

Gestión de cobranza para reducir cartera incobrable del crédito otorgado por el Banco Nacional de Fomento, Ecuador

Collection management to reduce the uncorrect credit portfolio granted by the National Development Bank, Ecuador

MSc. Frank A. Lemoine-Quintero^I, fangel64@gmail.com; Ing. Daniela Alexandra Vélez-Vélez^I; daniela_1617@hotmail.com; Ing. Wágner José Varela-Ramírez^I, torinflain_666@outlook.com; MSc. Javier Zambrano-Mero^I, javierzmerol@gmail.com; Dra.C. Graciela Castellanos-Pallerols^{II}, gcp@uo.edu.cu

^IEscuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”, Ecuador;

^{II}Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

La investigación tuvo como objetivo la elaboración de un modelo de gestión de cobranza para la reducción de la cartera incobrable que genera los microcréditos del Banco Nacional de Fomento (BNF) en el cantón Bolívar de Ecuador. Se realizó un diagnóstico a partir del análisis interno y externo del banco para definir los puntos fuertes y débiles. La matriz de ingeniería de los servicios permitió ubicar los créditos los cuadrantes clientes insatisfecho y poco satisfecho. Se evaluó un histórico de presupuesto para otorgar los créditos con la finalidad de analizar las principales causas de los servicios que se otorgan para definir los problemas objetivos y subjetivos. Los resultados arrojados permitieron definir estrategias de crecimiento, estrategias de defensas y estrategias competitivas.

Palabras clave: modelo de gestión, cobranza, crédito, diagnóstico, estrategias, servicios.

Abstract

The objective of the research was to develop a collection management model for the reduction of the uncollectible portfolio generated by the microcredits of the National Development Bank (BNF) in the Bolívar canton of Ecuador. A diagnosis was made based on the bank's internal and external analysis to define the strengths and weaknesses. The engineering matrix of the services allows to locate the credits the client quadrants unsatisfied and little satisfied. A budget history was evaluated to grant the credits in order to analyze the main causes of the services that are granted to define the objective and subjective problems. The results obtained allowed to define growth strategies, defense strategies and competitive strategies.

Keywords: management model, collection, credit, diagnosis, strategies, services.

Introducción

El Banco Nacional de Fomento (BNF) nació como consecuencia de una época de crisis del sistema financiero en Ecuador, logrando importantes transformaciones en el manejo de la economía y del estado como la creación del Banco Central del Ecuador y de organismos de control como la Contraloría General del Estado y la Superintendencia de Bancos. Los sectores comerciales e industriales contaron, desde entonces, con mayores posibilidades de acceso a operaciones crediticias. No ocurría lo mismo con el campo agropecuario, cuyos actores atravesaban situaciones difíciles por falta de recursos y de apoyo a sus iniciativas y esfuerzos.

El 23 de octubre de 2007 se publicó la Ley Orgánica Reformativa a la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, la cual tuvo nuevas atribuciones en los sectores acuáticos, mineros, forestales, pesqueros y turísticos. De igual manera, se definieron los tipos de crédito otorgado para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y microcrédito.

Su misión dirigida a fomentar el desarrollo socioeconómico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros al alcance de la población. Con la finalidad de estimular y acelerar el desarrollo socioeconómico, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia sin distinción de raza.

El cantón Bolívar se encuentra ubicado entre unos de los cantones que conforman la provincia de Manabí, con una población de 40 735,00 habitantes donde el 51,1 % representan hombres y el 48,9 % por mujeres. Tres parroquias forman parte del cantón siendo la de mayor población la parroquia Calceta, la cabecera cantonal; su área urbana representa 52,8 % de su población y el área rural un 47,2 %. La parroquia de Membrillo representa 8,7 % de la población del área rural y Quiroga el 9,2 %. Las principales ramas de actividad en el cantón son: agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y comercio al por mayor y al por menor.

El cobro de impagos significa una contribución en la gestión de créditos y cobro de Banco Nacional de Fomento (BNF) en el cantón Bolívar de Ecuador. La inexistencia de un modelo de gestión de crédito y cobranzas para recuperar la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento, con la finalidad de proponer normas y estrategias para mejorar dicho sistema, se fundamenta en el artículo 302 de la Constitución de la República de Ecuador (2008).

