



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
ESCUELA DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,  
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS  
(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

<b>Título:</b>
<b>HERRAMIENTAS PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD DE LA BANCA PÚBLICA ECUATORIANA, ANÁLISIS DEL PERÍODO 2008 AL 2017</b>
<b>Autor/a:</b>
Ing. Vanessa Alejandra García Lomas
<b>Tutor/a:</b>
PhD. Grisel Pérez

**Quito-Ecuador**

**2018**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Ph.D. Grisel Pérez certifico que la Vanessa Alejandra García Lomas con C.C. 1714042460 realizó la presente tesis con título "Herramientas para disminuir la morosidad de la Banca Pública Ecuatoriana, análisis del período 2008 al 2017" y que es autor intelectual de la misma, que es original, auténtica y personal.



Ph.D. Grisel Pérez

Tutor de tesis

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
MENCION GESTIÓN POR RESULTADOS**

**CERTIFICADO DE AUTORÍA**

El documento de tesis con título “Herramientas para disminuir la morosidad de la Banca Pública Ecuatoriana, análisis del período 2008 al 2017” ha sido desarrollada por la Ingeniera Vanessa Alejandra García Lomas con C.C. No. 1714042460 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.



Vanessa Alejandra García Lomas

C.C 1714042460

## **DEDICATORIA**

*A ti Paul Alexander, porque eres mi motor  
de vida y el impulso que necesito para  
seguir alcanzando grandes logros.*

## **PENSAMIENTO**

*“El mayor riesgo es no correr ningún riesgo.  
En un mundo que cambia muy rápidamente,  
la única estrategia que garantiza fallar  
es no correr riesgos”*

**Mark Zuckerberg.**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	I
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	IV
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	V
OBJETIVO GENERAL .....	V
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	V
JUSTIFICACIÓN .....	VI
<b>1 Capítulo I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 GENERALIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO .....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Sistema financiero internacional.....	8
1.1.2 Funciones y estructura del sistema financiero .....	8
1.1.3 Mercados financieros .....	9
1.1.4 Relación entre instituciones y mercados financieros.....	10
1.1.5 Origen y evolución del sistema financiero ecuatoriano.....	11
1.1.6 Composición del sistema financiero ecuatoriano.....	13
1.1.7 Situación de las cuatro instituciones financieras públicas más grandes del Ecuador .....	18
1.1.8 Normas bancarias internacionales y el sistema financiero ecuatoriano .....	19
1.1.8.1 El comité de Basilea .....	19
1.2 Crédito y cobranzas .....	20
1.2.1 Definición de crédito .....	20
1.2.3 Riesgo de crédito .....	22
1.2.4 El crédito en el sector público .....	23
1.2.5 Crecimiento de la demanda del crédito.....	23
1.2.6 La morosidad crediticia .....	25
1.2.7 La cobranza en las instituciones financieras públicas.....	25
1.2.8 Cartera de crédito .....	26
1.2.9 Mora de la cartera de crédito .....	26
1.2.10 Tipos de cobranza .....	27
1.2.10.1 Cobranza preventiva .....	27
1.2.10.2 Cobranza temprana .....	27
1.2.10.3 Cobranza judicial.....	27
1.2.10.4 Inclusión del Chatbot en las cobranzas preventivas .....	27
1.2.10.5 Valoración de la propuesta desde el punto de vista de los derechos del ciudadano	28

<b>2</b>	<b>Capítulo II: DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>31</b>
2.1	Descripción del procedimiento metodológico para el desarrollo de la investigación .....	32
2.2	Diseño de investigación .....	32
2.3	Metodología de la investigación .....	33
2.4	Método e instrumentos para la recolección de datos .....	33
2.5	Población y muestra .....	33
2.6	Instrumentos de la investigación.....	34
2.7	Interpretación de resultados de la encuesta aplicada a la investigación. ....	34
2.8	Estudio de caso sobre la implementación del sistema Chatbot en las cobranzas en una institución financiera de la banca privada.....	42
2.8.1	Diseño del estudio de caso.....	42
2.8.2	Recopilación de la información .....	43
2.8.3	Análisis de la información .....	43
2.8.4	Informe de la valoración de resultados .....	44
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III: Estrategias de cobranza para disminuir la morosidad de la banca pública del Ecuador</b> .....	<b>45</b>
3.1	Volumen de crédito de las instituciones financieras públicas 2008-2017 .....	45
3.1.1	Cartera de crédito bruta.....	46
3.1.2	Cartera de crédito neta .....	47
3.1.3	Cartera improductiva .....	48
3.1.4	Índice de morosidad bruta total.....	49
3.1.5	Morosidad por tipo de cartera de crédito vencida del sistema financiero público.....	51
3.1.6	Morosidad cartera comercial .....	52
3.1.7	Morosidad cartera consumo.....	53
3.1.8	Morosidad cartera vivienda .....	54
3.1.9	Morosidad cartera microempresa .....	54
3.1.10	Análisis de la cartera de créditos .....	55
3.2	Determinantes de la morosidad bancaria .....	55
3.2.1	Política de cobranzas.....	56
3.3	Esquema de cobranzas tradicionales .....	57
3.4	Estrategia para el mejoramiento de la gestión de cobranzas en las instituciones públicas	58
3.4.1	Estructura propuesta del esquema de cobranzas modernas .....	58

<b>3.5 Estrategias para las llamadas telefónicas mediante marcación predictiva / llamadas Outbound</b> .....	61
<b>3.5.1 Envío de campañas de mensajes de texto SMS</b> .....	63
<b>3.5.2 Atención por call center /llamadas inbound</b> .....	63
<b>3.6 Propuesta de implementación de Chatbots para la cobranza temprana</b> .....	63
<b>3.7 Propuesta de implementación de Georreferenciación para la cobranza en domicilio</b> ....	64
<b>3.8 Validación de la propuesta</b> .....	65
<b>3.8.1 Instrumento para validar el contenido de la propuesta</b> .....	65
<b>3.8.2 Parámetros de evaluación</b> .....	65
<b>4.1.1 Ponderación de parámetros</b> .....	66
<b>4.1.2 Resultados de la validación</b> .....	67
<b>CONCLUSIONES</b> .....	69
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	70
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	70
<b>ANEXOS</b> .....	72
<b>Anexo 1. Encuesta Formulada</b> .....	72
<b>Anexo 2. Informe de especialista</b> .....	82

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1 Calificación de riesgos instituciones públicas del Ecuador</b> .....	16
<b>Tabla 2 Calificación de riesgos de las instituciones financieras privadas del Ecuador</b> .....	17
<b>Tabla 3 Interpretación de las calificaciones de riesgo aplicadas</b> .....	20
<b>Tabla 4 Índice de morosidad cartera instituciones públicas</b> .....	50
<b>Tabla 5 Índice de morosidad cartera comercial</b> .....	52
<b>Tabla 6 Índice de morosidad cartera consumo</b> .....	53
<b>Tabla 7 Índice de morosidad cartera vivienda</b> .....	54
<b>Tabla 8 Índice de morosidad cartera microcrédito</b> .....	55
<b>Tabla 9 Diferencias entre políticas de cobranza tradicional y moderna</b> .....	56
<b>Tabla 10 Parámetros a evaluar en las herramientas propuestas para la cobranza</b> .....	66
<b>Tabla 11 Instrumento de valoración de parámetros</b> .....	67
<b>Tabla 12 Resultados de la validación de la propuesta</b> .....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>1 Flujo de fondos</b>	<b>11</b>
<b>2 Sistema financiero ecuatoriano</b>	<b>14</b>
<b>3 Estructura del sistema financiero ecuatoriano</b>	<b>15</b>
<b>4 Participación del riesgo de crédito en los activos financieros</b>	<b>23</b>
<b>5 Demanda del crédito y sus factores</b>	<b>24</b>
<b>6 Total de la muestra de la encuesta aplicada</b>	<b>35</b>
<b>7 Análisis de compromisos financieros</b>	<b>35</b>
<b>8 Análisis de segmentación de créditos</b>	<b>36</b>
<b>9 Análisis del nivel de endeudamiento</b>	<b>36</b>
<b>10 Análisis de la importancia de los pagos puntuales</b>	<b>37</b>
<b>11 Análisis de los principales motivos de no pago</b>	<b>38</b>
<b>12 Análisis de la importancia del contacto con el cliente</b>	<b>39</b>
<b>13 Análisis del trato con el cliente</b>	<b>39</b>
<b>14 Análisis de aceptación de asesoría virtual</b>	<b>40</b>
<b>15 Análisis de conocimiento de Chatbot</b>	<b>40</b>
<b>16 Análisis de aceptación de asesoría de Chatbot</b>	<b>41</b>
<b>17 Composición de la cartera de crédito en el periodo 2008 al 2017</b>	<b>46</b>
<b>18 Composición de la cartera de crédito bruta en el periodo 2008 al 2017</b>	<b>46</b>
<b>19 Cartera de crédito neta</b>	<b>47</b>
<b>20 Cartera improductiva banca pública</b>	<b>49</b>
<b>21 Morosidad de la cartera de la banca pública</b>	<b>51</b>
<b>22 Morosidad por tipos de cartera</b>	<b>52</b>
<b>23 Esquema de cobranzas tradicionales</b>	<b>57</b>
<b>24 Estructura propuesta del esquema de cobranza moderna</b>	<b>58</b>
<b>25 Estrategias de cobranza en moras tempranas</b>	<b>60</b>
<b>26 Capacidad instalada y herramientas de gestión</b>	<b>61</b>
<b>27 Focalización y táctica telefónica</b>	<b>62</b>
<b>28 Modelo de implementación de Chatbot en la cobranza</b>	<b>64</b>

## **RESUMEN**

El incremento de la cartera de crédito en los diversos bancos públicos del Ecuador ha incidido en el incremento del riesgo crediticio. Las debilidades en los procedimientos de cobro, por la falta de instrumentos que permitan garantizar la recuperación, desencadenan una debilidad al momento de controlar a tiempo los índices de este tipo de riesgo, teniendo como consecuencia negativa el incremento de la morosidad en la cartera de crédito. En este sentido, el trabajo presenta un análisis formal de la morosidad de los créditos de la banca pública del Ecuador en el periodo del 2008 al 2017 con una perspectiva global, enfatizando las variables del entorno y los indicadores financieros que reflejan los posibles problemas de la cartera crediticia pública. Se validaron datos de panel de las cuatro instituciones financieras más grandes de la Banca Pública (BanEcuador, Banco de Desarrollo del Ecuador, Banco Ecuatoriano de la Vivienda y la Corporación Financiera Nacional). Se concluye que existen problemas de liquidez en dicho sistema evidenciado a través del comportamiento sistemático de las variables que influyen en las determinantes de la morosidad, por lo expuesto, se propone la implementación de estrategias que a través de herramientas de gestión de cobro eficientes dirigidas a la administración de las cobranzas, puedan reducir los índices de morosidad y a su vez efficienten la gestión de cobro, optimizando sus recursos y realizando una gestión de calidad.

**Palabras claves:** Herramientas, Morosidad, Banca Pública, Análisis

## **ABSTRACT**

The increase in the credit portfolio in the various public banks in Ecuador has had an impact on the increase in credit risk. The weaknesses in collection procedures, due to the lack of instruments to guarantee recovery, trigger a weakness at the moment of controlling the rates of this type of risk in time, with the negative consequence of the increase in delinquency in the credit portfolio. In this sense, the paper presents a formal analysis of the delinquency of Ecuador's public bank loans in the period from 2008 to 2017 with a global perspective, emphasizing environmental variables and financial indicators that reflect the possible problems of the public credit portfolio. Panel data were validated from the four largest financial institutions of the Public Bank (BanEcuador, Banco de Desarrollo del Ecuador, Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Corporación Financiera Nacional). It is concluded that there are liquidity problems in this system evidenced through the systematic behavior of the variables that influence the determinants of delinquency, for the foregoing, the implementation of strategies is proposed that through efficient collection management tools aimed at the administration of the collections, can reduce the delinquency rates and in turn make the collection management more efficient, optimizing their resources and carrying out a quality management.

**Keywords:** Tools, Delinquency Rate, Public Banking, Analysis

## INTRODUCCIÓN

El sistema financiero ecuatoriano ha experimentado profundas transformaciones a través de los años y los gobiernos han instrumentado numerosas reformas para fortalecer la banca pública y privada, buscando proteger el sector de riesgos inherentes que están siempre presentes en el sistema.

La medición de los riesgos es transcendental para todo tipo de empresa, pero en las instituciones bancarias es una práctica esencial, debido a que este tipo de entidades asumen la responsabilidad de administrar los fondos del público en general y su deber es garantizar que a futuro no se presenten posibles eventos con consecuencias negativas, sobre todo en lo que concierne al crédito.

La actividad bancaria tiene como actividad principal la intermediación de fondos, captando recursos financieros de las personas para direccionar préstamos con intereses a personas necesitadas en una línea de crédito.

Este principio está dado para desarrollar actividades bajo la relación de crédito, las mismas se regulan bajo las normas establecidas por la Junta Bancaria del Ecuador y los principales productos que se encuentran autorizados son: créditos productos, consumo ordinario, consumo prioritario, comercial ordinario, comercial prioritario, crédito educativo, crédito de vivienda de interés público, crédito inmobiliario, microcrédito, crédito de inversión pública (Superintendencia de Bancos, 2012)

Por lo antes indicado se puede definir al proceso de otorgamiento del crédito como el motor del negocio bancario, el cual tiene que estar en constante monitoreo, el mismo permite que el riesgo de la cartera crediticia prevea una posible pérdida que puede ser producto del incumplimiento de las obligaciones establecidas por parte de los organismos de control o por una mala administración de las entidades financieras (Superintendencia de Bancos, 2012)

La facilidad crediticia en los distintos segmentos del crédito ha provocado que el sistema de recuperación de cartera busque mecanismos mucho más integrales y eficientes, la falta de efectividad en este delicado proceso son las principales causas para el incremento del riesgo de crédito en la banca pública y privada del Ecuador. Por tal motivo el análisis oportuno de los indicadores de morosidad, ayudarán a buscar nuevas opciones de sistemas de cobro eficientes que se encuentren a la vanguardia de los procesos de alto valor.

## SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Actualmente en el Ecuador, la banca pública tiene una importante participación dentro del sistema financiero, en especial en la colocación de créditos, en los últimos años este tipo de transacciones han ido incrementando, siendo más influyente en los resultados económicos del sector bancario del país; y al igual que la banca privada, no está exenta de riesgos, existen varios factores que afectan de manera directa para que la cartera de crédito se encuentre expuesta.

El otorgamiento de crédito en las instituciones financieras tiene un tratamiento especial en donde el control del riesgo crediticio es vital, y de la misma manera se debe considerar las estrategias propuestas para la recuperación de los créditos colocados, esto con el fin de evitar que el ciclo de la colocación del crédito sea ineficiente.

Existen varios mecanismos que ayudan a mejorar la recuperación de los portafolios de crédito, los mismos son otorgados a personas naturales o jurídicas por medio de las instituciones financieras reguladas y controladas por la Superintendencia de Bancos, cuya información es reportada de manera mensual a cada entidad bancaria, y para conocer cuan efectivas son, se aplican índices de recuperación. Estos reportes contienen información concerniente a las operaciones crediticias con sus respectivos saldos vigentes, vencidos o por vencer.

Las instituciones financieras deben realizar el proceso de recuperación de crédito mediante operaciones de cobranza eficientes, para los cual, deberán utilizar varios modelos probabilísticos empleados a la recuperación de los portafolios, los cuales se han aplicado previo análisis basados en los resultados históricos y estadísticos, sin embargo, en el desarrollo de las actividades, el proceso de cobranzas tiene una participación importante para cumplir con los parámetros deseados.

La colocación de créditos fortalece a la institución debido a que este tipo de negocio deja un margen de rentabilidad que inyecta al capital, sin embargo, por tal motivo el análisis de la cobranza es de vital importancia para el funcionamiento y continuidad del negocio, el que los créditos no sean recuperados a tiempo genera una serie de inconvenientes y gastos adicionales lo que hace que el crédito resulte más costoso. Por lo que la cobranza es una medida prioritaria en la gestión de colocación de créditos para garantizar la liquidez y la salud financiera.

La implementación de una herramienta que ayude a eficientizar el trabajo de la cobranza hará que la gestión de cobros busque nuevos lineamientos para salvaguardar los créditos

vencidos y con problemas de pagos, si las soluciones no se otorgan oportunamente en los informes financieros se verá reflejado un alto nivel de morosidad, dando como resultado que las instituciones financieras deban provisionar sus fondos, dejando ese flujo inmovilizado para nuevas colocaciones de créditos, esto lleva a que las instituciones financieras pierdan un porcentaje de su liquidez.

Este estudio realizará un análisis formal de la morosidad de los créditos de la banca pública del Ecuador en el periodo del 2008 al 2017 con una perspectiva global, enfatizando las variables del entorno y de los indicadores financieros que reflejan los posibles problemas de la cartera crediticia pública, es decir determinando si existen problemas de liquidez en el sistema bancario ecuatoriano y el comportamiento sistemático de las variables que influyen en las determinantes de la morosidad.

La selección de tales años estuvo bajo el análisis por los hechos ocurridos en la crisis financiera denominada “crisis de las hipotecas subprime”, que se dio a partir del año 2008 a nivel mundial, hechos que también fueron trascendentales en las finanzas ecuatorianas (Miño, 2008).

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La presente investigación tendrá el objeto dar respuesta a la siguiente interrogante:  
¿Cómo mejorar la efectividad del departamento de cobranzas para disminuir la morosidad en la cartera de crédito de las Instituciones Financieras de la Banca Pública del Ecuador?

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer estrategias de cobranza para disminuir la morosidad de la banca pública del Ecuador.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un diagnóstico situacional de la cartera de crédito y los factores por los cuáles se genera la morosidad en el periodo 2008 al 2017 en la Banca Pública.
- Establecer las debilidades en los procesos de cobranzas para la recuperación de los portafolios de crédito.
- Diseñar herramientas de cobranza eficientes como medidas de prevención de la morosidad en las instituciones financieras públicas.

## **JUSTIFICACIÓN**

En el Ecuador, la banca pública está ganando mayor participación en el ámbito crediticio, el incremento de colocación de créditos ha conseguido que los fondos públicos de la banca sean encaminados a cubrir las necesidades de sus clientes y principalmente incentivar el crecimiento de los sectores económicos a los que pertenecen.

El incremento de la cartera de crédito en los diversos bancos públicos del país, va de la mano con el incremento del riesgo crediticio, por otro lado, las debilidades en los procedimientos de cobro por la falta de instrumentos que permitan garantizar la recuperación, desencadenan una debilidad al momento de controlar a tiempo los índices de este tipo de riesgo, teniendo como consecuencia negativa el incremento de la morosidad en la cartera de crédito.

El departamento de cobranzas tiene que ser el ejecutor del control de la cartera de crédito vencida, por lo que es imprescindible que este se dedique al control y la prevención de la morosidad en los portafolios, las estrategias que se establezcan en esta medición son necesarias para cumplir con las metas propuestas.

Un previo análisis de la cartera, es vital para mantener una banca saludable, y la implementación de una herramienta tecnológica, dinámica, vanguardista y que automatice la gestión de cobro, con el objetivo de prevenir futuros impases, los servicios aportados por una gestión de cobranza efectiva son imprescindibles al momento de tomar decisiones para un trámite de carácter legal.

Con esto se justifica la presentación de un proyecto que incluya la propuesta de técnicas de cobranza efectiva y una herramienta tecnológica que permita mejorar la calidad de las cobranzas los cuales ayudarán a la prevención de la morosidad de la banca pública.

Adicional se ha determinado que el presente estudio será dividido en cuatro acápite:

Introducción, que comprende la situación problemática, el problema científico en forma de interrogante a defender, el objetivo general y los objetivos específicos a los que se desea conseguir con la investigación, la justificación donde se analizará la factibilidad del desarrollo del presente estudio.

Capítulo I, se hace referencia al marco teórico, donde se argumentará la justificación del tema de investigación presentada, en el mismo se referirá conceptos, definiciones e interpretaciones de los temas relacionados con el sistema bancario ecuatoriano, la morosidad, sus determinantes, el comportamiento de la cartera y demás temas que ayuden a sustentar la investigación.

Capítulo II, en este capítulo se expone el enfoque metodológico de la investigación, se detalla los métodos utilizados, técnicas y herramientas empleadas para corroborar los resultados del estudio de tesis.

Capítulo III, en el que desarrollará el análisis de los indicadores financieros con respecto a la banca pública y en específico con la cartera de crédito, posterior en base al estudio conceptual, se realizará una propuesta que permita mejorar prevención de la morosidad.

Finalmente, se expone unas breves conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación.

# **1 Capítulo I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1 GENERALIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO**

### **1.1.1 Sistema financiero internacional**

Las finanzas constituyen una disciplina nueva que se desprende de la economía, fue instituida con el objetivo principal de especializarse en el manejo del dinero, con el nacimiento de esta disciplina también apareció a la par el sistema financiero, su objetivo fue resolver los problemas monetarios estructurales, las finanzas internacionales han sido de gran ayuda para el acercamiento de los negocios sin fronteras los que a través de los años han tomado fuerza en los mercados financieros. Adam (2013) refiere al sistema financiero cómo:

El sistema financiero internacional se formó a la par que se construyó el conocimiento financiero en el mundo, y para resolver las necesidades sociales que surgieron en él. Sólo después de una crisis o un problema financieros se hacían patentes las debilidades estructurales del sistema financiero que se tenían que normar y corregir. (pág. 96)

Las finanzas han estado presentes en la vida económica de cada país, y en su desarrollo, estas sufrieron variaciones muy trascendentales que ayudaron a la madurez de la materia financiera como tal, estas etapas se han analizado en base a su relevancia a través de la historia.

En innegable la importancia de las finanzas dentro del sistema financiero, su principal objetivo es multiplicar la inversión, siempre resguardando los intereses económicos de la entidad, y para conseguir que se cumpla el objetivo, el análisis de los diferentes indicadores delinearán si el camino trazado es el adecuado.

### **1.1.2 Funciones y estructura del sistema financiero**

El sistema financiero es un conjunto de instituciones que tiene como principal objetivo canalizar los recursos de las personas que deseen entregar sus capitales en calidad de ahorro o inversión y a través de una entidad financiera se entregan los capitales captados a quienes los necesitan en calidad de préstamos.

