

INTRODUCCIÓN.

En Ecuador se ha tratado de lograr una gradual evolución técnica e institucional del sistema bancario, para convertirlo en un factor que influya positivamente en la eficiencia de nuestra economía y contribuya a la necesaria inserción del país en los mercados internacionales.

Son difíciles y complejas las circunstancias en que se ha tenido que rediseñar el sistema bancario y financiero, de manera tal que, por una parte se convierta en un factor que contribuya a la subsistencia y el desarrollo de nuestro país, y por la otra no abra ninguna vía por la cual puedan penetrar fuerzas que pongan en peligro el proceso de recuperación económica.

Tomando en cuenta que las medidas y los resultados prácticos del proceso de transformaciones que tienen lugar en la economía ecuatoriana obedecen a una estrategia coherente, los pasos que se han dado, aun cuando en algunos casos han sido influenciados por necesidades coyunturales, corresponden con una filosofía y una percepción clara en cuanto a cómo queremos que funcione nuestra economía.

Las primeras etapas que atraviesa una economía se caracterizan por el predominio de la agricultura; más tarde, la economía se desarrolla, al adquirir mayor importancia los sectores industriales y de servicios, entre estos últimos se incluye la administración, la defensa, los transportes, las finanzas, los seguros, la banca y todas aquellas tareas que no implican la fabricación de bienes.

Una de las etapas más importantes en los procesos de desarrollo de las economías es aquella en la que aparecen los mercados y el dinero.

Por lo anterior, se hace necesario el estudio detallado de la economía pues es a través de ésta que podemos desarrollar un mejor estilo de vida. Conocer cada una de las características que rodea la economía de nuestro contexto constituye un factor fundamental para nuestra realización profesional.

La aplicación de todos los conceptos económicos y los tópicos que la rodean se convierte en un paradigma social que nos permite alcanzar el desarrollo personal y social aplicado a nuestro campo laboral.

Este trabajo está encaminado a determinar, de manera general, el procedimiento utilizado por las entidades del Sistema Financiero Privado, específicamente del Banco de Guayaquil S. A., para el otorgamiento de créditos, tanto a personas naturales como jurídicas legalmente constituidas, con el propósito de minimizar el riesgo de recuperación asociado a la operación de préstamo.

Como resultado del trabajo se obtendrá la demostración de dichos procedimientos para obtener mayores elementos para la toma de decisiones, utilizando las técnicas y herramientas necesarias, que permiten evaluar la situación de sus clientes y su capacidad de pago.

La concesión de créditos dentro de una institución financiera y bancaria abarcan aspectos importantes y variables, pues cada uno de ellos se acomodará a las necesidades de los clientes y a las políticas internas de cada institución. Así por lo tanto, podemos señalar aspectos como líneas de crédito, tasas de interés, plazos que se otorgan, requisitos de garantías e incluso garantías que respaldan las operaciones de crédito.

El Crédito, en comercio y finanzas, es un término utilizado para referirse a las transacciones que implican una transferencia de dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo. Por tanto, el que transfiere el dinero se convierte en acreedor y el que lo recibe en deudor; los términos crédito y deuda reflejan pues una misma transacción desde dos puntos de vista contrapuestos.

Los créditos bancarios se originan de la necesidad de financiamiento de sus clientes, ya sea, para la adquisición de activos fijos, cancelación de obligaciones, gastos personales, etc. Los créditos a largo plazo más comunes dentro de la institución financiera son: los Préstamos de consumo o créditos personales, que permiten a los individuos comprar bienes y pagarlos a plazos; créditos hipotecarios, destinados a la compra de bienes inmuebles, garantizando la devolución del crédito con el bien inmueble adquirido, Microcréditos, destinados para medianos y pequeños comerciantes, entre otros.

Los diferentes procedimientos de cobro que aplican estas instituciones a sus clientes, están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una operación de crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la

operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

Las políticas más comúnmente aplicadas son las Políticas racionales, que son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas.

Cabe destacarse, que se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes, y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse, obteniendo un margen de beneficio razonable.

Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites. Mientras mayores sean los gastos de cobranza, menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro. No obstante la relación entre costo de las cobranzas y eficiencia de las mismas no es lineal.

Los primeros gastos de cobranza son probables que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables. Pero a medida que se van aumentando los gastos, estos comienzan a tener un efecto significativo en este sentido, pero a partir de un punto, si se siguen incrementando los gastos de cobranza, se tiende a producir cada vez menos reducción de la pérdida a medida que estos gastos se vayan agregando.

Por lo tanto, con el desarrollo de este trabajo se podrá brevemente definir la estructura de las políticas de crédito utilizadas dentro del Banco de Guayaquil S.A., como institución debidamente autorizada para el otorgamiento de créditos, que incluye el debido análisis financiero al que se debe someter el solicitante, los tipos de créditos a los que puede acceder; así como los procedimientos y las técnicas que se emplean para la recuperación de los valores que se encuentran vencidos.

CAPITULO I

ELEMENTOS DEL OTORGAMIENTO DE CREDITOS

I.1.- GENERALIDADES TEORICAS.

Dentro del Sistema Financiero, los Bancos se constituyen como intermediarios, pues reciben depósitos del público y hacen préstamos con intereses de por medio, es decir, reciben dinero del público y ofrecen pagarle una tasa de interés llamada pasiva. Con ese dinero ellos hacen préstamos y cobran una tasa de interés llamada activa. La diferencia de la tasa de interés pasiva y la activa es lo que genera la ganancia al Banco (margen de intermediación).

Sin embargo, el Banco no puede prestar todo el dinero que recibe, pues debe guardar una parte para su operación diaria. Por ello se aplica la siguiente fórmula para saber cual es el monto del que puede disponer la entidad financiera:

Multiplicador Bancario = $1 / \text{coeficiente de reserva}$

Se entiende por Banco, desde el punto de vista contable, el nombre de la cuenta que representa la institución en el cual tenemos nuestro dinero depositado y donde se encuentra disponible en el momento en que lo necesitemos.

Estas cuentas pueden ser cuentas de ahorro y las cuentas corrientes van ubicadas dentro del balance general en el archivo circulante disponible y tienen saldo deudor.

Préstamo, en finanzas, es la cesión de una cantidad de dinero. En sentido amplio hace referencia a la cesión de cualquier tipo de propiedad. La devolución del préstamo se puede garantizar (hipotecando una casa, por ejemplo) o puede no estar respaldada por ningún bien o documento.

Todas las operaciones bancarias y los métodos para controlarlas forman parte del sistema crediticio de un país. El nivel de actividad económica o la etapa del ciclo económico en que se encuentra un país en un determinado momento puede deducirse a partir del sistema crediticio: cuando aumenta el volumen de créditos se está en una etapa de expansión económica, mientras que si disminuye el volumen de crédito, suele significar que se está en un periodo de recesión o en una depresión económica.

Las fluctuaciones del sistema crediticio pueden afectar al nivel de precios, ya que cuando aumenta el volumen de créditos, aumenta la oferta monetaria, lo que empuja al alza de los precios.

La importancia del crédito ha aumentado en los últimos años a medida que se van realizando más transacciones mediante operaciones de crédito y cada vez menos se realizan con dinero en efectivo.

Los adelantos en las técnicas informáticas han favorecido la utilización de tarjetas de crédito y de débito, al tiempo que crecían las operaciones comerciales entre empresas utilizando instrumentos crediticios. La principal preocupación de los políticos consiste en saber si los gobiernos son capaces de controlar el aumento del volumen de créditos, impidiendo que éstos crezcan de forma excesiva lo que provocaría un aumento de la inflación.

Por lo general, los préstamos están regulados por una serie de condiciones que establecen, entre otros, el plazo de devolución y los tipos de interés. Cualquier persona puede conceder o solicitar un préstamo; sin embargo, existen algunas limitaciones legales en ciertos casos.

Los préstamos pueden tomar diversas formas. Muchas personas o empresas se financian con préstamos a largo plazo o emitiendo acciones que, de algún modo, representan un préstamo que conceden los accionistas.

Los gobiernos también se financian emitiendo bonos a largo plazo, estableciendo un tipo de interés fijo, con un vencimiento determinado y durante todo el periodo de vigencia del bono. A lo largo del tiempo pactado se pueden intercambiar en el mercado de valores, donde su precio oscilará dependiendo de muchas variables, entre las que se incluyen los tipos de interés de otros activos financieros. Por ejemplo, si estos tipos han disminuido, el precio de los bonos aumentará, porque rendirá un tipo de interés superior al que prevalece en ese momento en el mercado. Pero el precio del mercado también depende de la fecha de vencimiento y de las garantías.

Es muy habitual que el capital que ha pedido prestado una empresa aparezca reflejado en su contabilidad en la banda de los pasivos. Uno de los factores que analizan los inversores para valorar una compañía es la proporción de deudas sobre el capital social. Cuanto mayor sea esta proporción mayor será el endeudamiento financiero de la empresa. Los inversores también ponen

especial atención a la proporción de las ganancias que deben ser empleadas para pagar los préstamos financieros.

Los tipos de interés que se pagan por los préstamos dependen de la relación de las fuerzas del mercado en el momento en que se concede. Sin embargo, los gobiernos pueden establecer créditos 'blandos' (con tipos de interés menores que los del mercado y plazos de amortización más largos) a empresas o para ciertas actividades que desean desarrollar y promover.

I.2.- EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS COMO ACTIVIDAD DEL BANCO DE GUAYAQUIL S.A.- CLASES DE CREDITOS.

Las actividades de créditos que realizan las instituciones financieras y bancarias surgen porque las personas buscan financiamiento para cubrir sus necesidades, ya sea, para la adquisición de activos fijos, cancelación de obligaciones, gastos personales, etc. Los créditos a largo plazo más comunes dentro de la institución financiera son: los Préstamos de consumo o créditos personales, que permiten a los individuos comprar bienes y pagarlos a plazos; créditos hipotecarios, destinados a la compra de bienes inmuebles, garantizando la devolución del crédito con el bien inmueble adquirido, Microcréditos destinados para medianos y pequeños comerciantes, entre otros.

Estos créditos se conceden a plazos razonables según las características de los clientes, que les permita cubrir con los importes mensuales, a los cuales se comprometan mediante la suscripción del contrato, y sobretodo que puedan ser aprovisionados y recuperados por la entidad otorgante de dicho desembolso.

En el lenguaje bancario el término riesgo significa la probabilidad de que se presenten dificultades en la recuperación parcial o total de un préstamo realizado, dado como consecuencia por factores y variables que pueden afectar el futuro financiero del cliente haciendo peligrar la inversión bancaria.

Existen varias clasificaciones de riesgos de créditos financieros, tales como:

- Riesgo de mercado.
- Riesgo legal

- Riesgo operacional
- Riesgo liquidez
- Riesgo bancario

Riesgo de Mercado: Se deriva de los cambios de los precios de los activos y pasivos financieros y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas.

Riesgo de liquidez: Los riesgos de liquidez asumen dos formas liquidez/producto y flujo de efectivo/financiamiento. El primer tipo de riesgo se presenta cuando una transacción no puede ser conducida a los precios prevalecientes en el mercado debido a una baja operatividad en el mercado y el segundo esta dado por la ineficiente entrada de efectivo a la empresa lo que impide realizar el pago del financiamiento.

Riesgo operacional: Se refiere a pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraudes o error humano.

Riesgo legal: Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción.

Riesgo bancario: probabilidad de que los precios de los activos que se posean se muevan adversamente ante los cambios en las variables macroeconómicas que los determinan riesgos que asume el banco al financiar a terceros.

CLASES DE CREDITO.

En términos generales, los principales tipos de crédito son los siguientes: créditos comerciales, que son los que unos fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes; créditos a la inversión, demandados por las empresas para financiar la adquisición de bienes de equipo, las cuales también pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés de empresas y otros instrumentos financieros que, por lo tanto, constituyen un crédito que recibe la empresa; créditos bancarios, que son los que concede un banco y entre los que se podrían incluir los préstamos; créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los individuos comprar bienes y pagarlos a plazos; créditos hipotecarios, destinados a la compra de bienes inmuebles,

garantizando la devolución del crédito con el bien inmueble adquirido; créditos que reciben los gobiernos (centrales, regionales o locales) al emitir deuda pública; y, por último, créditos internacionales, que son los que concede un gobierno a otro, o una institución internacional a un gobierno, como es el caso de los créditos que concede el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, o Banco Mundial.

