliente o socio cuando presente debilidades importantes en su proyección de liquidez, donde el cambio en el plazo y las condiciones financieras requeridas puedan contribuir a mejorar la situación económica del cliente o socio, y a la posibilidad de recuperación del crédito. Será aplicable a aquel deudor que, por cualquier causa debidamente justificada y comprobada, haya disminuido su capacidad de pago, mas no su voluntad de honrar el crédito recibido.

Un crédito reestructurado conservará la categoría de riesgo que tuviere al instante de implementar dicha operación. La transferencia de la calificación de una operación reestructurada a la subsiguiente categoría de menor riesgo se llevará a cabo cuando el deudor haya efectuado el pago de, por lo menos, tres (3) cuotas consecutivas sin haber registrado morosidad. En caso de mantenerse el incumplimiento de pago, continuará el proceso de deterioro en la calificación (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2017).



En el siguiente enlace se puede encontrar la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros, Libro 1: Sistema Monetario y Financiero:

<https://bit.ly/3Ho7A16>



### Ilustración 43: Características de refinanciamiento y reestructuración

#### Refinanciamiento

- Hasta calificación de riesgo "B2".
- Se efectúa por una sola vez.
  - Uno o varios créditos.
- Petición del cliente o socio.

#### Reestructuración

- Hasta calificación riesgo "E".
- Se efectúa por una sola vez.
  - Uno o varios créditos.
- Petición del cliente o socio.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.10. Técnicas de cobranza - 5 vitales

Las técnicas de cobranza serán el complemento y la parte integrante de las estrategias. Todas las buenas prácticas pueden ayudar a cumplir con los objetivos de la cobranza.

A continuación, se describen cinco técnicas vitales de cobranza:

### 2.10.1. Verificación

El contacto permanente y adecuado con el cliente o socio resulta fundamental para el éxito en la gestión de cobranza, por ello es importante la recopilación de información clave y de calidad para la ubicación del cliente o socio. Por lo tanto, en el primer paso debe compilarse los siguientes datos del cliente o socio: nombres completos, direcciones claras y precisas (croquis), teléfonos (celular y convencional), y referencias personales, geográficas y comerciales.

Esta información se debe validar en primer momento para luego actualizarse en cada etapa del proceso de cobranza y por cada participante en la etapa para, así, asegurar un contacto ágil con el cliente o socio a lo largo de todas las fases.

Las entidades deben desarrollar herramientas y procesos que permitan la actualización de los datos del cliente o socio en forma permanente, tomando en cuenta los controles de seguridad y de calidad de la información (Wittlinger, Carranza y Mori, 2008).

En los últimos años, la Programación Neurolingüística (PNL) ha tenido una aplicación importante en el área comercial y en otros sectores económicos. En la gestión de cobranza, la PNL aplicaría los principales conceptos de la inteligencia emocional y de las habilidades sociales en el personal de cobranzas, para lograr éxito en la administración. Esta sería una técnica que podría contribuir a mejorar, sin embargo, su puesta en práctica demandaría capacitación y otras erogaciones monetarias para la entidad.

## 2.10.2. Identificación

Cuando hay un alza en el índice de morosidad, es importante que se analice cuidadosamente la cartera vencida, para identificar claramente el origen de la mora y estimar la probabilidad de pago, así como para definir las estrategias de cobranza más eficientes y que se apliquen de acuerdo con su causa.

Las herramientas de análisis y control del riesgo contribuyen significativamente a la identificación de las causas o motivos de atrasos en las operaciones para reducir el impacto en la mora. Esta identificación se realiza a través del proceso conocido como *data mining*, que es explicado en el siguiente cuadro de información.

El desarrollo de procesos de *data mining* permite pronosticar la probabilidad de pago del cliente o socio, y la ejecución de un puntaje o *scoring* que facilite la priorización de la cobranza de acuerdo con la posibilidad de pago del cliente o socio.

El *scoring* de cobranza es un sistema para la asignación de puntos o pesos según las características del cliente o socio, con el objetivo de obtener un valor numérico que refleje cuánto más probable es un cliente o socio frente a otros en cuanto al pago de la deuda.