El sistema financiero cumple un rol fundamental en el desarrollo de la microeconomía, su objetivo principal es la transformación de activos, diversificar el riesgo y reducir los costos por transacción, desde este esquema, la banca como administrador de la moneda, desempeña una importante función para diferenciar la microeconomía de la banca de la microeconomía tradicional, Gitman (2012) señala que:

Es importante enunciar que el sistema financiero es un sector fundamental en la economía del país y es por esta razón que las entidades que conforman este sistema financiero comercian dentro del mercado financiero, este tipo de negocios buscan obtener un grado de rentabilidad por tal motivo que están obligados a pagar directa o indirectamente intereses por la captación de los ahorros y por otro lado cobran por la concesión del crédito, de igual manera ofrecen diversos servicios a cambio del cobro de una comisión. (pág. 29)

La Constitución de la República del Ecuador (2008) Artículo 309. Establece que:

El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público y prescribe que cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. (pág. 99)

Las principales actividades que deben desarrollar las instituciones de la Banca Pública se establecen en la Constitución de la República del Ecuador (2008) Art. 302. Las políticas monetarias, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución. (pág. 55)

### **1.1.3 Mercados financieros**

Los mercados financieros están constituidos por una red de instrumentos e instituciones financieras, cuya estructura y funcionamiento depende del marco económico, donde la tasa de interés y el tipo de cambio influyen de manera más directa en la economía internacional, además, los proveedores y solicitantes de fondos realizan transacciones de manera directa y tienen pleno conocimiento en donde serán invertidos sus valores, a diferencia de las operaciones del sistema financiero que es exclusivo de las entidades oficiales (Gitman, 2012).

Los mercados financieros son la clave para establecer el mercado monetario y el mercado de capitales, sin duda, esta relación es parte fundamental de las transacciones de corto y largo plazo, los inversores también forman parte de los mercados financieros, estos ofertan públicamente bonos o acciones que dinamizan las ofertas de valor.

Existen dos tipos de mercados financieros, cuando las compañías o entidades gubernamentales venden bonos o acciones a los inversionistas de manera directa, este mercado se lo conoce como mercado primario, cuando los inversionistas negocian con grandes cantidades de acciones dándole a estos un valor agregado, se lo conoce como mercado secundario (Gitman, 2012).

Los mercados financieros están integrados por cuatro sectores:

- Mercado Monetario
- Mercado de Capitales
- Mercados Bursátiles
- Mercados de Bonos y Acciones

Según lo definido por el Ecuador el Banco Central es la entidad a cargo del buen funcionamiento del sistema de mercados financieros, La Dirección de Inversiones es la encargada de gestionar en los mercados financieros nacional e internacional, así mismo es la entidad gubernamental encargada de la administración de los flujos de liquidez para garantizar honrar los pagos que realizan las entidades del Sector Público.

#### **1.1.4 Relación entre instituciones y mercados financieros**

Los mercados y las instituciones financieras tienen un objetivo en común, canalizar los fondos del ahorro de los prestamistas hacia los prestatarios en una relación de intermediación de oferta y demanda básica para la transformación de los activos financieros.

Por lo antes mencionadas, por su parte las instituciones financieras participan activamente en los mercados financieros como proveedores y solicitantes de fondos con el papel de intermediarios (Gitman, 2012).

El flujo de fondos de la banca pública tiene como principal objetivo el intermediar con los sectores productivos del país, para de esta manera impulsar el desarrollo de los proyectos sociales, financieros, económicos y organizacionales.

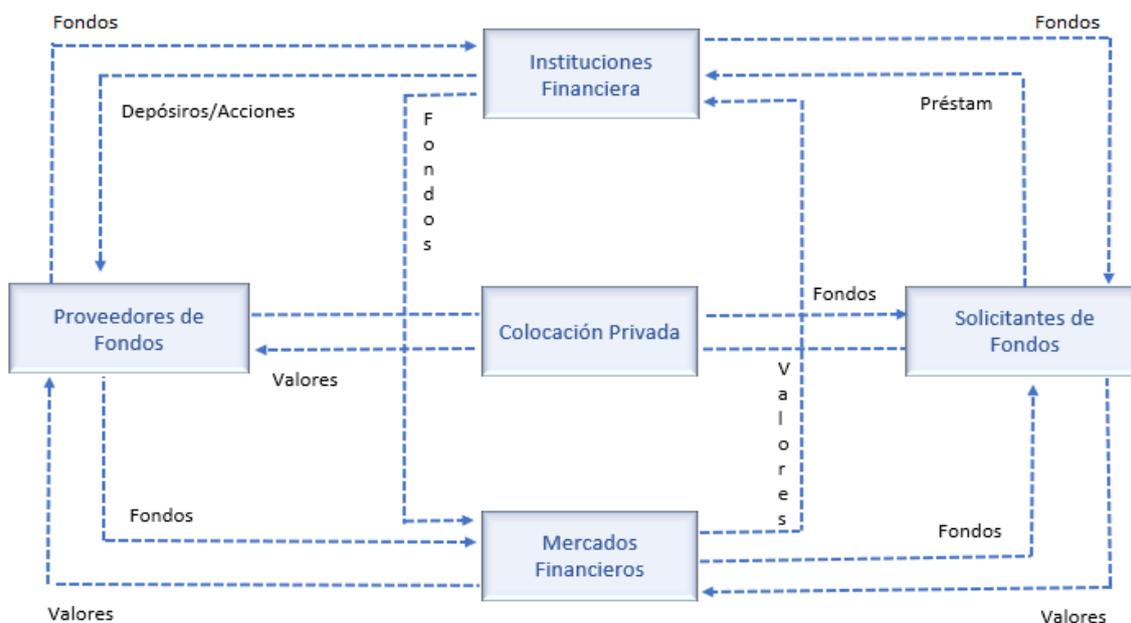
Por otro lado, como parte del sistema financiero, también se encuentra la banca privada, esta tiene como objetivo principal la presentación de servicios bancarios a sus clientes, con el objetivo de proteger o mejorar su patrimonio. Entre las principales características de la banca privada tenemos: La planificación patrimonial y financiera de sus clientes, y Brindar asesoría y administración de fondos privados.

En la figura N° 1 se muestra el flujo de fondos como el balance en la canalización de los recursos que se integran dentro de un sistema financiero, donde las Instituciones

Financieras se presentan como parte de la interacción con los mercados financieros, este flujo corresponde al conducto por el que deben las instituciones financieras proyectarse para alcanzar la eficiencia en la administración del circulante.

**Figura N°1**

**Flujo de fondos**



**Fuente:** (Gitman, 2012, pág. 31)

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

### 1.1.5 Origen y evolución del sistema financiero ecuatoriano

El Ecuador ha tenido una larga trayectoria en materia bancaria, la creación del sistema financiero fue considerado oportuno en aquella época, sin embargo, su constitución no se encontró libre de dificultades, es así que en los primeros años de vida de la nación, tras conseguir la independencia, se dictó la Primera Constitución del Ecuador en el año de 1830 en el gobierno de Juan José Flores, en ella no se obtuvo mayor trascendencia en materia económica, puesto que para ese entonces la prioridad se radicaba en las Fuerzas Armadas, es así que la Asamblea Constituyente de la época no dispuso una ley que regulara la proliferación de la moneda, siendo este el primer gran inconveniente del nacimiento de las finanzas ecuatorianas.

La institución del primer banco se dio en el año de 1894 con la creación del Banco Comercial y Agrícola en Guayaquil, este acontecimiento fue la base para la instauración económica en el país, sin embargo, desde el principio de la historia bancaria ecuatoriana no fue posible el determinar una política económica que ayudara a establecer una

corrivación monetaria, esta fue manejada de manera independiente por los mayores inversionistas de la época.

En la revisión de la historia se establece que existieron muchos inconvenientes en esta nueva etapa económica, la instauración de una banca organizada no se veía con claridad, uno de los problemas más relevantes fue la instauración de la moneda nacional, la moneda que se manejaba en los principios era de baja calidad, lo que ocasionó que no alcanzaba el posicionamiento necesario para estabilizar el desarrollo económico. (Miño, 2008).

Es importante mencionar que, una vez creados los primeros bancos legales, no tardaron en comenzar a operar los créditos, pero en sus inicios de la banca, los préstamos otorgados eran en su gran mayoría al Estado, esto se dio por la crisis formulada en el año de 1872.

Posterior a la crisis de la década anterior, ya para el año de 1899 se elaboró la Ley de Bancos que incluía principalmente materia concerniente a los bancos de emisión, los mismos que su objetivo era operar en la fabricación de moneda y en el manejo de los negocios bancarios del país. Llegaron a ser seis las entidades que emitían dinero. Miño (2008) refiere:

Los primeros bancos en el país, con el Banco del Ecuador a la cabeza, se transformaron inmediatamente en el eje del sistema financiero público y privado. Emitían billetes a nombre del Gobierno, manejaban las cuentas del Estado y actuaban como agentes de retención de los impuestos más importantes que eran los de la aduana. (pág. 19)

Ya establecidas de las primeras entidades bancarias, dada la necesidad de establecer una entidad propia del Estado que se encargue de dictar políticas de estabilidad monetaria, el 9 de julio de 1925, se inició el proceso de fundación del Banco Central del Ecuador, banco nacional encargado de la emisión de la moneda.

En otra etapa de la instauración de las políticas financieras, se encuentra la Misión Kemmerer (1926), llamada así porque la presidió el doctor Edwin Walter Kemmerer quien asesoró al gobierno de Isidro Ayora, en esta etapa se produjo en el país una verdadera transformación en el ramo bancario y financiero al expedir: La Ley Orgánica de Bancos, la Ley Orgánica del Banco Hipotecario (Banco Nacional de Fomento) y la Ley Orgánica del Banco Central, que afianzaron el sistema financiero del país, así como otras leyes que regularon el manejo de la Hacienda Pública (Superintendencia de Bancos, 2012).

Por varios años el país sufrió rezagos de una crisis devastadora que involucró acontecimientos como: la emigración masiva, el fenómeno de El Niño, la crisis asiática, la caída del precio del petróleo, acontecimientos que fueron determinantes para que la balanza comercial disminuya significativamente provocando la insostenibilidad de 28 bancos que para el año de 1998 ya habían declarado su insolvencia, entre ellos los bancos: Solbanco, Bancomex, Banco de Préstamos, Filanbanco, Banco Azuay, La Previsora, Banco Tungurahua y Banco Popular. (Miño, 2008)

Las dificultades que atravesó el Ecuador en materia bancaria fue consecuencia de choques financieros tanto internos como externos, es importante recalcar que la falta de políticas que obligaran a los responsables bancarios a mantener una solvencia óptima, hubiese evitado la crisis innegable que se provocó a fines del siglo XX, la que dio paso a la desconfianza de los ahorristas, siendo esta la etapa más bochornosa que el sector financiero a través de sus años haya experimentado.

Algunas leyes instituidas en el período de la misión Kemmerer ayudaron a que las entidades que conformaban el sistema financiero nacional puedan direccionar sus administraciones de manera organizada, dando paso al 12 de marzo de 1927, en donde el presidente Isidro Ayora decretó la Ley Orgánica del Banco Central del Ecuador publicada en el Registro Oficial N. 283 (Acosta, 2009)

En resumen, el gran proyecto de establecer una banca sostenible empezó con la promoción de la banca y sus beneficios, la misma que con el pasar de los años y con el advenimiento de varias dificultades en el camino, el Estado ha procurado reformar las leyes regulatorias que dan direccionado la administración bancaria para que se considere la solvencia necesaria para consolidar la integración financiera.

#### **1.1.6 Composición del sistema financiero ecuatoriano**

En el Ecuador las instituciones financieras se encuentran reguladas bajo la normativa del Código Orgánico Monetario y Financiero, estas constituyen una fuente de recursos financieros, siendo más representativas las operaciones que registran la banca privada, sin embargo, la banca pública es parte fundamental de la política monetaria del país. En el Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) e Artículo 6. Se establece que:

Integran los sistema monetario y financiero nacionales las entidades responsables de la formulación de las políticas, regulación, implementación, supervisión, control y seguridad financiera y las entidades públicas, privadas y populares y solidarias que ejercen actividades monetarias y financieras. (pág. 5)

De acuerdo a lo manifestado por la ley, el sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero como se indica en la Figura N°2, dichas instituciones deberán caracterizarse por tener niveles aceptables de liquidez y de morosidad.



**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

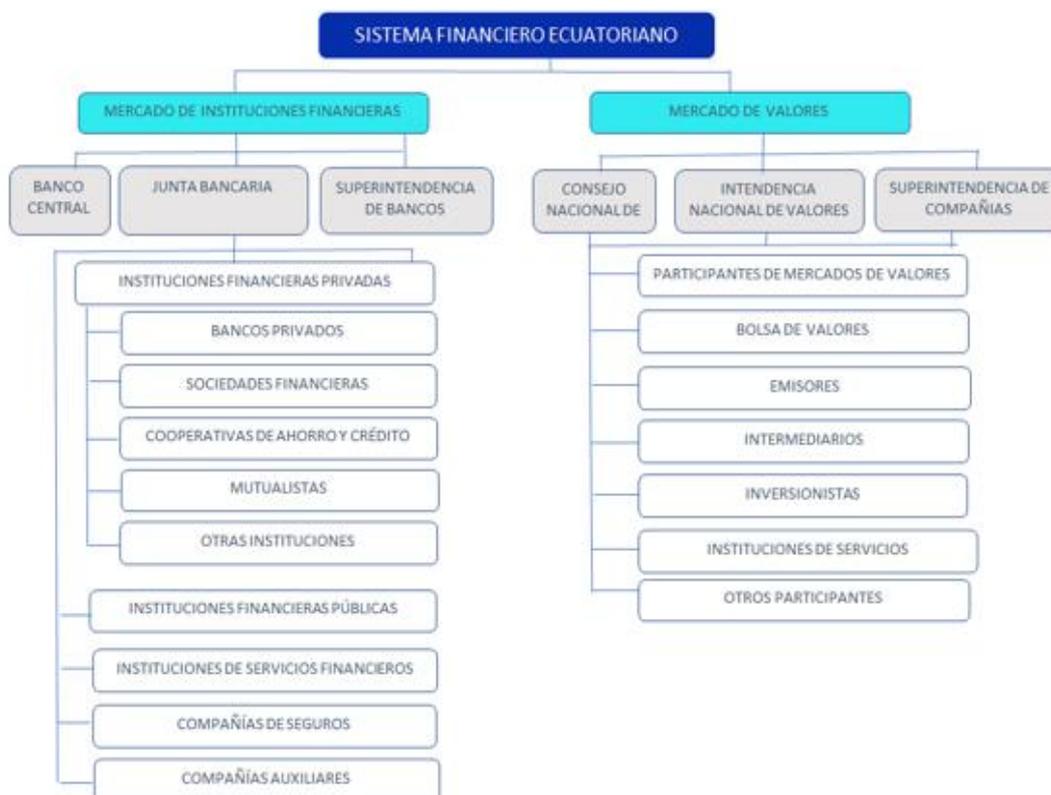
Las instituciones financieras del Ecuador tienen como principal objetivo canalizar los fondos obtenidos en términos de depósitos a la vista para garantizar la liquidez y la circulación del flujo monetario, la institución responsable de garantizar el cumplimiento es la Superintendencia, la misma que garantizará el debido cumplimiento de la normativa, además el Banco Central también es considerado ente de control y para que se establezca un dinamismo también se incluyen a la intervención de varios organismos autónomos reguladores.

El esquema de la estructura del sistema financiero ecuatoriano es responsabilidad de la Junta de la Política y Regulación Monetaria y Financiera como de estipula en el Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) artículo 13. Esta entidad también es la encargada de la formación de las políticas públicas que tendrán relación con las normativas en materia monetaria, financiera, cambiaria, supervisión y regulación. Todas las instituciones públicas y privadas tienen la obligación de acatar la normativa.

Su composición está comprendida por 53 bancos privados, 12 Instituciones Financieras Públicas, 11 Mutualistas, estas están reguladas por la Superintendencia de

Bancos, también conforman este sistema 853 Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas (519 segmento 5, 188 segmento 4, 87 segmento 3, 34 segmento 2, 25 segmento 1) legalmente establecidas de conformidad con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su estructura se puede en la figura N° 3

**Figura N° 3**  
*Estructura del sistema financiero ecuatoriano*



**Fuente:** Superintendencia de Bancos  
**Elaborado:** Ing. Vanessa García

La calificación de riesgos de las instituciones públicas y privadas es fundamental para determinar la solvencia y capacidad para administrar los riesgos con terceros y cumplir con las obligaciones para con el público, esta calificación también es potestad de las resoluciones y normativas emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Se puede considerar a compañías calificadoras especializadas nacionales o extranjeras para la realización de las auditorías que determinarán la calificación propiamente.

La calificación otorgada por el ente de control se actualiza año a año y cada institución debe publicar esta información, en la Tabla N° 1 se indica la calificación otorgada a las

instituciones de la banca pública actualizada en el año 2017, esta información también se encuentra publicada en la página web de la Superintendencia de Bancos.

**Tabla N° 1**

*Calificación de riesgos instituciones públicas del Ecuador*

Calificación	Nombre Institución Financiera Pública
<b>AA+</b>	Banco de Desarrollo del Ecuador B.P
<b>BBB+</b>	Banecuador B.P
	Banco Central del Ecuador
<b>AAA-</b>	BIESS
<b>AA+</b>	Corporación Financiera Nacional B.P
<b>AA+</b>	Fideicomiso Fondo Nacional de Garantías

**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

El Sector financiero público está compuesto por:

- Bancos y
- Corporaciones.

Referente al sector financiero privado indica que está compuesto por las siguientes entidades:

a) Bancos múltiples y bancos especializados:

- Banco múltiple es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en dos o más segmentos de crédito; y,
- Banco especializado es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en un segmento de crédito y que en los demás segmentos sus operaciones no superen los umbrales determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

b) De servicios financieros: almacenes generados de depósito, casas de cambio y corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas; y,

c) De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos en el ámbito de su competencia.

En la tabla N° 2 se establece las instituciones que forman parte del sector privado con sus respectivas calificaciones de riesgos otorgadas en el año 2017, las mismas se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

**Tabla N° 2*****Calificación de riesgos de las instituciones financieras privadas del Ecuador***

Calificación	Nombre Institución Financiera Privada
<b>AA+</b>	AMAZONAS
<b>AA-</b>	AUSTRO
<b>D</b>	BANCO CAPITAL
<b>A-</b>	BANCO D MIRO SA
<b>BBB+</b>	BANCO PARA LA ASISTENCIA COMUNITARIA FINCA S.A.
<b>AAA-</b>	BANCO PROCREDIT
<b>BBB+</b>	BANECUADOR B.P.
<b>AAA-</b>	BOLIVARIANO
<b>AA</b>	CITIBANK
<b>BBB-</b>	COMERCIAL DE MANABI
<b>A-</b>	DEL LITORAL
<b>BBB+</b>	DELBANK S.A.
<b>AAA</b>	DINERS CLUB
<b>BBB+</b>	FINANCIERA FINANCOOP
<b>AAA-</b>	GUAYAQUIL
<b>AAA</b>	INTERNACIONAL
<b>AA+</b>	LOJA
<b>AA+</b>	MACHALA
<b>AAA-</b>	PACIFICO
<b>AAA-</b>	PICHINCHA
<b>AAA-</b>	PRODUBANCO
<b>AAA-</b>	RUMINAHUI
<b>AA+</b>	SOLIDARIO

**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

Otro grupo de entidades que integran el Sistema Financiero Nacional son las Cooperativas de Ahorro y Crédito, estas desempeñan funciones administrativas y tienen como objetivo satisfacer necesidades financieras están compuesto por:

- a) Cooperativas de ahorro y crédito
- b) Cajas centrales,
- c) Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro,
- d) De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos,

cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

También son parte de sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

### **1.1.7 Situación de las cuatro instituciones financieras públicas más grandes del Ecuador**

BanEcuador fue creado el 9 de mayo del 2015, el mismo absorbió a la entidad pública Banco de Fomento, la nueva institución representó a una nueva dinámica institucional enfocada a los objetivos nacionales del gobierno de turno.

El principal objetivo del banco es encaminar sus esfuerzos especialmente en el desarrollo socio-económico del país y el bienestar ciudadano, creando aportes para el cambio de la matriz productiva con la que se esperaba promover el progreso del sector productor para generar rentabilidad financiera y social. ([www.banecuador.com.ec](http://www.banecuador.com.ec))

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P es una institución con personería jurídica autónoma de derecho privado con finalidad social y pública, la entidad fue creada el 6 de agosto de 1979, durante el tiempo de vigencia de la institución se han realizado varios cambios al nombre oficial el último con reforma al 30 de diciembre del 2015, el objetivo principal para la que fue creada la institución es concentrar, coordinar y distribuir los recursos que tienen como destino financiar programas, proyectos prioritarios de desarrollo, obras y servicios del sector público, tales como Ministerios, Municipios.

Por otro lado, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda en Liquidación, se crea mediante el Decreto-Ley de Emergencia No. 23, publicado en el Registro Oficial No. 223 el 26 de mayo de 1961. Su principal finalidad fue atender el déficit de la demanda habitacional del país. La institución entró en liquidación el 12 de septiembre del 2014 como parte de la reestructuración de la Banca Pública, la cartera de crédito fue asumida por el Banco del Estado (BEDE.)

Corporación Financiera Nacional B.P. banca de desarrollo del Ecuador, es una institución financiera pública, cuya misión consiste en impulsar el desarrollo de los sectores productivos y estratégicos del Ecuador, a través de múltiples servicios financieros y no financieros alineados a las políticas públicas.

Durante su trayectoria institucional, ha consolidado su actividad crediticia, reiterando el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo con especial atención a la micro y pequeña empresa apoyándoles adicionalmente en programas de capacitación,

asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento productivo buscando mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo.

### **1.1.8 Normas bancarias internacionales y el sistema financiero ecuatoriano**

#### **1.1.8.1 El comité de Basilea**

Al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea se lo conoce regularmente como el Comité de Basilea, este fue fundado fundada por los países miembros del grupo denominado G-10, en el año 1974, y su función principal fue de fortalecer la solidez de los sistemas financieros.

Dada la crisis financiera de los años 70, los países más influyentes del mundo crearon al comité con el propósito de estudiar los fenómenos financieros internacionales y de esta manera minimizar el riesgo al que las Instituciones Financieras se encuentran expuestas por su naturaleza y de esta manera prevenir crisis bancarias a futuro. Ustáriz (2003) manifiesta al respecto:

En el sistema bancario ecuatoriano existe diversidad de productos financieros que se encuentran basados en las políticas de Basilea, las mismas que se encuentran reguladas la Superintendencia de Bancos, esta institución es la encargada de emitir las normas técnicas para fijar los parámetros que las entidades financieras deben cumplir para garantizar los fondos de los depositarios (pág. 15)

El acuerdo de Basilea III, publicado en diciembre del 2009, tiene como principal objetivo ajustar una reforma en la regulación bancaria para fortalecer al sistema financiero, y en especial con la relación del crédito, esta se aplica en forma consolidada en los bancos, siendo esta la mejor manera de prevalecer la integridad de los capitales.

El Ecuador ha tomado como referencia los lineamientos de Basilea, los mismos que se establece en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero del Registro Oficial 250, 23-I-2001 (2001), el lineamiento para determinar la calificación de la cartera de crédito.

El Banco Central del Ecuador (2018), establece que: “Los parámetros del sistema de calificación de la cartera son cualitativos y cuantitativos”

De esta manera todas las instituciones financieras tienen una calificación acorde del estado de la administración, en la tabla N°3 se define los parámetros con las que las entidades encargadas de la auditoría pondrán considerar para determinar el rango en las que se encuentran.