La aplicación del modelo de gestión de crédito y cobranza mejorará el sistema de cobro al incrementar la recuperación de la cartera, lo cual permitirá facilitar la apertura de nuevos créditos, cuyo beneficiario indirecto serán los usuarios de dicha institución. A su vez, el modelo tendrá un carácter relevante para las instituciones públicas financieras que tienen la necesidad de llevar un control de la cartera vencida, además de identificar las formas de calificar a los usuarios en el Banco Nacional de Fomento para obtención del crédito y, a su vez, diagnosticar la morosidad, así como las razones de los altos índices de cartera vencida.

El objetivo de la investigación es elaborar un modelo de gestión de cobranza para la reducción de la cartera incobrable que genera los créditos otorgado por el BNF del cantón Bolívar de Ecuador.

Fundamentación teórica

El BNF en el Ecuador revolucionó con su servicio crediticio a aquellas personas de muy bajos ingresos. Bajo el supuesto de que los sectores pobres se sientan incentivadas por su deseo de progresar, la falta de cobertura de los bancos en lugares aislados, el temor y el desconocimiento del crédito de las personas no bancarizadas y por la cantidad de requisitos y trámites que impedían acceder a los servicios bancarios. Este mecanismo permitió reducir el riesgo de prestarle a la gente pobre y hacer del microcrédito una actividad viable.

La gestión de cobranza se caracteriza por el constante cambio que viene de los clientes. La evolución e implementación de las nuevas características y tecnologías de la gestión de cobranzas pueden implementarse por un equipo de profesionales de la empresa. Recuperar deudas requiere de planificación, orden y constancia. Un compromiso con el cliente que se refleja en la pronta respuesta a sus consultas y soluciones eficaces para sus problemas (Yagüé, 2010).

El autor referencia que la gestión de cobranza se caracteriza por el constante cambio que viene de los clientes debido a que las instituciones deben de concebir una planificación y un control direccionado al seguimiento del estado de la actividad crediticia. Además de constituir una actividad compleja en las empresas bancarias implicaría además en el cumplimiento a estimativos de disminución o contención del saldo en riesgo de la cartera e índice de mora esperados.

Es importante destacar que la evolución del crédito otorgado tiene que ser medible por los funcionarios de las instituciones bancarias para establecer las condiciones en que se encuentra y la manera de cómo afectan los sectores vulnerables en los que se ha implementado, puesto que estos tienen un impacto económico en los sectores donde se implementa, aumentando los ingresos de los hogares y mejorando la calidad de vida de los mismos. Un servicio eficiente a los clientes por parte de los funcionarios es de vital importancia para la recuperación de la cartera, además de una asesoría técnica especializada en relación con la empresa o actividad económica que desarrolle, así como las visitas que deban realizarse para verificar el estado de dicha actividad empresarial con la debida verificación de las referencias de los codeudores y la cobranza especializada de la obligación

Los riesgos en los créditos tienen múltiples polémicas en las entidades públicas bancarias del Ecuador, principalmente en la ausencia de un plan de capacitación para los emprendedores que optan por un microcrédito para desarrollar un negocio y posicionarlo en el mercado. Por tanto, resulta importante definir técnicas o métodos que permitan garantizar un mejor estudio del entorno que permita a los pequeños empresarios el cumplimiento de las leyes crediticias.

Uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión empresarial es la función financiera, encargada de la obtención y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio, en el corto y largo plazo. La presencia de este componente, al igual que en el resto de las funciones empresariales, es una característica deseable para todo tipo de organización (Vera, 2012).

En el país, con el fin de estimular el acceso de la población de escasos recursos a instrumentos de ahorro, los establecimientos de crédito y las cooperativas facultadas para adelantar actividad financiera podrán ofrecer cuentas de ahorro y planes de ahorro contractual de bajo monto, que se ajusten a los requisitos de cuantía, saldos, movimientos, omisiones y demás condiciones que son establecidas por el gobierno vigente.

Los microcréditos del Banco Nacional de Fomento son un aliado para los ecuatorianos que necesitan financiación para capital de trabajo o activos fijos para su emprendimiento productivo, comercial o de servicios. La compra de maquinaria, la remodelación o ampliación de un local, la adquisición de materias primas, el fortalecimiento del flujo de caja son algunos de los destinos más comunes del crédito del BNF de Ecuador, (BNF, 2010).