Los créditos más comunes que otorga el Banco de Guayaquil son los créditos de consumo, denominados Multicréditos; para la adquisición de vehículos Auto Fácil; y, los créditos para la adquisición de vivienda, a los que se conoce como Casa Fácil.

Multicrédito: es un servicio diseñado para cualquier persona natural, pequeño o mediano empresario, que requiere satisfacer una necesidad específica de consumo, o necesite capital para montar su propio proyecto.

Concede montos desde US\$ 1.000,00 dependiendo de la necesidad a ser cubierta. Simplemente se tiene que negociar la modalidad de financiamiento que más se adecúe al presupuesto del cliente, y pagar las cuotas mensuales correspondientes.

Entre los beneficios de este tipo de créditos podemos destacar la máxima agilidad en su instrumentación, así como el pago en las más cómodas cuotas mensuales, con un interés reajutable cada noventa días, y con un plazo máximo de hasta treinta y seis meses.

Para acceder a este tipo de créditos se exigen mínimos requisitos como ser cliente del Banco, no estar registrado en la Central de Riesgo ni en la Superintendencia de Bancos, mantener cuenta de ahorro o corriente, y llenar la correspondiente solicitud de crédito.

Auto Fácil: está destinado a financiar vehículos nuevos y usados. La elección del tamaño, marca, modelo, color y todas las características del mismo corren a cargo de las necesidades y gustos de los clientes.

Como en todo tipo de créditos, el cliente tiene la oportunidad de escoger la modalidad de financiamiento que más le convenga y pagarlo en cómodas cuotas mensuales. Los montos máximos que se financian en vehículos nuevos es el 80% del valor total, hasta sesenta meses.

Cualquier persona puede adquirir su vehículo propio en cualquier concesionario autorizado del país, para ello deberá acercarse a cualquier oficina del Banco de Guayaquil o completar el formulario, o si lo desea solicitarla directamente en el concesionario. Si califica, en 48 horas hábiles se le aprueba el crédito.

Entre los requisitos exigidos para este tipo de préstamo, debe constar la solicitud llenada y suscrita, la copia de cédula de identidad del deudor, de su cónyuge y de su garante; el certificado de ingresos, rol de pagos o copias de estados de cuenta donde refleje sus ingresos; las referencias comerciales y bancarias correspondientes.

Un tipo de crédito que ha tenido un notable crecimiento en los últimos meses ha sido el destinado a la adquisición de viviendas, se trata de un crédito hipotecario, que tiene una tasa y un plazo especial, y en el que se otorgan ciertos beneficios y ventajas especiales para los clientes que solicitan este tipo de crédito.

Casa Fácil: la entidad financia hasta el 70% del avalúo del bien hasta US\$ 140.000,00; en un período máximo de 15 años plazo, amortizada en cómodas y flexibles cuotas mensuales, de las cuales las dos primeras no se pagan por el periodo de gracia que se otorga; pudiendo escoger el día del mes que desea pagar sus cuotas, y con la opción de escoger un mes al año en el cual no paga su cuota para planificar mejor sus flujos.

Este tipo de crédito lleva implícito un seguro de vida para el deudor y el cónyuge, en caso de siniestro la compañía de seguros cancela el saldo por pagar y el Banco devuelve a los beneficiarios el valor pagado por el cliente.

Otro beneficio que ofrece es que todos los gastos que incurren los créditos son financiados en la institución bancaria. Además, se le otorga al cliente un paquete de productos que incluye una cuenta corriente, tarjeta de cajero automático, y tarjeta de crédito a su elección con un cupo igual al 2.5% del avalúo de la vivienda.

Para acceder a este tipo de crédito se requiere llenar la solicitud respectiva; la copia de cédula de los deudores; la copia de los roles de pago (3 últimos) si tiene relación de dependencia y original de certificado de trabajo que deberá contener: tiempo de labores, funciones que desempeña e

ingresos que percibe; copia de RUC (si es independiente) y copia de declaraciones de impuestos (3 últimos meses).

Además, la copia de estados de cuenta y tarjetas de créditos; la copia de convenio de reserva o pro forma de la promotora inmobiliaria a la cual está comprando; y, cualquier información adicional que soporte su capacidad de pago o situación patrimonial.

Créditos hipotecarios: Además se otorgan otro tipo de créditos como los hipotecarios, que son préstamos contraídos por personas naturales o jurídicas, pero debidamente garantizadas con bienes inmuebles, y sobre las cuales no puede pesar enajenación o gravamen sin la debida cancelación.

En el caso de estos créditos, los préstamos tiene garantías que se derivan del inmueble hipotecado, si el deudor no cumple con el pago, se ejecutará la hipoteca, rematando el bien y el banco acreedor o prestamista cobrará el monto del capital de la hipoteca, los intereses que estos hayan causados, los gastos judiciales y cualquier otro gasto por el cual haya incurrido el incumplimiento de la misma.

Además, el acreedor no llega a ser necesariamente el propietario del bien hipotecado; y la hipoteca debe ser registrada debidamente en el Registro Público para que tenga efectos legales y poder actuar en caso de no cumplirse con las cláusulas establecidas al momento del préstamo.

Leasing: Otro tipo de crédito a destacar por su gran concesión, es un contrato de arrendamiento financiero por el que una de las partes contratantes (el banco) adquiere la propiedad de un bien de equipo (por lo general maquinaria) de su fabricante, y lo cede en uso a la otra parte contratante (arrendatario financiero o usuario), durante un plazo prefijado y a cambio de una cantidad periódica.

Este contrato de arrendamiento o de leasing es impulsado por el usuario que necesita adquirir un bien de equipo, comprueba su precio e incluso entra en tratos con el fabricante y, una vez obtenida la información, acude a la entidad bancaria de leasing para que ésta adquiera la propiedad del bien del fabricante y acto seguido se lo ceda para su utilización y explotación al usuario. En definitiva, el banco adquiere el bien en interés de quien va a usarlo o extraer utilidad del mismo y porque éste

se lo ha solicitado, con lo que el banco no asume el riesgo de comprar un bien y luego no encontrar usuario.

Al calcular el canon periódico que se impone al usuario, se tiene en cuenta el coste de adquisición del bien, los intereses del capital y la comisión que cobra la propia sociedad de leasing. Por lo común, el precio suele ser superior a lo que se pagaría si se tratara de un préstamo, pero inferior al coste que supondría la compra a plazos del mismo bien.

Transcurrido el plazo de tiempo previsto en el contrato, el usuario puede optar entre adquirir el bien a cambio de un determinado precio, fijado con antelación en el contrato y que refleja el valor residual del bien (opción de compra), o por devolver el bien a la entidad financiera si considera que éste quedó anticuado.

Una de las ventajas fundamentales del contrato de leasing radica en que el usuario recurre a bienes de equipo pudiendo deshacerse de ellos con facilidad cuando han sido amortizados; por otro lado, la institución de leasing conserva la propiedad del bien como garantía de hipotéticos incumplimientos contractuales. Si el usuario decide no comprar el bien y lo devuelve al banco, éste puede volver a ceder su uso a otra persona. En esta clase de contrato se suele pactar que el usuario asuma el riesgo de la pérdida o destrucción de la cosa y su deber de asegurarla.

I.3.- COMITÉ DE CRÉDITOS.

Para garantizar que el dinero prestado sea recuperado, el Banco de Guayaquil S.A. tiene creado un mecanismo de evaluación de las solicitudes de créditos que las entidades les presenten, y al que se le llama Comité de crédito, los que se organizan a nivel de sucursal, de provincia y del nivel nacional.

El Comité de Créditos es el órgano que se encarga de la administración de riesgos integral de la institución, conformado por personas que manejan recursos, la dirección de negocios, la administración de riesgos, tesorería y asesoría jurídica.

Se pueden otorgar créditos por los siguientes conceptos:

- Préstamos para capital de trabajo.

- Préstamos para inversiones.
- Créditos de consumo.
- Créditos para la adquisición de vehículos.
- Créditos destinados a la vivienda.

El Banco otorgará financiamiento a clientes financieros saludables y que ofrezcan garantías primarias por la operación propia a realizar y garantías secundarias realmente sólidas, y que además cumplan los requisitos exigidos, por lo que esta actividad tendrá un carácter selectivo y no masivo.

El procedimiento propuesto para el otorgamiento de crédito en base al análisis económico financiero permite disminuir los riesgos financieros de los Bancos, con respecto a sus potenciales clientes.

Resulta necesario tener presente al momento de otorgar un crédito, cualquiera que vaya a ser su destino, aspectos trascendentales que permitirán un adecuado desembolso, considerando la capacidad de pago de sus futuros deudores, los activos fijos que sustenten su patrimonio, la estabilidad laboral, sus referencias bancarias y comerciales, su historial crediticio, entre otros.

En fin, es indispensable que el oficial de negocios o un asesor de crédito desarrollen habilidades técnicas e incluso psicológicas, que les permita destacar ciertos aspectos de sus futuros deudores, para poder enmarcarlos dentro de las políticas crediticias y que durante todo el período de concesión mantengan aquellas características de puntualidad, efectividad, provisión de los pagos, para que no representen riesgos potenciales para la entidad.

Para el caso de personas jurídicas o empresas que recurran a un crédito su capacidad y capital pueden ser evaluados utilizando índices financieros como razón de circulante; prueba del ácido o razón de solvencia inmediata; rotación de cuentas por cobrar y periodo medio de cobros; periodo medio de pago antigüedad de las cuentas por pagar; rotación de inventarios.; margen de utilidad neta operativa; por lo cual, su análisis exigirá mayor tiempo y dedicación para poder calificar y cumplir con las políticas de crédito.

A continuación, expondremos brevemente en qué consiste cada una de ellas:

Razón de circulante: Este índice financiero indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir obligaciones a corto plazo. Se obtiene dividiendo el total del activo circulante del negocio, entre el total del pasivo circulante.

Así pues, la razón de circulante se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Prueba del ácido o razón de solvencia inmediata (RSI): Se determina esta razón de una manera similar a la anterior pero excluye los inventarios del activo circulante. Entonces la fórmula sería:

$$\text{RSI} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario de mercancías}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Rotación de cuentas por cobrar y periodo promedio de cobranza: Estos indicadores son utilizados alternativamente para medir la liquidez de las cuentas por cobrar.

Rotación de las cuentas por cobrar: La rotación de cuentas por cobrar se calcula dividiendo el total de ventas netas entre el saldo a fin de año de las cuentas por cobrar entonces:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Período promedio de cobranza: Si dividimos los 12 meses del año entre las veces que rotan las cuentas por cobrar, se obtendría el tiempo promedio en que la empresa cobra sus cuentas.

Utilizando la fórmula directa del periodo medio de cobranza puede obtenerse un resultado similar:

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

Período medio de pago: Se utiliza un procedimiento similar al anterior pero correlacionado las cuentas por pagar con las compras. Así:

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 360 \text{ días}}{\text{Compras}}$$

Rotación de inventarios: Este indicador puede reflejar la rapidez del flujo de fondos que circula por las alzas o bajas del nivel de inventarios. Esta relación proporciona una idea si los inventarios son eficientes o excesivos en relación con el volumen de ventas. Puede calcularse el índice de rotación de inventarios dividiendo el costo de ventas entre el promedio de ventas entre el promedio de inventarios del año, este promedio a su vez se obtiene sumando el inventario inicial del año más el inventario final y dividiéndolo entre dos entonces:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{(\text{Inventario inicial} + \text{inventario final})/2}$$

Margen de utilidad neta operativa: Este margen indica el beneficio de la empresa en relación con el valor de sus ventas. Este margen de utilidad indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos sus gastos impuestos e intereses. Excluye las pérdidas no operativas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Ventas}} \times 100$$

También puede utilizarse la utilidad neta del año, o la utilidad bruta, según lo que se quiera analizar con este índice.