**Tabla N° 3**  
***Interpretación de las calificaciones de riesgo aplicadas***

Escala de Calificación	Interpretación
<b>AAA</b>	Institución Sólida Financieramente, riesgo bajo con buenos antecedentes.
<b>AA</b>	Institución con sólido récord financiero, con pocos aspectos débiles frente al riesgo
<b>A</b>	Institución fuerte, reconocida a nivel financiero por su buen récord financiero frente a sus mercados de liquidez.
<b>BBB</b>	Institución con buen crédito, con algunos inconvenientes financieros no relevantes que pueden ser controlados a corto plazo.
<b>BB</b>	Institución estable con buen récord de crédito en el mercado, pudo haber atravesado complicaciones financieras anteriormente que le impide incrementar su calificación
<b>B</b>	Escala de consideración, institución con récord aceptable de crédito, con deficiencias significativas, su capacidad para manejar deterioro está por debajo de otras entidades similares.
<b>C</b>	Institución con cifras financieras deficientes, baja calidad de sus activos y la estructura de su balance, no tienen futuro sostenible.
<b>D</b>	Institución con considerables deficiencias financieras, probablemente en referencia a su fondeo o liquidez, alta incertidumbre si esta institución podrá sostener problemas adicionales.
<b>E</b>	Institución con problemas financieros severos, por lo que no se garantiza que la misma pueda sostener otros problemas adicionales.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

## **1.2 Crédito y cobranzas**

### **1.2.1 Definición de crédito**

Desde sus orígenes el crédito ha llevado una importante concepción, el cual transmite su significado propio de la emisión de confianza y buena reputación, ya en materia financiera el crédito es un préstamo de donde una entidad financiera pública o privada concede a una empresa o persona con la promesa de devolverlo, pagando además intereses por el uso de la cantidad. Se revisa la bibliografía en la que Arcentales (1984) define al crédito como:

El Crédito es el poder de obtener bienes y servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada a futuro también se puede definir como el

permiso que otorga el comerciante a su cliente para que haga uso de su capital durante un tiempo determinado. (pág. 56)

Dicho de otra manera, los créditos son otorgados por instituciones crediticias, por lo general por los bancos, mediante la celebración de un contrato por el que nace la deuda. Morales (2014) al respecto menciona:

El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dichos préstamos, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera. (pág. 23)

Por lo que definimos que estos acuerdos de voluntades realizadas y en conformidad a las normas bancarias jurídicas regulatorias, son operaciones de tipo financiero, las mismas que se conforman de operaciones de crédito pasivas y operaciones de crédito activas.

Las operaciones de crédito son el centro de la objetividad para las que se crearon, estas basan sus características para impulsar, equilibrar, distinguir el acto de prestación, ellas son: Técnicas, Personales y de Buena Fe.

Las operaciones de crédito pasivas tienen como fin la captación de recursos en las instituciones financieras de sus clientes, mediante depósitos de dinero (Cuentas de Ahorro o Plazo Fijo) las mismas que serán pagaderas a la vista y por la rendición generada, las Instituciones Financieras pagarán una tasa de interés por el uso del dinero a sus clientes.

### **1.2.2 Tipos de créditos**

Existen varios tipos de créditos, los más comercializados en las entidades financieras son los comerciales, de consumo, microcrédito, hipotecarios o de vivienda.

**Créditos Comerciales** Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituye los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, directamente relacionados con la actividad financiada.

**Créditos de Consumo:** Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor. También se considera créditos de consumo los otorgados a personas naturales a través de las Tarjetas de Crédito.

**Microcrédito:** Es todo crédito destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago constituye el

producto de la comercialización, ventas o ingresos generados por dichas actividades adecuadamente verificadas por la entidad financiera.

**Crédito Hipotecario:** Son créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria. (Superintendencia de Bancos, 2012)

### **1.2.3 Riesgo de crédito**

Las actividades crediticias tienen como objetivo principal maximizar su rentabilidad para que se compense la inversión y el esfuerzo empleado para conseguir las metas planificadas, por lo que estas actividades demandan de mayor interés debido a que están inmersas en una serie de riesgos.

Al hablar de crédito, el principal riesgo inherente es precisamente el riesgo de crédito, este tiene relación directa con las actividades que involucran en el desarrollo del negocio y que por su sensibilidad tiene que tener un especial trato, para entender su importancia describimos su definición Jorior (2012) afirma que:

El riesgo de crédito surge cuando las contrapartes están dispuestas o son totalmente incapaces de cumplir sus obligaciones contractuales. El riesgo de crédito abarca tanto el riesgo de incumplimiento, que es la valuación objetiva de la probabilidad de que mide la pérdida financiera que será experimentada si el cliente incumple. (pág. 85)

El análisis del riesgo de crédito en las operaciones de origen crediticio, ayuda a visualizar tempranamente si el negocio bancario está expuesto o no a este tipo de riesgo, dado que este se considera uno de los más perjudiciales dada la elevada posibilidad de incurrir en pérdidas es menester que su evaluación sea de manera periódica.

El riesgo de crédito tiene origen en los activos, debido a que en este grupo de cuentas se encuentran las principales fuentes de riesgo como: las acciones, bonos, cartera de crédito, cartera hipotecaria, etc.

La representación de los activos frente al riesgo involucra al flujo de efectivo que este reporte al final del periodo, lo podemos visualizar en la figura N°4 donde se establece la participación del riesgo de crédito en los activos financieros:

### **Figura N° 4**

## *Participación del riesgo de crédito en los activos financieros*



Fuente: Philippe Jorion (2012)

Elaborado: Ing. Vanessa García

El riesgo de crédito se divide en dos tipos de riesgo: el riesgo individual y el riesgo de portafolio. El riesgo individual se da por la probabilidad del incumplimiento de las obligaciones personales dado el caso que la persona natural o jurídica denominados deudor deje de cumplir con el acuerdo entre las partes.

El riesgo de portafolio tiene relación con las características, composición y naturaleza de la cartera, las mismas que en situaciones ya sean internos o externos afecten de manera directa a la liquidez de dichos portafolios debido a la correlación que existe entre ellos por sus similitudes, afectando al desempeño financiero.

### **1.2.4 El crédito en el sector público**

El crédito en el sector público se refiere a la capacidad que tiene el Estado para otorgar recursos financieros a través de operaciones relacionadas con el endeudamiento, donde el sector público deberá obtener y garantizar la liquidez de dichos recursos.

La participación de la Banca Pública ha tenido mayor presencia en cuanto a su desarrollo de operaciones en el mercado crediticio, El Banco Central del Ecuador en sus boletines financieros indica que desde el año 2014 las operaciones de la Banca Pública han ido creciendo de forma paulatina y las entidades más representativas son la Corporación Financiera Nacional, El Banco de Estado, El Banco Nacional de Fomento y el Banco IESS.

### **1.2.5 Crecimiento de la demanda del crédito**

La Banca Pública ha invertido todos sus esfuerzos para integrarse de manera inclusiva con el desarrollo de la Banca en el Ecuador, la misma que a través de los años que han experimentado cambios positivos, sin duda esto beneficioso para el país, el fortalecimiento de la Banca Pública involucra un desafío económico y social, que el Estado ha venido manejando de manera sostenida en los últimos años.

El Banco Central del Ecuador en su Boletín Virtual Estadísticas de Inclusión Financiera destaca: Cerca de 4,8 millones de ecuatorianos tenían acceso a productos financieros, lo que representó 12,1 millones de cuentas. Aproximadamente el 38% de ciudadanos accedió a productos pasivos (depósitos de ahorro, plazo, cuentas corrientes, cuenta básica y de dinero electrónico) y el 19,2% a activos (préstamos, tarjetas de crédito y débito). Los productos pasivos fueron los más usados, con un 14,4% entre abril y junio de 2017. (BCE, 2018)

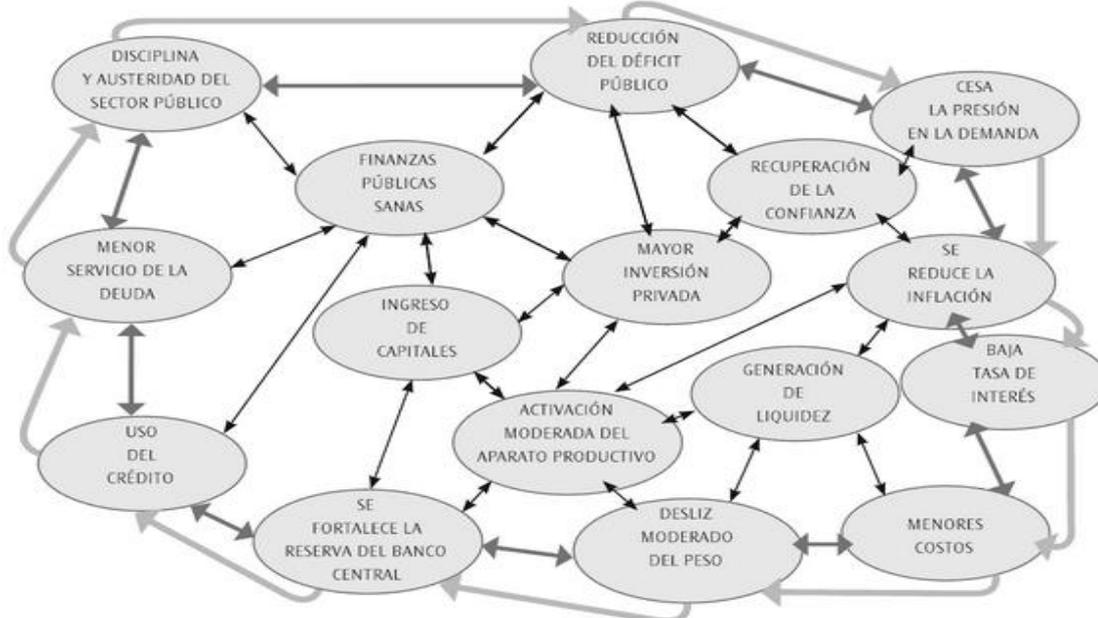
Al igual de la necesidad del crecimiento del índice de desarrollo social, se necesita del crecimiento del índice de inclusión financiera, estos dos indicadores son importantes para conocer cual ventajoso fue el sistema financiero público en relación a la Banca Privada.

Por otra parte, para que el crecimiento de la demanda del crédito sea positivo, hay que partir desde el análisis de factores macroeconómico como el Producto Interno Bruto (PIB), el Índice de Precio al Consumidor (IPC), la tasa de empleo, la tasa de interés aceptada por el BCE, etc. También es importante mencionar que existen otros factores que influyen, como regulaciones legales, y factores sociodemográficos.

Para poder visualizar la relación de todos los factores antes mencionados, se presenta en la figura N° 5 el esquema la interacción de la demanda del crédito con sus respectivas interacciones.

**Figura N° 5**

***Demanda del crédito y sus factores***



**Fuente:** José Antonio Morales Castro / Crédito y Cobranzas 2014.

### **1.2.6 La morosidad crediticia**

La morosidad crediticia corresponde a la suma de los deudores crediticios de entidades financieras, bancos, cajas de ahorro, etc., que no han cumplido con sus obligaciones y que mantiene retrasos en sus pagos.

La falta de monitoreo y control de los indicadores de morosidad, llevan a una exposición de los riesgos de crédito, operaciones y de mercado, afectando de manera directa a la rentabilidad de las entidades financieras, como consecuencia de que se aumente este indicador, las instituciones financieras deberán incrementar las provisiones.

Para poder administrar de mejor manera y que los resultados sea favorables, el monitoreo de los portafolios de crédito colocados debe tener un adecuado tratamiento en el proceso de recuperación y manejo de la cobranza, el incremento de los indicadores de morosidad crediticia afecta directamente a la liquidez de la institución y a la rentabilidad financiera, y por ende pone en riesgo a la continuidad del negocio.

### **1.2.7 La cobranza en las instituciones financieras públicas**

La cobranza es parte de la administración de la cartera de crédito, es el proceso operativo para solicitar de manera formal el pago de una obligación vencida, existen varios tipos de documentos que respaldan esta petición:

- Pagaré
- Letras de Cambio
- Títulos Valor
- Contratos

La práctica de la cobranza representa una labor imprescindible en la administración de los portafolios, los procedimientos de las cobranzas deben ir acorde a las condiciones y características de estos.

Diversos sistemas y métodos a utilizar se aplican para la utilización de las prácticas de cobro personalizado, entre las más comunes y tradicionales son: las llamadas telefónicas, las visitas de campo, las notificaciones, los mensajes personalizados. Estos canales determinan la relación directa con el cliente, el procedimiento de cobro sin duda es el determinante en la efectividad de la misma. Morales (2014) al respecto señala:

El binomio crédito y cobranza proporciona a las empresas las herramientas para aumentar las ventas y los ingresos en sus ciclos financieros, pero es fundamental que las actividades desarrolladas en el otorgamiento de créditos sean precisas para que los créditos que otorguen se puedan recuperar, lo cual se logra mediante un análisis minucioso de los solicitantes de crédito para asegurar sí tendrán los recursos necesarios para saldar sus deudas y que además están dispuestos a

pagar. En la segunda parte del binomio, es decir la cobranza, el trabajo de los administradores debe ser de una manera que no lastime la relación comercial del cliente, sobre todo cuando deba exigir los pagos vencidos, dado que no sólo es cobrar los créditos otorgados sino también mantener a los clientes comprando continuamente los productos de la empresa. (pág. 9)

Por tal motivo la recuperación de la cartera mediante el proceso de cobranzas, es un proceso que no puede dejar de practicarse al momento de solicitar de una u otra manera el cumplimiento del acuerdo crediticio, lo importante es conocer a profundidad que tipo de cobranza se debe aplicar en cuanto a las campañas aplicadas y a la edad de cartera que de encuentren los portafolios.

### **1.2.8 Cartera de crédito**

La cartera de créditos es parte de los activos de las entidades financieras debido a los ingresos recurrentes de los créditos otorgados, existen tres tipos de carteras de crédito: cartera de crédito vigente, cartera de crédito vencida y cartera de crédito castigada. La determinación del tipo de cartera tiene relación con el tiempo de vencimiento, esta puede ir desde 0 días de vencimiento en adelante.

La cartera de crédito vigente está compuesta por los créditos de los clientes que se encuentran al día en sus pagos, a estos clientes se los denomina deudores, estos créditos corresponden de cero días de mora, por lo contrario a los clientes que mantienen una obligación financiera la misma que no se encuentran al día en sus pagos corresponde a la cartera vencida a estos clientes también se los denomina deudores morosos, el rango de vencimiento va de 30 a 120 días de mora.

La cartera de crédito que sobre pasa los 120 días de mora se encuentra expuesta a que se dé un tratamiento especial ya como cartera castigada. En esta etapa la administración del portafolio pasa a ser de carácter jurídico y las probabilidades de recuperación son bajas.

### **1.2.9 Mora de la cartera de crédito**

La evaluación de la calidad de la cartera se la realiza en base a los indicadores de morosidad, por tal motivo el proceso de análisis de otorgamiento de crédito debe ser sumamente cuidado, de esto dependerá en gran parte que los clientes beneficiados de un crédito cumplan con las obligaciones contraídas.

La cartera de crédito bruta comprende a los créditos vigentes más los créditos vencidos o cartera en mora, el nivel adecuado de morosidad se determina en base a lo establecido por las instituciones regulatorias, sin embargo, mientras más bajo sea el indicador de

morosidad, mejor calidad de cartera de crédito maneja la institución financiera y esto garantizará un funcionamiento óptimo del sistema financiero.

La medición de la morosidad puede ser de manera controlada o también desmedida, cualquiera que sea el parámetro, la política de crédito será la que determine el cumplimiento de los resultados y el mercado quien determine las reglas.

Para que los índices negativos de la morosidad no sean de gran impacto en los resultados financieros, es vital que el manejo de los portafolios aplique políticas que permitan una recuperación rápida de la mora, los instrumentos a utilizar son la clave para el cumplimiento de las metas propuestas.

## **1.2.10 Tipos de cobranza**

### **1.2.10.1 Cobranza preventiva**

La cobranza preventiva es una estrategia, en la que se realiza la gestión de cobros antes al vencimiento, esta se caracteriza por ser una gestión light, en la que el principal objetivo es recordar al cliente que mantiene una obligación que se encuentra próxima a vencer.

### **1.2.10.2 Cobranza temprana**

La cobranza temprana se realiza en edades de cartera vencida de 1 a 60 días, esta tiene como principal característica que debe manejarse bajo un script diseñado propiamente para la gestión, este punto es fundamental por lo importante de la gestión, el objetivo es llegar al cliente con la idea de entregar soluciones oportunas a los inconvenientes de mora.

### **1.2.10.3 Cobranza judicial**

La cobranza judicial es la que se enfoca en edades de cartera maduras que van desde los 90 días de mora en adelante, en esta etapa el objetivo es enviar al cliente un mensaje claro en donde se solicite el arreglo de la cuenta de crédito de manera inmediata, en esta etapa la gestión administrativa de recupero involucra las notificaciones previas a una demanda judicial.

### **1.2.10.4 Inclusión del Chatbot en las cobranzas preventivas**

#### **¿Qué es un bot?**

Un bot es un software de inteligencia artificial, con programación AI NPL, el cual está diseñado para realizar diversas tareas las mismas que desarrolla por su cuenta y sin ayuda del ser humano.

#### **¿Qué es un chatbot?**

El Chatboot es un robot capaz de interactuar mediante audio o texto, generando una conversación en tiempo real de forma natural con una persona en cualquier ámbito que sea este programado que mediante el ‘machine learning’ (aprendizaje de máquina) este es programado para desarrollar las funciones encomendadas, en especial las relacionadas con las de servicio al cliente.

#### **1.2.10.5 Valoración de la propuesta desde el punto de vista de los derechos del ciudadano**

Para determinar la viabilidad de la implementación de un sistema informático software, las entidades financieras públicas deben considerar la normativa para conocer los criterios de los especialistas en cuanto a la protección del consumidor.

Para lo cual se detalla a continuación la normativa legal vigente en el Ecuador en referencia a la protección de la información y base de datos:

En la Constitución del Ecuador (2008) Art. 66 numeral 19 se establece: “Se reconoce y garantizará a las personas: El derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección. La recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos de información requerirán la autorización del titular y el mandato de la ley”.

De lo que se deduce, que datos personales, es toda información que se refiere a cualquier dato de la persona, que es o puede ser identificado por medio de informaciones como: el nombre, la dirección, la de nacimiento, la nacionalidad, sexo, antepasados, estado civil, situación económica, situación financiera, profesión, religión, costumbres y familia, etc.

Antonio Pérez (2008) define señalando que la protección de datos “Es el conjunto de bienes e intereses que pueden ser afectados por la elaboración de informaciones referente a las personas identificadas o identificables” (pág. 25)

A continuación, se detalla los artículos de las diferentes leyes vigentes en la República del Ecuador que amparan los señalado para la protección del manejo de información de datos expuestos:

Artículo 92 de la Constitución de la República (2008), “Toda persona, por sus propios derechos o como representante legitimando para el efecto, tendrá derecho a conocer de la existencia y a acceder a los documentos, datos genéricos, bancos o archivos de datos personales e informes que sobre sí misma, o sobre sus bienes, consten en entidades públicas y privadas. Así mismo tendrá derecho a conocer el uso que se haga de ellos, su finalidad, el origen y destino de información personal y el tiempo de vigencia del archivo banco de datos”

Artículo 66 numeral 20 de la Norma Suprema (2008), “garantiza el derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre la información y datos de ese carácter, así como la correspondiente protección”

Artículo 2 literal d) de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2004) “garantiza la protección de información personal en poder del sector público y/o privado”

Artículo 4 de la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos (2014) dispone que “las instituciones del sector público y privado y las personas naturales que actualmente o en el futuro administren bases o registros de datos públicos, son responsables de la integridad, protección y control de los registros y bases de datos a su cargo”

Artículo 6 de la Ley del Sistema Nacional de registro de Datos Públicos (2014) manifiesta que “son confidenciales los datos de carácter personal, tales como: ideología, afiliación política o sindical, etnia, estado de salud, orientación sexual, religión, condición migratoria, y los demás atinentes a la intimidad personal y en especial aquella información cuyo uso público atente contra los derechos humanos consagrados en la Constitución e instrumentos internacionales”

Artículo 9 de la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos (2002) “determina que, para la elaboración, transferencia o utilización de bases de datos, obtenidas directa o indirectamente del uso o transferencia de mensajes de datos, se requerirá el consentimiento expreso de titular de estos, quien podrá seleccionar la información a compartirse con terceros”

Artículo 178 del Código Orgánico Integral Penal (2014) tipifica el delito de violación a la intimidad y determina que “ la persona que, sin contar con el consentimiento o la autorización legal, acceda, intercepte, examine, retenga, grabe, reduzca, difunda o publique datos personales, mensajes de voz, audio, video, objetos postales, información contenida en soportes informáticos, comunicaciones privadas o reservadas de otra persona por cualquier medio, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años”

Artículo 229 del Código Orgánico Integral Penal (2014) tipifica el delito de revelación ilegal de base de datos y determina que “ la persona que, en provecho propio o de un tercero, revele información registrada, contenida en ficheros, archivos, bases de datos o medios semejantes, a través o dirigidas a un sistema electrónico, informático, telemático o de telecomunicaciones, materializando voluntariamente e intencionalmente la violación

del secreto, la intimidad y la privacidad de las personas, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años”

Artículo 475 numeral 1 del Código Orgánico Integral Penal (2014) establece que “la correspondencia física, electrónica o cualquier otro tipo o forma de comunicación es inviolable, salvo los casos expresamente autorizados en la Constitución y en este Código”

Como complemento a lo señalado por la norma constitucional, todo ciudadano o persona que se encuentre en gozo de sus derechos, tiene derecho a las garantías creadas para proteger a los usuarios y consumidores finales ante cualquier posible vulneración de sus derechos, para lo cual se establece en artículo 52 de la Constitución de la República (2008), donde se manifiesta que “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

En base a la normativa presentada se puede señalar que la implementación de cualquier sistema software que en su implementación operativa se involucre a los usuarios y su información, esta se encuentra protegida para que la misma sea bien utilizada dentro del margen de la ley.

## 2 Capítulo II: DISEÑO METODOLÓGICO

En el Ecuador se han realizado diversos estudios de investigación relacionados con los factores que determinan el margen de intermediación o spread bancario. Entre los trabajos recientes figuran los realizados por Gabriela Soledad Caicedo Cordero en abril del 2013, titulado Efectos en la Solvencia de la Banca Grande Ecuatoriana ante la Aplicación de Basilea III (período 2002-2011), el referido estudio sirvió a la presente investigación con la teoría del Colchón Anti cíclico en la que indica “Las pérdidas del sector financiero pueden ser extremadamente cuantiosa cuando un período de crecimiento excesivo del crédito precede a una recesión”

También se destaca el estudio realizado por Estefanía Lissette Sellan Bravo en diciembre de 2011 con su trabajo titulado: Estudio de la Morosidad en el Sector Bancario del Ecuador, su aporte constituye una delimitación de los estándares normativos de la Banca “Los indicadores financieros son una base fundamental en el análisis financiero, fueron creados para medir especialmente el riesgo corporativo y así cumplir con las normas de Basilea II que busca fortalecer la gestión de cualquier institución financiera.”