Esto significa que el *scoring* no indica la cantidad de riesgo esperada, por el contrario, indica cómo es el comportamiento esperado para un crédito determinado, en relación con otros créditos.







### **Data mining**

Teskiewicz (2007) define “*data mining*” como: “El proceso de descubrir correlaciones, patrones y tendencias significativas ocultas en las bases de datos a través de un conjunto de técnicas estadísticas, matemáticas y de reconocimiento de patrones. Es un proceso interactivo que posibilita transformar datos en conocimiento para generar beneficios traducidos en menores costos y mayores ingresos”.

## **2.10.3. Explicación**

La comunicación con el cliente o socio es clave para la comprensión de los términos del crédito, más significativamente con la forma o el medio de comunicar sobre las características del crédito. La manera de explicar las condiciones del crédito estipuladas en un documento hará que el cliente o socio tenga la información completa del producto y una mayor comprensión de la responsabilidad de cumplimiento de los pagos.

La explicación de los términos del producto y de la gestión de cobranza dependerá de las habilidades del personal encargado de la recuperación, acompañada por la formación y capacitación que recibió de parte de la entidad.

Es importante recordar que en la gestión de cobranza se va a tratar con un grupo heterogéneo, con diversos comportamientos y costumbres. El personal de cobranzas tendrá que lidiar con todo tipo de personas, para lo cual deberá estar preparado profesionalmente.

### **Ilustración 44: Aspectos por considerar con el personal de cobranzas**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.10.4. Compromiso

El momento de llegar a un acuerdo o compromiso de pago debería ser el objetivo principal del primer contacto con el cliente o socio que registre valores en mora. Una vez que se escuche las justificaciones de las causas del atraso, el personal de cobranzas deberá identificar el motivo de este y asociar con las opciones o alternativas de pago, que la organización ha definido al momento de formular las estrategias.

El personal de cobranzas deberá identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente o socio, y recordar, por ejemplo, que el cliente o socio que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas (López, 2019).

Las estrategias serán las encargadas de ofrecer soluciones de pago para los clientes o socios, por lo tanto, las estrategias bien definidas garantizarán el éxito de la cobranza.

### Ilustración 45: Alternativas de pago



Fuente: Elaboración propia.

## 2.10.5. Documentación

Es la forma de contacto con el cliente o socio a través de la cual se puede identificar los motivos del atraso y la retroalimentación en el compromiso de pago. Es el respaldo para el seguimiento del comportamiento de pago del cliente o socio.

La documentación soporta la evaluación realizada por el/la asesor/a de cobranza en el campo sobre la situación del cliente o socio, registrando la ruta, así como las referencias

geográficas para una segunda visita realizada por el/la asesor/a de cobranza o por una persona diferente.

La bitácora constituye el principal documento que se debe salvaguardar en los archivos, donde se respaldan todas las acciones de la recuperación.

La documentación es el respaldo y la justificación ante posibles auditorías sobre el cumplimiento de la normativa y de los procedimientos, y para requerimientos para acciones judiciales, en caso de llegar a la recuperación por vía judicial.

**Ilustración 46: Aspectos por documentar**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.11. Comité de mora: identificación de las verdaderas causas de impago

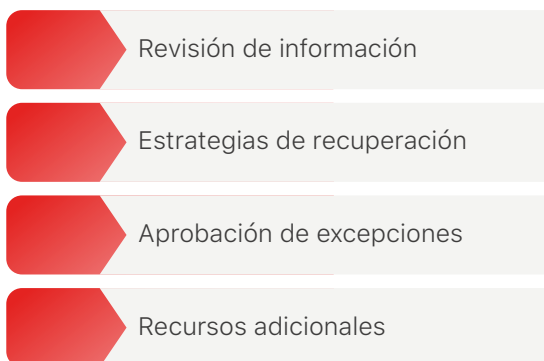
Con el objetivo de establecer estrategias adicionales para el éxito de la cobranza y la disminución de las posibles pérdidas, algunas entidades han constituido un grupo de personas denominado comité o comisión de mora.

