



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**



**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN Y, GESTIÓN PÚBLICA Y  
MUNICIPAL**

**TESIS DE GRADO**

**Plan de estrategias competitivas para mejorar el proceso  
general de cobranza de la cartera vencida del Banco Nacional  
de Fomento, sucursal Quevedo, período 2010**

**AUTOR**

**HERNÁN GERMÁNICO GALLO PALLO**

**DIRECTORA DE TESIS**

**Lcda. ALEXANDRA HARO CHONG MSc.**

**Quevedo – Los Ríos – Ecuador**

**2012**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**



**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN Y, GESTIÓN PÚBLICA Y  
MUNICIPAL**

**TESIS DE GRADO**

**PLAN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR EL  
PROCESO GENERAL DE COBRANZA DE LA CARTERA  
VENCIDA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, SUCURSAL  
QUEVEDO, PERÍODO 2010**

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

**Ing. Darwin Javier Zamora Mayorga MSc. ....  
PRESIDENTE**

**Ing. Dominga Ernestina Rodríguez Angulo MSc. ....  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**Lcdo. Francisco Florencio Liberio Roca MSc. ....  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**Lcda. Alexandra Elizabeth Haro Chong MSc. ....  
DIRECTORA DE TESIS**

**Quevedo –Los Ríos – Ecuador**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

La suscrita, **Licenciada Alexandra Haro Chong MSc.**, Directora de esta Tesis de Grado, certifica: Que el Egresado Hernán Germánico Gallo Pallo, realizó el tema titulado Plan de Estrategias Competitivas para mejorar el proceso general de cobranza de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento, sucursal Quevedo, período 2010, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria para el efecto.

**Lcda. Alexandra Haro Chong MSc.**  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **DECLARACIÓN**

Yo, **Hernán Germánico Gallo Pallo**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el presente trabajo.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Estudios a Distancia, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual por su reglamento, y por la normativa institucional vigente.

**Hernán Germánico Gallo Pallo**

## **RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad, resultados, conclusiones y recomendaciones, de este trabajo investigativo pertenecen exclusivamente al autor de esta Tesis de Grado.

**Hernán Germánico Gallo Pallo**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, a Dios, fuente de mi vida e inspiración, por haberme bendecido y permitido cursar esta carrera y alcanzar un nuevo nivel de preparación. A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, entidad educativa que abrió sus puertas y me acogió como uno de sus hijos, en quien cumplió su misión, la de formar un profesional que por donde vaya, con voz altiva llevará su nombre. A mis maestros, quienes con paciencia y sabiduría ilustraron mis conocimientos que compartiré con mis semejantes.

A mi Esposa Guadalupe Elizabeth Saldarriaga Saldarriaga, quien como compañera de mi vida y de aula universitaria estuvo a mi lado todos estos años de aprendizaje, convirtiéndose en el soporte emocional y personal.

A mis hijos Hernán Germánico, Andrea Belén, Keyla Guadalupe, Angie Milena y Suri Luzmarina, quienes aceptaron sacrificar tantas horas que les pertenecía y que les fueron arrebatadas en la absorbente tarea de preparación de esta carrera, pero que con su voz de aliento me impulsaron a no desmayar y llegar al final de mi objetivo.

**El Autor**

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi agradecimiento, a Dios y a las siguientes personas:

Al Ingeniero Roque Luis Vivas Moreira MSc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por su aporte académico a la sociedad ecuatoriana.

Al Economista Roger Tomás Yela Burgos MSc. Director de la Unidad de Estudios a Distancia por su esmero en la Dirección de la misma.

A la Ingeniera Nancy Magali Rodríguez Gavilanes MSc, Subdirectora de la Unidad de Estudios a Distancia por su valiosa contribución a la Unidad Académica.

A la Lcda. Alexandra Elizabeth Haro Chong MSc. Directora de Tesis por su ayuda incondicional e intelectual en el desarrollo de esta investigación.

A los Miembros del Tribunal de Grado, Ingeniero Darwin Javier Zamora Mayorga MSc, Ingeniera Dominga Ernestina Rodríguez Angulo MSc. y Licenciado Francisco Florencio Liberio Roca MSc. por su asesoramiento académico en el desarrollo de esta investigación.