Otra investigación que se ha considerado el estudio realizado por Esteban Felipe Regalado Yépez titulado Administración de la Cartera de Crédito de la Corporación Financiero Nacional: estrategias de recuperación período 2007-2005 realizado en julio del 2016. Su aporte constituye acerca de las estrategias de cobranza en función del score donde se destaca “El desarrollo de una matriz comparativa entre el empuje obtenido y la probabilidad de impago, en donde se defina las acciones a seguir para cada uno de los segmentos establecidos.”

Los factores que intervienen para determinar la calidad crediticia y el riesgo inherente que se involucra en el desarrollo de la gestión, es un tema que no ha sido tratado a profundidad por las ciencias económicas, por tal motivo es importante considerar que los estudios de la cartera y la morosidad no solo van direccionados a los efectos contraídos por los deudores de los bancos, también se debe considerar que los factores externos van ligados directamente con la economía en general y que su impacto es de gran relevancia.

Por otra parte, la falta de políticas económicas que regulen la gestión de riesgos, incide directamente con los factores que afecta íntegramente a la morosidad en su mayoría la de las instituciones financieras, de igual forma los sistemas de control se consideran parte de los factores determinantes del grado de morosidad de una u otra entidad, por tal motivo es importante establecer los caminos que lleven a la eficiencia dentro del sistema ayudará a clarificar la evolución de la morosidad.

Estos inconvenientes obligan a mejorar los planes contingentes en las entidades financieras, dado que el aumento de la morosidad obliga a los bancos a disminuir la colocación de los créditos, al igual que con el deterioro de la cartera afecta a la capitalización y como consecuencia la disminución de la liquidez interna, afectando directamente en el flujo de caja de los acreedores por las carteras castigadas, disminuyendo los ingresos e incrementando los gastos.

Dada la importancia del presente estudio, esta investigación está enfocada en el análisis de la morosidad de la cartera de crédito de la banca pública del Ecuador, en el período 2008 al 2017, lo anterior con la finalidad de establecer parámetros que ayuden a la implementación de un modelo que permita manejar el portafolio de crédito y de esta manera contribuir en la disminución de la brecha entre la cartera de crédito colocada y la morosidad que existe actualmente en estas entidades financieras.

## **1. Descripción del procedimiento metodológico para el desarrollo de la investigación**

La presente investigación se basó en el estudio mixto donde se prioriza el paradigma cualitativo, refiere el estudio a investigación cualitativa por que se utilizaron métodos teóricos y la observación de los procesos en las entidades financieras para determinar causas y efectos de la situación problemática.

Es cuantitativa la investigación debido a que la información de los procesos contables y financieros son numéricos, los mismos que se obtuvieron por la recolección de información en la aplicación de encuestas los mismos que se procesaron mediante estadística los datos para la obtención de los resultados.

Dentro del presente contexto, la investigación de campo realizada incluyó una recopilación de información a través de encuestas a clientes, la información necesaria para el desarrollo se tomó de las publicaciones de balances y estados financieros de cuatro Instituciones Financieras Públicas: BanEcuador, Banco de Desarrollo, la CFN y el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (en liquidación) tomando como base la información recopilada y expuesta en el marco teórico del presente trabajo investigativo.

## **2. Diseño de investigación**

Con el objeto de responder a las interrogantes formuladas en el problema de investigación, el diseño del proyecto abarcará la investigación documental el cual permitirá la recopilación de la información para determinar las causas y efectos de la situación problemática, se realizará un análisis estadístico para el desarrollo de la

recolección de datos y la utilización también el método es el inductivo – deductivo, además se utilizará indicadores, tablas, gráficos, y datos de panel.

### **3. Metodología de la investigación**

Esta investigación tiene como principal característica que es de tipo descriptiva y para el desarrollo de este proyecto serán utilizados como metodología de investigación el análisis que ayudará a identificar los elementos que determinan la morosidad para determinar la causa-efecto, adicional se utilizará la síntesis para relacionar la tasa de morosidad y sus determinantes para obtener el spread de la morosidad.

### **4. Método e instrumentos para la recolección de datos**

En la presente investigación se estableció el método deductivo para la recolección de datos, utilizando como técnica la observación de los datos las entidades financieras que fueron presentadas como caso de estudio, el análisis de la información de fuentes primarias como el balance general y el estado de resultados de los años propuestos para el desarrollo de la investigación, referente a los bancos: BanEcuador, Banco de Desarrollo, Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV), Corporación Financiera Nacional (CFN). A partir de los cuales empezaremos a realizar los análisis correspondientes y propios de la propuesta.

También se utilizó el muestreo aplicando una encuesta dirigida a personas con relación financiera con el objetivo de recolectar información que permita conocer las variables de sucesos con relación a las cobranzas.

Adicional se utilizarán fuentes secundarias, como en libros, tesis, folletos, boletines y cualquier tipo de información escrita que se considerará importante y necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

### **5. Población y muestra**

La técnica de muestreo empleada en la presente investigación es de origen específico no probabilístico de conveniencia. Se analiza la población relacionada con el estudio propuesto, para lo cual se establece el número de clientes que han interactuado con alternativas de pago virtuales en las instituciones públicas en el último año y esta corresponde a 150.000 personas, para el cálculo del tamaño de la muestra se estima un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, para conocer el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

N=Total de la población

Za= nivel de confianza

p= probabilidad de éxito, o proporción esperada

q= probabilidad de fracaso

d= precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

N= 150.000

p= 0.05

q=1-p= 1-0.05= 0.95

Z= 1.96

d= 0.05

$$n = \frac{150.000(1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2(150.000-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 384$$

n= 384

El número de encuestas a realizar es de 384.

## **6. Instrumentos de la investigación**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron:

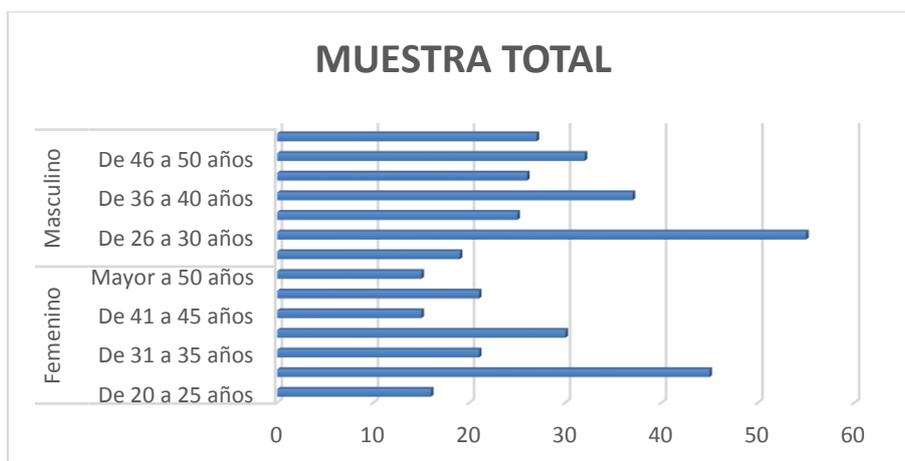
- Observación Directa - Files de Crédito: La obtención de datos e información es de forma sistemática y los datos tomados son de forma directa
- Análisis Documental: Se realiza análisis a trabajos realizados referente al tema tanto bibliográfico como estudios de investigación.
- Análisis de Contenido: Se realiza análisis de contenido de publicaciones científicas referente al tema.
- Encuesta: La encuesta fue realizada a 384 personas que tienen relación directa con las variables, se realiza y expone los resultados estadísticos.
- Entrevistas: Se realiza entrevistas a profesionales de relevante trayectoria acerca del tema propuesto.

## **7. Interpretación de resultados de la encuesta aplicada a la investigación.**

La encuesta fue aplicada a 384 personas que mantienen o han mantenido alguna vez una relación de crédito con una institución financiera pública, se aplicó 20 preguntas que permitirán conocer información importante referente a la investigación, en la figura N°6 el tamaño de la muestra y después se analizarán los resultados de las 10 preguntas más relevantes.

### **Figura N° 6**

### Total de la muestra de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

La muestra tomada correspondió a 384 personas que comprendieron a 193 mujeres y 191 hombres entre 20 a 50 años a las que se les aplicó la técnica de la encuesta.

La pregunta 1, se encuentra relacionada con si los encuestados tienen o han mantenido algún compromiso financiero (crédito) con alguna entidad bancaria pública del país.

En la figura N° 7 se presenta el análisis de los resultados de la afianzación del crédito con respecto a la participación de los clientes en la adquisición de los productos crediticios.

Figura N° 7

### Análisis de compromisos financieros



Fuente: Elaboración propia.

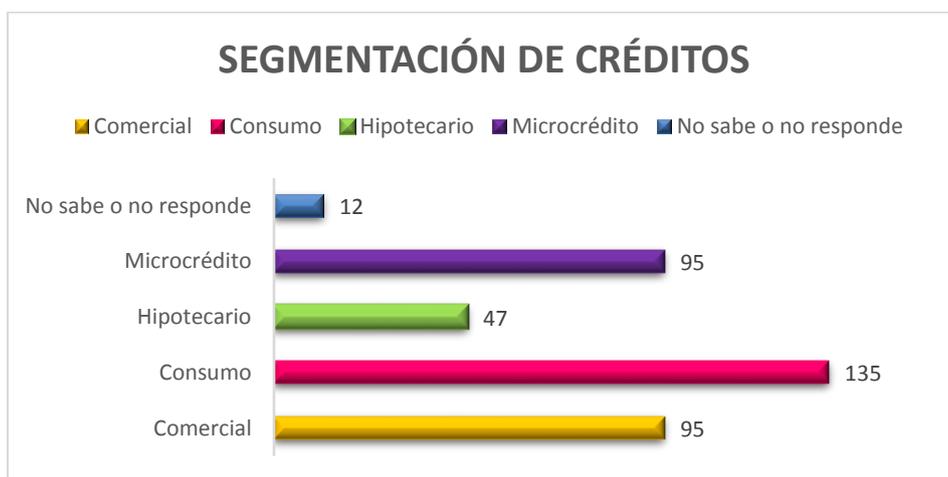
**Análisis:** En la pregunta dirigida a la adquisición de un crédito de la banca pública el 71% de los encuestados ratificaron que sí han mantenido relaciones comerciales con

entidades públicas, lo que indica que la población tiene sólidos conocimientos de las ventajas de mantener créditos en dichas instituciones.

La pregunta 2, se encuentra relacionada con el tipo de crédito que mantiene o mantenía con referencia al origen del crédito.

**Figura N° 8**

***Análisis de segmentación de créditos***



**Fuente:** Elaboración propia

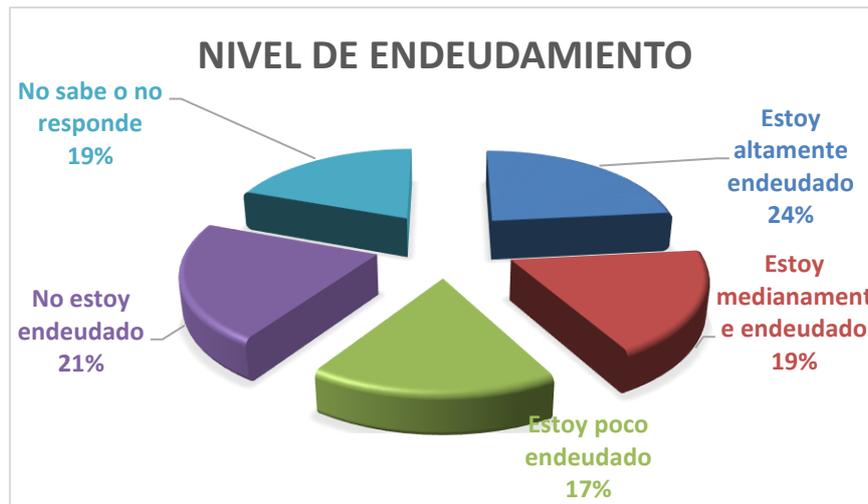
**Análisis:** En referencia a la pregunta de selección múltiple, el 33 % indica que los créditos que han obtenido corresponden a créditos de consumo, seguido de los créditos comerciales y los microcréditos.

Esta información da la pauta para conocer que la mayoría de los encuestados son dependientes y que los créditos solicitados están dirigidos a la adquisición de bienes, adicional conocemos que también existe una gran parte de encuestados dirigen a sus créditos al ámbito comercial y sus negocios.

La pregunta 3, se refiere al nivel de endeudamiento de acuerdo a la apreciación de los encuestados.

**Figura N° 9**

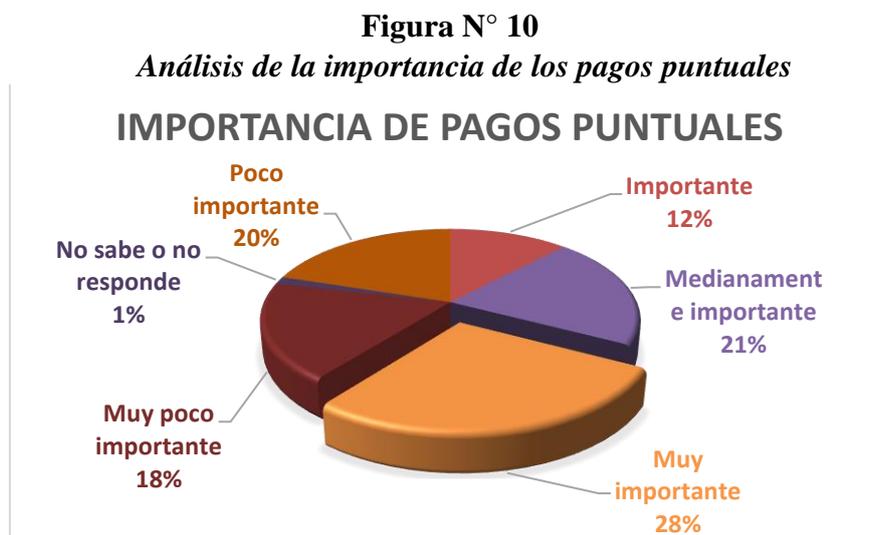
***Análisis del nivel de endeudamiento***



**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis:** En la pregunta 3 se observa que el 24% de los encuestados tienen plena conciencia de sus obligaciones y que se consideran que su status es de sobre endeudamiento, muy seguido del 21 % que se considera no estar endeudado, esto indica que los resultados mantienen un sesgo muy diferencial.

En la pregunta 4, se establece la importancia de la puntualidad de los pagos, en la Figura N° 10 se observa el análisis donde el 28% de los encuestados respondieron que es muy importante mantener la puntualidad en los pagos de los créditos, a diferencia del 20% que manifiesta que es poco importante ser puntuales a la hora de pagar.



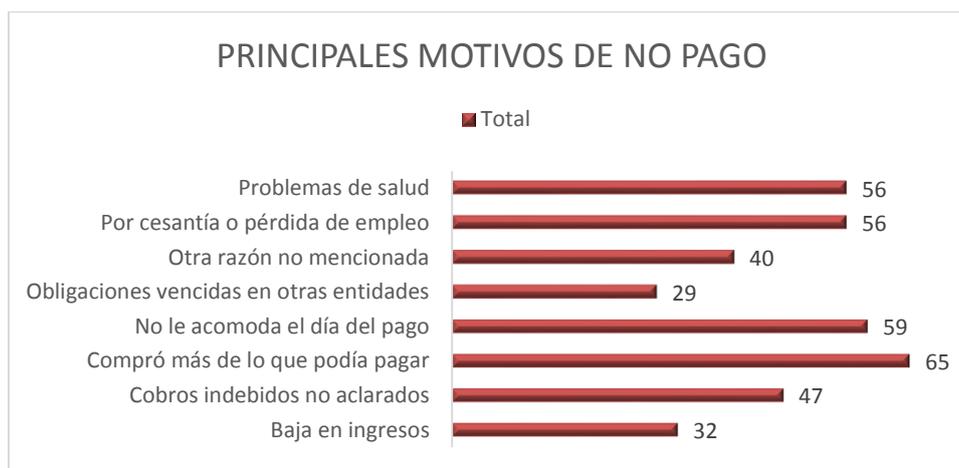
**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis:** La puntualidad en las cobranzas es sumamente necesario, por lo que conocer el índice de personas que consideran que no es importante mantener un historial crediticio

impecable es muy trascendental para el planteamiento de las estrategias, es así que en la encuesta realizada hay que considerar al 59 % como una población a la que se debe focalizar de manera diferenciada para obtener buenos resultados en las campañas de cobranzas que vamos a emplear.

En la pregunta 5, se establece las principales razones por las que se establecen la morosidad crediticia.

**Figura N° 11**  
**Análisis de los principales motivos de no pago**



**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis:** Entre los principales inconvenientes por los que se produce la morosidad corresponde al 25% a razón de la pérdida del empleo, el 15% se debe al sobre endeudamiento, el 12% a problemas referentes a la salud, el 8% refiere a problemas económicos.

Lo que indica que gran parte de los inconvenientes tienen relación a la situación país y las consecuencias de una inestabilidad económica laboral.

La pregunta 6, tienen relación con la importancia del contacto con el cliente en la gestión de la cobranza, principalmente con lo referente a la intensidad de las llamadas que recibe el cliente como servicio de cobranza.

**Figura N° 12**

### *Análisis de la importancia del contacto con el cliente*



**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis:** Esta pregunta fue enfocada a la medición de la percepción del cliente por el servicio de cobranza y la intensidad de las llamadas como influencia en la fidelización del mismo, indudablemente el 82% indica que el contacto moderado con el cliente es importante para generar un buen servicio.

La pregunta 7, se refiere a la importancia de la calidad y buen trato en la gestión de cobranzas, en esta pregunta se enfoca a medir la sensibilidad del cliente por las gestiones propiamente de la cobranza, se presenta la Figura N° 13 se observa los resultados de la tabulación de los datos referente a esta pregunta.

**Figura N° 13**  
*Análisis del trato con el cliente*



**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis:** La muestra tomada indica que el 51% de los encuestados manifiestan que el buen trato y la amabilidad es muy importante, en esa misma línea el 24% considera que es bastante importante y sólo un 4% considera irrelevante al buen trato en el servicio.

Lo que demuestra que en materia de cobranzas la capacitación constante ayudará a que las cobranzas sean más efectivas.

La pregunta 8, hace referencia a la aceptación de los clientes a la introducción de asesoría virtual como alternativa de cobranzas.

**Figura N° 14**  
*Análisis de aceptación de asesoría virtual*

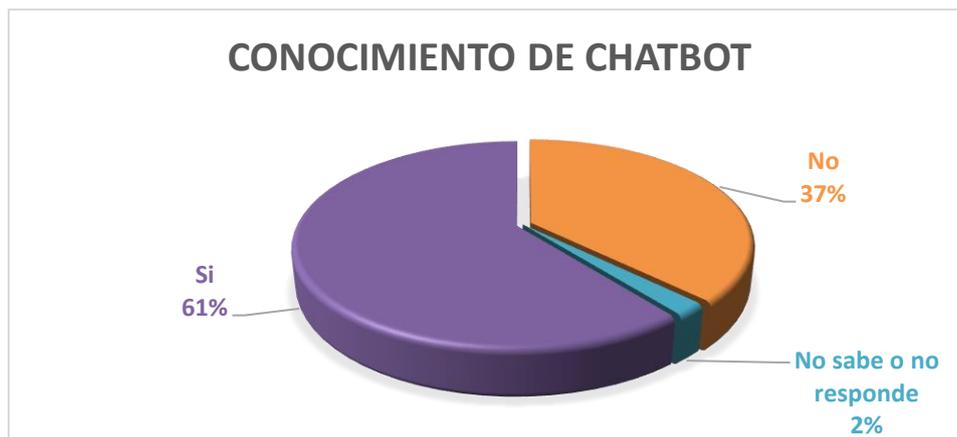


**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis:** Como resultado, el 65% de los encuestados manifiestan que, si permitirían ser asesorados por un asesor virtual, mientras que el 34 % indican que no, lo que indica que en el 34% tenemos clientes potenciales a los que debemos dar a conocer los beneficios de la gestión virtual.

La pregunta 9, tiene referencia al conocimiento que tienen los encuestados con los beneficios del Chatbot como alternativa de cobranza.

**Figura N° 15**  
*Análisis de conocimiento de Chatbot*



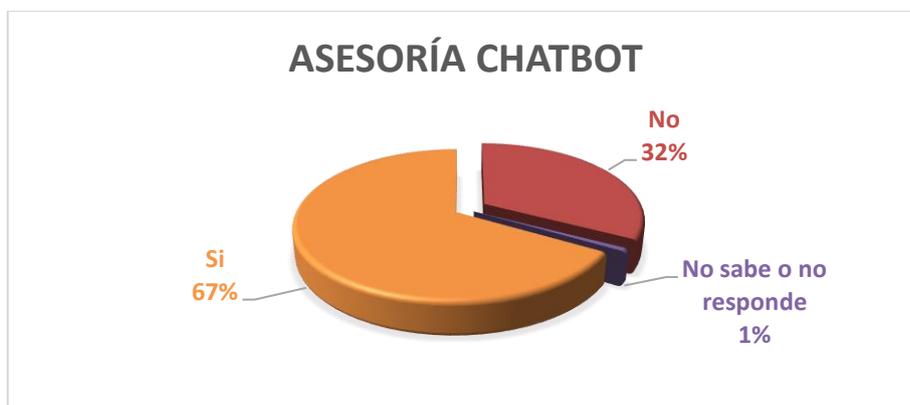
**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis:** El 61% de los encuestados indican que, si tiene conocimiento del funcionamiento del chatbot como alternativa de cobranzas, mientras que el 37% desconoce de su utilidad, esto da la pauta para conocer cuál es el segmento al que debemos entregar información y que campañas debemos enfocar para socializar los beneficios de esta alternativa.

La pregunta 10, refiere a la aceptación que tienen los clientes al recibir asesoría por parte de un canal virtual, específicamente del canal Chatbot.

**Figura N° 16**

*Análisis de aceptación de asesoría de Chatbot*



**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis:** El 67% indica aceptar de buena manera la asesoría del canal virtual Chatbot, mientras que el 32% indica no permitir un asesoramiento virtual, este porcentaje indica que se debe analizar cuidadosamente la estrategia para introducir el canal y que este sea aceptado.

## **8. Estudio de caso sobre la implementación del sistema Chatbot en las cobranzas en una institución financiera de la banca privada.**

Para dar un enfoque de estudio de caso a la presente investigación, se ha tomado como referencia para el estudio al Banco Diners Club del Ecuador, empresa perteneciente a la banca privada del Ecuador, como propósito de analizar los resultados de la implementación en su departamento de cobranzas del sistema Chatbot para las cobranzas como nuevo modelo de la administración de las cobranzas para su institución.