Este comité debe ser conformado por el personal que participa en las actividades de cobranza: asesores/as de crédito, gestores/as de cobranza, responsables del departamento, gerentes/as de sucursal, gerentes/as comerciales, entre otros/as.

En las reuniones periódicas se discuten y analizan casos de clientes o socios en mora, estrategias, procesos, se brindan sugerencias, y se ejecuta una retroalimentación de los errores detectados en el proceso de otorgamiento; además se debate y se analiza las estadísticas y los indicadores de cartera, así como los retos y los logros.

El comité de mora apoya al desarrollo de una cultura de cobranza dentro de la institución, y también constituye un sistema de retroalimentación constante para la entidad sobre las estrategias, políticas y procedimientos de cobranza implementados. A su vez, es una instancia para el control de la morosidad, la toma de decisión colectiva y el foro de aprendizaje.

#### Ilustración 47: Acciones del comité de mora



Fuente: Elaboración propia.





#### ACTIVIDAD 4

### Recuperación de la cartera vencida

Con base en los conocimientos adquiridos en este módulo, usted posee la base cognitiva en la recuperación de la cartera. Para ampliar su conocimiento, es importante realizar las siguientes actividades.

En el contexto actual de la crisis económica y sanitaria, es un reto para las entidades realizar la gestión de cobranza. En este sentido, por esta ocasión conviértase en la persona que lidera el departamento de cobranza de una entidad financiera. Para ello, deberá hacer lo siguiente:

1. Identificar la situación económica de los clientes o socios, ¿cuáles son los segmentos de clientes con mayores dificultades de pago?
2. Elaborar, como mínimo, tres estrategias de cobranza de acuerdo con el contexto de la crisis, considerando la normativa y las disposiciones gubernamentales con respecto a los créditos.
3. Realizar una presentación del ejercicio dirigida al/la gerente/a de la entidad.



### Caso práctico: El resurgimiento de “La Unión”

---

La cooperativa agropecuaria “La Unión”, dedicada a la producción y exportación de flores, sufrió una caída en sus ventas luego del cierre de aeropuertos a raíz de la pandemia por el COVID-19. Sin embargo, la cooperativa mantiene un saldo vigente por USD 300,000 con una entidad bancaria local.

Previo al periodo de crisis, la cooperativa venía cancelando de manera normal la cuota trimestral de USD 19,800 y aún restan 18 pagos. A la fecha, el atraso registra 90 días vencidos. Afortunadamente, se prevé que, para este año, se regularice la comercialización de flores en el mercado europeo (clientes de “La Unión”).

Los/las representantes legales de la empresa en mora se han acercado cada vez que fueron notificados/as y explicaron que esta eventualidad afecta a todo el sector florícola, por lo que solicitan una reprogramación con dos periodos de gracia en virtud de las pérdidas operacionales de los últimos cuatro meses. No obstante, aún no reciben una respuesta formal

acerca de las decisiones que el banco tomará respecto al saldo pendiente.

Como dato adicional, el crédito inicial fue de USD 450,000 a 24 cuotas trimestrales, la tasa activa es del 11.85% anual.

Con base en los conocimientos adquiridos realizar las siguientes actividades:

1. Describir qué tipo de factores se identifican como causa de atraso en los pagos de “La Unión”.
2. Definir el nivel de riesgo, la calificación y la etapa de cobranza que actualmente posee la cooperativa agropecuaria “La Unión”.
3. Justificar si aplicare alguna reprogramación del crédito vencido. Elaborar una nueva tabla de amortización en caso de aceptar la solicitud de “La Unión”.





## Unidad 1. Generalidades de la gestión de cobranza

1

- ¿Qué entiende por "gestión de cobranza"? Justificar su respuesta.

2

- ¿Cuál es la importancia de la segmentación?

3

- ¿Cuál es la definición de la cartera en riesgo?