El crédito en mención tiene como particularidades: monto máximo de financiamiento de \$ 5 000, tasa de interés anual del 5 % y plazo máximo de financiamiento de cinco años. Es un crédito para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Ecuador que necesiten financiar capital de trabajo y/o compra de activos fijos.

Métodos utilizados

La presente investigación se aplicó el método deductivo a partir de los estudios realizados a nivel interno y externo el Banco Nacional de Fomento en la ciudad de Calceta del cantón Bolívar, provincia de Manabí. Esta entidad bancaria está dedicada a la prestación de servicios a los pequeños y medianos empresarios con la finalidad de aumentar el desarrollo agrícola y productivo de la región.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual del Banco Nacional de Fomento en la ciudad escogida, mediante una entrevista dirigida a los funcionarios del Departamento de Crédito y Cobranza, con el objetivo de identificar las formas de calificar los usuarios al momento de realizar la solicitud del crédito.

Las encuestas se realizaron a las personas que fueron beneficiadas con el crédito otorgado por el Banco Nacional de Fomento en sus diferentes parroquias y localidades a las que pertenecen, por lo que fue necesario utilizar una población finita, pues la población es algo superior a los 3 000 beneficiarios con el crédito, lo que dio como resultado una muestra de 150 personas.

Resultados y discusión

La elaboración del modelo de gestión de cobranza para reducir la cartera incobrable propone realizar las siguientes acciones que permitirán la preparación del personal implicado en la elaboración del mismo, el logro de su compromiso y la garantía de que estarán capacitados directivos, administrativos y especialista para utilizar el modelo como una herramienta de trabajo diaria.

1. Capacitación del personal de la institución que tendrá a su cargo la otorgación de los créditos, como:
 - Trabajo en grupo y planificación comercial en general.
 - Estructura del modelo de gestión a emplear y punto de partida para el diseño.

- Elementos básicos de estadísticas referidos al cálculo de muestras, presentación de datos y procesamiento de encuestas.
2. Creación de equipos de trabajo con personal de la institución e investigadores externos con las siguientes funciones:
 - Impartir la capacitación a beneficiarios del crédito.
 - Supervisar sistemáticamente el pago de los créditos.
 3. Realizar sesiones de trabajo en grupo para determinar la misión de la organización y lograr el compromiso con la aplicación de la investigación.

Esta propuesta tiene un carácter general y puede aplicarse a otros tipos de créditos y trabajos a realizar modificando los contenidos a impartir. Se fundamenta en los elementos de los métodos capacitación–acción e investigación–acción.

Propuesta del modelo de gestión de cobranza para reducir cartera para el Banco Nacional de Fomento

La implementación adecuada de un modelo de gestión de crédito cobranzas proporcionara información adecuada a: gerente, analistas de créditos, cobranzas y a todo el personal relacionado con el área de negocios. Y cumple la función de otorgar una herramienta adicional para evitar la cartera vencida, con bases técnicas y resultados eficientes.

La figura 1 que se ilustra a continuación fue diseñada aplicando el enfoque en procesos al diseño de planes estratégicos que combina todas sus fases, retroalimentándose unas con respecto a las otras con un explícito enfoque al cliente.