La información obtenida de este análisis servirá como antecedente para la toma de decisión por parte de los directorios de las entidades financieras de la banca pública frente a la propuesta de implementar el sistema Chatbot en sus respectivos departamentos de cobro.

### **2.8.1 Diseño del estudio de caso**

El departamento de cobranzas es un área estratégica, complementaria al área de crédito, la misma que se proyecta como un área funcional de servicio rápido y eficiente. El Banco Diners Club del Ecuador pensando en lo anteriormente expuesto, implementó en el año 2017 el sistema de Chatbot para las cobranzas tempranas como alternativa operativa y tecnológica.

Para el caso de estudio se detalla el proceso de implementación del recurso Chatbot en dicha institución:

- **Tiempo de implementación:** Para el desarrollo del proyecto, desde la aprobación por parte del directorio hasta el funcionamiento operativo, se empleó alrededor de 180 días.
- **Costo de implementación:** El costo de la implementación del proyecto para la organización osciló en los \$148.000, lo que contempló la implementación del Software del sistema Chatbot, mediante determinación del directorio los costos de mantenimiento y sostenibilidad del proyecto en el tiempo se incluyeron en el presupuesto anual de la organización.
- **Recursos utilizados para la implementación**

**Recursos Humanos:**

Un desarrollador de TI - Remuneración establecida para la posición \$860

Un analista de estrategia - Remuneración establecida para la posición \$1600

**Software:**

**IBM Watson:** Compra de derechos y software \$148.000

**Costo de interacción por unidad de gestión:**

Costo por SMS enviado \$0.02

**2.8.2 Recopilación de la información**

Para determinar el aporte que brinda la implementación del proyecto chatbot se plantean las siguientes preguntas de reflexión:

**Pregunta 1.** ¿En que ayudó al departamento de cobranzas la implementación del software Chatbot?

**Pregunta 2.** ¿Qué mejoró en el proceso de las cobranzas con esta implementación?

**Pregunta 3.** ¿Qué pudo haber funcionado mejor y por qué?

**Pregunta 4.** ¿Cuáles fueron los beneficios para el cliente con este tipo de gestiones virtuales?

**Recopilación de la información:**

**Unidad de análisis:** Departamento de estrategia para las cobranzas.

**Método e instrumentos utilizados para la recolección de la información:** Se utilizó métodos cualitativos que permitieron obtener la información de los actores directamente involucrados, para lo cual se realizaron entrevistas a los actores del proceso estratégico del departamento de cobranzas de la muestra. Adicional se utilizó el método de la observación en campo para comprender el proceso operativo del estudio.

**2.8.3 Análisis de la información**

Mediante entrevista al estratega de cobranzas de la entidad bancaria en estudio se determina las respuestas y los resultados a las interrogantes planteadas.

**Pregunta 1.** ¿En que ayudó al departamento de cobranzas la implementación del software Chatbot?

Se determina los costos de envío de 5.000 SMS diarios a clientes de la organización con un costo de \$100 que traducidos al costo mensual es de \$2100, esta información se contrasta con el costo de una gestión telefónica de cobranzas a 5000 clientes de forma diaria corresponde a \$1750 diarios y el costo mensual es de \$36.750, lo que corresponde a un ahorro \$34.650, se determina que el ahorro en el presupuesto del departamento es del 1650%.

## **Pregunta 2. ¿Qué se mejoró en el proceso de las cobranzas con esta implementación?**

Con la implementación del Chatbot se evidencia que contribuyó al tiempo de respuesta y calidad en la experiencia del cliente, al ser un software hecho a la medida de la institución, el entrenamiento del robot ayuda a que las respuestas a los clientes cuenten con la agilidad esperada, la comunicación es en línea y el tiempo de respuesta es de 10 segundos desde que el cliente empieza a interactuar con el robot, lo que permite que la calidad del servicio se vea beneficiado y el estándar de esta medición se encuentra en el 79% de satisfacción.

## **Pregunta 4. ¿Qué pudo haber funcionado mejor y por qué?**

En la primera etapa se focalizó la cobranza a clientes con un estatus diferenciado los mismos que tienen buen promedio de pagos y que su edad de cartera es de cero a 30 días en mora. Se encuentra en análisis que a través del Chatbot implementado, los usuarios también pueden obtener toda la información necesaria sobre servicios de refinanciamientos como alternativa de pagos, agilizando la comunicación y mejorando la experiencia del cliente.

## **¿Cuáles fueron los beneficios para el cliente con este tipo de gestiones virtuales?**

De acuerdo a lo manifestado por el estratega de la entidad financiera estudiada, la principal ventaja de utilizar esta tecnología es que el usuario puede recibir un servicio inmediato en cualquier momento a través de conversaciones contextualizadas, personales e inmediatas. De esta forma, el cliente obtiene una mejor experiencia de atención y servicios siempre seguros de que la información otorgada por el cliente al sistema software es confidencial.

### **2.8.4 Informe de la valoración de resultados**

El presente estudio de caso contribuye a lograr mayor visibilidad de la propuesta de implementación del sistema Chatbot para las entidades financieras públicas del Ecuador, donde después de haber concluido el análisis de los factores más relevantes de la implementación del Chatbot en una institución financiera ecuatoriana, podemos establecer las siguientes conclusiones:

- Se evidencia que la implementación del sistema Chatbot es beneficioso para el departamento de cobranzas de una entidad financiera, debido a que, al tratarse de un software con un bajo costo de inversión y los beneficios evidenciados son considerables, se determina que es una buena práctica para las cobranzas el que los bancos públicos implementen esta estrategia propuesta para mejorar el sistema operativo de la cobranza temprana.

- La inclusión del Chatbot en las cobranzas, aporta a los cambios estratégicos de la institución, estos procesos de digitalización abarcan casi todos los cambios necesarios que se requiere para la inclusión en la cultura digital, dando paso al reto de hacer las cosas bien para poder adaptarse a las características del nuevo consumidor, donde este es libre de horarios y busca respuestas rápidas.
- La implementación del Chatbot ayuda a que los resultados de las cobranzas tempranas no se vean impactados puesto que los indicadores de efectividad demuestran su aporte en el 87% y su operatividad es del 100%.

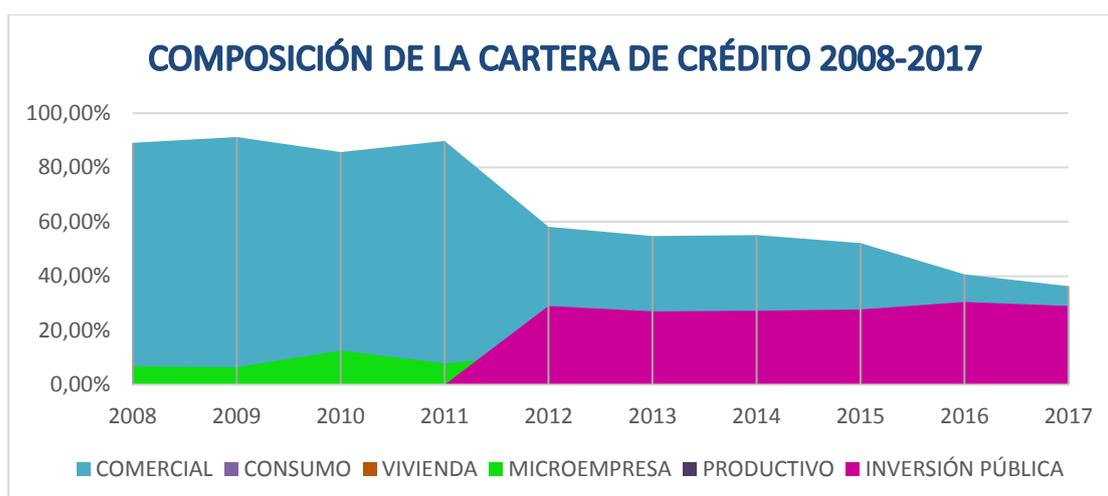
### **3      CAPÍTULO III: Estrategias de cobranza para disminuir la morosidad de la banca pública del Ecuador**

#### **3.1    Volumen de crédito de las instituciones financieras públicas 2008-2017**

El volumen de crédito muestra el monto otorgado y reportado por las instituciones financieras públicas en el periodo 2008-2017, estas se encuentran representadas por el tipo de crédito, estas son: comercial, microcrédito, educativo, vivienda, productivo y de inversión pública, el desarrollo y crecimiento del crédito se debe a varios factores, uno de ellos es el desempeño de la entidad financiera y su capacidad para colocarse como opción en el mercado financiero, en la figura N°17 se aprecia el porcentaje de colocación del crédito, el que más destaca indudablemente es el crédito comercial con un promedio del 72% sin embargo el declive de esta cartera se presenta a partir del año 2012 esto se debió a que en la banca pública el Estado es el único accionista y como tal, la decisión de disminuir el presupuesto para colocación de estos créditos para mejorar la colocación en créditos de inversión pública.

**Figura N° 17**

### *Composición de la cartera de crédito en el periodo 2008 al 2017*



**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

A partir del año 2011 se aprecia la inclusión del crédito de inversión pública, este se refleja como el segundo gran componente de la cartera crediticia y alcanza un máximo porcentual de 30%, al ser un tipo de crédito productivo para el sector público, este índice es importante en la distribución.

#### **3.1.1 Cartera de crédito bruta**

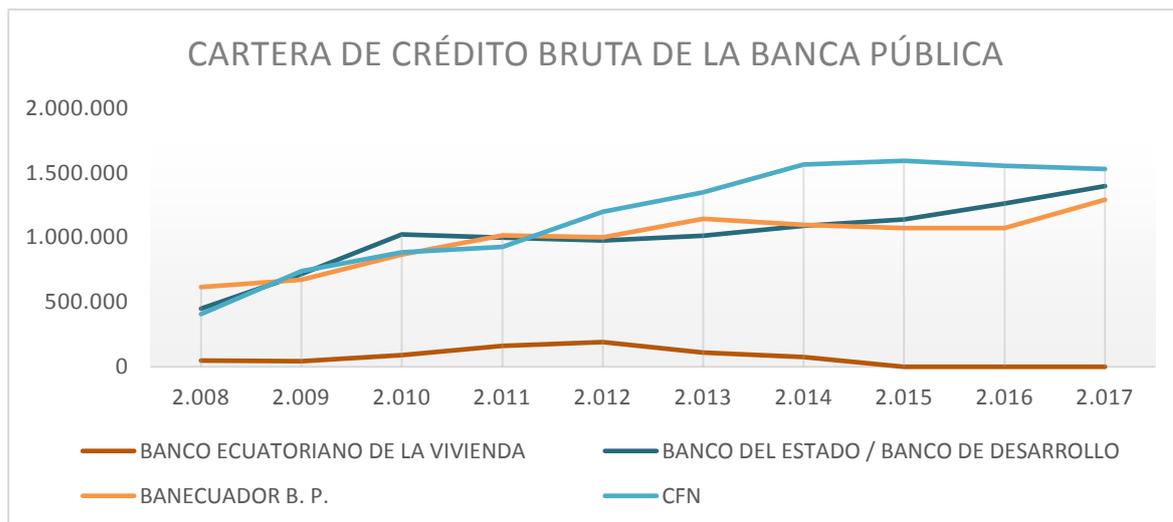
La cartera de crédito bruta constituye el total de la cartera de crédito en referencia al tipo de créditos (comercial, consumo, vivienda, microcrédito) sin deducir la provisión de los créditos incobrables.

El volumen de cartera de crédito bruta muestra un comparativo de los resultados de las cuatro entidades financieras, las mismas que a través de la colocación de créditos benefician a los diferentes sectores, es así que el volumen de crédito colocado por el Banco del Estado fue seis veces mayor que los colocados por la BEV, lo que provocó que en el año 2015 toda esta cartera fuera absorbida por el Banco del Estado.

En la figura N° 18 se presenta la composición de la cartera de crédito bruta correspondiente al período 2008 al 2017 de la banca pública del Ecuador.

**Figura N° 18**

*Composición de la cartera de crédito bruta en el periodo 2008 al 2017*



**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

**Metodología de Cálculo:** El resultado del indicador se obtuvo directamente de la información de reportería publicada por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).

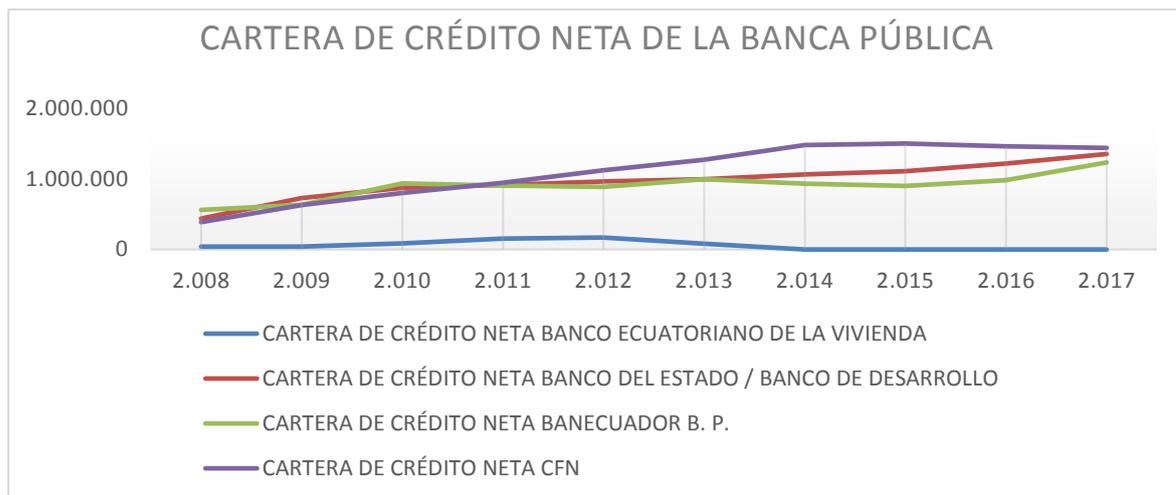
En el periodo analizado la institución que colocó mayor monto en crédito fue la CFN, seguido del Banco del Estado, esto se debe a que los fondos entregados por el Estado fueron canalizados para inversión de proyectos productivos.

### 3.1.2 Cartera de crédito neta

La cartera de crédito neta refiere al total de la cartera de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda, microcrédito) deduciendo la provisión de los créditos incobrables.

En la figura N° 19 se presenta la composición de la cartera de crédito neta correspondiente al período 2008 al 2018 de cuatro entidades financieras públicas: Banco Ecuatoriano de la Vivienda (en liquidación), Banco del Estado, BanEcuador y la Corporación Financiera Nacional.

**Figura N° 19**  
*Cartera de crédito neta*



**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

En el periodo analizado el monto colocado como cartera neta de la Banca Pública ha ido en incremento, el índice más alto alcanzado fue en el año 2017 con el 14% de colocación del portafolio, esto se debe al crecimiento económico de la CFN por las medidas económicas dictadas por el gobierno para la reactivación y fortalecimiento de la economía a través del proyecto de Ley Orgánica para Impulsar la Reactivación Económica (CEPAL, 2017; FMI, 2017). Sin embargo, en el año 2009 se evidencia un incremento del 42% en monto de crédito colocado a comparación del año 2008, siendo este el porcentaje más alto de incremento de la cartera, esto se debió a la desaceleración del crédito después de la crisis financiera del año 2008.

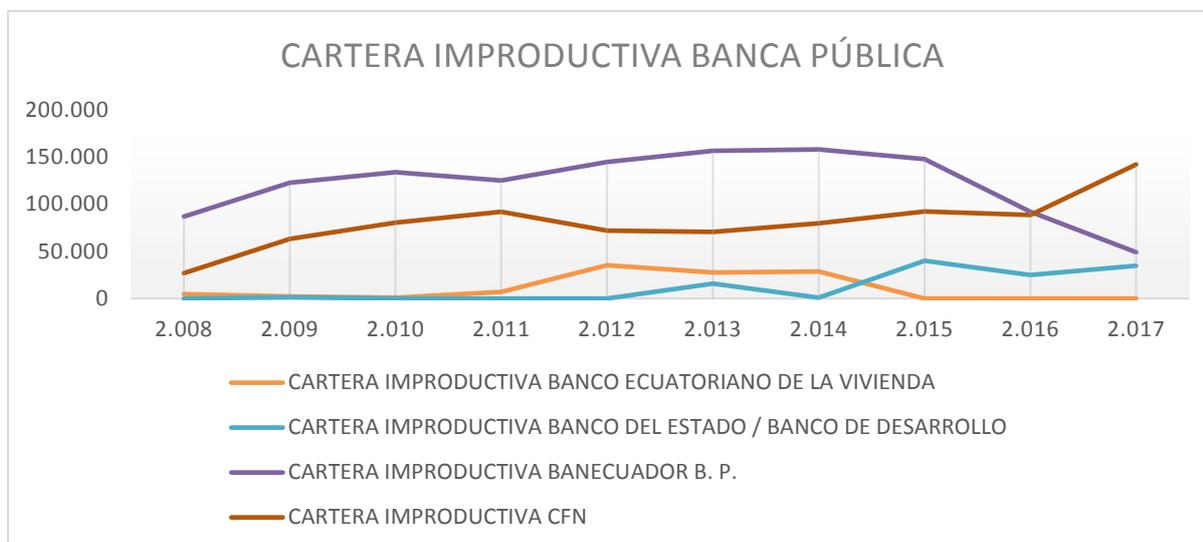
### 3.1.3 Cartera improductiva

La cartera improductiva constituye los créditos que no generan rentabilidad a la institución. Esta se encuentra conformada por cartera vencida y la cartera que no devenga intereses.

En la figura N° 20 se presenta la cartera improductiva de cuatro entidades financieras públicas: Banco Ecuatoriano de la Vivienda (en liquidación), Banco del Estado, BanEcuador y la Corporación Financiera Nacional correspondientes al período 2008 al 2017.

**Figura N° 20**

***Cartera improductiva banca pública***



**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

El análisis de la cartera improductiva se realiza de dos formas, la primera de manera horizontal del periodo establecido, en el cual, el porcentaje más alto se encuentra en el año 2017 con el 18% en promedio de participación del crédito improductivo, sin embargo, el incremento producido en el año 2009 en la CFN y Banecuador (Banco de Fomento) alcanzó el 135% de incremento. Esto indica que la morosidad producida en ese año fue provocada por la caída de los precios del petróleo, caída de las remesas y el endeudamiento externo. (Acosta, 2009)

### **3.1.4 Índice de morosidad bruta total**

El índice de morosidad es representado por los créditos improductivos con respecto a la cartera bruta de las entidades financieras públicas.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{IMORCT} = \frac{\text{CISFP}}{\text{CBTSFP}}$$

**IMORCT**= Índice de morosidad bruta total

**CISFP**= Cartera improductiva del Sistema Financiero Público

**CBTSFP**= Cartera bruta total del Sistema Financiero Público

En la Tabla N° 4 se establecen los resultados del índice de morosidad de la cartera bruta total de las instituciones analizadas correspondiente al período 2008 al 2017.

**Tabla N° 4**

### *Índice de morosidad cartera instituciones públicas*

AÑO	CARTERA BRUTA	CARTERA IMPRODUCTIVA	% MOROSIDAD
<b>2008</b>	1,521,706	118,033	7.76%
<b>2009</b>	2,175,181	188,954	8.69%
<b>2010</b>	2,866,755	215,103	7.50%
<b>2011</b>	3,104,613	223,773	7.21%
<b>2012</b>	3,369,454	251,713	7.47%
<b>2013</b>	3,617,585	270,492	7.48%
<b>2014</b>	3,825,920	267,344	6.99%
<b>2015</b>	3,806,088	279,905	7.35%
<b>2016</b>	3,891,175	205,518	5.28%
<b>2017</b>	4,219,699	225,870	5.35%
<b>Total General</b>	<b>32,398,176</b>	<b>2,246,703</b>	<b>6.93%</b>

**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

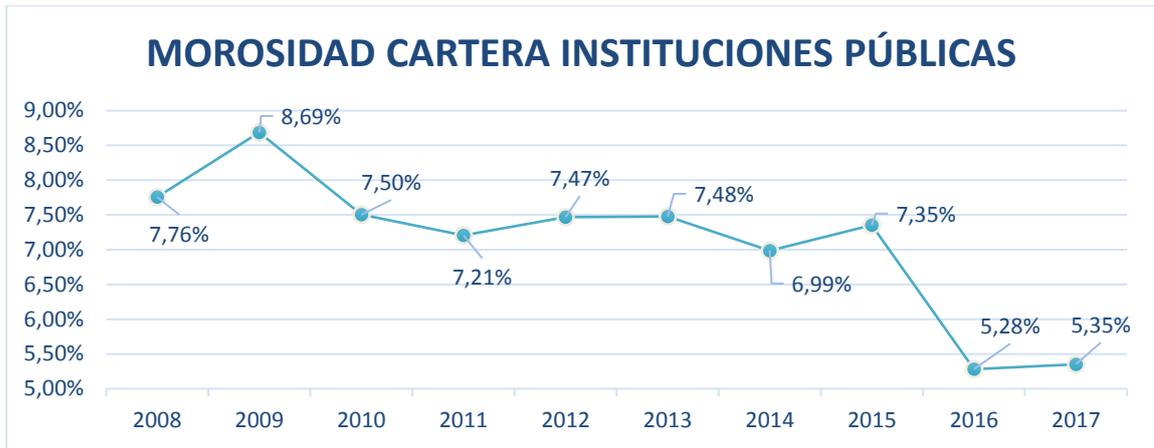
En el análisis de la morosidad de la Banca Pública se puede observar un incremento porcentual de 0.093 % en el año 2009, este incremento de menos de un punto tiene también relación con los sucesos de ese año, a lo que se sumaron las variaciones presentadas en la índice de inflación, salarios, desempleo, menor inversión pública, endeudamiento interno y externo. (Acosta, 2009)

Posterior al año 2009 el índice de morosidad de la cartera colocada ha ido en decremento, estabilizando la economía y mejorando la liquidez de la Banca Pública, en la figura N°21 se puede observar que para los años 2016 y 2017 estos índices son aceptables y saludables.

En la Figura N° 21 se muestra la evolución de la morosidad de la cartera de la banca pública del periodo 2008 al 2017, en la que se puede constatar que la morosidad en términos generales, en los primeros años del estudio ha ido en crecimiento, por lo que se debe considerar que la mayor colocación del crédito correspondía a los créditos comerciales de las instituciones BNF y CFN, esto se debió al impulso del gobierno de turno para incurionar en la política crediticia de la “economía popular y solidaria”, el BNF implementó el crédito “Plan 5-5-5” este tipo de crédito ayudó al sector agrícola por las pérdidas del invierno devastador del 2008, pero el impacto en la morosidad al año siguiente fue en incremento (Acosta, 2009).