Los índices anteriormente descritos pueden obtenerse de los estados financieros que presenten los solicitantes de crédito. No obstante, es necesario que estos sean comparados con otros de años anteriores y/o con otras empresas del mismo ramo. Por esta razón, deben solicitarse los estados financieros de varios de los últimos años, para así poder llegar a conclusiones más

precisas observando la tendencia de la empresa a través de estas herramientas de análisis y también en relación con empresas del mismo ramo.

I.4.- CONSIDERACIONES BÁSICAS SOBRE LA POLÍTICA DE CREDITO DEL BANCO DE GUAYAQUIL Y RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION.

Cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos. Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la institución para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al riesgo, entre otras, van a ser las variables que las instituciones con visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranzas.

El principal objetivo de la administración de cuentas por cobrar dentro de las instituciones financieras, salvo que las finanzas del negocio se encuentran altamente limitadas, es hacer que el rendimiento sobre la inversión sea elevado a su máximo nivel. Este rendimiento permite lograr un equilibrio, que en las circunstancias propias de una entidad bancaria, resulta en una combinación de índices de rotación y porcentajes de utilidades. En la medida en que se otorguen créditos, se están comprometiendo fondos y al mismo tiempo la capacidad del negocio para ofertar sus productos y servicios que les permita mejorar las utilidades. Por lo tanto, el equilibrio debe existir básicamente entre el beneficio obtenido de la concesión del crédito (rendimiento) y la capacidad de obtener los fondos suficientes para pagar las deudas a sus depositantes (liquidez) de tal manera que ese beneficio sea un indicador del nivel a que se eleva el rendimiento sobre la inversión.

Naturalmente que aún no han sido incluidos el elemento riesgo ni los efectos de la inflación. Estos factores deben tomarse en consideración en la determinación de las posibles pérdidas por cuentas por cobrar no recuperables. Este elemento va a ser factor determinante en la política de concesión de créditos influyendo por lo tanto en el tamaño de la inversión en cuentas por cobrar. Asimismo, la

inflación causará que el dinero que se recupere de las cobranzas tenga menos valor con los aumentos del nivel de precios de los bienes y servicios de la economía nacional.

Por lo general, los préstamos están regulados por una serie de condiciones que establecen, entre otros, el plazo de devolución y los tipos de interés. Cualquier persona puede conceder o solicitar un préstamo; sin embargo, existen algunas limitaciones legales en ciertos casos.

Los préstamos pueden tomar diversas formas. Muchas personas o empresas se financian con préstamos a largo plazo, para la satisfacción de sus necesidades o en busca de un capital de trabajo.

Los tipos de interés que se pagan por los préstamos dependen de la relación de las fuerzas del mercado en el momento en que se concede.

Para mejor entendimiento de este comportamiento detallamos el ejemplo a continuación:

Balance General Comparativo BANCO DE GUAYAQUIL (en miles de dólares)

Balance General Comparativo

ACTIVO	MARZO 2007	MARZO 2008	VARIACION ANUAL	
			MONTO	%H
FONDOS DISPONIBLES	444.645,53	538.934,04	94.288,51	21,21%
FONDOS INTERBANCARIOS VENDIDOS	0,00	0,00	0,00	0,00%
INVERSIONES	326.449,94	347.388,53	20.938,59	6,41%
PARA NEGOCIAR	149.006,04	163.378,32	14.372,27	9,65%
DISPONIBLES PARA LA VENTA	354,27	354,27	0,00	0,00%
HASTA EL VENCIMIENTO	196.498,72	205.139,05	8.640,34	4,40%
DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA	11.598,49	13.218,77	1.620,28	13,97%
PROVISIÓN PARA INVERSIONES	-31.007,58	-34.701,88	-3.694,31	11,91%
CARTERA DE CRÉDITO NETA	732.602,96	840.937,78	108.334,82	14,79%
CARTERA POR VENCER	736.439,61	851.433,36	114.993,75	15,61%
CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES	5.619,59	5.054,01	-565,59	-10,08%
CARTERA VENCIDA	8.237,41	7.086,04	-1.151,37	-13,98%
PROVISIÓN PARA CRÉDITO INCOBRABLES	-17.693,66	-22.635,63	-4.941,96	27,93%
DEUDORES POR ACEPTACIÓN	15.923,85	24.754,44	8.830,58	55,46%
CUENTAS POR COBRAR	54.591,38	58.475,41	3.884,03	7,11%
BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	9.916,00	7.476,33	-2.439,67	-24,60%
ACTIVO FIJO	76.464,21	82.070,36	5.606,16	7,33%
OTROS ACTIVOS	51.198,04	68.189,58	16.991,54	33,19%
TOTAL DEL ACTIVO	1.711.791,92	1.968.226,48	256.434,56	14,98%
CONTINGENTE NETO	113.582,68	104.281,33	-9.301,35	-8,19%
ACTIVO MAS CONTINGENTE NETO	1.825.374,60	2.072.507,81	247.133,21	13,54%
PASIVO	MARZO 2007	MARZO 2008	MONTO	%H
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1.210.049,83	1.495.679,58	285.629,75	23,60%
OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00	0,00	0,00%
OBLIGACIONES INMEDIATAS	4.461,93	3.219,02	-1.242,91	-27,86%
ACEPTACIONES EN CIRCULACION	15.923,85	24.754,44	8.830,58	55,46%
CUENTAS POR PAGAR	31.416,29	49.755,71	18.339,42	58,38%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	297.629,09	209.284,66	-88.344,43	-29,68%
VALORES EN CIRCULACION	4,02	4,02	0,00	0,00%
OBLIGACIONES CONV. EN ACC. Y APORTES	23.000,00	34.290,00	11.290,00	49,09%
OTROS PASIVOS	3.762,69	1.660,43	-2.102,26	-55,87%
TOTAL PASIVO	1.586.247,71	1.818.647,86	232.400,15	14,65%
PATRIMONIO	MARZO 2007	MARZO 2008	MONTO	%H
CAPITAL SOCIAL	90.000,00	105.000,00	15.000,00	16,67%
PRIMAS O DSCTOS COLOCACION ACCIONES	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESERVAS	9.421,14	12.005,07	2.583,93	27,43%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	0,00	0,00	0,00	0,00%
SUPERAVIT POR VALUACIONES	15.045,41	13.915,36	-1.130,05	-7,51%
RESULTADOS	446,68	70,24	-376,44	-84,27%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	10.630,97	18.587,93	7.956,96	74,85%
TOTAL PATRIMONIO	125.544,21	149.578,61	24.034,41	19,14%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.711.791,92	1.968.226,48	256.434,56	14,98%

en miles de dólares



Para mayor información de éste y todos los servicios,
comuníquese al **1700 242424**
o ingrese a www.bancoguayaquil.com

En el balance general comparativo del Banco de Guayaquil podemos determinar que la variación entre los dos años la institución ha registrado un aumento de sus activos por US\$ 256.434,56 de los cuales US\$ 108.334,82 fueron invertidos en la prestación de créditos (observemos que los rubros en la tabla incluyen los valores de cartera que no devenga interés y una cartera de provisiones para créditos incobrables, los cuales son indispensables para un cálculo más exacto del rendimiento final), los US\$ 94.288,51 fue el incremento en fondos disponibles del Banco, en Inversiones el valor de incremento es de US\$ 20.938,59 y los US\$ 32.872,64 en otros rubros. Si obtuvo un incremento de la utilidad neta después de impuestos por US\$ 7.956,96. Una vez determinado estos valores, procedemos a calcular la tasa de rendimiento sobre la inversión (TRI), la cual se lo hace mediante la siguiente fórmula:

$$TRI = \frac{\text{Incremento en la Utilidad Neta después del Impuesto}}{\text{Incremento en Total de Activos}} \times 100$$

$$TRI = \frac{\$7956,96}{\$256434,56} \times 100 = 0,0310292 \times 100 = 3,11\%$$

Esto significa que se ha obtenido un rendimiento adicional de un 3,11% en el incremento de los valores de los periodos comparados, y con este valor entonces podemos calcular el aporte al rendimiento sobre la inversión de las ventas a créditos (ARI) a través de la siguiente fórmula:

$$ARI = \frac{\text{Inversion a Credito}}{\text{Inversion Total Durante el Periodo}} \times TRI$$

$$ARI = \frac{\$108334,82}{\$256434,56} \times 3,11 = 0,42246576 \times 3,11 = 1,31\%$$

Esto significa que del rendimiento sobre la inversión que fue 3.11%, un 1,31% ha sido aportado por los créditos partiendo del hecho de que en la misma proporción participan los créditos en el total de los activos 42.12% (1,31/3,11= 0,4212 x 100), también participan en el rendimiento sobre la inversión.

Naturalmente, denotamos que en este cálculo aún no ha sido incluido el efecto de la inflación vigente en estos periodos, ya que esta causará que el dinero que se recupere de las cobranzas tenga menos valor con los aumentos del nivel de precios de los bienes y servicios de la economía nacional.

I.5.- CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL PROCESO DE CONCESIÓN DE CREDITOS.

Considerando que la inversión en cuentas por cobrar se hace en términos de riesgo, en el proceso de concesión de créditos existen cuatro pasos básicos, que son considerados por el Banco de Guayaquil, en el momento de otorgar créditos a sus clientes:

1. Desarrollo de una idea sobre la calidad del crédito.
2. Investigación del solicitante del crédito.
3. Análisis del valor del crédito del solicitante.
4. Aceptación o rechazo de solicitud de créditos.

1. Desarrollo de una idea sobre la calidad del crédito.

Se refiere a la calidad del crédito que el solicitante tiene y que la entidad bancaria tiene deseos de aceptar, tomando en cuenta un punto límite en términos de riesgo. En este paso se determina el grado de riesgo que el banco está dispuesta a aceptar. De la manera en que existen clientes de los cuales se puede estar seguro de que pagarán sus cuentas, también hay clientes que tienen menos posibilidades de pagarles.

Todo va a depender en esta etapa del beneficio incremental que se obtenga en la concesión de crédito cuando se compare la utilidad que se espera de la concesión de créditos adicionales, con la que se dejaría de obtener si no se efectuase la concesión de crédito que aumentase el ingreso neto anual.

2. Investigación del solicitante de crédito.

La decisión de conceder crédito lógicamente va a estar basada en la información que se obtenga del cliente para tales efectos.

A pesar de la existencia de muchas fuentes de información crediticia, es obvio que se incurra en gastos para obtenerla. En algunos casos, en particular para pequeñas cuentas, es posible que el costo de obtener la información sea superior a la rentabilidad potencial del crédito; entonces la entidad financiera tendrá que conformarse con una información muy limitada para fundamentar sus decisiones en la concesión de créditos.

Otro aspecto, además del costo que el Banco debe tomar en consideración, es el tiempo que requiere investigar al solicitante de crédito. No debe mantenerse en perspectiva a un cliente por un tiempo muy prolongado, en espera de que se termine una compleja investigación de sus antecedentes por lo que la cantidad de información de que se disponga debe ser adecuada al tiempo que se dedique a investigar al cliente y al gasto en que se debe incurrir en la obtención de información.

Consecuentemente, los aspectos costo de la investigación y tiempo de duración de la misma van a ser los factores que el analista de créditos deberá considerar y podrá utilizar los siguientes medios de información: Estados Financieros, informes Bancarios, intercambio de Información, otras fuentes de información o experiencia de la propia empresa.

a. Estados Financieros: Constituyen una de las principales fuentes de información para la evaluación de solicitantes de créditos; pues aportan datos financieros sumamente importantes sobre el solicitante, como determinar la capacidad de pagos del cliente haciendo un análisis de su posición financiera a corto plazo, y de sus ingresos capaces de respaldar sus deudas.

Estos estados financieros deben ser suministrados por los mismos clientes y será más confiable la información. De las conclusiones que se obtengan del análisis de los estados financieros de los futuros clientes, dependerá la aceptación o el rechazo de su solicitud.

b. Informes Bancarios: A través de los Departamentos de Crédito de los Bancos también puede obtenerse información sobre el solicitante de crédito. Los oficiales de crédito de estos

departamentos prácticamente verifican los antecedentes de los solicitantes de créditos para sus clientes para producir un informe que permita tomar una decisión de otorgar o no el crédito.