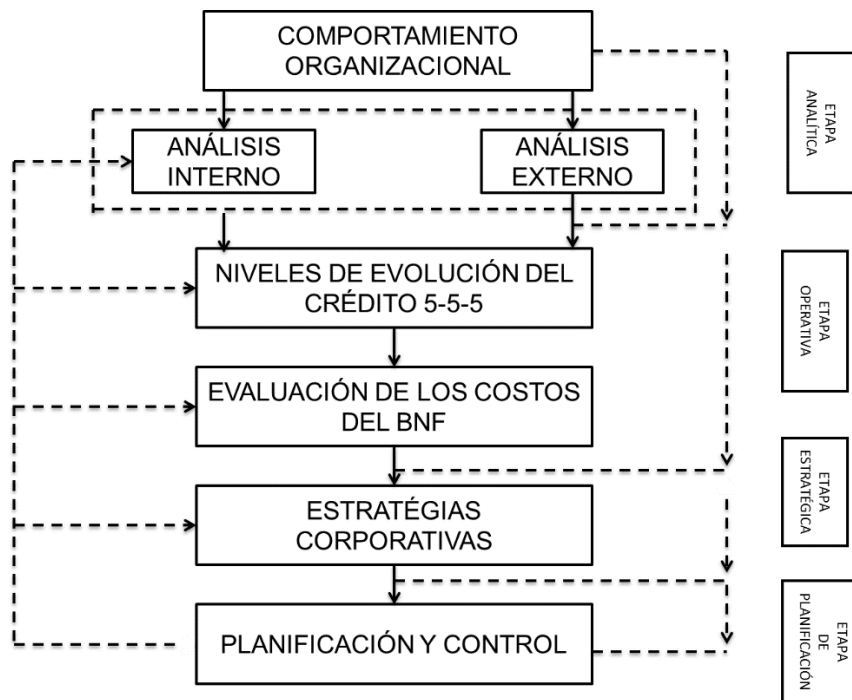


Figura 1: Modelo de gestión de cobranza

El modelo de gestión de cobranza para reducir cartera incobrable del crédito está estructurado en cuatro etapas que permitirán evaluar tanto el entorno interno como el externo y todos los factores que entre ambos interactúan con la finalidad de buscar soluciones y mejoras tanto de índole organizativo como económicos para el BNF.

La primera etapa comprende el análisis externo, el interno y el diagnóstico general. En este estudio se parte de la concepción que las organizaciones suelen dominar en mayor medida su situación interna que su relación con el entorno. La matriz de ingeniería de servicios permitió evaluar los niveles de satisfacción de los clientes, ubicándole en unos de los cuatro cuadrantes dependiendo de sus ejes la relación de cómo lo recibe y lo que recibe; define así la calidad del servicio brindado y otros factores que influyen en el servicio esperado.

Se evaluó el crédito destinado a Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Ecuador que necesitan financiar capital de trabajo y/o compra de activos fijos y el desarrollo agrícola que fue creado para los pequeños campesinos en la cosecha de ciclos cortos. Los resultados se muestran en la figura 2.

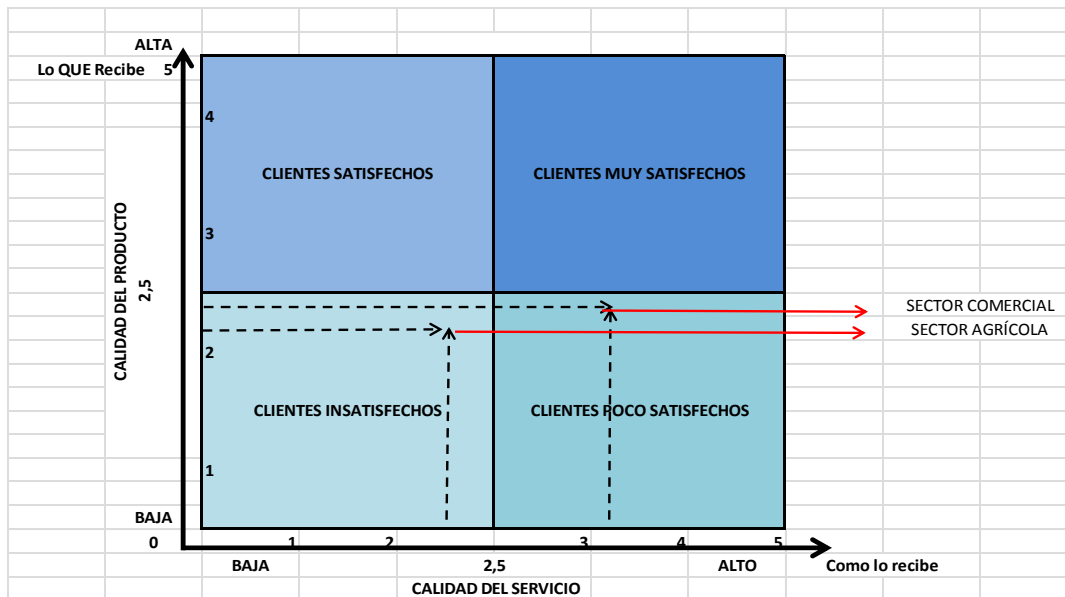


Figura 2: Matriz para evaluar la calidad del servicio

En el cuadrante lo que recibe la calidad del producto está por debajo de la media de 2,5 según se muestra en la matriz y cómo lo recibe para el sector agrícola está por debajo de la media que es 2,5, quedando este sector en el cuadrante de cliente satisfecho. Por encima de la media se encuentra el sector comercial en el cuadrante de cliente poco satisfecho por lo que la institución debe de buscar estrategias para mejorar la satisfacción de los clientes externos y mejorar su proyección en el mercado

Las encuestas se realizaron a 150 personas que fueron beneficiadas con el crédito otorgado por el Banco Nacional de Fomento, en sus diferentes parroquias y localidades a las que pertenecen (tabla 1).