4

- Describir qué es el castigo, cuál es el procedimiento para aplicarlo y explicar brevemente las implicaciones de este.

5

- ¿Cuál es la finalidad de la tecnología crediticia?





## Unidad 2. Recuperación de la cartera vencida

6

- Elaborar un esquema de los motivos de los impagos.

7

- ¿Cuál es el propósito del proceso de cobranza?

8

- ¿Por qué son importantes las estrategias? Justificar su respuesta.

9

- A su criterio, ¿considera que los canales virtuales son importantes, y por qué?


10

- Con el estudio realizado de las estrategias de cobranza del caso práctico, ejecutar un análisis de identificación de las Fortalezas y Debilidades de la entidad, considerando el contexto económico actual.



## Referencias


- Aguilar, O. (2020, 23 de abril). *¿Cómo implementar una Estrategia de Cobranza efectiva?* Porcobrar.com. <https://porcobrar.com/como-implementar-estrategia-de-cobranza-efectiva/>
- Alcaide, J. C. (2016). *Fidelización del cliente*. ESIC Editorial.
- Altuve, J. y Hurtado, A. (2018). *Análisis de los factores que influyen en la morosidad del sistema bancario venezolano (2005-2015)*. Revista venezolana de análisis de coyuntura, 24(1), 59-83.
- Asamblea Nacional. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Registro Oficial Suplemento 332 de 12-sep.-2014.
- Banco Central del Ecuador. (2013). Regulación No. 047-2013. [https://www.bce.fin.ec/images/transparencia/informacion\\_legal/documentos/regulaciones2013/Regulacion47\\_2013.pdf](https://www.bce.fin.ec/images/transparencia/informacion_legal/documentos/regulaciones2013/Regulacion47_2013.pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). *Guía Técnica de Indicadores de Desempeño para instituciones de Microfinanzas*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco de Machala S. A. (s. f.). *Servicios financieros tarifados diferenciados*. Gestión de cobranza extrajudicial. [https://www.bancomachala.com/media/1085/cobranza\\_extrajudicial\\_v2.pdf](https://www.bancomachala.com/media/1085/cobranza_extrajudicial_v2.pdf)
- Barboza, F. (2019). *Estrategias de cobranzas para cada tipo de mora*. inConcert. <https://blog.inconcertcc.com/estrategias-de-cobranza/>
- Bello, F. (2014). *Las 5 C's del crédito*. Blog UDLAP. <https://blog.udlap.mx/blog/2014/03/las5cdelcredito/>
- Bernal, L. C. (2017, 13 de marzo). *Administración del riesgo frente al proceso de cobranzas de una entidad financiera* [Tesis de postgrado, Universidad Militar Nueva Granada] <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16272/BERNALDAVILALUISACAMILA2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brachfield, P. (2012). *Instrumentos para gestionar y cobrar impagados: Las herramientas indispensables para la gestión práctica de impagados*. PROFIT Editorial.
- Brachfield, P. (2013). *Los motivos de impago más habituales*. Brachfield Credit & Risk Consultants. <https://perebrachfield.com/blog/recobro-de-impagados/los-motivos-de-impago-mas-habituales/>

- 
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Corrales, J. A. (2020, 19 de agosto). *Segmentación de clientes: guía para categorizar a tus consumidores y orientar las decisiones de negocio*. Rockcontent.  
<https://rockcontent.com/es/blog/segmentacion-de-clientes/>
- Del Valle, E. (2006). *Crédito y Cobranzas*.  
[http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)
- Editorial Etecé. (2021). *Gestión de calidad*. En Concepto de <https://concepto.de/gestion-de-calidad/#ixzz6U086oIN>
- Editorial Etecé. (2021). *Proceso*. En Concepto de. <https://concepto.de/proceso/>
- Ettinger, R. (2001). *Crédito y cobranza*. CECSA.
- Excelencia. (2018). *Estrategia de Penetración en el Mercado* [Videoclip de YouTube].  
<https://www.youtube.com/watch?v=fMfOI81AYu0>
- Gandía, Y. (2016). *Análisis de la motivación de los empleados en una entidad bancaria* [Tesis de grado, Universidad Politécnica de Valencia]. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/71529/GANDÍA%20-%20Análisis%20de%20la%20motivación%20de%20los%20empleados%20en%20una%20entidad%20bancaria.pdf?sequence=3>
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). Resolución 129 -2015-F. Junta de Política y Regulación Monetaria y financiera.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). Resolución 130-2015-F. Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). Resolución No. 165-2015-F. Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2017). *Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros*. Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- López, G. (2013). *Finanzas Corporativas*. Alfaomega.
- López, J. F. (2019). *Acuerdo de pago*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/acuerdo-de-pago.html>