A través de las referencias bancarias es posible determinar: los saldos promedios en cuentas corrientes y de ahorros; inversiones a corto y largo plazo en papeles comerciales bancarios; créditos a corto y/o largo plazo otorgados al solicitante y cumplimiento con los pagos; imagen del solicitante ante el banco (o los bancos) con el cual tenga relaciones. Los bancos de datos de las redes de información de las instituciones bancarias pueden suministrar información sobre este particular.

Es habitual que los acreedores exijan a sus futuros deudores referencias bancarias y de la calidad de estas referencias puede depender la aceptación o rechazo de la solicitud de crédito.

c. Intercambio de información: Esta otra forma de investigar a los solicitantes de crédito, consiste en el intercambio de información entre las empresas que efectúan ventas a crédito al referido cliente, más comúnmente conocida como referencias comerciales. Este medio de obtener información permite determinar:

- Tiempo durante el cual el solicitante ha sido cliente de la empresa que suministra la información.
- Créditos máximos que le han sido otorgados al solicitante.
- Crédito actual del solicitante.
- Cumplimiento en los pagos.

La información que se obtenga de las empresas acreedoras del cliente solicitante proporciona una referencia bastante amplia al analista de crédito. Tal información contribuirá a formar las bases en que se apoyará la gerencia de crédito para la toma de una decisión respecto a la concesión de créditos.

d. Otras fuentes de información y experiencia de la empresa: Además de las fuentes anteriormente señaladas, para investigar a un solicitante de crédito pueden utilizarse también los conocimientos de los oficiales de negocios o asesores financieros. Estos pueden informar sobre la

localización y condiciones del trabajo o negocio del cliente, el lugar de trabajo, la actividad que desempeña, la forma de organización del negocio, o cualquier otra variante.

También podría obtenerse información de las asociaciones de comercio, oficinas comerciales, bufetes de abogados y manuales de inversión y firmas especializadas en suministrar información sobre el valor crediticio de los clientes.

La utilización de estas fuentes de información se hace más necesaria en la medida que desee formar un juicio sobre el crédito que se puede conceder, entre los aspectos más importantes se consideran:

- El grado de certidumbre que se tendrá sobre el cumplimiento de pago por parte del cliente.
- El sistema de control existente para las cuentas por cobrar y las recuperaciones de las mismas, tomando en consideración períodos de cobro, costo de las cobranzas y pérdidas en cuentas de cobros dudosos.

Los costos de investigar a los solicitantes de crédito deben ser limitados puesto que debe tomarse en cuenta el beneficio que se obtendrá de la venta. Tanto el costo de la investigación del solicitante, así como el tiempo que se tome realizar la investigación son aspectos que deben manejarse con sumo cuidado, puesto que como se dijo anteriormente el costo de la investigación debe ser racional con respecto a la utilidad que se espera de la venta y el tiempo que demore la investigación del cliente debe ser lo más corto posible para que éste pueda obtener una respuesta concreta y rápida respecto a la aceptación o rechazo de sus solicitud. La demora en la respuesta a un cliente puede ocasionar la pérdida de éste con las obvias consecuencias en el volumen de colocación de activos.

Como aspecto relevante podemos destacar que para las investigaciones de crédito al cliente, se puede recopilar información de la siguiente manera:

1. Obteniendo la información del mismo cliente solicitándole referencias bancarias, personales, de trabajo, de ingresos personales totales y/o familiares, y comerciales.
2. Investigación en el banco donde el cliente tiene su cuenta, para obtener una idea general de sus saldos promedios o si sus relaciones con la institución bancaria son satisfactorias.

3. Comprobando las costumbres de pago del cliente.
4. Mediante entrevistas personales con el cliente.

La forma de la solicitud de créditos puede requerir que el cliente proporcione información referente a su lugar de trabajo, número de años que ha estado empleado, cargo que ocupa y sueldo, cargas familiares, su residencia, si vive en casa propia, alquilada, hipotecada, o con familiares, si posee ingresos adicionales, otras obligaciones que tenga el cliente con diversos acreedores y monto de estas obligaciones.

En lo que se refiere a la información concerniente al empleo, esta puede ser comprobada exigiéndole al solicitante la constancia de trabajo, debidamente autenticada por una autoridad competente de la empresa en que presta servicios, o más rápidamente, por teléfono puede verificarse la residencia y el empleo con una simple llamada.

También puede obtenerse la información mediante entrevista directa con el solicitante, el investigador del crédito puede formarse un juicio al notar la manera de vestir del cliente, expresiones y reacciones ante la información que se le requiere.

Los otros dos puntos serán tratados a fondo en los temas que se desarrollan a continuación.

I.6.- VALOR CREDITICIO DEL SOLICITANTE

Constituye el tercer paso a seguir dentro del proceso de otorgamiento de los créditos en la institución bancaria referida. Tomando como base la información obtenida en la investigación del futuro deudor se debe estimar la probabilidad de que este pague sus cuentas, así como determinar si está o no dentro de los límites de aceptación.

Las "Cuatro Ces" del Crédito

En los créditos comerciales, la decisión respecto al grado de riesgo de un solicitante de crédito, es básicamente un asunto de juicio. Esta decisión involucra que se tomen en cuenta cuatro criterios fundamentales, a los que comúnmente las conoce como las cuatro CES del crédito y están integradas por:

1. Capital.
2. Capacidad.
3. Carácter.
4. Condiciones.

1. Capital

Comprende los recursos financieros mostrados por el solicitante del crédito en su balance general. Estos recursos financieros darán una idea de los activos de que dispone el cliente para respaldar sus obligaciones. Se realiza un análisis de su situación a corto plazo utilizando los diferentes índices de análisis de activo circulante como razón del circulante prueba del ácido o razón de solvencia inmediata, rotación de cuentas por cobrar, período medio de cobros y rotación de inventarios, en algunos casos, se puede estimar la antigüedad promedio de las cuentas por pagar del solicitante de crédito también comparando las cuentas por pagar con las compras, así como las cuentas por cobrar con las ventas, para relacionar capacidad de cobertura de pasivo a corto plazo.

2. Capacidad.

Se refiere a la experiencia de la persona solicitante de crédito y a la habilidad mostrada por ésta para funcionar con éxito, el grado de este éxito estará indicado por la trayectoria histórica de sus utilidades.

Se refiere a la posibilidad que tiene el solicitante del crédito para cumplir con las obligaciones contraídas, sin que ello afecte su flujo de efectivo ni su liquidez, y le permita desarrollarse normalmente en su vida cotidiana con la disminución de recursos que representa un crédito.

3. Carácter:

Considera los aspectos concernientes a la personalidad del solicitante. Así, toma en cuenta su honradez y sinceridad y la forma de dirección de sus ingresos. La personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos de crédito, lo cual involucra: responsabilidad normal y absoluta, honradez e integridad.

En conclusión, determinar la personalidad es una difícil, si no imposible, tarea. La personalidad implica apariencia, y esta puede ser engañosa. Una presunción razonable de la personalidad basada totalmente en la apariencia, es lo mejor que un gerente de crédito puede esperar hacer.

En consecuencia, debe usar todo recurso a su disposición para asegurarse de que cada candidato para crédito, tiene las cualidades de honorabilidad e integridad que le harán siempre bien dispuesto y determinado a pagar sus deudas, el crédito es inconcebible sin la confianza.

La evaluación de la personalidad debe ser uno de los criterios fundamentales que deben considerarse en las decisiones sobre crédito, un reflejo engañoso de la personalidad puede conducir al reflejo de una situación falsamente atractiva y consecuentemente inducirá a decisiones erróneas. Este reflejo de la personalidad es también importante al considerarse el costo y el tiempo que limitan la extensión y escrupulosidad hasta donde pueda ser realizada la investigación.

4. Condiciones:

Este criterio se refiere a la posibilidad de establecer limitaciones o restricciones especiales para la concesión de crédito a personas a que no inspiran confianza. También se usa el término condiciones para expresar la situación favorable, desfavorable tanto actual como futura en que se encuentra el solicitante de crédito, en vez de la imposición de restricciones.

Cuando se predicen condiciones favorables, frecuentemente, llevan a una expansión imprudente del crédito. En tanto que las condiciones desfavorables ocasionarían un hecho contrario. Un gerente de crédito debe estar en conocimiento de que las condiciones favorables están basadas en una fecha adecuada y en una correcta interpretación de la información disponible.

De cualquiera de las dos maneras que se enfoque este criterio, puede interpretarse como un factor importante en el proceso de concesión de crédito puesto que de una u otra forma lo utilizará el encargado del análisis de crédito, bien para establecer restricciones al crédito, en créditos que son dudosos, o bien para formularse un juicio de las condiciones actuales o futuras del solicitante de crédito.

Los criterios anteriormente citados pueden también ser aplicados, tanto al crédito comercial como al crédito a consumidores. Los solicitantes de crédito personal pueden ser juzgados basándose en

los criterios de capital (propiedades personales), capacidad (potencial de ingresos personales, sueldos mensuales, etc.), carácter (personalidad, honradez, integridad) y condiciones (limitaciones al crédito según su situación actual y tendencia prosperar).

I.7.- DECISION SOBRE LA SOLICITUD DE CREDITO

Una vez que se haya obtenido la información sobre el futuro deudor, ésta debe ser analizada y para llegar a conclusiones de si aceptar o no una solicitud de crédito. La decisión final es básicamente cuestión de juicio personal del analista de crédito quien se encarga de evaluar la información disponible

La persona responsable del otorgamiento del crédito, al tomar la decisión al respecto, estará consciente del grado de riesgo, cuanto es el monto del crédito que se pueda conceder y establecerá las condiciones en que se aceptará su solicitud de crédito.

Por tanto, cualquier pérdida que hubiese siempre y cuando éste comprendida entre los niveles de riesgo estimados se pudiera considerar un hecho completamente normal. Por consiguiente, en el cálculo de la utilidad marginal que resulte de la venta o colocación de crédito adicional debe estar contemplada la estimación de cualquier pérdida de acuerdo al riesgo estimado.

Otorgado el crédito se procede con las solemnidades del mismo, mediante la suscripción del respectivo contrato o pagaré, por parte del deudor o deudores principales, así como de los deudores solidarios (en el caso de haberlos). Se practica la formalidad de realizar el debido reconocimiento de firmas ante una Notaria del lugar de celebración del contrato, y se cumple operativamente el desembolso del crédito a favor de su beneficiario.

Al cliente deudor se le deberá entregar una Tabla de Amortización, en el que consten los siguientes datos:

1. Períodos de interés (Fecha de expedición).
2. Fecha de pago.
3. Pago (bien sea mensual, bimensual o trimestral)

4. Gastos por intereses
5. Reducción en el saldo no pagado
6. Saldo no pagado

Con ello, se pretende evitar que el cliente caiga en morosidad por el incumplimiento en el pago de sus obligaciones contraídas, y que además de los perjuicios que se generan dentro del Sistema Financiero como son los reportes en las Central de Riesgo y Buró de Crédito, sea sancionado con el cobro de intereses por mora y gestión de cobranzas que realizan las instituciones bancarias.

CAPITULO II

EFFECTOS DE LA GESTION DE COBRANZAS

II.1.- POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS DENTRO DEL BANCO DE GUAYAQUIL.

Podemos iniciar manifestando que la recaudación es un acto administrativo cuyo objetivo es obtener el dinero o el valor pagado, sin la posibilidad de que existe negociación de por medio. Por otro lado, el cobro es la gestión administrativa que busca recuperar el dinero, y por lo tanto, lleva implícita una negociación.

Los diferentes procedimientos de cobro que aplica una entidad bancaria están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza un desembolso de crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación.

En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

1. Políticas restrictivas.

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión o movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

2. Políticas Liberales.

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este

tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables.

En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

3. Políticas racionales.

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa.

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

Además, existen varias formas de cobranzas, a las cuales nos referiremos brevemente:

- **Cobranza por cobradores:** cuando el personal de la empresa sale a efectuar la Cobranza directamente en el domicilio del deudor, recibiendo el dinero, los cheques o los documentos (letras o pagarés) que firma el deudor.
- **Cobranza por agencia:** El deudor también es visitado en su domicilio, pero la Cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. Tiene costo para la empresa.
- **Cobranza por correspondencia:** El deudor envía por correspondencia el pago de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.
- **Cobranza por internet:** El deudor paga a través de medios seguros en Internet.
- **Cobranza en Caja:** El cliente se traslada hasta la entidad bancaria para realizar el pago de su deuda, a cambio de la entrega de un comprobante de pago.