A los Docentes Tutores que impartieron sus conocimientos a lo largo de mi carrera estudiantil.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

**Hernán**

## INDICE GENERAL

CONTENIDOS	PÁGINAS
<b>I INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Delimitación del Problema.....	3
1.4 Justificación y factibilidad.....	3
1.5 Objetivos.....	4
1.5.1 General .....	4
1.5.2 Específicos.....	4
1.6 Hipótesis.....	5
<b>II REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	6
2.1 Banco.....	6
2.1.1 Clases de bancos.....	6
2.2 Gestión.....	6
2.2.1 Gestión bancaria.....	6
2.3 Plan.....	7
2.3.1 Plan de acción.....	7
2.4 Estrategia competitiva.....	7
2.4.1 Estrategia del líder.....	8
2.4.2 Estrategia defensiva.....	8
2.4.3 Estrategia ofensiva.....	9
2.4.4 Estrategias del mercado.....	9
2.4.5 Estrategias del producto.....	9
2.4.6 Estrategias de precios.....	9
2.4.7 Caracterización de las Estrategias.....	10
2.5 Crédito.....	10
2.5.1 Normas crediticias.....	11
2.5.2 Cartera de crédito.....	11
2.5.3 Período de crédito.....	11
2.5.4 Riesgo de incumplimiento.....	12
2.5.5 Morosidad de la cartera vencida.....	12
2.6 Políticas de cartera y cobro.....	12

2.6.1	Política de cobranza.....	13
2.6.2	De la jurisdicción coactiva.....	13
2.7	Habilidades en recuperación de cartera vencida... ..	13
2.7.1	Conceptuales.....	13
2.7.2	De comunicación.....	14
2.7.3	De eficacia.....	14
2.8	F.O.D.A.....	14
2.8.1	La situación interna.....	15
2.8.2	Las fortalezas .....	15
2.8.3	Las debilidades .....	15
2.8.4	La situación externa.....	16
2.8.5	Las oportunidades.....	16
2.8.6	Las amenazas .....	16
2.9	Cliente.....	17
2.9.1	Clases de clientes. Internos y externos.....	17
2.9.2	Internos .....	17
2.9.3	Externos .....	17
2.10	Banco Nacional de Fomento.....	18
2.10.1	Definición en su ley orgánica.....	18
2.10.2	Autonomía .....	18
2.10.3	Objetivo . .....	18
2.10.4	Forma de pago de los créditos . .....	19
2.10.5	De la recuperación .....	20
2.10.6	Arreglo de obligaciones vencidas . .....	20
2.10.7	Del cobro judicial . .....	21
2.10.8	Base legal .....	21
2.10.8.1	Constitución Política del Estado .. .....	21
2.10.8.2	Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento... ..	22
2.10.8.3	Reglamento General de Crédito .....	25
2.10.8.4	Contraloría General del Estado .....	26
2.10.8.5	Superintendencia de Bancos y Seguros.....	27
2.10.8.6	Código de Procedimiento Civil.....	27

<b>III MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	28
3.1 Localización y duración de la investigación.....	28
3.2 Materiales y equipos.....	28
3.3 Tipos de Investigación.....	29
3.3.1 De Campo .....	29
3.3.2 Aplicada .....	29
3.3.3 Descriptiva .....	29
3.3.4 Bibliográfica .....	29
3.4 Métodos.....	30
3.4.1 Investigativo ..	30
3.4.2 Científico.....	30
3.4.3 Analítico.....	30
3.4.4 Inductivo.....	30
3.4.5 Deductivo.....	31
3.5 Fuentes.....	31
3.5.1 Primarias.....	31
3.5.2 Secundarias.....	31
3.6 Técnicas e instrumentos de evaluación.....	31
3.6.1 Observación directa .....	32
3.6.2 Entrevista .....	32
3.6.3 Encuesta .....	32
3.7 Población y muestra .....	32
3.8 Procedimiento metodológico .....	34
<b>IV RESULTADOS</b> .....	36
4.1 Análisis e interpretación de resultados.....	36
4.1.1 Encuesta realizada a los clientes .....	36
4.1.1.1 Causas para no pagar los créditos .....	36
4.1.1.2 Insignificante asesoramiento para la inversión .....	36
4.1.1.3 Gestiones de cobro .....	37
4.1.1.4 Adecuadas estrategias de recuperación .....	38
4.1.1.5 Nuevas estrategias de cobranzas .....	38
4.2.1 Encuesta a funcionarios del banco .....	39
4.2.1.1 Logística para recuperación de cartera .....	39