TABLA 1: ESTRUCTURA PARROQUIAL DEL CANTÓN BOLÍVAR

Parroquias del Cantón Bolívar	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Calceta	36	24,0	24,0	-
Quiroga	56	37,3	37,3	61,3
Membrillo	58	38,7	38,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Mediante la investigación realizada sobre el crédito concedido y sus respectivas parroquias, se pudo conocer por archivos referenciales del banco, que una mayor concentración de estos créditos está en la zona rural en relación a la cabecera cantonal, pues en este sector existe el mayor volumen de población dedicada a la agricultura. De manera que, muchos de ellos han emigrado de sus sectores en busca de mejores oportunidades de vida.

Se analizó si en el núcleo familiar de los beneficiarios algunos mantienen un vínculo laboral. La encuesta demostró que el padre es el principal sustento, con un 71,3 %; el nivel resultó más alto en comparación con la madre y los hijos. Sin embargo, un 22,0 % de la economía familiar corresponde al trabajo de las madres, quienes trabajan en alguna actividad. El nivel de trabajo más bajo, en el hogar, corresponde a los hijos en un 6,7%, esto porque los hijos dedican el mayor tiempo a sus estudios, en algunos casos en su tiempo libre realizan actividades en beneficio familiar.

De acuerdo con la posición patrimonial que mantienen los beneficiarios del crédito, se confirma que los prestatarios poseen casa propia. En relación con los demás activos se pudo evidenciar que el terreno representa un nivel considerado del 32,7 %; el patrimonio de menos representatividad se refiere a vehículos, en un 22,7 %. Por lo tanto, se puede determinar que la existencia de un mayor nivel de casas propias con el 34,7 % ha dado origen a orientar el crédito hacia la actividad comercial, por ello gran parte de las personas destinan sus casas a conformar diferentes negocios pues, de esta forma, mantienen una mayor rentabilidad, evitando así el arrendamiento.

El gran segmento de los beneficiarios, con un 66,7 %, ha establecido su proyecto en un local de su propiedad, lo que reconoce tener una mayor facilidad para desarrollar su negocio. Esto conlleva a que el riesgo de pérdida disminuya, además, evitan que no sufran variaciones en los precios y una posible terminación prematura del contrato de arrendamiento, pues originaría un problema considerable en la actividad comercial y en su producción. Aquellos

que arriendan el proyecto de negocio representan el 15,3 %; como consecuencia, estos arrendatarios mantienen ingresos mínimos en la mayoría de los casos, por las razones antes expuestas.

Además, el 18 % representa un nivel más bajo de las tenencias de local o terreno de los usuarios del crédito. Por lo que representa un riesgo para el Banco debido a que estos beneficiarios no presentan documentación legal que lo ampare como propietario legítimo donde han implementado el negocio; en este caso es considerado como una ayuda de los mismos, tal como se muestra en la tabla 2.

TABLA 2: LUGAR DE IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO O NEGOCIO

Local del terreno	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Propia	100	66,7	66,7	-
Prestada	27	18,0	18,0	66,7
Alquilada	23	15,3	15,3	84,7
Total	150	100,0	100,0	100,0

En el momento de concederle el crédito se calculó sí estuvieron claras las políticas que como cliente tiene que cumplir: un 79 % respondió que al momento de concederles el crédito los responsables de la entidad bancaria no le detallaron, de manera acertada, la información de cómo funcionan sus políticas de reembolso del préstamo. Solo un 22,7 % referencia conocer las obligaciones que como cliente deben cumplir.

Frente a los problemas presentados para la obtención del crédito, se encontró que un 58,7 % de los beneficiarios sufrieron problemas por la tramitación de los documentos, difíciles y largos, según su opinión. El 21,3 % manifestó que la documentación para otorgar el crédito es extensa, la cual limita la obtención del mismo y el 20% representó la mala atención que reciben los clientes.

La pregunta referente a si los beneficiarios volverían a solicitar el crédito otorgado el 64,7% respondió afirmativamente, solo un 35,3 % manifestó respuesta negativa debido a que estos no contaron con el apoyo suficiente para realizar su inversión.