II.2.- COSTOS DE LAS COBRANZAS.

Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro. No obstante la relación entre costo de las cobranzas y eficiencia de las mismas no es lineal.

Los primeros gastos de cobranza es probable que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que se van aumentando los gastos, estos comienzan a tener un efecto significativo en este sentido, pero a partir de un punto, si se siguen incrementando los gastos de cobranza, se tiende a producir cada vez menos reducción de la pérdida a medida que estos gastos se vayan agregando.

Se debe considerar seriamente que los gastos de cobranza deben siempre compararse con las sumas de dinero que se traten de recuperar. No resulta económicamente beneficioso recuperar el valor de una cuenta cuyos gastos de cobranza exceden el monto a rescatar.

También es recomendable estudiar con seriedad aquellos casos en los cuales está permitido cargar a la cuenta del cliente los gastos de cobranza para que éstos puedan ser aplicados en forma razonable.

Los gastos de cobranza de una entidad bancaria guardan íntima relación con las políticas y procedimientos de cobro. En la medida que una empresa sea más restringida en el otorgamiento de crédito y más agresiva en sus procedimientos de cobro reduce sus pérdidas en cuentas incobrables; no obstante corre el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para labores de cobranzas.

Esta función agresiva se caracteriza por el envío constante de cartas, telegramas, llamadas telefónicas, uso de bufetes de abogados, procedimientos judiciales, etc. cuando un Banco use medidas liberales en la concesión de créditos y utiliza procedimientos de cobranza deficientes aumentaría su volumen de activos, sus gastos de cobranza serían bajos pero las pérdidas en cuentas incobrables aumentarían.

II. 3. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE COBRANZA.

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de colocación de créditos, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque los activos hayan sido planificados, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos.

Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de los créditos tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la institución bancaria.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo, en especial las causas de que los dividendos no se paguen a su vencimiento por parte de los clientes.

El Banco acreedor para determinar porque un cliente no cumple con sus pagos, puede recurrir a la revisión de la información que mantenga sobre aquel, como el tiempo desde que se ha venido realizando la gestión, su situación financiera con relación a otras deudas a través de la Central de Riesgos, revisando el archivo de crédito del cliente y manteniendo reuniones personales con los mismos, e inclusive a través del intercambio de información de familiares o amigos.

Si se determina la razón por el cual el cliente no cumple con sus obligaciones, se puede establecer una clasificación en grupos. Así, de acuerdo al grupo al cual corresponda el deudor se escogería la técnica de cobranza. Estos grupos de deudores que no pagan las cuotas a su vencimiento pueden clasificarse de la siguiente manera:

a. Clientes que mal interpretan las condiciones de crédito en forma no intencional.

Realmente este grupo no presenta problemas de cobro, al suministrársele una explicación de las condiciones de los créditos serviría para aclarar la situación y los pagos se harían puntualmente.

b. Clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuotas por negligencia.

Para clientes con esta característica, es recomendable el envío de un recordatorio de que el crédito se ha vencido. Si el cliente a menudo incurre en incumplimiento por esta causa, el acreedor debe esforzarse en hacerle notar la importancia de cumplir con sus deudas puntualmente.

Actualmente, los correos electrónicos, telefax y teléfonos celulares permiten una mayor efectividad en la comunicación entre acreedores y deudores.

c. Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la deuda.

A este grupo pertenecen un número reducido de clientes, cuando la deuda que tiene con determinada entidad financiera es por una cantidad relativamente reducida de dinero, generalmente no la pagan y la retienen con la intención de cancelarla posteriormente o mantenerla en el olvido. Esto ocasiona serios problemas en los departamentos de contabilidad y de crédito del Banco, e incluso en su propio perjuicio, pues esos saldos se mantienen reportados en la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos.

Para este tipo de clientes es recomendable escribirle una carta explicando las dificultades que ocasionan sus hábitos de pago. No obstante resulta difícil hacer que el cliente abandone su costumbre de hacer los pagos, y debe este hecho siempre tenerse presente como una de las experiencias del trabajo de crédito que no se pueda evitar.

d. Clientes que generalmente pagan sus deudas a tiempo, pero que ocasionalmente se atrasan.

Los clientes pertenecientes a este grupo cumplen a tiempo con sus obligaciones cuando la fecha de vencimiento de éstas coincide con la acordada en la tabla de amortización que se les entrega al momento de la suscripción del contrato de préstamo. Puede darse el caso de que en períodos por situaciones ajenas a su voluntad no coincidan y hagan esperar a la entidad acreedora.

En vista de que con este tipo de deudas es relativamente fácil entender la situación se usa, generalmente, una política de cobranzas, aunque no agresiva, que trate de presionar en una forma sistemática el proceso de cobro; de esta manera el deudor no se sentirá resentido de la forma en la cual se le reclama el cumplimiento de su obligación.

e. Clientes con incapacidad temporal para pagar.

En ocasiones suelen presentarse hechos imprevistos tales como enfermedades, accidentes, desempleo, malos negocios o cualquier otro suceso que afecte la buena voluntad de pago de un cliente y le impida cumplir con sus obligaciones.

En estos casos, la política de cobro debe ser relativamente indulgente. El Banco acreedor debe esperar durante un lapso de tiempo razonable a que el deudor se recupere de la mala situación que le ha causado la incapacidad temporal para hacer sus pagos.

f. Clientes que habitualmente se atrasan.

Los clientes de este grupo se caracterizan por rehusarse a cancelar oportunamente sus obligaciones, ya sea porque tienen muchos gastos personales que cumplir, pues son compradores deficientes de tal manera que reducen en exceso su capital disponible. Para este tipo de deudores se sugiere una política agresiva de cobro, aún corriendo el riesgo de perderlos como clientes.

g. Clientes que se toman un tiempo mayor del establecido para pagar sus obligaciones.

Los clientes pertenecientes a esta clasificación abusan de los plazos de pago debido a que no se les ha aplicado una política firme de cobranza y se aprovechan de la oportunidad para atrasar sus cuentas intencionalmente. Esto lo hacen con la finalidad de financiar sus operaciones con dinero del Banco acreedor por resultarles más ventajoso que utilizar su propio dinero.

A este tipo de clientes debe aplicarse una política de cobro agresiva, aunque se corra el riesgo de incomodarlos. También utilizando una política de alerta y cobranza enérgicas, acosándolos constantemente puede convertirlos en clientes de una puntualidad, si no exacta, por lo menos aceptable.

h. Clientes que contraen deudas por encima de su capacidad de pago.

Esta clase agrupa los clientes que a pesar de su honestidad se endeudan por montos que escasamente puedan ser cubiertos por su capital, entonces ante cualquier circunstancia que haga bajar sus finanzas, comienzan a tener dificultades para efectuar sus pagos a pesar de sus buenas intenciones de hacerlos.

Este hecho es posible que se presente con mucho más frecuencia en el crédito de consumo que en el crédito comercial.

i. Clientes insolventes o que están al borde de la insolvencia.

A este tipo de clientes podrían aplicárseles métodos agresivos de cobranza, utilizando los servicios de bufetes abogados, utilizando procedimientos judiciales convenientes, como demandas y embargos.

j. Clientes que intencionalmente cometen fraude.

Constituyen el grupo de clientes más problemático de todos los tipos de clientes anteriormente citados. Estos clientes son generalmente deshonestos y se valen de engaños a los acreedores para conseguir crédito y posteriormente utilizan procedimientos dolosos para no cancelar sus obligaciones. Debe el acreedor emplear todos los medios legales posibles para salvar la cuenta por cobrar una vez que se haya detectado el fraude crediticio.

Las clases de cliente citadas pueden ser aplicadas y de hecho algunas de ellas lo son dentro de las áreas de Cobranzas y Departamento Legal del Banco de Guayaquil, tanto de crédito comercial como de consumidores. En consecuencia, el Banco acreedor considera que sus procedimientos de cobranza deben ser capaces de enfrentarse a cualquiera de las situaciones que pongan en peligro la recuperación de las cuentas por cobrar.

Una vez identificado el tipo de cliente y los motivos para el incumplimiento oportuno de sus obligaciones, la entidad bancaria recurre a los procedimientos y técnicas de cobranzas, que incluye las actividades que se realizan generalmente a través de las siguientes etapas:

1. Recordatorio.
2. Insistencia o persecución.
3. Acciones o medidas drásticas.

En cada una de las etapas mencionadas, se aplica una técnica que debe corresponder a las actividades que se realizan en cada una de ellas; sin embargo, antes de que una entidad bancaria acreedora inicie el procedimiento de cobranzas, debe tener dentro de sus prácticas de control actividades como envío de estados de cuentas y/o comprobantes de pago mensuales a los deudores y un sistema de recordatorio del departamento de cobranzas.

El envío de estados de cuentas y/o comprobantes de pago mensuales a los deudores es una de las prácticas más comunes, tanto en crédito comercial como de consumidores, los cuales permiten al deudor verificar los abonos por sus pagos y el saldo de deuda que mantiene. Normalmente, la elaboración de estos estados de cuenta generalmente está a cargo del departamento de contabilidad y su forma depende de los métodos de registro que utiliza el Banco de Guayaquil.

En cuanto a la utilización del sistema de recordatorio del Departamento de Cobranzas, no es muy práctico utilizar este método en forma individual, sino lo adecuado sería la utilización de un método que, de acuerdo a la gran cantidad de cuentas que maneja tenga como objeto en primer lugar recordar al departamento de crédito las cuentas vencidas que cada día requieren su atención y en segundo lugar registrar la acción tomada en el esfuerzo de cobranza, así como también la fecha en que esta acción se tomó. El trabajo hecho en esta forma contribuye a que se incurra en menos repetición de registros y menos actividad de oficina, lo cual hace más eficaz el sistema.

1. La etapa de recordatorio.

Una vez que se haya cumplido con el envío de los estados de cuenta y/o comprobantes de pago mensuales, se procede a revisar el registro de recordatorios del departamento de cobranzas antes de iniciar el procedimiento de cobro. El primer recordatorio manifiesta al cliente que no ha cumplido con su pago habiendo ya pasado la fecha de vencimiento de su dividendo. Es normal, que transcurran varios días entre las fechas de vencimiento y las de recordatorio. La primera notificación de cobro, a manera de recordatorio, debe ser moderada e impersonal.

La técnica en esta etapa puede consistir en una carta donde figuran los conceptos de la deuda, como tipo de crédito, número de operación, fecha de vencimiento, valor de la deuda, etc. Estos recordatorios pueden ser repetidos si enviado un primer recordatorio no se obtiene el pago de la cuenta en reclamo. El propósito de estas técnicas es para que:

- El cliente recuerde que tiene pagos vencidos
- El cliente pague a la brevedad posible
- Se evite el envío de un segundo o tercer recordatorio y en consecuencia, se minimicen los gastos de cobranza.

Se puede dar el caso de que el cliente haya efectuado su pago, en fecha posterior al envío del primer recordatorio y anterior al recibo de éste; en tal circunstancia, es usual que en los medios utilizados se le exprese, que en caso de haber efectuado el pago antes del recibo del recordatorio, haga caso omiso de éste. Así los modelos de recordatorio podrían variar de acuerdo a las condiciones de atraso en que se encuentre el cliente.

No obstante, el modelo de recordatorio a ser utilizado dependerá del tipo de respuesta que se haya obtenido de los clientes una vez que hayan sido contactados y de las razones que expongan los clientes para no haber realizado sus pagos oportunamente.

2. Etapa de insistencia o persecución

Una vez cumplida la etapa de recordatorio, y si las gestiones realizadas fracasan, entonces la etapa siguiente es la de insistencia o persecución. En esta fase del procedimiento de cobranzas, se busca un programa de acciones sucesivas que se apliquen a intervalos regulares, según la compensación de la cuenta con los esfuerzos que se realicen para cobrarla.

Tanto el programa de desarrollo como la técnica a utilizar dependen de la naturaleza de la cuenta por cobrar, de cómo este clasificado el deudor y la política para el tratamiento de las cuentas vencidas.