**Figura N° 21**

### *Morosidad de la cartera de la banca pública*



**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

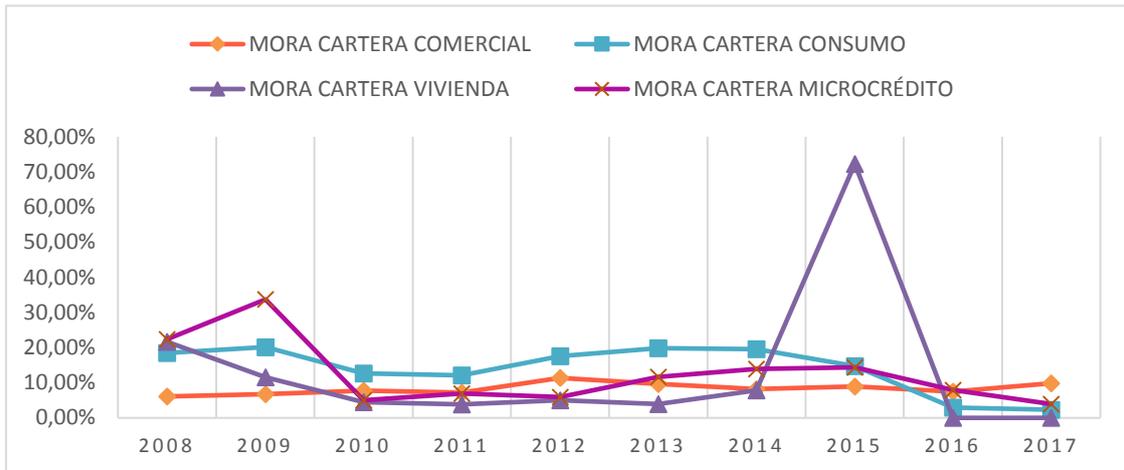
#### **3.1.5 Morosidad por tipo de cartera de crédito vencida del sistema financiero público**

Luego de registrar un elevado porcentaje de morosidad en los años 2008 y 2009, la segmentación de la cartera de crédito fue tomado un contraste más aceptable, los niveles de eficiencia en el manejo de la cartera fue mejorando y esto se evidencia en los años subsiguientes, lo que permitió al gobierno implementar varias propuestas como el Plan de Reactivación Productiva en el sector de la construcción como estrategia generadora de empleo.

En la figura N° 22 se detalla la evolución de la morosidad por edad de cartera, los niveles de aceptabilidad de la morosidad se encuentran en el rango del 3% al 5% por lo que podemos deducir que la banca pública ha trabajado arduamente para mantenerse cerca de la media aceptable.

**Figura N° 22**

### Morosidad por tipos de cartera



**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

El análisis de la morosidad por el tipo de cartera permite conocer las cifras a mayor detalle e ir entendiendo el entorno económico de la banca pública, en el periodo analizado se puede visualizar el comportamiento de la cartera de los diversos tipos de crédito, los que han tenido un comportamiento homogéneo, sin embargo, es importante destacar el traslape de la cartera de crédito de vivienda propiamente del BEV a la cartera comercial del BEDE, en el año 2015, lo que ocasionó que el indicador de morosidad se vea afectado en este tipo de portafolio, alcanzando el 72%, con un incremento en relación al año 2014 del 64%, cabe recalcar que después del traslape la cartera que se mantuvo con el BEV correspondía a cartera castigada netamente improductiva.

#### 3.1.6 Morosidad cartera comercial

La cartera comercial está compuesta por el total de los créditos destinados para el sector comercial, sin deducir la provisión para créditos incobrables. El índice de morosidad de esta cartera indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva comercial frente al total de cartera bruta comercial.

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{cartera improductiva comercial}}{\text{cartera bruta comercial}}$$

En la Tabla N° 5 se establecen los resultados del índice de morosidad de la cartera comercial de las instituciones públicas analizadas en el período 2008 al 2017.

**Tabla N° 5**

*Índice de morosidad cartera comercial*

AÑO	CRÉDITO COLOCADO	CARTERA	
		IMPRODUCTIVA	% MOROSIDAD
2008	1,356,054	82,741	6.10%
2009	1,984,220	133,162	6.71%
2010	2,446,069	190,520	7.79%
2011	2,787,886	199,873	7.17%
2012	1,961,302	223,072	11.37%
2013	1,979,978	191,968	9.70%
2014	2,108,088	173,512	8.23%
2015	1,987,592	178,236	8.97%
2016	1,769,894	131,743	7.44%
2017	1,823,618	179,847	9.86%
<b>Total General</b>	<b>20,204,700</b>	<b>1,684,674</b>	<b>8.34%</b>

**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

### 3.1.7 Morosidad cartera consumo

La cartera consumo está compuesta por el total de los créditos destinados para el consumo, sin deducir la provisión para créditos incobrables. El índice de morosidad de la cartera consumo, indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva consumo frente al total cartera bruta consumo.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{cartera improductiva consumo}}{\text{cartera bruta consumo}}$$

En la Tabla N° 6 se establecen los resultados del índice de morosidad de la cartera consumo de las instituciones públicas analizadas en el período 2008 al 2017.

**Tabla N° 6**

#### *Índice de morosidad cartera consumo*

AÑO	CRÉDITO COLOCADO	CARTERA	
		IMPRODUCTIVA	% MOROSIDAD
2008	41,707	7,697	18.46%
2009	32,202	6,489	20.15%
2010	47,073	5,957	12.65%
2011	51,105	6,169	12.07%
2012	27,116	4,772	17.60%
2013	10,004	1,980	19.79%
2014	3,902	763	19.56%

<b>2015</b>	2,054	302	14.72%
<b>2016</b>	2,768	82	2.97%
<b>2017</b>	7,461	173	2.32%
<b>Total</b>	225,392	34,386	15.26%

**General**

**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

### 3.1.8 Morosidad cartera vivienda

La cartera vivienda está compuesta por el total de los créditos destinados para el sector de la vivienda, sin deducir la provisión para créditos incobrables. El índice de morosidad de la cartera vivienda, indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva vivienda frente al total de cartera bruta vivienda.

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{cartera improductiva vivienda}}{\text{cartera bruta vivienda}}$$

En la Tabla N° 7 se establecen los resultados del índice de morosidad de la cartera de vivienda (datos históricos antes del proceso de liquidación) de la banca pública analizadas en el período 2008 al 2017.

**Tabla N° 7**

*Índice de morosidad cartera vivienda*

<b>AÑO</b>	<b>CRÉDITO COLOCADO</b>	<b>CARTERA IMPRODUCTIVA</b>	<b>% MOROSIDAD</b>
<b>2008</b>	20,755	4,503	21.70%
<b>2009</b>	19,056	2,203	11.56%
<b>2010</b>	23,129	1,031	4.46%
<b>2011</b>	20,204	784	3.88%
<b>2012</b>	15,805	798	5.05%
<b>2013</b>	11,676	458	3.92%
<b>2014</b>	8,236	649	7.88%
<b>2015</b>	27	20	72.29%
<b>2016</b>	16	0	0.00%
<b>2017</b>	13	0	0.00%
<b>Total General</b>	118,917	10,446	8.78%

**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

### 3.1.9 Morosidad cartera microempresa

La cartera de microcrédito está compuesta por el total de los créditos destinados para el sector de la pequeña y mediana empresa, sin deducir la provisión para créditos incobrables. El índice de morosidad de la cartera microcrédito indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva microcrédito frente al total cartera bruta microcrédito.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{cartera improductiva microcrédito}}{\text{cartera bruta microcrédito}}$$

En la Tabla N° 8 se establecen los resultados del índice de morosidad de la cartera de microcrédito de las instituciones públicas analizadas en el período 2008 al 2017.

**Tabla N° 8**

*Índice de morosidad cartera microcrédito*

<b>AÑO</b>	<b>CRÉDITO COLOCADO</b>	<b>CARTERA IMPRODUCTIVA</b>	<b>% MOROSIDAD</b>
<b>2008</b>	103,190	23,091	22.38%
<b>2009</b>	139,703	47,100	33.71%
<b>2010</b>	350,484	17,595	5.02%
<b>2011</b>	245,418	16,947	6.91%
<b>2012</b>	388,965	23,070	5.93%
<b>2013</b>	638,109	74,455	11.67%
<b>2014</b>	662,391	92,420	13.95%
<b>2015</b>	685,545	98,649	14.39%
<b>2016</b>	932,388	73,641	7.90%
<b>2017</b>	1,164,546	45,849	3.94%
<b>Total General</b>	<b>5,310,740</b>	<b>512,818</b>	<b>9.66%</b>

**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Ing. Vanessa García

### **3.1.10 Análisis de la cartera de créditos**

La cartera de crédito debe tener un comportamiento procíclico, este patrón debe ser deliberante para que el comportamiento del crédito no crezca de forma acelerada, es importante de igual manera analizar la contracción del crédito que por su naturaleza tiene también comportamiento cíclico

### **3.2 Determinantes de la morosidad bancaria**

Del análisis de la Cartera de Créditos de la Banca Pública en el período 2008 al 2017, se determina que existen variables que influyeron de manera directa en el índice de morosidad, estos son: las políticas de crédito, los controles implementados en las

entidades financieras, la producción de créditos, existen otros factores que influyen también de manera directa en los indicadores, como: los rezagos de morosidad de años anteriores, la crisis en sectores productivos como la ocurrida en el año 2009.

La caída del precio del crudo de petróleo, este evento principalmente ocasionó que la Banca Pública sufriera un incremento en la morosidad de sus portafolios, y también se debe a otros factores adicionales que influyeron de manera indirecta como consecuencia, estos factores fueron: el incremento de la inflación, sobre todo en los años posteriores a la crisis financiera del año 2009, el alza salarial que se produjo en el año 2007, con ello se esperó cerrar la brecha entre la canasta básica y la canasta vital, los ajustes salariales influyeron en los índices de empleabilidad provocando un incremento en el índice de desempleo en el primer trimestre de año 2009 (Acosta, 2009)

### 3.2.1 Política de cobranzas

Las políticas de cobranzas son esenciales para mantener los portafolios de crédito con índices aceptables, la morosidad indudablemente debe estar controlada y para conseguir que los indicadores se mantengan hay que tener presente que la administración de los portafolios es crucial, para lo cual, dentro de la administración de portafolios existen políticas de cobro, las más conocidas son las tradicionales, constituyen un modelo de gestión básico donde el principal objetivo es efectuar un seguimiento a la morosidad y seguimiento a los créditos vencidos, con la finalidad de cubrir lo estipulado por la política y alcanzar las metas propuestas por la institución financiera.

**Tabla N° 9**

*Diferencias entre políticas de cobranza tradicional y moderna*

<b>COBRANZA TRADICIONAL</b>	<b>COBRANZA MODERNA</b>
Acercamiento con el deudor mediante: llamadas, visitas, mensajes, creando acercamientos de salida (outbound).	Canales de contacto complementarios e interactivos que brinden flexibilidad, tranquilidad, dinamismo las 24 horas del día (outbound e inbound).
La información entregada no se encuentra actualizada al momento del contacto.	Información en línea que permite ser más eficientes en los resultados.
Oferta de alternativas de solución a través de notificaciones tardías.	Interacción entre el deudor y la empresa para acordar soluciones de pago en tiempo real.



### **3.4 Estrategia para el mejoramiento de la gestión de cobranzas en las instituciones públicas**

Una vez realizado el análisis de los principales indicadores de la cartera de crédito colocada y de la aplicación de los instrumentos de investigación anteriormente propuestos para el análisis de las instituciones financieras públicas, se establece la necesidad de proponer diversas estrategias de crédito y cobranzas, así como herramientas que permitan la administración más eficiente del departamento de cobranzas propiamente.

La presente propuesta está definida en base al estudio de las prácticas que se han manejado en las cobranzas de la banca denominadas prácticas de cobranza tradicional, se realizará una comparación de las políticas que definen esta administración tradicional y el beneficio de implementar un nuevo diseño de cobranza moderna, para de esta manera cerrar la brecha que existe entre la gestión de cobranza tradicional y la gestión de cobranza moderna.

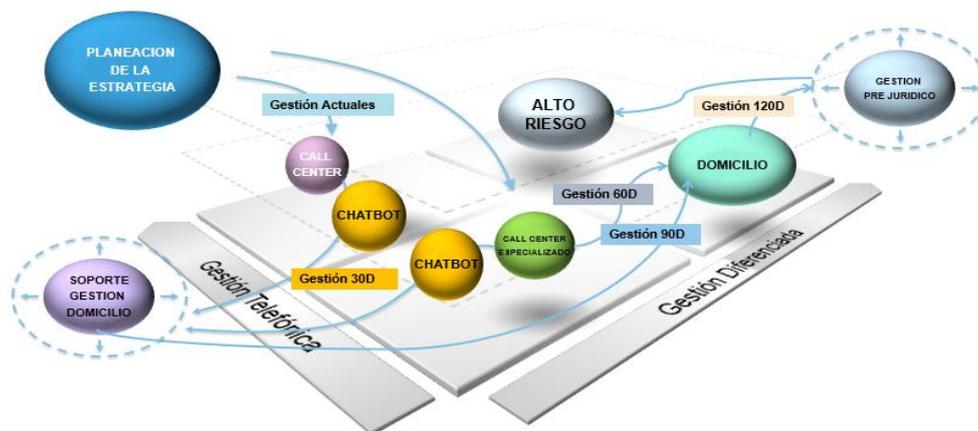
#### **3.4.1 Estructura propuesta del esquema de cobranzas modernas**

Las cobranzas modernas basan su estrategia de cobro en la planeación estratégica, cada uno de los canales utilizados deben ser estudiados con antelación, en el esquema de la cobranza moderna se establece un nexo importante entre la cobranza tradicional y la nueva tecnología, esta nueva dinámica ayuda a eficientizar los procesos y a mejorar los resultados.

En la figura N° 24 de la estructura propuesta del esquema de cobranzas modernas se establece el dinamismo de la gestión entre las sinergias de los canales, es aquí donde cada uno de los canales aporta de manera complementaria e inteligente. También se visualiza la inclusión de herramientas de planificación de la estrategia de cobranza como Call Center de llamadas Outbound, Call Center de llamadas Inbound, Cahtbot, Geo referenciación, y departamentos funcionales auxiliares como el Middle Office y el Back Office.

#### **Figura N° 24**

#### ***Estructura propuesta del esquema de cobranza moderna***



**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.4.2 Propuesta de estrategias de cobranza en moras tempranas

La estrategia que se emplee en la gestión de cobranza temprana, ayudará a que la cartera mantenga un índice favorable, para lograrlo se propone acciones preventivas, estas acciones deben ser analíticas y estratégicas donde la táctica para la gestión telefónica involucre una gestión diferenciada como el análisis de los portafolios en base a características similares de los clientes, de esta manera se podrá optimizar los recursos y el tiempo de la gestión.

La táctica para el proceso de planificación de la gestión de cobranza temprana debe tener las siguientes acciones:

- La asignación de portafolios para la gestión de la cobranza con agentes especializados, deben focalizarse de acuerdo a los siguientes aspectos:
  - Verificación de clústers de cartera de acuerdo a sus características (edad de cartera, abonadas, ofrecimientos incumplidos, incontactables)
  - Validación de la capacidad instalada para ejecución de la gestión.
  - Administración de la gestión de portafolios
  - Presentación periódica de informes de contactabilidad y eficiencia
  - Medición de la recuperación e índices de morosidad.

En la figura N° 25 se establece el modelo propuesto del esquema a ser implementado en el departamento de cobranzas de las instituciones de la banca pública en el cual se visualiza la gráfica de estrategia de la gestión telefónica moderna.

**Figura N° 25**

## Estrategias de cobranza en moras tempranas



**Fuente:** Elaboración propia.

La gestión telefónica forma parte del ciclo de gestión de cobro, este mecanismo es el primer paso para garantizar la eficacia en la gestión. Para lograr que este proceso mantenga índices aceptables de calidad, satisfacción del usuario y sobre todo efectividad, se deben establecer parámetros para dar un adecuado tratamiento a la gestión de cobro telefónica.

Previo a la iniciación de la gestión de cobro se debe realizar los siguientes pasos:

- Validación de bases de información para posterior asignación a los agentes especializados de cobro.
- Focalización de las bases de acuerdo a la segmentación de los clientes.
- Verificación de la capacidad instalada para la ejecución de la gestión de cobro vía telefónica.

Las estrategias para la gestión de cobro telefónico son enfocadas al lineamiento propuesto con relación a la administración de las cobranzas modernas, donde el cumplimiento de estándares de calidad es esencial y para lograrlo se establecen los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de ANS (Acuerdos de Nivel de Servicios) con los clientes internos y externos.
- Utilización adecuada del script direccionado a la gestión de cobro en mora temprana.

La medición de la capacidad instalada como medida de antelación a posibles inconvenientes los cuales puedan afectar la capacidad efectiva para la gestión, debe ser monitoreada de manera diaria, por lo que se establece la estrategia para dicho monitoreo:

- Medición de resultados y validación de motivos de no pago.
- Asistencia de recursos por canal de gestión
- Confirmación de aplicación de variables para inicialización de la gestión.
- Monitoreo de calidad y levantamiento de bitácora de alertas tempranas.

En la figura N° 26 se establece el esquema propuesto a ser implementado en el departamento de cobranzas de las instituciones de la banca pública en el cual se visualiza la gráfica de estrategia referente a la administración de los recursos y herramientas para la gestión.

**Figura N° 26**

**Capacidad instalada y herramientas de gestión**



**Fuente:** Elaboración propia.

**3.5 Estrategias para las llamadas telefónicas mediante marcación predictiva / llamadas Outbound**

Para realizar la gestión de cartera de mora temprana, la marcación automática es una herramienta que permite que la gestión telefónica se desarrolle de manera predictiva o progresiva, este tipo de gestión consiste en realizar llamadas a los clientes de forma personalizada.

Para que la gestión alcance un estándar de calidad adecuado, el agente debe utilizar de manera correcta el script enfocado a la campaña telefónica planificada, direccionado a la gestión de cobro como un recordatorio de pago, tomando en consideración que en esta primera etapa lo que se desea conseguir con esta estrategia es recordar al cliente que mantiene un valor vencido y que es importante contar con los pagos puntuales.

Esta herramienta es más efectiva cuando la cartera es gestionada tempranamente, mientras más madura es la cartera, más dificultoso se torna el contacto.

Las variables a medir con las campañas de gestión telefónica son:

- Contactabilidad y la Efectividad
- Porcentaje de recuperación.
- Calidad y experiencia del cliente.

En la figura N° 27 se establece el esquema propuesto a ser implementado en el departamento de cobranzas de las instituciones de la banca pública en el cual se visualiza la gráfica de estrategia referente focalización de las bases de información de clientes para posterior ejecución de la cobranza.

**Figura N° 27**

***Focalización y táctica telefónica***



**Fuente:** Elaboración propia.

El manejo de la táctica de administración de la gestión operativa de telefonía es fundamental, la utilización de un software que permita un tratamiento de marcación cumpliendo el ciclo de cobertura de gestión ayudará a que la marcación permita la contactabilidad deseada, a continuación, se detalla la estrategia a utilizar para alcanzar el nivel óptimo de gestión:

- Administración de herramientas de marcación predictiva para cumplir con el ciclo de la gestión cubriendo los horarios de contacto:
  - De 7am a 11:59
  - De 12pm a 15:59

- De 16:00 a 19:00
- Monitoreo de resultados de índices de contactabilidad y efectividad.
- Estrategia de cobertura de números de contacto:
  - Primera llamada a último número de contacto
  - Segunda llamada a número personal
  - Tercera llamada a número de trabajo
  - Cuarta llamada a número de domicilio
  - Quinta llamada a números de referencia
- El tratamiento para clientes no ubicables deberá ser canalizado a través de la investigación en páginas de apoyo públicas y privadas donde se pueda enriquecer la data de números de contacto.

### **3.5.1 Envío de campañas de mensajes de texto SMS**

El envío de SMS es un recurso de bajo costo, este recurso es más efectivo que la llamada telefónica, en muchas ocasiones el cliente no contesta llamadas de números desconocidos o no alcanza a responder a la llamada, el SMS es más cómodo y el cliente no puede reusar a recibir el mensaje, al igual que la llamada el SMS debe tener un script diseñado estratégicamente para estimular el pago.

### **3.5.2 Atención por call center /llamadas inbound**

La atención personalizada es un factor importante en la gestión de recuperación, el servicio de información rápida, ágil sobre las moras vencidas es crucial, sobre todo si el motivo de la mora corresponde a falta de información o aclaración de valores vencidos.

Este medio también es aprovechado para ofrecer alternativas de pago como novar, refinanciar o reestructurar las deudas.

## **6. Propuesta de implementación de Chatbots para la cobranza temprana**

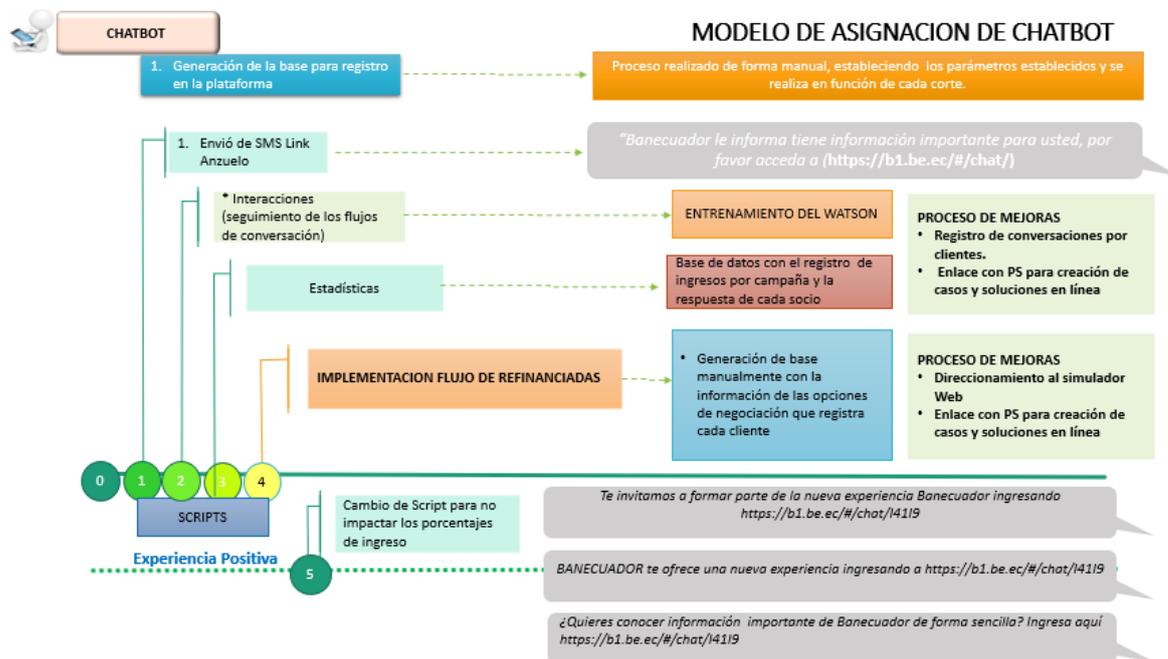
El dinamismo de la tecnología se ovaciona todos los aportes que han ayudado a crecer a la banca a un nivel excepcional, donde no sólo la rentabilidad del banco es el objetivo del negocio, hoy en día la comodidad que ofrece un servicio y la experiencia que tiene el cliente para con dicho servicio es un factor que prevalece para las grandes entidades del futuro.