Resultaron importantes los resultados referentes a los logros que obtuvieron los beneficiarios del crédito. Los que respondieron que el crédito no aportó ni ganancia ni pérdida representó un 24,7 %, solo un 10,7 % marcó la opción de haberle generado el crédito ganancias y un 64,7% afirmó que había concebido pérdidas, tal como se muestra en la tabla 3.

TABLA 3: LOGROS CON LA OBTENCIÓN DEL CRÉDITO

Logros con la obtención del crédito	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ganancia	16	10,7	10,7	-
Perdida	97	64,7	64,7	10,7
Ni Ganancia ni Pérdida	37	24,7	24,7	75,3
Total	150	100,0	100,0	100,0

El mayor problema manifestado por los beneficiarios del crédito fue que el 88 % de los beneficiarios no obtuvo ayuda de parte de los funcionarios del BNF para direccionar su inversión. Además de ser deficiente el seguimiento apropiado al crédito, poca importancia a la producción, deficiente seguimiento inversionista. Los resultados se muestran en la tabla 4.

TABLA 4: AYUDA QUE RECIBIDA DE LA ENTIDAD BANCARIA

Ayuda que recibió del BNF	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Controló su inversión el BNF	6	4,0	4,0	-
Recibió entrenamiento para utilizar mejor su inversión	9	6,0	6,0	4,0
Le enseñaron a invertir el dinero prestado	3	2,0	2,0	10,0
No obtuvo ayuda	132	88,0	88,0	12,0
Total	150	100,0	100,0	100,0

Diagnóstico del mercado

Para el diagnóstico del mercado se tuvo en cuenta el tipo de crédito que otorga el BNF; se realizó un análisis histórico del periodo 2013–2015 de los niveles de servicio prestado a la población del cantón Bolívar, los cuales son un aproximado de las cifras para realizar el estudio de diagnóstico de mercado; a continuación se muestra en la tabla 5.

TABLA 5: ANÁLISIS DE CRÉDITO

Años	Plan	Real	%
2013	10 000	18 000	180 %
2014	20 000	22 000	110 %
2015	24 280	22 248	91,6 %

Como se observa, existe una tendencia decreciente en el comportamiento de los servicios como consecuencia no de una declinación de la demanda, sino a problemas objetivos y subjetivos que afectaron el servicio, tales como:

- Morosidad en los cambios de política estructurales organizativa.
- Permanencia de personal administrativo y directivo del Banco Nacional de Fomento. Sucursal Calceta por periodo mayor a 1 año.
- Falta de madurez organizativa de la nueva estructura política.
- Ineficiencia en el trabajo de los representantes del departamento de crédito.
- Constante desactualización de la información por parte del Buro de Crédito del BNF.

Matriz DAFO

La lista de las fuerzas actuantes externas e internas que influyen en la actividad comercial de la organización se obtuvo por medio de trabajo en grupo (tormenta de ideas). En el análisis externo se analizaron los impactos del entorno, tanto general como específico y la evaluación futura a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la organización.

En el análisis interno se identificaron y valoraron la estrategia actual y la posición de la organización para enfrentar su misión. Los expertos que participaron en la elaboración de esta matriz estuvieron integrados por especialistas del departamento de crédito y cobranza del BNF, según se muestra en la tabla 6.

TABLA 6: FACTORES INTERNOS CLAVES

FACTORES EXTERNOS CLAVES	FACTORES INTERNOS CLAVES
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Presencia de instituciones gubernamentales (Ministerio de la Agricultura y Ganadería del Ecuador, Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria del Ecuador y otras) y organizaciones no gubernamentales, con quienes se podría establecer alianzas estratégicas de apoyo mutuo.	Talento humano con experiencia crediticia.
Demanda ciudadana de recursos para inversión.	Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas.
Programas financieros para los ecuatorianos Migrantes.	Atención crediticia en toda la jurisdicción operativa de la zona.
Elaboración de un plan de difusión de los servicios que ofrece el BNF a través de otras instituciones.	Superar el nivel de oficinas para atención al cliente.
Bajas tasas de interés en relación con las otras instituciones financieras.	Capacidad de negociación.
Apoyo político nacional para el desarrollo comunitario.	Condiciones crediticias preferenciales.
Aprovechamiento del paisaje agrario para el desarrollo agroindustrial.	Otorgar varias líneas de crédito.
Existen instituciones de educación superior reconocidas a nivel nacional que permiten contar con personal idóneo.	Software actualizado para el registro y control de las operaciones.
Llegar con financiamiento a los sectores pequeño y mediano productor del país.	Infraestructura propia.