La duración de la etapa de insistencia puede ser corta o larga, puede tomarse días como también varios meses y por ello es necesario tomar en consideración el factor tiempo en relación con los esfuerzos, en términos monetarios, que se realicen para cobrar las cuentas.

La técnica aplicable en esta fase del procedimiento de cobro consistiría en el uso de medios similares a los utilizados en la fase de recordatorio, pero empleando en una forma más enérgica o agresiva de tal manera que las comunicaciones dirigidas al deudor se hacen con frecuencia, a intervalos de tiempo cortos, en términos enérgicos.

La insistencia puede ser mediante un envío constante de cartas, correspondencias vía fax o correo electrónico; con frecuencia, con cierto grado de determinación. Es altamente recomendable la realización de entrevistas personales con los deudores cuando los medios anteriores no han tenido éxito, o utilizando también a los oficiales de negocios o asesores financieros por el conocimiento

que tienen de los clientes, de sus actividades o negocios y de saber que si el cliente no paga la cuenta vencida el próximo préstamo le sería negado.

3. Etapa de acciones o medidas drásticas

Una vez agotados los medios posibles en las etapas de recordatorio y persecución, no queda otro camino que emplear medidas drásticas en contra del deudor, a pesar de que esto significa la ruptura de las relaciones con éste. Las técnicas más utilizables en esta etapa son las siguientes:

- a. Mediante los servicios de una agencia de cobranzas
- b. Mediante el uso de abogados.

a. Cobro mediante servicios de una agencia de cobranza.

Las agencias de cobranza son instituciones que se encargan de realizar cobros por cuentas de un acreedor que ha tenido dificultades para recuperar ciertos créditos de plazo vencido.

Cuando se entrega una cuenta por cobrar a una agencia, el Banco acreedor interesado está resignado a perder una parte de la misma por concepto de los honorarios que tendría que pagar por dicho concepto y por supuesto iría a contribuir al aumento de los gastos de cobranza.

No obstante, la entrega de la cuenta vencida a la agencia de cobros repercute profundamente en el ánimo del deudor quien ahora se verá obligado a pagarle aun acreedor diferente y podrá temer a su caída en el desprestigio en el ambiente financiero por insolvencia. Debe tomarse en consideración que las agencias de cobranzas pueden prestar también servicios en el suministro de información cuando se investiga a un cliente para concesión de crédito.

Es de suma importancia que el acreedor calcule el beneficio que se pueda obtener de la cuenta a recuperar. En este sentido, debe tomar en cuenta la compensación que debe haber, en términos de beneficio, entre el monto a recuperar y el costo total de la recuperación.

b. Cobro mediante el uso de servicios de abogados.

Cuando una cuenta se le entrega a un abogado, es con las instrucciones de que proceda inmediatamente y en forma enérgica. Utilizando este medio de cobranza el acreedor está dispuesto a terminar sus relaciones comerciales con el deudor. Este medio de acción drástica es el más enérgico de todos los utilizables y posiblemente sea el máximo intento que se haga para cobrar

una cuenta vencida. Un abogado hábil intentará una demanda al serle entregada la cuenta para el cobro.

Inmediatamente gestionará el cobro total de la deuda y si esto es imposible llegaría a un convenio a favor de su cliente. Como un último recurso se acudiría a un juicio, pero es costoso, puede resultar difícil demostrar la deuda y obtener un fallo favorable, y aún obteniendo dicho fallo se puede presentar el caso de que los recursos con que cuente el deudor no son suficientes para cancelar la cuenta y podría ser tan difícil cobrar como al principio la deuda. El abogado debe asesorar a su cliente indicándole cuando debe proceder judicialmente contra un cliente, puesto que la acción a seguir, debe tomarla el Banco acreedor.

II. 4. LAS CONDICIONES DE PAGO Y LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA.

Habiéndose considerado en el capítulo I los aspectos referentes a políticas de crédito y cobranza, se procede en el presente capítulo a estudiar un factor que tiene una gran incidencia en el éxito de dichas políticas, como son las condiciones de pago y su relación con las políticas de crédito y cobranzas.

Condiciones de pago.

Las condiciones de pago abarcan tanto el plazo que se concede para cobrar un crédito concedido, así como los descuentos que se conceden a los clientes por efectuar sus pagos en un plazo previamente acordado.

Dichas condiciones deben ser claras, constar por escrito y en conocimiento de todos. Se establecerá que los clientes deben pagar en nuestras oficinas, sólo se aceptan pagos en efectivo o cheques locales, se recaudará por medio de las ventanillas de atención al cliente.

Cuando se cobre se entregará al cliente el documento de pago, si lo aplica cancelando directamente al crédito en ese momento, si deposita en su cuenta de ahorros o corriente para que sea debitado el valor correspondiente al vencimiento, el comprobante será entregado luego de 10 días.

Se establecen comisiones por gestión de cobranzas de acuerdo al tiempo de vencimiento que mantenga el crédito. Los procedimientos de cobro se aplican independientes del monto.

El crédito será enviado al departamento legal a los 90 días de vencido. Las excepciones deberán ser aprobadas únicamente por la Vicepresidencia.

Políticas de crédito y cobranza.

Es costumbre que la misma persona sea quien se responsabilice de las operaciones de crédito y cobranzas. Sin embargo, si está bajo la responsabilidad de otras personas, debe darse énfasis a la capacidad de control de las operaciones, a las habilidades para realizar una cobranza oportuna, habilidad de comunicarse, y sobre todo la habilidad para tratar a clientes difíciles.

Debe contar con un equipo de trabajo adecuado que haya sido sometido a capacitación y entrenamiento; con recursos tecnológicos, lo menos posible manual.

Se deben establecer objetivos medibles, cuantificables, realizables, ya sean a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, estrategias, que permitan definir los caminos a seguir, las respuestas especiales, los diferentes resultados y cursos de acción para cada uno de ellos.

Es necesaria la preparación e investigación previa. Cuanto más sabemos del deudor y su entorno, mayor capacidad de negociación podemos desarrollar.

Las políticas de cobranzas deben incluir herramientas de gestión, como telegramas, fax, cartas, visitas, etc. Los ejecutivos de cobranzas deben ejercer la presión suficiente y permanente para que los clientes paguen oportunamente. Deberán desarrollar sistema de recordatorios, información de clientes, que permitan alcanzar la rentabilidad de la cobranza.

Resulta indispensable ejecutar un estudio de causas de morosidad, para que a cada cliente moroso, se le pueda dar un tratamiento especial, y así, ejecutar mecanismos que permitan localizar a los clientes ilocalizables.

El análisis de resultados y de las causas de la morosidad permite conocer las causas predominantes y determinar que se puede hacer para corregirlas o evitarlas. Permite además, una clasificación de clientes morosos, que puede darse por la mala interpretación de las condiciones iniciales.

Sirve también para determinar cuando un cliente es buen pagador, pero administra mal su capital, cuando tiene un crédito pequeño vencido, cuando se retrasa por hábito; cuando es buen cliente pero tiene muchos gastos personales, o poco circulante por imprevisto; cuando puede ser un buen cliente en problemas, o un cliente que no quiere pagar, o simplemente busca la posibilidad de fraude.

Los efectos financieros de la cobranza se podrán determinar a través de la utilización de los recursos que se detalla a continuación:

- Razones de rentabilidad.
- Razones de liquidez.
- Gerencia del efectivo.
- Rotación de cartera.
- Inversión involuntaria.

Para evaluar el nivel de cuentas por cobrar, pueden considerarse los siguientes indicadores:

Días de venta pendiente de cobro.

Es el tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito, permite detectar si las cuentas por cobrar exceden el plazo estipulado en las políticas de crédito de la empresa; se calcula con la siguiente fórmula:

$$DVPC = (\text{cuentas por cobrar}/(\text{ventas anuales}/360)$$

Promedio ponderado de días de cobro.

Este indicador se calcula basándose en el tiempo que tardan los clientes, en liquidar sus cuentas, tal como se aprecia a continuación:

Si una empresa tiene 400 clientes y el término de crédito es n/30, y vemos que 200 clientes pagan dentro de los 30 días, 120 clientes pagan en 40 días y el resto en 50 días, tendremos que:

1. Determinar el porcentaje de cada grupo sobre la base del total de clientes.

GRUPO	NUMERO DE CLIENTES	CALCULO	PORCENTAJE
30 DÍAS	200	200/400	50%
40 DIAS	120	120/400	30%
50 DIAS	80	80/400	20%
TOTAL	400		100%

2. Multiplicar cada porcentaje por el número de días de cobro de cada grupo

GRUPO	PORCENTAJE	CALCULO	DIAS PROMEDIO DE COBRO
30 DÍAS	50%	30 X 0.50	15 DIAS
40 DIAS	30%	40 X 0.30	12 DIAS
50 DIAS	20%	50 X 0.20	10 DIAS

II. 5. DESCUENTOS POR EL PAGO ANTICIPADO.

En lo que se refiere a los descuentos por pago anticipado, éstos constituyen rebajas que se hacen al pago de cuentas por cobrar por pagarlas antes de vencimiento, en un plazo previamente fijado por la entidad acreedora y en las condiciones del contrato de crédito. Esto significa que el deudor pagará menos cantidad de dinero por el interés que está sujeta a descuento por pronto pago.

Las tablas de amortización del Banco de Guayaquil están estructuradas de tal manera que reflejan como se está realizando el pago de una deuda contraída.

Los pagos pueden vencer, semestral, mensual o trimestralmente o en cualquier otro intervalo. Si estas cuotas continúan hasta que la deuda ha sido completamente pagada, se dice, que el préstamo está siendo totalmente amortizado. Sin embargo, considero necesario destacar que en la tabla de amortización, las cuotas contienen fecha de vencimiento.

Bajo estos términos, el capital del préstamo es pagadero en una fecha de vencimiento específica. Por lo tanto, en las tablas de amortización del Banco de Guayaquil, solamente una porción de cada pago de cuotas representa un gasto de intereses y el monto restante del pago reduce el capital del pasivo. A medida que el monto adeudado se reduce al efectuar cada pago, la porción de los siguientes pagos que representa el gasto de intereses se reducirá, y la porción dirigida al pago del capital aumentará.

Por consiguiente, en la estructura de la tabla de amortización constan los valores de los pagos (columna A), el gasto de intereses (Columna B), y la reducción en el saldo no pagado (Columna C), los cuales serán calculados de acuerdo al tiempo.

Los datos de la tabla son:

1. Períodos de interés (Fecha de expedición).
2. Fecha de pago.
3. Pago (bien sea mensual, semestral o trimestral) (Columna A)
4. Gastos por intereses (Columna B)
5. Reducción en el saldo no pagado (Columna C)
6. Saldo no pagado (Columna D).

La tasa de interés que se utilice en la tabla tiene una importancia especial; esta tasa debe coincidir con el período entre fechas de pago. Por lo tanto, si los pagos se realizaran de manera mensual (por ejemplo) la columna B de gastos por intereses deberá estar basada en la tasa de interés mensual y así sucesivamente.

Una tabla de amortización se realiza con el monto original del pasivo que encabeza la columna de saldos no pagados. Los valores de los pagos mensuales mostrados en la columna A, se especifican mediante un contrato de cuotas. El gasto por interés mensual, que aparece en la columna B, se calcula para cada mes aplicando la tasa de interés mensual al saldo no pagado al principio de ese mes. La porción de cada pago que reduce el valor del pasivo (Columna C) es simplemente el monto restante del pago (Columna A – Columna B). Finalmente, el saldo no pagado del pasivo (Columna D) se ve reducido cada mes por el monto indicado en la columna C.

La preparación de cada línea horizontal en una tabla de amortización representa la elaboración de los mismos cálculos con base en un nuevo saldo no pagado.

En el momento en que un cliente desea realizar una precancelación de una deuda, se efectuará un reliquidación de intereses a la fecha en que se realice el pago anticipado, y lo que corresponde cancelar al deudor es únicamente el valor sobre el capital que el Banco le concedió en su momento.

Los descuentos por pronto pago pueden también aplicarse a los pagos parciales o abonos que se realicen a los créditos, siempre que éstos se realicen dentro del período establecido para el descuento, esto es a la fecha en que le corresponde realizar el pago de los dividendos.