En el área de cobranzas la herramienta de Chatbot ha permitido automatizar campañas como Pre cobro y mora temprana, sin embargo, se ha encontrado un potencial importante en desarrollar campañas con interacciones que permitan acceder a refinanciamiento de cuentas en actuales vencidos y recopilar compromisos de pago.

En la figura N° 28 se presenta el esquema propuesto a ser implementado en el departamento de cobranzas de las instituciones de la banca pública en el cual se visualiza la gráfica del proceso de implementación del sistema de cobranza Chatbot y el flujo de operatividad.

**Figura N° 28**

**Modelo de implementación de Chatbot en la cobranza**



Fuente: Elaboración propia.

**7. Propuesta de implementación de Georreferenciación para la cobranza en domicilio**

La georreferenciación es una práctica en la que se utiliza un sistema de coordenadas y datos específicos los cuales puedan entregar datos geográficos que permitan la ubicabilidad de manera más rápida y dinámica.

Con la implementación de esta aplicación, el beneficio es directamente proporcional, dado el tiempo de respuesta y los avances en el seguimiento de las gestiones específicas con características de domicilio, lo que permitirá a los gestores ser más eficientes en su tiempo de respuesta.

Otro de los beneficios de la utilización de esta herramienta contribuye directamente al incremento de las visitas diarias agendadas, las cuales tiene relación con la optimización

de los tiempos de cobertura, permitiendo el seguimiento de cuentas con una alta probabilidad de pago y sumado a la investigación oportuna de cuentas diagnosticadas como no ubicables.

## **8. Validación de la propuesta**

Dado el carácter de la propuesta, la evaluación del contenido servirá para determinar la aplicabilidad de la información, esta se evalúa a través del juicio de especialistas de la rama administrativa – financiera o sus equivalentes, el mismo que se “define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar y Cuervo, 2008, pág. 29).

Para la selección de los expertos, se han considerado al perfil duro con los siguientes criterios: formación académica de cuarto nivel relacionada con el criterio de la disciplina en estudio, experiencia académica y/o laboral relacionada con administración de empresas, dirección y/o gerencia de operaciones, publicaciones en la línea de investigación de este estudio, reconocimiento en la comunidad académica, disponibilidad y motivación para participar.

### **3.8.1 Instrumento para validar el contenido de la propuesta**

Para considerar la validación del contenido de la propuesta, es importante que el grupo de especialistas tengan claro cómo se va a desarrollar el proceso, en primera instancia se entrega a cada validador un documento que detalla las instrucciones que deben seguir (ver anexo 2), en él se explica cada uno de los parámetros que se evalúa y la ponderación para cada criterio de valoración. Al final del proceso se solicita el juicio de valor y criterio personal a manera de conclusión o recomendación.

El instrumento que se utilizó para validar el contenido de la propuesta consta de los siguientes elementos:

### **3.8.2 Parámetros de evaluación**

Para realizar una evaluación integral de la implementación de las estrategias de cobranzas modernas en la administración del departamento de cobranzas de las entidades financieras públicas, se utilizaron los siguientes parámetros: Aplicabilidad, pertinencia, coherencia, actualidad, calidad técnica y potencialidad; los mismos que fueron seleccionados de acuerdo a características técnicas, científicas, metodológicas de la propuesta y a los objetivos de la presente investigación.

Los aspectos a evaluar fueron: En los aspectos cualitativos, se validó los factores de justificación de las herramientas de cobranza propuestas, su viabilidad en términos de organización, productivo y de mercado tanto como beneficio empresarial y del cliente. En el aspecto cuantitativo se evaluó los aspectos financieros, costos, experiencias de proyectos similares y resultados proyectados.

La tabla 10 describe cada uno de los parámetros evaluados por los especialistas.

**Tabla N° 10**  
*Parámetros a evaluar en las herramientas propuestas para la cobranza*

<b>PARAMETROS</b>	<b>LO QUE EVALUA</b>
<b>Aplicabilidad</b>	Que los contenidos de las herramientas propuestas sean, aplicables, es decir que se adapten a las condiciones y necesidades de las Instituciones Financieras
<b>Coherencia</b>	Que los componentes de las herramientas propuestas tengan la suficiencia relación, sistematización y adaptación al departamento de cobranzas.
<b>Actualidad</b>	Que los contenidos estén a la par de los cambios científicos y tecnológicos que se producen en los medios financiero.
<b>Calidad Técnica</b>	Miden los atributos cualitativos del contenido de las herramientas propuestas
<b>Potencialidad</b>	Evalúa la capacidad de reformar los elementos que componen la propuesta.
<b>Pertinencia</b>	Que los contenidos de la propuesta sean adecuados, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

4 **Fuente:** Elaboración propia.

#### **4.1.1 Ponderación de parámetros**

La ponderación es el peso o relevancia que tiene una medida, consiste en asignar un valor numérico a cada uno de los parámetros, en este caso cada elemento evaluado tiene el mismo grado de importancia, por lo que tiene la misma valoración numérica. El instrumento de valoración se presenta de la siguiente forma:

**Tabla N° 11*****Instrumento de valoración de parámetros***

PARAMETROS POR VALORAR	NIVELES				
	1	2	3	4	5
Aplicabilidad					
Coherencia					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Potencialidad					
Pertinencia					

**Fuente:** Elaboración propia.

Se ha establecido un valor máximo de cinco puntos, el mismo que será otorgado al criterio de desempeño óptimo o adecuado del parámetro; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento inadecuado o insuficiente.

**4.1.2 Resultados de la validación**

Una vez recogidos los resultados de la validación, estos se presentan mediante un cuadro estadístico, el mismo resume las valoraciones realizadas por los especialistas en cada uno de los parámetros señalados.

**Tabla N° 12*****Resultados de la validación de la propuesta***

PARÁMETROS	Especialista	Especialista	Especialista	Especialista	TOTAL
	1	2	3	4	
Aplicable	4	3	5	5	17
Coherencia	5	4	4	5	18
Actualidad	5	5	5	5	20
Calidad Técnica	3	5	5	4	17
Potencialidad	5	4	4	5	18
Pertinencia	5	5	3	5	18

**Fuente:** Elaboración propia.

Tras el análisis de la propuesta, los resultados de la validación fueron positivos y alentadores, por cuanto se obtuvieron ponderaciones altas en cada uno de los parámetros

valorados; es decir, que la presente propuesta reúne todas las exigencias en cuanto a aplicabilidad, coherencia, actualidad, calidad, potencialidad y pertinencia.

La propuesta de implementación de herramientas que propicie estrategias efectivas para la gestión de las cobranzas, solucionaría el problema planteada al inicio de esta investigación.

Lo que se pretende es que los departamentos de Cobranzas de las Instituciones Financieras Públicas puedan operar de manera eficiente, identificando y gestionando procesos estratégicos interrelacionados con las estrategias de las cobranzas modernas. La gestión de procesos aporta una visión y las herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo, para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los usuarios.

Referente a ciertas consideraciones y recomendaciones realizadas por los conocedores de la materia, estos se acogieron en su totalidad a la propuesta de la inclusión de las estrategias planteadas como alternativas para mejorar la administración de las cobranzas, ya que sus argumentos técnicos, científicos y metodológicos fueron válidos, los mismos sirvieron para mejorar el informe de investigación.

Los especialistas coinciden en que, cuando se manejan adecuadamente, las estrategias de cobranza pueden convertirse una pieza clave para fortalecer las relaciones con los clientes en lugar de destruirlas o complicarlas.

Los especialistas en este tema en particular como inclusión de una nueva administración de la cobranza aconsejan que, si el sistema a implementarse brinda estándares de calidad satisfactorios para el cliente, la implementación del proyecto no debe dilatarse en el tiempo y que la banca pública pueda introducirse en una nueva cultura digital.

## CONCLUSIONES

- La cartera de crédito de las instituciones financieras públicas va en constante crecimiento, sus productos financieros cada vez más van ganando aceptabilidad en el medio bancario, por lo que, para conseguir una operatividad adecuada, en el proceso de las cobranzas se debe combinar diferentes factores especializados, la automatización de los procesos y la planificación de las estrategias en la cobranza ayuda a que se optimice los recursos y mejorar los resultados de la experiencia del cliente.
- La banca pública frente al mercado financiero ha mantenido una importante evolución, consecuencia del manejo adecuado de la morosidad crediticia en los últimos años, lo que le permite mantener índices adecuados de morosidad, se evidencia que el promedio del ratio de morosidad en el periodo de tiempo analizado es del 8% y que el índice de morosidad aceptable es del 5%. Este contraste le permite a la banca pública diversificar sus estrategias acoplándose a las cobranzas modernas.
- Los nuevos procedimientos que se proponen, tendrán un efecto diversificador en el departamento de cobranzas lo que permitirá que la gestión sea más efectiva y que la recuperación de cartera tenga estándares aceptables en orientación a la consistencia del modelo operacional planificado.
- La globalización bancaria y la gobernanza del medio financiero impulsa a que la banca pública busque mantener un rol más importante, para lo cual, el desarrollo de nuevas alternativas permite mejorar sus procesos, para el caso de la cobranza de la banca pública, al tratarse de una gestión que actualmente carece de dinamismo, la implementación de nuevas técnicas de cobro como el Chatbot y la Georreferenciación permitirá al departamento mejorar su operatividad siendo beneficioso para la posición que actualmente mantiene frente al sector financiero privado, dejándola como una banca más competitiva.

## **RECOMENDACIONES**

- Se deben continuar con el impulso de promover a que la banca pública obtenga mayor reconocimiento dentro del sector bancario, la participación de créditos tendrá como meta ejercer un rol más protagónico ya que sus índices de solvencia le permiten mejorar en sus índices de crecimiento.
- En consideración a que los índices de morosidad de la banca pública se encuentran por encima de los índices aceptables, se debe mejorar la gestión de la cobranza y por ende el control de los portafolios, por lo que se establece un diseño moderno de administración eficaz de la gestión de cobro el cual se presenta como una opción para su implementación.
- Se recomienda impulsar la nueva gestión estratégica en la cobranza para los departamentos involucrados, el modelo se encuentra alineado a la razón de ser de la banca pública y de cada una de las organizaciones a las que se aplicó el estudio.
- Como también se recomienda promover la gestión del cambio departamental para el modelo operativo de gestión de cobro, la implementación de herramientas dinámicas, tecnológicas y eficientes, las cuales se caracterizan por su interdisciplinariedad que contribuyen a las buenas prácticas de las cobranzas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acosta, A. (2009). *Un país maniatado?*. Quito - Ecuador: Editorial ILDIS.

- Adam, S. J. (2013). *La evolución del sistema financiero global en os últimos 30 años*. México, México: UNAM.
- Arcentales, Dávalos, N. (1984). *Enciclopedia básica de administración, contabilidad y auditoría*. Quito -Ecuador: Editorial Ecuador.
- Bauche, Garcia Diego M. (1981). *Operaciones bancarias: Activas, Pasivas y Complementarias*. México: Editorial Porrúa.
- Elizoldo, A. (2012). *Medición Integral del Riesgo*. México: Editorial Limusa.
- Gitman, L. J. (2012). *Administración Financiera*. México: Editorial Pearson.
- Jimenez, R. P. (2008). *El mundo de las finanzas*. Ecuador: Editorial Pacheco.
- Jorion, P. (2012). *Financial risk manager handbook*. New Jersey: Editorial GARP.
- Julien, G. R. (1998). *Historia del crédito al consumo*. Barcelona: Editorial Península.
- López, J. M. (2013). *Retorno al patrón de oro*. Madrid, España: Editorial Deustro.
- Marichal, C. (2013). *Nueva historia de las grandes crisis financieras*. Argentina: Editorial Sudamericana
- Miño, G. W. (2008). *Breve historia bancaria del Ecuador*. Quito - Ecuador: Corporación Editoria Nacional.
- Morales, C. A. (2014). *Crédito y cobranza*. México : Editorial Patria.
- Ocampo, J. A. (2009). *Impactos de la crisis financiera mundial sobre América Latina*. CEPAL.
- Pilar, M. L. (2001). *La génesis del crédito colonial*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Reyes Hiedra, P. (s.f.). *Administración de Riesgos, Medición, Seguimiento, Análisis y Control*. Quito-Ecuador: Universidad Indoamérica.
- Romer, C. D. (2007). *Lecciones de la gran depresión para la recuperación económica en 2009*. California: Editorial Alianza
- Wilson, M. G. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito - Ecuador: Editorial Editogran S.A.
- Constitución de la República del Ecuador (2008) *Registro Oficial N° 449*. Recuperado de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php>
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador (2018). Recuperado de <https://www.asobanca.org.ec>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1030-banco-central-del-ecuador-presenta-nueva-publicaci%C3%B3n-sobre-inclusi%C3%B3n-financiera>. Obtenido de Estadísticas de Inclusión Financiera.

- Banco Central del Ecuador. (2017). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad118.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2008). Recuperado de [http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal\\_a/base\\_legal/A.\\_Constitucion\\_republica\\_ecuador\\_2008constitucion.pdf](http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf).
- Guerrero, F. V. (2013). *UNAM*. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/392/03GuerreroFlores.pdf>.
- Bank for International Settlements (2014). Recuperado de [https://www.bis.org/bcbs/publ/d307\\_es.pdf](https://www.bis.org/bcbs/publ/d307_es.pdf). Obtenido de [https://www.bis.org/bcbs/publ/d307\\_es.pdf](https://www.bis.org/bcbs/publ/d307_es.pdf)
- Morales, J. A. (2014). *Crédito y cobranzas*. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gtXhBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=libro+cobranza&ots=p0cXQbjf\\_7&sig=adZ5WF5InQt28qk6G9uQk1u3v8c#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gtXhBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=libro+cobranza&ots=p0cXQbjf_7&sig=adZ5WF5InQt28qk6G9uQk1u3v8c#v=onepage&q&f=false)
- Bank for International Settlements (Diciembre de 2017). *Bank for international settlements*. Recuperado de [https://www.bis.org/bcbs/basel3\\_es.htm](https://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm).
- Superintendencia de Bancos. (2012). *Superintendencia de Bancos*. Recuperado de <https://www.superbancos.gob.ec/>
- Ustáriz, L. H. (2003). Bancaria, el comité de Basilea y la supervisión. *Revista Javeriana*. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vnijuri/article/view/14855>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Encuesta Formulada**

#### **ENCUESTA DE COBRANZAS RELACIONAL**

**Por favor, dedique unos minutos de su tiempo para rellenar el siguiente cuestionario, el mismo que tiene carácter de estudio.**

**1) Escoja su Género**

Masculino

Femenino

**2) Escoja su rango de edad**

De 20 a 25 años

De 26 a 30 años

De 31 a 35 años

De 36 a 40 años

De 41 a 45 años

De 46 a 50 años

Mayor a 50 años

**3) Escoja su tipo de Empleo**

Empleo Dependiente

Empleo Independiente

Empleo Ocasional

Sin empleo

**4) Escoja su tipo de remuneración**

Remuneración Fija

Remuneración Variable

Remuneración Fija + Variable

Remuneración Diaria

Sin Remuneración

**5) Usted tiene o a tenido algún compromiso financiero (crédito) con alguna entidad bancaria del país?**

Si

No

No sabe o no responde

**6) El crédito que usted mantiene o mantenía es de origen:**

Consumo

Microcrédito

Comercial

Hipotecario

No sabe o no responde

**7) Cuál de las siguientes frases expresa mejor su nivel de endeudamiento actual en general?**

No estoy endeudado

Estoy poco endeudado

Estoy medianamente endeudado

Estoy altamente endeudado

No sabe o no responde

**8) La importancia de pagar mis deudas puntualmente, considero es:**

Muy importante

Importante

Medianamente importante

Poco importante

Muy poco importante

No sabe o no responde

**9) En caso de que Usted ha realizado sus pagos fuera de las fechas establecidas, es por motivo de:**

No le acomoda el día del pago

Compró más de lo que podía pagar

Por cesantía o pérdida de empleo

Baja en ingresos

Por problemas de salud o enfermedad de algún familiar

Cobros indebidos no aclarados

Porque tiene obligaciones vencidas en otras entidades

Otra razón no mencionada

No sabe o no responde

**10) En los últimos 12 meses ha recibido alguna llamada telefónica, carta o visita del personal de cobranzas de alguna entidad financiera**

Si

No

No sabe o no responde

**11) Independientemente si ha recibido alguna llamada, carta o visita del personal de cobranzas de alguna entidad financiera, ¿Cuán importante es para usted los**

**siguientes aspectos para preferir pagar una deuda a una entidad financiera?**

	Es poco importante	Es algo importante	Es bastante importante	Es muy importante
Que brinde un trato amable y respetuoso				
Que se den el tiempo de escuchar la situación de uno				
Que flexibilicen las alternativas de pago				
Que expliquen gastos de cobranza producto del vencimiento				
Que entreguen una información detallada y precisa				
Que brinden asesoría para direccionar a una mejor decisión				
Que los procedimientos a seguir sean ágiles y simples				
Que se contacten con una frecuencia y en horarios adecuados				
Que sea discretos y reservados con la situación de deuda que uno tienen				
Que sean exactos en lo que cobran				

**12)Cuál de las siguientes acciones o llevaría a pagar sus obligaciones primero con una determinada entidad financiera?**

Que rebajen intereses por mora y gastos de cobranza	
Que permitan decidir el plazo de la refinanciación	
Que dispongan meses de gracia para el pago de la primera cuota	
Que otorguen descuentos en créditos futuros cuando ya se encuentre al día.	
Que se cuente con la opción de pago mínimo	
No sabe o no responde	

**13) Sabe usted quien administra las cobranzas de la entidad financiera a la que pertenece?**

Si

No

No sabe o no responde

**14) En caso de recibir una llamada telefónica de un robot con inteligencia artificial como se sentiría?**

Muy cómodo

Medianamente cómodo

Poco cómodo

No sabe o no responde

**15) En caso de recibir un mensaje de texto con un link invitándolo a acceder para interactuar con un robot con usted picaría el link?**

Si

No

No sabe o no responde

**16) Usted conoce que es un Chatbot?**

Si

No

No sabe o no responde

**17) Usted conoce como un Chatbot le puede asesorar en sus cobranzas personales?**

Si

No

No sabe o no responde

**18) Usted aceptaría recibir información de su situación financiera a través del Chatbo**

Si

No

No sabe o no responde

**19) Usted aceptaría recibir comunicaciones de origen informativo a través del Chatbot**

Si

No

No sabe o no responde

**20) Usted aceptaría asesoría de sus créditos vigentes del Chatboot?**

Si

No

No sabe o no responde

#### **4.1.3 Interpretación de los Datos**

Una vez procesada y analizada la información obtenida de la encuesta, se obtiene los siguientes resultados:

El total de la población aplicada la encuesta fue de 384 personas.

N Válido	384
Perdidos	0

El total de personas de género femenino fue del 42% del total de la población y el total de masculino fue el 58 %, habiendo una corta diferencia por lo que se puede decir que no se encuentra distante el sesgo de la información.

#### **Género**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Femenino	193	50.26	50.26	50.26

Masculino	191	49.74	49.74	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Los resultados indican que el porcentaje más alto es del empleo independiente con el 41 % no muy distante del dependiente que se ubicó el 41%, otro importante sado es el estado desempleado con el 6.7%

#### Empleo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Empleo Dependiente	100	26.0	26.0	26.0
Empleo Independiente	158	41.3	41.3	67.3
Empleo Ocasional	100	26.0	26.0	93.3
Sin empleo	26	6.7	6.7	100.0
Total	384	100.0	100.0	

En cuanto a la remuneración percibida en la población encuestada, se obtiene que el 30% indican tener un salario fijo el cual les permite mantener un presupuesto estable, seguido del 25% que manifiestan mantener ingresos de forma diaria, es decir trabajan a destajo.

#### Remuneración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Remuneración Diaria	97	25.3	25.3	25.3
Remuneración Fija	115	30.0	30.0	55.3
Remuneración Fija + Variable	56	14.7	14.7	70.0
Remuneración Variable	90	23.3	23.3	93.3
Sin Remuneración	26	6.7	6.7	100.0
Total	384	100.0	100.0	

**5) Usted tiene o a tenido algún compromiso financiero (crédito) con alguna entidad bancaria del país?**

Como se puede observar en la tabla el 70% indica haber contraído por lo menos una vez en su vida un compromiso financiero con alguna institución bancaria.

#### Compromiso\_Financiero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	82	21.3	21.3	21.3
No sabe o no responde	31	8.0	8.0	29.3
Si	271	70.7	70.7	100.0
Total	384	100.0	100.0	

El crédito de consumo es el más solicitado, este obtuvo el 33% frente al hipotecario con un 13%, esto indica que el crédito a corto plazo para cubrir sus suministros de bienes.

#### Tipo\_de\_Crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Comercial	100	26.0	26.0	26.0
Consumo	128	33.3	33.3	59.3
Hipotecario	49	12.7	12.7	72.0
Microcrédito	95	24.7	24.7	96.7
No sabe o no responde	12	3.3	3.3	100.0
Total	384	100.0	100.0	

- En cuanto al nivel de endeudamiento, 32% indican tener un nivel de endeudamiento moderado, un 23% indicó estar altamente endeudado, contrarrestando al 21% que indicó no estar endeudado. Este indicador denota que las personas tienen plena conciencia de sus obligaciones crediticias.

#### Nivel\_de\_Endeudamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Estoy altamente endeudado	90	23.3	23.3	23.3

Estoy medianamente endeudado	123	32	32	55.3
Estoy poco endeudado	66	17.3	17.3	72.6
No estoy endeudado	82	21.4	21.4	94
No sabe o no responde	23	6	6	100.0
Total	384	100.0	100.0	

- En cuanto a la importancia de honrar las deudas de manera puntual, el 28% manifestó que es muy importante realizar los pagos de manera puntual y un 20% indicó que la puntualidad es poco importante.

#### Importancia\_de\_Pago

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Importante	46	12.0	12.0	12.0
Medianamente importante	79	20.7	20.7	32.7
Muy importante	108	28.0	28.0	60.7
Muy poco importante	69	18.0	18.0	78.7
No sabe o no responde	5	1.3	1.3	80.0
Poco importante	77	20.0	20.0	100.0
Total	384	100.0	100.0	

- En cuanto al motivo por el cual no se puede cubrir a tiempo las obligaciones, los encuestados indicaron que los principales motivos son por sobre endeudamiento y problemas con la fecha de pago las dos variables mantienen el 15%

#### Motivos\_de\_no\_pago

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja en ingresos	34	8.7	8.7	8.7
Cobros indebidos no aclarados	49	12.7	12.7	21.3
Compró más de lo que podía pagar	59	15.3	15.3	36.7
No le acomoda el día del pago	59	15.3	15.3	52.0

Obligaciones vencidas en otras entidades	28	7.3	7.3	59.3
Otra razón no mencionada	38	10.0	10.0	69.3
Por cesantía o pérdida de empleo	33	8.7	8.7	78
Problemas de salud	84	22	22	100.0
Total	384	100.0	100.0	

- En relación con la intensidad de las llamadas el 82% indican que las llamadas deben ser moderadas, este indicador es importante para considerar las estrategias a futuro con las campañas de cobranzas.