Los factores externos determinado por las fuerzas actuantes de índole política, social, cultural y económica. Se trata de la identificación y análisis a los factores fuera de la empresa, específicamente situaciones y acontecimientos, determinado por cambios en los mercados, en la competencia, en la sociedad o en cualquier elemento fuera del control de la organización, cuyos resultados se reflejan en la tabla 7.

TABLA 7: FACTORES EXTERNOS CLAVES

FACTORES EXTERNOS CLAVES	FACTORES INTERNOS CLAVES
AMENAZAS	DEBILIDADES
Alto nivel de competencia por parte de las entidades financieras privadas.	Normativa de crédito desactualizada con regulaciones que se contraponen a la realidad del BNF.
Oferta diversificada de los productos y servicios financieros por parte de la banca privada.	Falta de capacitación en la aplicación del Manual del perito evaluador.
Alto riesgo de desvíos de inversiones de los créditos otorgados.	Inexistencia de un manual de recuperación.
Condiciones ambientales adversas y casos fortuitos.	No se cuenta con un área de cobranzas especializadas.
Inestabilidad política y económica.	Falta de equipos (impresoras láser) y muebles (archivadores) que permitan tener perfectamente ordenado el archivo.
Entidades financieras privadas con tecnología de punta.	No se cuenta con alianzas estratégicas que participen en el asesoramiento técnico durante las etapas de producción y comercialización a los clientes.
Falta de cultura en el pago.	Resistencia al cambio por parte de algunos empleados.
Daños en las carreteras afecta el rodaje de Vehículos.	Baja productividad de algunos empleados cuyos perfiles no están acordes a las funciones que desempeñan.
	Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal.
	Falta de políticas para el desarrollo personal, selección, inducción y evaluación del desempeño.

Etapa operativa

Se desarrolló esta matriz para evaluar la evolución de los costos y los niveles de evolución del crédito. A través del criterio de expertos se procedió a hacer un análisis cruzado de los indicadores a tener en cuenta en esta matriz.

Los indicadores referentes a la evaluación de los costos se evaluaron de uno (1) a cinco (5); el numeral 1 era muy ineficiente, 2 poco ineficiente, 3 normal, 4 eficiente, 5 muy eficiente. Los indicadores correspondientes a la evaluación del costo se analizaron según niveles porcentuales teniendo en cuenta la evolución de los costos según se muestra en la tabla 8:

TABLA 8: EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL CRÉDITO

	2009	2010	2011	Parámetros	%
Nivel de Crecimiento	5	4	2	Incumplimiento de cobro	40 %
Nivel de evolución	4	3	2	Incumplimiento del pago del servicio	40 %
Tasa de recuperación	5	3	4	Contribución al riesgo y concentración crediticia	60 %

Etapa estratégica

Objetivos

A. Objetivos de crecimiento en el mercado

- Lograr recuperar parte de la cartera incobrable del crédito 5-5-5.

B. Objetivos competitivos

- Elevar la satisfacción del cliente interno y externo.
- Continuar incrementando en el mercado con relación a las competencias.
- Desarrollar y consolidar la identidad e imagen comercial del crédito 5-5-5 que otorga el Banco Nacional de Fomento en una línea crediticia excelente y de gran confiabilidad.
- Elevar la preparación de los responsables de entregar los créditos y de los directivos en temáticas relacionada con la actividad comercial.

C. Objetivos destinados a desarrollar la oferta y dirigidos acercar la oferta a las necesidades de los clientes

- Nivelar la composición de la cartera de producto.
- Ampliar la cartera del banco, para lograr una participación más equitativa en la entrega de otros microcréditos para todas las familias de sector agrícola y comercial.
- Trazar y desarrollar nuevas estrategias de servicio y de recuperación de cartera.
- Introducir la utilización de nuevos métodos avanzados a la institución que sean utilizados por entidades cercanas.

- Fortalecer el vínculo con los prestamistas para garantizar las condiciones de pagos que debe efectuarse a su debido tiempo para no generarle costos adicionales.