La aplicación de los descuentos por pago anticipado ofrecidos implica un intento de acelerar el proceso de cobro. Indudablemente, los descuentos pueden ofrecer un efecto en la demanda y en las pérdidas en cuentas incobrables; sin embargo, se presume que los descuentos por pronto pago no llevan la intención de reducir los activos ni de afectar la demanda, ni tampoco de reducir las cuentas incobrables.

Esta política crediticia solo tiene como objetivo la aceleración de las entradas a caja lo más rápidamente posible, determinando previamente si un aumento en las cobranzas compensará el costo de aumentar los descuentos concedidos por pronto pago.

II. 6. COSTO DE LOS DESCUENTOS POR PAGO ANTICIPADO.

Los descuentos por pago anticipado concedidos implican un alto costo financiero que merece ser estudiado para la formulación de las políticas al respecto.

Las políticas de la empresa para la fijación de las condiciones de pago deben establecerse en función de los objetivos que se persiguen con la administración de las cuentas por cobrar. Esto, por supuesto, incluye la formulación de políticas tanto de crédito como de cobranzas, de tal manera que no haya colisión entre dichas políticas cuando estas sean aplicadas.

Fundamentalmente debe existir un control de las cuentas por cobrar como un proceso que guía la actividad desarrollada hacia un fin determinado de antemano. Significa la determinación de si tal actividad está o no logrando los resultados que han sido ya previstos en el plan original.

La revisión del plan original puede determinar, por ejemplo cuando se ha incurrido en un error en la política crediticia y no en la actividad de otorgar créditos y/o de recuperarlos.

Se pueden haber otorgado créditos de acuerdo a las políticas del Banco pero su recuperación no es consistente ni con su monto ni con el plazo de pagos concedido.

En otras palabras, el proceso de control es permanente. No se debe esperar por resultados finales para tomar las decisiones sobre las acciones correctivas que deben ser aplicadas para corregir las diferencias entre lo planeado y lo ejecutado.

En la administración de cuentas por cobrar, a cargo de los oficiales de negocios o asesores financieros dentro del Banco de Guayaquil, cuyo objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, no es posible determinar si se logra la consecución de tal objetivo sin establecer un sistema de control. Tal sistema de control debe ser capaz de proporcionar resultados que revelen si el rendimiento se está obteniendo de acuerdo al requerido por el Banco en sus operaciones.

La administración de cuentas por cobrar debe ejercer control sobre los siguientes aspectos:

1. Concesión de créditos
2. Período de cobranza o plazo
3. Cobro efectivo de las cuentas
4. Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar

a. Control sobre la concesión de crédito.

En el capítulo I, se dedicó al estudio del proceso de concesión de crédito, desde la consideración de los objetivos de la administración de cuentas por cobrar por parte de los oficiales de negocios o asesores financieros y sus gerencias, hasta el establecimiento de criterios básicos para otorgar o rechazar créditos, tomando en cuenta las siguientes bases para el control de las adquisiciones de cuentas por cobrar: el riesgo máximo que la empresa está dispuesta a aceptar y el rendimiento que exige esta para sus operaciones; si los clientes seleccionados han sido los que realmente merecían la concesión del crédito de acuerdo con la investigación realizada por los solicitantes de crédito; qué criterios se tomaron en cuenta para juzgar el valor del crédito de los solicitantes; si se han aceptado solicitudes de crédito que debían ser rechazadas o si se han rechazado solicitudes que debían ser aceptadas.

b. Periodo de cobranzas o plazo.

Las consecuencias de las políticas de crédito utilizadas se reflejan en la actividad de cobranza. Si las actividades y normas crediticias son flojas o liberales, la presión se refleja en el departamento de cobranzas para acelerar el flujo de fondos provenientes de las cuentas por cobrar. Mientras que

si son muy restrictivas, inclusive para la concesión de crédito tal vez no se necesite un departamento de cobranzas.

En consecuencia, si se deben usar medidas generales de financiamiento, es también necesario desarrollar medios para vigilar las actividades de quienes conceden crédito y de los encargados de los cobros de las cuentas.

Entre las medidas que pueden utilizarse para evaluar las diferencias de la actividad crediticia se encuentran:

- Porcentaje de pérdidas o solicitudes de créditos rechazados en relación con la colocación de crédito: Si se rechaza una gran cantidad de solicitudes podría ser debido a que los términos o condiciones son poco estrictas o si las normas son demasiado restrictivas.
- Análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar y determinación del período medio de cobranza: el análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar proporciona una tabulación de las cuentas vencidas, clasificando los montos de las cuentas por cobrar de acuerdo al tiempo que tiene vencidas.

Los resultados obtenidos de la tabulación constituyen un medio para comparar los períodos de cobro establecidos en las condiciones del crédito concedido con el tiempo que se toman los deudores para pagar sus cuentas. De tal manera que, de acuerdo con ello, la actividad de conceder créditos podría tomar medidas correctivas para regular las condiciones; en consecuencia la entidad bancaria deberá ser, en cierto grado, estricta en la concesión de créditos. La decisión en este respecto estará de acuerdo a la antigüedad de los vencimientos de la cuenta y la política de conceder más créditos.

c. Control sobre los cobros.

La observación de las actividades de cobranza podría ser una de las tareas más difíciles para la establecer un criterio sobre el establecimiento de la responsabilidad en el caso del incumplimiento de los clientes. En caso de pérdida, la evaluación que se hizo del crédito concedido pudo haber sido deficiente; así como también debido a fallas en el control de los cobros.

Las técnicas utilizadas para controlar la concesión de créditos pueden utilizarse para los cobros, clasificación por vencimiento y período de cobranza; así como otras técnicas; tales como, como rotación de las cuentas por cobrar, cálculo de porcentaje de cobros en relación con las ventas a crédito.

Por lo tanto, el sistema de control debe ser capaz de indicar a la gerencia de crédito y a la gerencia de cobranza sobre la necesidad de aumentar la colocación de crédito o disminuirlas; o, adoptar una política más agresiva para acelerar los cobros.

Puede utilizarse otro indicador para controlar los créditos y cobranzas como lo es la rotación de las cuentas por cobrar, lo cual puede calcularse de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

d. Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.

El monto de la inversión en cuentas por cobrar está determinado por los siguientes factores:

- Condiciones de crédito concedidos a los clientes que son considerados que lo merecen.
- Las políticas y prácticas de la empresa para determinar que clientes han de recibir crédito.
- Las prácticas de pago de los deudores.
- La exigencia de las políticas y de las prácticas de cobro del acreedor.
- El volumen de los créditos.

II.-7.- CUENTAS INCOBRABLES. ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES DENTRO DEL BANCO DE GUAYAQUIL.

Cuentas incobrables.

La colocación de crédito, como se había dicho anteriormente involucran un gran riesgo. Algunos deudores se retrasan en forma considerable en el pago de sus créditos; otros, en definitiva, no pagan.

Resulta difícil clasificar de manera precisa a los solicitantes de crédito. Si esto fuera posible, se presentarían muy pocos problemas para lograr el éxito de la actividad crediticia. Debido a la situación de incertidumbre los riesgos no pueden ser eliminados.

Existe siempre la posibilidad de mantener cuentas cuyo cobro sea considerado imposible. Las cuentas dejadas de cobrar, porque los esfuerzos realizados para hacer las recuperaciones han resultado infructuosos, obviamente significan pérdidas; por lo tanto deben ser reconocidas como tales.

En consecuencia, disminuirán las utilidades de la empresa y también afectarán las finanzas del negocio por los montos en dinero dejados de percibir y el costo incurrido en la colocación de crédito efectuada, además de los aspectos relativos a los problemas de cobranza y sus costos tratados anteriormente.

Estimación de cuentas incobrables.

Cuando el Banco de Guayaquil tiene determinada inversión en cuentas por cobrar está actuando bajo condiciones de incertidumbre y riesgo. Por tanto, debe estimarse la probabilidad que existe de recuperar los montos de todas las cuentas por cobrar. Es decir, la determinación de la probabilidad hay de no efectuar la recuperación de las cuentas de cobro dudoso.

Como consecuencia de esta estimación, resultará la cantidad de dinero que se asignaría como pérdida causada por no haber recuperado el valor en cuentas, probablemente, imposibles de cobrar.

Debe tenerse presente, en el tratamiento de las cuentas por cobrar, que el crédito es una consecuencia de los ingresos por ventas. Tales ingresos han de ser disminuidos en el estado de resultados por el monto calculado para las pérdidas en cuentas incobrables.

Para los efectos contables, el registro se efectúa mediante una cuenta de gastos que refleje el gasto por incobrabilidad. Regularmente, en la contabilidad se denomina esta cuenta de gastos de varias maneras; tales como, pérdida en cuentas incobrables o créditos castigados, pérdida por cuentas malas, pérdida en cuentas de cobro dudoso, y otras denominaciones afines; pero, todas con el mismo significado.

Cuando se efectúa la estimación del gasto por cuentas incobrables, normalmente se establece una reserva o provisión para cuentas incobrables. Esta provisión se deduce del monto de las cuentas por cobrar en el balance general. Asimismo, debe ser calculada en una cantidad suficiente como para cubrir las pérdidas que se deriven de la incobrabilidad de las cuentas.

La estimación de las cuentas incobrables, normalmente, es una labor del Departamento de Contabilidad. La provisión puede basarse en resultados obtenidos de la experiencia en cobros de la entidad bancaria.

Así, pueden utilizarse alternativamente los métodos que se exponen a continuación:

- **Con base a un promedio de los períodos de varios de los últimos años.**

El promedio de pérdidas de varios de los últimos años puede ser utilizado para hacer la estimación de cuentas incobrables correlacionándolo:

- a. Total de ventas o colocación de créditos.
- b. Total de ventas a crédito.
- c. Saldos a final de año de cuentas por cobrar.

- **Método de la clasificación de cuentas de acuerdo a su antigüedad.**

Consiste en realizar el análisis de las cuentas por cobrar de acuerdo a su vencimiento. Incluye tanto las cuentas no vencidas como las ya vencidas. Supóngase el Banco de Guayaquil, en un período determinado, tiene en su total de cuentas por cobrar \$500.000; considerando para las cuentas no vencidas el 1% de incobrabilidad; para las cuentas vencidas de 1 a 30 días el 5%, de

31 a 60 días el 10%, de 61 a 90 días el 25% y más de 90 días el 50% de incobrabilidad; por lo tanto, se determina una previsión para cuentas incobrables de \$15.400, lo cual se considera la pérdida normal por concepto de cuentas incobrables.

Los métodos de cálculo del estimado de pérdidas en cuentas incobrables que se han descrito anteriormente, tiene como objeto principal determinar que monto de las cuentas incobrables debe ser cargada a los gastos periódicos en la contabilidad de la entidad financiera y asignar los montos que deben deducirse en el balance general del valor total de las cuentas por cobrar como previsión para cuentas incobrables.

II. 8. ASPECTOS LEGALES.

La administración financiera que desarrollan los Bancos u otras instituciones que prestan estos servicios, deberán considerar las disposiciones legales que regulan la ejecución de sus actividades; como son, la legislación impositiva, la legislación civil, la legislación mercantil y penal, pues están relacionadas con la concesión de créditos, su recuperación y prescripción, cuando resultan legalmente incobrables. En virtud de la dinámica de las leyes, las mismas están sujetas a constantes cambios y aplicación de jurisprudencias que influyen en su interpretación.

Consecuentemente, se recomienda al responsable de la gerencia de crédito y cobranzas referirse a la ley que sea aplicable a cada situación y estar en constante comunicación con el departamento legal; tanto para asesoría como en el tratamiento de las cuentas de cobro dudoso.

Los aspectos legales referentes a las pérdidas en cuentas incobrables están comprendidos en las leyes de impuesto sobre la renta, las cuales serán aplicadas de acuerdo a la legislación vigente y políticas internas que desempeña la entidad bancaria, así como la prescripción de cuentas cuyo cobro no ha sido gestionado dentro de cierto número de años.

Partimos señalando que la nueva Constitución Política de la República, reconocida como la Norma Suprema, dispone en su artículo 308 que, "las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la

finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura”.

Es así, como las demás leyes contienen normas referentes a la concesión de créditos y cobranzas, como el caso de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, y su respectivo Reglamento, que consagran las normas que regulan la constitución, organización, administración y las funciones que le son permitidas a las entidades bancarias legalmente constituidas.