## Referencias

- Madrigal, F., Chávez, L., y Díaz, A. (2017). *Evaluación de las 5C's del crédito en condiciones de incertidumbre*. En Estudios organizacionales en las ciencias administrativas ante los retos del siglo XXI. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. [https://www.teczamora.mx/documentos/posgrado\\_investigacion/articulos/Evaluacion%20de%20las%205%20C's%20de%20cr%C3%A9dito%20en%20condiciones%20de%20incertidumbre.pdf](https://www.teczamora.mx/documentos/posgrado_investigacion/articulos/Evaluacion%20de%20las%205%20C's%20de%20cr%C3%A9dito%20en%20condiciones%20de%20incertidumbre.pdf)
- Márquez, C. (2021, 30 de marzo). *Tipos de Deudores: Cuáles Existen y Por Qué Segmentarlos*. Aulicum. <https://aulicum.com/blog/tipos-de-deudores/#:~:text=Deudores%20Intencionales,-Atribuci%C3%B3n%3A%20Imagen%20de&text=Son%20aquellos%20de%20mala%20fe,necesaria%2C%20pero%20no%20quieren%20hacerlo>.
- Menjívar, M. M., Molina, I., y Vásquez, D. (2015). *Propuesta de políticas de crédito y cobranza para DIREPLAS S. A. DE C.V.* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica de El Salvador]. <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/941000727.pdf>
- Molina, S. (2015). *El ciclo de crédito*. Lid Editorial.
- Morales, J. A., y Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranzas* (1ra Ed.). Grupo Editorial Patria.
- Navarro, B. (2020). *¿Para qué se utilizan las características sociodemográficas en marketing?*. Skeepers. <https://www.skeepers.io/es/blog/para-que-se-utilizan-las-caracteristicas-sociodemograficas-en-marketing/>
- Pacheco, A. (2012). *Diferencias Entre Metodo Proceso y Técnica*. Buenas Tareas. <https://www.buenastareas.com/ensayos/Diferencias-Entre-Metodo-Proceso-y-Tecnica/4618991.html>
- Pérez, L. (2007). *Estrategias de Cobranza de Cuentas Comerciales*. ICM División.
- Policonomics ES. (2018). *C.5 Economías de escala | Coste - Microeconomía* [Videoclip de YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=pNx4n6lGy1g>
- Rojas, A. (2004). *Cultura Organizacional*. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Rosa, F. (2019). *Las 5 C's del Crédito*. Asociación Popular de Ahorros y Préstamos. <https://apap.com.do/las-5-cs-del-credito/>
- Teskiewicz, A. (2007). *Modelos predictivos para cobranza y refinanciación*. First Collection Summit, Credit Management Solutions.

- 
- Tubón, E. (2012). *El proceso crediticio y su incidencia en la satisfacción de clientes de la CAC. 21 de Noviembre Ltda. de la parroquia de Quisapincha, del Cantón Ambato* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato].  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2842/1/677%20ING.pdf>
- Wittlinger, B., Carranza, L., y Mori, T. (2008). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. InSight*, 26. [https://sptf.info/images/REC\\_ESP\\_Best\\_Practices\\_in\\_Collections\\_Strategies\\_May2021.pdf](https://sptf.info/images/REC_ESP_Best_Practices_in_Collections_Strategies_May2021.pdf)







“Pensar globalmente, actuar localmente, cooperar internacionalmente”