4.2.1.2	Gestión de cobro del empleado .....	40
4.2.1.3	Planificación para cobro de cartera vencida .....	40
4.2.1.4	Gestiones de cobro suficientes .....	41
4.3.1	Entrevista a la Gerente del banco .....	42
4.4	Resultados del diagnóstico .....	44
4.4.1	Análisis F.O.D.A. del Banco Nacional de Fomento.....	46
4.4.2	Análisis de la situación BNF. Quevedo .....	46
4.4.3	Causas que impiden el pago de los créditos .....	47
4.5	Plan de estrategia competitiva .....	48
<b>V</b>	<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>49</b>
<b>VI</b>	<b>PROPUESTA</b> .....	<b>51</b>
6.1	Tema.....	51
6.2	Introducción.....	51
6.3	Objetivos .....	52
6.3.1	General .....	52
6.3.2	Específicos .....	52
6.4	Visión, Misión BNF. Quevedo .....	52
6.4.1	Visión .....	52
6.4.2	Misión .....	52
6.5	Estrategia competitiva .....	53
6.5.1	Procesos del plan de estrategias competitivas.....	53
6.5.1.1	Etapa I, diagnóstico situacional .....	53
6.5.1.2	Etapa II, objetivos, misión, visión.....	54
6.5.1.3	Etapa III, desarrollo de estrategias .....	55
6.5.1.3.1	Análisis del caso .....	55
6.5.1.3.2	Contacto con el cliente.....	56
6.5.1.3.3	Diagnóstico .....	56
6.5.1.3.4	Generación de alternativas .....	56
6.5.1.3.5	Obtención de compromisos de pago .....	56
6.5.1.3.6	Cumplimiento de compromisos de pago .....	56
6.5.1.3.7	Registro de acciones.....	57
6.5.1.3.8	Seguimiento del caso.....	57
6.5.1.3.9	Intensificación de las acciones .....	57

6.5.1.3.10 Definiendo los créditos “pérdida” .....	57
6.5.1.4 Etapa IV, evaluación y control .....	59
6.5.1.5 Etapa V, implementación.....	60
6.5.2 Programación de cronograma de actividades .....	60
6.5.3 Metas .....	61
6.5.4 Recurso humano .....	62
6.5.5 Juzgado de Coactivas .....	62
6.5.5.1 Etapas del proceso coactivo.....	64
6.5.6 Logística .....	65
6.5.7 Administración técnica .....	66
<b>VII CONCLUSIONES</b> .....	67
<b>VIII RECOMENDACIONES</b> .....	68
<b>IX RESÚMEN</b> .....	69
<b>X SUMMARY</b> .....	71
<b>XI BIBLIOGRAFÍA</b> .....	73
<b>XII ANEXOS</b> .....	75
12.1 Encuesta a clientes del BNF.Quevedo .....	75
12.2 Encuesta a funcionarios del BNF.Quevedo .....	76
12.3 Entrevista a Gerente del BNF.Quevedo .....	77
12.4 Fotografía angular del edificio del banco .....	78
12.5 Certificación del área de cartera .....	79
12.6 Nómina de empleados del BNF.Quevedo .....	80
12.7 Solicitud a Gerente del BNF.Quevedo .....	81

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		<b>PÁGINAS</b>
1	Causas para no pagar los créditos	36
2	Insuficiente asesoramiento para la inversión	37
3	Gestiones de cobro	37
4	Adecuadas estrategias de recuperación	38
5	Nuevas estrategias de cobranzas	39
6	Logística para recuperación de cartera	39
7	Gestión de cobro del empleado	40
8	Se planifica cobro de cartera vencida	41
9	Gestiones de cobro suficientes	41
10	Esquema del plan de estrategias competitivas	53
11	Objetivo, visión, misión del BNF. Quevedo	55
12	Desarrollo de estrategias	58
13	Organigrama juzgado de coactivas BNF. Quevedo	63
14	Esquema de las etapas del proceso coactivo	65

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>PÁGINAS</b>
1 Detalle, población, encuestas, entrevista	33
2 Análisis F.O.D.A. del BNF. Quevedo	45
3 Formato para elaborar matriz F.O.D.A.	54
4 Formato de planificación	61
5 Formato de planificación con datos	61
6 Formato de cumplimiento de metas	62

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXOS</b>		<b>PÁGINAS</b>
1	Encuestas a clientes del BNF. Quevedo	75
2	Encuesta a funcionarios del BNF. Quevedo	76
3	Entrevista a Gerente del BNF. Quevedo	77
4	Fotografía angular del edificio BNF. Quevedo	78
5	Certificación área de cartera BNF. Quevedo	79
6	Listado de empleados BNF. Quevedo	80
7	Solicitud a Gerente BNF. Quevedo	81

## I INTRODUCCIÓN

El sector Bancario y Financiero del Ecuador mantiene una estructura organizada en la oferta de servicios bancarios a la ciudadanía, regulada y supervisada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

A pesar de la crisis bancaria del año 1999, la Banca en general ha mantenido su vocación de servicio a la colectividad, especialmente el Banco Nacional de Fomento, entidad financiera estatal creada el 4 de marzo de 1928, en el Gobierno de Isidro Ayora. En la actualidad cuenta con 143 oficinas a nivel nacional. La Sucursal Quevedo, inició sus actividades el 26 de junio de 1950. Como integrante de las Instituciones Financieras Públicas, esta entidad brinda productos y servicios competitivos e interviene como ejecutor de la política agrícola del Gobierno para financiar planes y proyectos productivos a pequeños y medianos clientes que aspiran reactivar su economía, sea como personas naturales o como integrante de organizaciones sociales,, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país.