En el Título V, Capítulo I, en su artículo 51, señala que, “ los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la ley: f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como, préstamos quirografarios; ñ) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras”.

Por su parte, el Título VII, trata de los Activos y de los límites de crédito, y señala al respecto las siguientes disposiciones:

Art. 68.- “Las instituciones del sistema financiero, de conformidad con las normas que dicte la Superintendencia, a efecto de reflejar la verdadera calidad de los activos, realizarán una calificación periódica de los mismos y constituirán las provisiones que sean necesarias para cubrir los riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos. Presentarán a la Superintendencia en la forma y con la periodicidad que ésta lo determine, los resultados de tal calificación, la que podrá ser examinada por los auditores externos o por la Superintendencia.

Art. 69.- Provisión es una cuenta de valuación del activo que afecta a los resultados y que se constituye para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables o por desvalorización de los activos o de los contingentes.

Art. 70.- El valor de todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación cuyo deudor estuviere en mora tres años, será obligatoriamente castigado por la institución del sistema financiero.

Art. 71.- La Superintendencia dictará las normas referentes a las relaciones que deberán guardar las instituciones financieras entre sus operaciones activas, pasivas y contingentes, procurando que los riesgos derivados de las diferencias de plazos, tasas, monedas y demás características de las operaciones activas y pasivas se mantengan dentro de rangos de razonable prudencia”.

En concordancia con el objetivo de este trabajo, las disposiciones consagradas en el Título VIII, tratan de la Contabilidad, Información y Publicidad, señalan que las instituciones financieras se someterán en todo momento a las normas contables dictadas por la Superintendencia, independientemente de la aplicación de las disposiciones tributarias.

Las instituciones financieras remitirán en forma mensual a la Superintendencia los estados de situación, pérdidas y ganancias, estado de cambios en la posición financiera y la posición de patrimonio técnico.

En el Título IX, se disponen normas que regulan los procedimientos que pueden ser ejecutados por las entidades bancarias, que sean acreedoras de obligaciones garantizadas con hipoteca o prenda, podrán ejecutarlas mediante el procedimiento señalado, para que sea exigible procesalmente, deberá constar en escritura pública o en documento privado reconocidas sus firmas judicialmente.

El artículo 99 dispone que, “el acreedor podrá iniciar el procedimiento estipulado en este capítulo, en los siguientes casos: a) Al encontrarse el deudor en mora total o parcial de la obligación u obligaciones que puedan acceder a este procedimiento; y, b) Por cualquier otra causa que las partes hubiesen convenido, bajo los mismos requisitos de forma determinados en los incisos segundo y tercero del artículo que antecede”.

El Código Civil contiene disposiciones relativas a las obligaciones en general y de los contratos, su clasificación, su modo de extinguirse, en especial de la solución o del pago efectivo, así como de su prescripción.

El Código de Comercio contiene normas que regulan el procedimiento como se deben instrumentar los contratos y pagares para la concesión de créditos, de manera que cumplan con la legalidad

exigida para que puedan ser recuperados judicialmente, y de acuerdo con las normas del Código de Procedimiento Civil.

En definitiva, la mayoría de las disposiciones de nuestra legislación, contienen normas y regulaciones relativas a la concesión de créditos y su cobranza, las cuales permiten un mejor cumplimiento de sus actividades por parte de las entidades del sistema financiero, y garantizar a sus clientes un adecuado servicio y el respeto de sus derechos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

Dentro del proceso de concesión de créditos, el punto estratégico para su optimización son los Sistemas de información, la calidad de los datos que se obtengan del solicitante de crédito.

En la mayoría de las instituciones, no hay una sola fuente de información. Es necesario contar con un sistema formal que apoye la toma de decisiones en la etapa del comité de crédito.

Se deben considerar las dimensiones de la calidad de datos, como son:

- Exactitud.
- Totalidad.
- Oportunidad.
- Relevancia.
- Nivel de detalle.
- Consistencia.

Para poder mejorar la calidad de datos, es necesario identificar la información crítica para el negocio; definir los criterios de calidad de datos; realizar mediciones iniciales para detectar posibles problemas de Calidad de Datos; automatizar Indicadores de Calidad de Información; definir responsables de Calidad de Datos, diagnósticos de calidad de Datos; realizar monitoreo de los indicadores por parte de la Gerencia.

El objetivo de la recuperación del crédito o de la cobranza, es prácticamente recuperar el crédito de acuerdo con las condiciones en que se pactaron al momento de su concesión. Para ello es necesario que se desplieguen actividades como el envío de comunicaciones, ordenar la suspensión de facilidades o servicios, la decisión de aceptar o rechazar valores utilizados como forma de pago, o acepta medios alternativos de pago, enviar al cobro por la vía legal de las cuentas morosas que lo ameriten.

Como objetivos secundarios, se debe proceder de acuerdo con las características internas de cada institución, pues como se manifestó en el desarrollo de este trabajo, se puede aplicar una política

rígida o tolerante. La política rígida consiste en cobrar el dinero a cualquier costo; la tolerante, en conservar al cliente.

Si no se tienen bien definidos los objetivos de la recuperación de créditos pueden producirse aspectos trascendentales y negativos para la institución, como la congelación del activo circulante, un mayor riesgo de incobrabilidad del crédito, pérdida de colocaciones, mala imagen de la institución.

Dentro de la gestión de cobranzas, es indispensable que el ejecutivo de cobranza, tenga conocimientos múltiples acerca del crédito que intenta recuperar, que proyecte seguridad en si mismo; con capacidad de trabajar y pensar bajo presión, que sea líder creativo y con iniciativa, que sea impecable en su aspecto personal, que presente buenos modales y refleje transparencia en su actitud.

Además, debe tener facilidad para comunicarse, buen juicio, sentido común y tacto, respeto a las políticas internas, persistencia en su objetivo, y sobre todo es importante saber escuchar y aceptar enfrentar no cobros.

La incidencia del seguimiento en los resultados, permitirá reducir el riesgo de incobrabilidad, realizar ajustes al financiamiento original, realizar cláusulas pactadas, acumular información que sirva como antecedentes para futuras operaciones, y sobre todo estar en el sitio y momento correcto.

RECOMENDACIONES.

Las políticas de créditos y cobranzas de cada institución financiera y bancaria variará de acuerdo a las consideraciones que estas incluyan, como pueden ser el considerar las principales causas de problemas con los créditos, la intención de los clientes respecto de poder pagar y de querer pagar.

Se puede recomendar sistemas de información que permitan analizar la calidad de los datos, para optimizar la concesión de los créditos y se disminuya las cuentas por cobrar, con el fin de mantener la debida liquidez dentro de la entidad bancaria.

Es recomendable tener en cuenta las principales causas de problemas con los créditos, pues pudo ocurrir, que no se determinó un plan de pago de acuerdo a la capacidad real de pago de cliente,

su flujo. Se debía considerar que la tasa de interés era más alta que los rendimientos del negocio o de sus ingresos; que no se obtuvo la aprobación formal previa del crédito; no se hizo seguimiento para verificar el cumplimiento de condiciones pactadas, no se cumplieron acuerdos de reciprocidad.

Otros aspectos a considerarse como políticas crediticias que deben ser observadas, cuyo incumplimiento ocasiona problemas con los créditos, es la mala constitución de las garantías, pagarés mal llenados, falta de acreditación del régimen matrimonial del cliente; no se investigó la existencia de gravámenes previos sobre garantías obtenidas, falta de inscripción en el Registro de la Propiedad de la garantía obtenida, acreditación de recursos de manera incorrecta.

En la recuperación del crédito o cobranza, será indispensable el empleo de las formas de cobranza anteriormente citadas, cumpliendo con los registros y procedimientos de cobro definidos, que permitan al ejecutivo de cobranza cumplir con sus funciones y responsabilidades, evitando actitudes personales equivocadas.

Podrán desarrollarse actividades como la cobranza telefónica, las comunicaciones y las entrevistas. Se deberá tener presente en cada momento, el análisis de resultados y de las causas de la morosidad, los efectos financieros de la cobranza, los controles internos en la gestión de cobranzas.

La cobranza telefónica, las comunicaciones y las entrevistas.

1. Cobranzas telefónicas. Recomendada para impagos de importe medio y bajo.

- Adecuar área de trabajo.
- Ser cordial, modulando la voz.
- Saber escuchar y hablar lo necesario.
- Contar con guiones guía.
- Tener la información necesaria a la mano.
- Evitar discutir.
- Determinar horas donde ubicar al cliente.
- Dejar recados con personas que lo transmitan.

- Tratar de obtener información adicional.
 - No olvidar registrar gestión telefónica.
2. **Las comunicaciones.** Recomendada para todo tipo de clientes, por su bajo costo y permiten utilización masiva.
- Ser claro, concreto y conciso.
 - Establecer modelos, dependiendo de los tipos de crédito y la antigüedad.
 - Ser cortés.
 - Tratar que el proceso de emisión sea breve.
 - Verificar antes de enviar la carta que no haya cambiado el estado del crédito.
 - Establecer mecanismo de verificación de la entrega.
3. **Las entrevistas.** Recomendada para impagos de elevado importe, busca conseguir acuerdos en firme.
- Adecuar el área de atención.
 - Prepárese de antemano.
 - Hacer lista de elementos de entrevista.
 - Destacar puntos a favor del acuerdo.
 - Anticipar las posibles objeciones del cliente, proponer alternativas razonadas y argumentadas.
 - Recurrir a la opinión de sus colegas, quizás su involucramiento no le permite ser objetivo y hallar una solución simple.
 - Tenerse confianza y seguridad.
 - Demostrar firmeza. Mantener posición clara, sin dudas ni titubeos.
 - Ser cordial, modulando la voz.
 - Evitar el discutir.
 - No ser intransigente, es indispensable saber escuchar.
 - Concretar una respuesta definitiva a su petición de pago.
 - Tratar de obtener información adicional.

- No olvidar registrar la entrevista.

Son técnicas que al desarrollarse durante la gestión de cobranzas, permitirán una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos, y el ejecutivo podrá satisfacer plenamente sus expectativas en el desempeño de sus actividades.

BIBLIOGRAFIA

- Análisis Financiero y Gestión Financiera, master executive en dirección financiera, Ángel Almogueira Díaz, año 2000 EOI América/Escuela Superior de la Industria Básica.
- Banco de Guayaquil S. A. Crédito Corporativo y Personal. Manual de Instrucciones y Procedimientos. Manual 01, Subgrupo 13, 15.
- Benitez Miranda, Miguel Ángel. Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección/ Miguel Ángel Benitez Miranda, Maria Victoria Miranda Dearribas.--Ciudad de la Habana: Editorial, 1997.
- Brealey R. Fundamentos de Financiación Empresarial/ R Brealey, S. Myers.-- EE.UU: Editorial Mc Graw- Hill, 1995.
- Credes Romero, A.R. Crédito Bancario. Instrumentación y Análisis de Riesgo.--Caracas: Segunda Edición, 1976.
- Gestión. Diccionario Ilustrado Océano de la Lengua Española/ Editorial Océano Barcelona, 2004.
- León Valdés, César A. Análisis Financiero Integral. Tomado de: http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/análisis/capuano/anal_1-4.htm, 8 de noviembre del 2004.
- Miegs A. Fundamentos de Administración Financiera/ A. Miegs.-- Cuba: Segunda Edición.- t.1.
- Rodríguez Acosta, Ellen. Perfeccionamiento del procedimiento para el otorgamiento de crédito en moneda nacional en el Banco de Crédito y Comercio/ Ellen Rodríguez Acosta; José Yhoslán Lorenzo Martín, Tutor._ Trabajo de Diploma. _ UCF (CfG), 2004.
- eco/banco/españoles/sistema_bancario/bizca.htm, 6 de marzo del 2004.
- Soberón Valdés Francisco. Finanzas, Banca y Dirección/ Francisco Soberón Valdés.-- La Habana: Ediciones Especiales. Instituto Cubano del Libro, 2000.
- Weston, J. Fred. Fundamentos de Administración Financiera/ J. Fred Weston, Eugene F. Brigham.-- México: Editorial Mc Graw – Hill, 1994.