#### Intencidad de Llamadas\_recibidass

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	62	16.0	16.0	16.0
No sabe o no responde	8	2.0	2.0	18.0
Si	314	82.0	82.0	100.0
Total	384	100.0	100.0	

- Otro factor consultado fue la importancia del trato con el cliente, donde el 51% manifestó que el buen trato hace la diferencia.

#### Importancia\_de\_Trato\_Cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algo importante	80	20.7	20.7	20.7
Bastante importante	92	24.0	24.0	44.7
Muy importante	197	51.3	51.3	96.0
Poco importante	15	4.0	4.0	100.0
Total	384	100.0	100.0	

- En relación a la consulta realizada acerca de la percepción obtenida por el recibimiento de una gestión por un robot, el 45% indicó sentirse medianamente cómodo y un 8% indicó sentirse poco cómodo, otro indicador importante es el de las personas que manifestaron no haber recibido una gestión automatizada que fue del 20%

### Llamada\_robot

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Medianamente cómodo	174	45.3	45.3	45.3
Muy cómodo	103	26.7	26.7	72.0
No sabe o no responde	77	20.0	20.0	92.0
Poco cómodo	30	8.0	8.0	100.0
Total	384	100.0	100.0	

- En la pregunta de conocimiento si conocen de la tecnología del Chatbot para las cobranzas el 37% indicó desconocer, frente a un 47% que si tiene conocimiento de esta tecnología innovadora.

### Conocimiento\_Chatbot

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	143	37.3	37.3	37.3
No sabe o no responde	59	15.4	15.4	52.7
Si	182	47.3	47.3	100.0
Total	384	100.0	100.0	

- En cuanto a la consulta acerca de si permitirían asesoramiento de crédito mediante una comunicación con el Chatbot, el 65% indicó que si la aceptarían frente a un 34% que manifestó no estar interesados.

### Asesoría\_Cobranza\_Chatbot

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	133	34.63	34.63	34.63
No sabe o no responde	1	.7	.7	34.7
Si	250	65.3	65.3	100.0
Total	384	100.0	100.0	

### INFORME DE IMPLEMENTACIÓN PROYECTO CHATBOT

El presente documento contiene corresponde al informe técnico de la implementación del proyecto Chatbot para las cobranzas tempranas.

#### 1.1.- RESUMEN

Los CHATBOTS son herramientas que permiten automatizar respuestas que, por su volumen de consulta, pueden ser respondidas de forma automática. Permite ahorrar costos en los servicios que dependen de interacción con un agente humano.

Responden de forma inmediata al usuario sobre cuestiones que afectan a los servicios que ofrece la empresa. Visionando estas tendencias, las instituciones financieras evalúan la implementación, análisis, construcción y despliegue del sistema Software Chatbot.

#### 1.2.- ORIENTACIÓN DEL SISTEMA SOFTWARE CHATBOT

Dada la dinámica que el sistema ofrece, se recomienda que, en la primera etapa de implementación, esta sea orientada a las campañas de cobranzas tempranas. La organización que va a implementar esta alternativa debe contar con una cartera de servicios e infraestructura tecnológica listos para utilizar de acuerdo a la demanda.

Las instituciones financieras con la construcción del Chatbot, está implementando un nuevo canal completamente funcional que no compite con iniciativas existentes y que complementa la estrategia multicanal.

#### 1.2.- ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO CHATBOT

- La organización financiera debe contar con una cartera de servicios e infraestructura tecnológica listos para utilizar de acuerdo a la demanda.
- Deberá habilitar canales nuevos de servicios, dentro del contexto de la multicanalidad como la app móvil y la página web.
- Con la implementación del proyecto, las entidades financieras buscan optimizar y potenciar la utilización de herramientas que ya tenemos (como los buses de servicios y el frame multicanal) a la vez que desarrollamos habilidades nuevas y el aprendizaje de herramientas de última generación.

#### 1.3.- ELABORACIÓN DE ANS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO CHATBOT

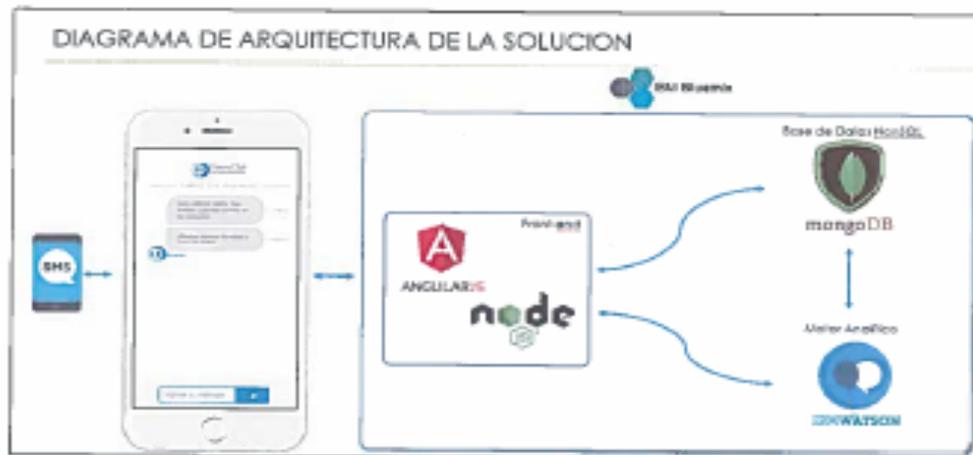
El proyecto permitirá desarrollar y aprender las siguientes capacidades técnicas:

- Servicios en la nube de IBM (Bluemix)
- Utilización de lenguajes de programación de última generación (Javascript y Angular).
- Nuevas tecnologías de bases de datos (NoSQL).
- Herramientas de gestión y monitoreo de canales digitales (Mixpanel).
- Cognitividad e Inteligencia artificial (Watson Conversations).

- Aprendizaje y utilización de herramientas analíticas como Watson Analytics y Discovery.

**1.4.- BENEFICIOS:**

- **Facilidad de implementación:** Dado que está desarrollado para integrarse a distintas plataformas, el cliente no tiene que descargar aplicaciones extra ni seguir procesos de registro adicionales con el fin de acceder al servicio.
- **Agilización de procesos:** Permite generar respuestas automáticas definidas bajo parámetros específicos, estandarizando la interacción con el cliente y proporcionando soluciones efectivas.
- **Experiencia del cliente:** Como consecuencia de servicio rápido y eficaz, la experiencia del cliente mejora.
- **Canal adicional:** El chatbot es un canal adicional de contacto con el cliente, y complementa los otros canales mejorando la contactabilidad.
- **Optimizar capacidad instalada:** Debido a que el chatbot no requiere de recurso humano disponible, es posible optimizar la capacidad instalada de otros canales.
- **Fuente de información:** Utilizando la información del chatbot es posible saber si el cliente abrió el mensaje y que servicio solicitó. Con la información que el cliente proporciona en la conversación, se puede realizar una mejor segmentación de los clientes, y encontrar oportunidades de mejora o en base a los requerimientos más comunes.



**1.5.- CONCLUSIONES:**

De acuerdo a lo verificado en los parámetros que permiten eficientizar los procesos de cobranzas con el sistema de Software Chatbot, se obtienen las siguientes conclusiones:

La herramienta tiene un gran potencial para oferta de servicios e interacción con usuarios.

La evolución del canal debe avanzar a integrar otros servicios de valor agregado (novación, diferimientos consumos en el exterior, simuladores, ofertas proactivas, etc.)

Nos permite obtener información relevante de las necesidades del cliente de forma directa.

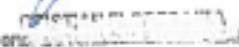
No genera un incremento de costos en las ratios actuales. Se debe estimar los costos en base al potencial de crecimiento.

El porcentaje de lectura de SMS en campañas es superior al de correos electrónicos. La herramienta permite conocer quién, cuándo y por qué medio se tuvo acceso a la campaña.

El canal debe ser potenciado para que permita la interacción por otros canales generando omnicanalidad.

**1.6.- RECOMENDACIONES:**

De acuerdo a los puntos analizados, la implementación del sistema Chatbot es beneficioso para las entidades financieras, por su bajo costo de implementación, agilidad de desarrollo, innovación en el sistema y eficiencia en la calidad, por lo que se recomienda implementar este proyecto en las entidades financieras que manejan departamento de cobranzas y que su objetivo es agilizar los procesos con calidad y eficiencia.

  
DINERS CLUB S.A.  
18 SEP 2018  


**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



**Título Evaluación de la morosidad de la cartera de crédito y los riesgos en las Instituciones Financieras Públicas del Ecuador y su incidencia en los principales indicadores financieros**

**Autor:** Ing. Vanessa Alejandra García Lomas

Septiembre 2018

**Evaluación de la morosidad de la cartera de crédito y los riesgos en las Instituciones Financieras Públicas del Ecuador y su incidencia en los principales indicadores financieros**

## **1. Introducción**

En el artículo se muestra cómo el cumplimiento a uno de los criterios de mayor importancia en el acuerdo de Basilea II, la segmentación de portafolios, establece una correlación en los diversos sectores, esta reciprocidad es un factor importante para controlar el riesgo de la cartera de crédito y poder conformar portafolios de crédito con el mínimo riesgo.

La Calidad de la Cartera de crédito en especial la de la morosidad, constituye un aspecto clave para evaluar el desempeño del sector financiero. Las Instituciones Financieras que tienen problemas evidentes en sus portafolios pueden verse perjudicados a futuro de tal manera que se vean afectados con pérdidas significativas en su rentabilidad, dando como resultado insolvencias no sostenibles.

Por tal razón teoría del manejo adecuado de la cartera de crédito tiene relación directa con la calidad de la cartera y por supuesto si esta se ve enfocada en el riesgo de crédito, en la práctica esto determina el grado de ganancia o pérdida que se obtenga de esta administración.

La gestión de la cartera de crédito influye de manera directa al crecimiento económico de las entidades financieras y el tratamiento oportuno de las políticas que regulan la gestión del crédito garantizarán que este crecimiento sea el planificado y de manera sostenible.

En el Ecuador el mercado financiero ha manejado índices considerables de morosidad a través de los años, sin embargo, la crisis financiera de los años 1999 y 2000 dejó secuelas irreparables en ciertas entidades financieras las mismas que no contaban con modelos adecuados capaces de mitigar el riesgo y al no tener planes su iliquidez fue inevitable.

El presente artículo tiene como objetivo analizar el impacto que tiene la adecuada administración de la cartera de crédito de las instituciones financieras públicas principalmente para determinar cuáles son los mayores riesgos que esta tendría al no establecer modelos de indicadores que permitan detectar a tiempo y establecer mecanismos de prevención.

## **2. Desarrollo**

Para el análisis tomaremos la información de las Instituciones Financieras Públicas donde revisaremos los índices financieros más representativos para identificar ciertas falencias que se presentan y desencadenan en el incremento de la morosidad, la liquidez, la composición de la cartera, la suficiencia patrimonial, la identificación de estos factores permitirán evidenciar los riesgos a los que se propensa la cartera de crédito.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea I determina recomendaciones para establecer parámetros de regulación bancaria, estos permitirán un buen funcionamiento del sistema financiero, también se establece lineamientos para la elaboración de modelos estándares que permitan asegurar la protección de los capitales

### **Acuerdos de Capital de Basilea**

La creciente diversidad de los productos financieros que se ofrecen en las Instituciones Financieras (IFI's), han permitido desarrollar propuestas con el fin de establecer esquemas que puedan minimizar los riesgos, las mismas que se han regulado a través de los acuerdos de Basilea, estos determinan una regulación en base a reglas para que puedan ser evaluada la solidez financiera en el momento adecuado y solicitado.

Sin duda los Acuerdos de Capital del Comité de Basilea fueron creados con el objetivo de tener un esquema más sensible al riesgo, para lo cual se propone un acuerdo centrado una medida de riesgo, que es un sistema de traje único con una estructura simple. Para Reyes (2012) en su escrito explica:

El Comité cree que las ventajas de un sistema en el cual el capital está más cercano al riesgo asumido superan claramente sus costos, con el resultado que el sistema bancario es más seguro y más eficaz. Uno de los principios que subyacen en Basilea II es hacer converger al capital regulatorio y al capital económico.” (pág. 53)

A través de los años la banca tanto pública como privada ha madurado sus procesos gracias a bastas experiencias que ha tenido desde sus inicios, conjuntamente con estas experiencias se ha desarrollado a la par, regulaciones bancarias como prácticas para el buen funcionamiento del sistema

Para minimizar el riesgo en las IFI's, Basilea II sugiere se incrementen tres controles vitales para mejorar los modelos financieros bancarios, estos controles se basan en tres pilares: Requerimientos mínimos de capital, Supervisión y Disciplina de Mercado.

Estas prácticas se difunden a través de normas que tratan de salvaguardar el capital bancario, no cabe duda que el mejor respaldo para una institución bancaria es la solvencia financiera y para mantener este flujo es necesario redimir los recursos, estos serán el respaldo que se necesita en caso de pasar por un inconveniente como son las pérdidas inesperadas.

El riesgo económico dentro de las IFI's depende de varios factores como: el tipo de operaciones que se ofrecen como productos y servicios, el sector al que va dirigido, el destino

de los créditos otorgados, y por supuesto el nivel de tolerancia al que está dispuesto asumir como riesgo de quiebra por parte de los accionistas.

### **Riesgo de Mercado**

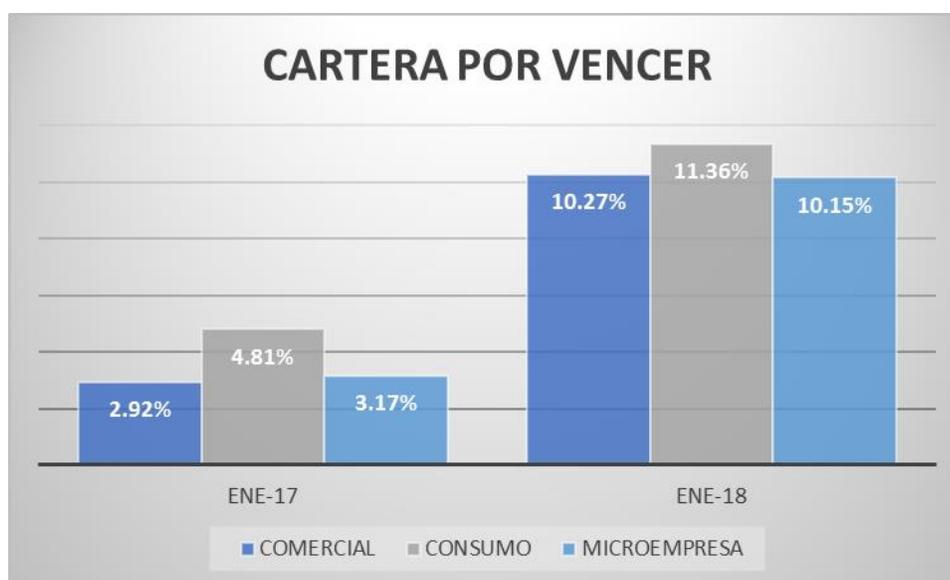
El riesgo de mercado se define como el riesgo de una probable pérdida dentro de un plazo en particular en el valor de un instrumento o portafolio financiero producto de cambios en las variables de mercado, como tasas de interés, tasas de cambio de moneda, spreads de crédito.

### **Riesgo de Crédito**

En las entidades Públicas el riesgo de crédito representa la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento de prestatario o la contraparte en sus operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago de las obligaciones contraídas.

**Gráfico N°1**

*Cartera de la Banca Pública del Ecuador*



Fuente: Superintendencia de Bancos

La cartera de crédito por vencer de las instituciones financieras del Ecuador en las carteras de crédito: comercial, consumo y microcrédito reflejan incrementos.

De análisis realizado se determina que el activo equivalente ponderado para el riesgo de crédito en las instituciones financieras públicas es del 83.66 % y mientras que el capital mínimo que debe mantener la institución financiera para afrontar al riesgo crediticio es del 15% de acuerdo al método estándar de Basilea II, en el cual toma en cuenta que el capital mínimo es del 8%.

### **Morosidad**

La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos

### **Riesgo de Liquidez**

El riesgo de liquidez tiene dos diferentes acepciones. En finanzas, es el riesgo a que un activo tenga que venderse a un precio menor al de mercado debido a su escasa liquidez. Por otro lado, en economía el riesgo de liquidez mide la habilidad alguien de afrontar sus obligaciones a corto plazo (ya sea una empresa, una persona o una institución).

### **Riesgo Operacional**

Riesgo operacional es aquel que puede provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y/o de negocio y el riesgo reputacional.

### **Entidades Financieras Públicas del Ecuador**

Las Instituciones Financieras del Ecuador son cinco:

- Banco Central del Ecuador
- Banecuador
- Banco del IESS
- Banco del Estado
- Banco de Desarrollo

Las entidades financieras del Ecuador Para lo cual se tomó información de ciertas variables de la cartera como:

- Monto
- Edad
- Años del negocio
- Activos
- Pasivos

- Razón corriente
- Razón de endeudamiento

**INDICES FINANCIEROS**  
(en porcentajes)

ÍNDICES	Jun-16	Jun-17	VARIACIÓN
<b>CALIDAD DE LOS ACTIVOS</b>			
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	86.12%	83.66%	(2.47)
<b>MOROSIDAD</b>			
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES	9.61%	14.63%	5.02
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	6.32%	2.76%	(3.56)
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	0.00%	0.00%	0.00
CARTERA DE CRÉDITOS DE MICROEMPRESA	7.55%	7.14%	(0.41)
CARTERA DE CRÉDITOS EDUCATIVO	0.00%	0.00%	0.00
CARTERA DE CRÉDITOS DE INVERSIÓN PÚBLICA			
<b>MOROSIDAD TOTAL</b>	7.92%	8.14%	0.22
<b>COBERTURA CARTERA PROBLEMÁTICA</b>			
PROVISIONES / CARTERA IMPRODUCTIVA	115.24%	101.76%	(13.48)
<b>EFICIENCIA</b>			
GASTOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	1.34%	4.29%	2.94
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS/ ACTIVO PROMEDIO	0.77%	2.74%	1.97
<b>RENTABILIDAD</b>			
RESULTADO DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	2.28%	12.18%	9.89
RESULTADO DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	0.59%	2.95%	2.36
<b>LIQUIDEZ</b>			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DE DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	16.87%	23.06%	6.19
<b>INTERMEDIACIÓN</b>			
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	95.32%	94.40%	(0.92)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

De acuerdo a las cifras y a las tendencias que se muestran en el gráfico anterior, se puede evidenciar el crecimiento

tanto de la oferta (disponibilidad de las IFIs para colocar créditos) y demanda de los créditos (requerimientos de créditos por personas naturales y/o jurídicas) en sus varios segmentos, lo cual beneficia y dinamiza a todos los sectores económicos del país, que producen y/o venden los diferentes productos y servicios.

El crédito productivo-corporativo fue el que más creció y el que recibió más recursos, según cifras del BCE que comparan diciembre de 2016 y diciembre de 2017. Ese segmento obtuvo 41,82% más que el año previo y sumó \$ 981,5 millones de dólares. Los otros sectores, excepto el de consumo, recibieron montos menores. Incluso, para consumo se entregaron más créditos que para los segmentos de crédito productivo empresarial y productivo pymes en conjunto

### 3 Metodología de la investigación

Esta investigación tiene como principal característica que es de tipo descriptiva y para el desarrollo de este proyecto serán utilizados como metodología de investigación el análisis que

ayudará a identificar los elementos que determinan la morosidad para determinar la causa-efecto, adicional se utilizará la síntesis para relacionar la tasa de morosidad y sus determinantes para obtener el spread de la morosidad.

#### **Método e instrumentos para la recolección de datos**

En la presente investigación se estableció el método deductivo para la recolección de datos, utilizando como técnica la observación de los datos las entidades financieras que fueron presentadas como caso de estudio, el análisis de la información de fuentes primarias como el balance general y el estado de resultados de los años propuestos para el desarrollo de la investigación, referente a los bancos: BanEcuador, Banco de Desarrollo, Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV), Corporación Financiera Nacional (CFN). A partir de los cuales empezaremos a realizar los análisis correspondientes y propios de la propuesta.

También se utilizó el muestreo aplicando una encuesta dirigida a personas con relación financiera con el objetivo de recolectar información que permita conocer las variables de sucesos con relación a las cobranzas.

Adicional se utilizarán fuentes secundarias, como en libros, tesis, folletos, boletines y cualquier tipo de información escrita que se considerará importante y necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

#### **4. Conclusión**

➤ Se puede concluir que la problemática de las entidades financieras tiene diferentes aspectos de orden económico, dentro de ellos siendo el más significativo la morosidad puesto que el rango aceptado dentro del sistema financiero es del 5% y las instituciones financieras manejan un porcentaje del 8% siendo desfavorable para las mismas y viéndose afectada la rentabilidad.

➤ Después de realizar la medición de los riesgos se pudo evidenciar que los diferentes tipos de riesgos financieros que se presenta en las entidades financieras no tienen gran impacto en las actividades crediticias.

## Bibliografía

- Acosta, a. (2009). análisis de coyuntura económica: una lectura de los principales componentes de la economía ecuatoriana durante el primer semestre del año 2009. ildis.
- Arcentales dávalos, n. (1984). enciclopedia basica de administración, contabilidad y auditoría. ecuador.
- Arturo, m. c. (2014). credito y cobranza. grupo editorial patria.
- Bauche garciadiego, m. (1981). operaciones bancarias: activas, pasivas y complementarias. texas: porrúa.
- Comyf. (s.f.). código orgánico monetario y financiero. ecuador.
- Elizondo, a. (2012). medición integral del riesgo de credito. mexico: limusa.
- Grijalva miño, w. (2008). *breve historia bancaria del ecuador*. quito: corporación editoria nacional.
- Julien, g. r. (1998). historia del crédito al consumo. península.
- Marichal, c. (2013). nueva historia de las grandes crisis financieras. argentina: sudamericana-debate.
- Ocampo, j. a. (2009). impactos de la crisis financiera mundial sobre america latina. cepal.
- Pilar, m. l. (2001). la génesis del crédito colonial, ciudad de méxico, siglo xvi. méxico: universidad nacional autónoma de méxico.
- Reyes hiedra, p. (2012). administración de riesgos, medición, seguimiento, análisis y control. ecuador: editorial jurídica del ecuador.
- Reyes hiedra, p. (s.f.). administración de riesgos, medición, seguimiento, análisis y control. quito, ecuador: indoamérica.
- Wilson, m. g. (2013). historia del cooperativismo en el ecuador. editogran s.a.