D. Objetivos dirigidos a mejorar la posición competitiva en general

- Mantener los costos y gastos dentro de lo planificado para cada año en los departamentos de la línea de crédito.
- Desarrollar un proceso destinado a la ampliación y mejora de capacidad del personal de crédito en la recuperación de cartera.
- Invertir en el mantenimiento constructivo que eleve el confort y la calidad del servicio.

Estrategias

Estrategias de crecimiento

- Crecer en relación a la competencia hacia el mercado, incrementando los ingresos mediante la aplicación de nuevas técnicas.
- Diseñar nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Incrementar la calidad del servicio, aportando valores añadidos.
- Desarrollar las condiciones para intensificar la presencia de nuevos clientes al disminuir las tasas de intereses, ofertar mejores créditos y mejorar la calidad del servicio.
- Perfeccionar la atención al público enfocándose en una mejor selección, capacitación y estimulación de los miembros del departamento de crédito y cobranza.
- Exigir a los clientes potenciales con los pagos de los créditos a fin de mantener la cartera de la institución latente.

Estrategias de defensa

- Desarrollar proyectos dirigidos a mejorar las instalaciones existentes y a incrementar, fundamentalmente, a los servicios que distinguen la entidad de sus competencias.
- Realizar inversiones con el objetivo de mejorar la imagen comercial, ampliar la exhibición de la sucursal con el incremento de mobiliario y equipamiento; incrementar el confort de la instalación y eliminar los problemas de infraestructura.

Estrategias competitivas

- Mejorar la posición competitiva para elevar los niveles de ingresos y mejorar la calidad del servicio, desarrollar publicidad constante desactualización de la información y aplicar nuevas técnicas de recuperación de carteras, que permitan lograr una posición ventajosa frente a la competencia.
- Búsqueda de nuevos y servicios que puedan contribuir a mejorar la posición frente a la competencia.

Etapa de planificación

La planificación se desarrolla a partir de la evaluación de cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestas en el modelo de gestión de cobranza con la finalidad de darle cumplimiento. Implicar estratégicamente a todo el personal tanto administrativo, directivo y supervisores de forma directa e indirecta con el propósito de mejorar el servicio del crédito.

Conclusiones

1. *La matriz para evaluar la calidad del servicio demostró que los beneficiarios del crédito del sector comercial se ubicaron en el cuadrante bajo–bajo que representa a los clientes insatisfechos debido a que los factores viabilidad del crédito y accesibilidad de asesoramiento fueron los peores ponderados. Mientras que los beneficiarios del crédito del sector agrícola se situaron en el cuadrante bajo–alto resultando el cuadrante de clientes pocos satisfechos a causa de que la empatía y la atención a reclamos fueron los peores ponderados.*

2. *La encuesta aplicada a clientes externo permitió definir que a pesar de que un 66,7% ha establecido su proyecto comercial en un local de su propiedad un 79 % de los beneficiarios desconocen sobre las políticas crediticias existente en el BNF, además un 64,7 % confirma que el crédito le había concebido perdidas debido a que no obtuvieron la ayuda y seguimiento necesario por parte de funcionarios del BNF.*
3. *El diagnóstico realizado a través de la Matriz DAFO permitió evaluar el entorno del BNF definiendo los puntos fuertes y débiles, además de determinar los objetivos y estrategias de crecimiento en el mercado, los competitivos y los destinados al desarrollo de ofertas.*
4. *Se diseñaron los componentes para el modelo de gestión de cobranzas, los cuales servirán para reducir la cartera incobrable, dichos componentes se mencionan a continuación: comportamiento organizacional (análisis interno y externo), niveles de evolución del crédito, evaluación de los costos del BNF, estrategias corporativas, planificación y control. Dichos componentes permitieron estructurar un modelo que permitiese gestionar eficientemente el sistema de crédito y cobranza del Banco Nacional de Fomento.*

Referencias bibliográficas

1. Banco Nacional de Fomento, Ecuador. (2010). Historia. Datos generales. Recuperado de: http://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=409
2. Constitución de la República de Ecuador (2008). Decreto Legislativo vigente, registro oficial 449. Recuperado de www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF
3. Vera, M. (2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Centro de Investigaciones para el Desarrollo*, 10, pp. 1-53.
4. Yagüé, W. (2010). *Determinantes de la morosidad de la cartera en el sistema Financiero colombiano*. (Tesis inédita de maestría). Universidad ICESI (Institución educativa privada en Cali), Santiago de Cali, Colombia.