Su administración, desde las máximas autoridades hasta los Gerentes de Sucursales y Agencias Especiales, en todo el país, es eminentemente política, por lo que periódicamente se cambia a los administradores y con ello el rumbo de diseños y estrategias, lo que en cierto modo es aprovechado, especialmente por determinados sectores productivos agremiados, que se resisten al pago de los préstamos, aduciendo tener el apoyo de uno o más miembros del Directorio de la Institución, quien o quienes devuelven de esta manera el respaldo entregado en épocas de campaña política.

La Tesis denominada “Plan de Estrategias Competitivas para mejorar el Proceso General de Cobranza de Cartera Vencida del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, período 2010”, contiene elementos que admiten verificar si esta Institución Bancaria se fortalece con la implantación de estrategias que le permiten mejorar la recuperación de su cartera vencida.

Un aspecto importante del análisis del Plan de Estrategias Competitivas es comprender cuál es la estrategia de mercado para mejorar la cobranza de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento, en Quevedo.

De ejecutarse el plan de las estrategias competitivas éstas se convertirán en acciones ofensivas o defensivas con las que contará esta sucursal para crear una posición defendible dentro del mercado para la recuperación de su cartera vencida.

### **1.1 Planteamiento del problema**

El Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, al 31 de diciembre del 2010 tuvo una cartera vencida de \$ 2,414,302.42 y castigada de \$1,699,460.62; totalizando \$ 4.113,763.04; por cobrar. En este rubro existe una tendencia permanente al incremento de la morosidad de la cartera de 30 a más de 360 días, de los créditos concedidos a los clientes de los sectores agrícola, comercial, artesanal, ganadero, industrial etc., convirtiéndose en una grave falencia financiera en la entidad.

La gestión de cobro de la cartera vencida ha estado y está supeditada a los constantes cambios de gerentes que por su corta administración no logran aplicar un liderazgo de calidad, a ello se suma los momentos políticos que vive el país, especialmente en época de campaña de las diferentes dignidades en la que por captar votos como estrategia se agrupa a gran cantidad de deudores en gremios solicitando la condonación de los intereses y capital tanto parcial como total en todas las líneas crediticias que entrega la institución, haciendo inútil todas las gestiones de cobro que los departamentos de crédito, cartera y legal realizan a los deudores morosos.

Es necesario que a más del escaso manejo técnico que ejecuta personal de la institución, se aplique un Plan de Estrategias Competitivas para mejorar el proceso de cobranza de la cartera vencida y obtener mayor liquidez para y cumplir con la misión de la Institución.

## **1.2 Formulación del Problema**

La aplicación del Plan de Estrategias Competitivas mejora el proceso general de cobranza de la cartera vencida en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.

## **1.3 Delimitación del Problema**

La investigación se llevó a cabo en las oficinas de la Gerencia, Departamento Legal, Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, ubicado en el inmueble signado con el número 217 de la calle Quinta y Avenida Siete de Octubre, en el casco comercial de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, involucró a los Directores de los Departamentos citados, así como en domicilios de los deudores morosos, ubicados en la jurisdicción operativa de la sucursal. De igual forma se recurrió a los documentos fuente como son: certificación sobre el monto de la cartera vencida al 31 de diciembre del 2010, para objeto de análisis y recomendación de solución a la morosidad, implementando el Plan de Estrategias Competitivas.

## **1.4 Justificación y Factibilidad**

Las empresas han evolucionado y desarrollado con el transcurrir del tiempo, el Banco Nacional de Fomento actualmente tiene como concepto una nueva adaptación a las necesidades del país. Su cambio en el aspecto de infraestructura, así como la tecnológica y entrega de capital por parte del Gobierno Central para apoyar a los microempresarios, comerciantes y agricultores en los últimos años, ha impactado en la economía de estos sectores, por lo que su reestructuración total debe constituir el punto central de su razón de ser como respuesta a las exigencias del entorno socio-político y económico en el que se desenvuelve, por este motivo, el Plan de Estrategias Competitivas que se implanten para mejorar el proceso de recuperación de su cartera vencida es fundamental, pues como entidad financiera el Banco Nacional de Fomento opera con capital propio.

El tema propuesto, buscó integrar en el mejoramiento del proceso de recuperación de cartera vencida y castigada existente desde hace muchos años en la entidad, a todos los clientes internos y externos, para conseguir un crecimiento acelerado y cumplir los objetivos propuestos por la Institución, por lo que fue factible llevar a cabo esta investigación, ya que la entidad cuenta con los recursos económicos, materiales técnicos, tecnológicos y humanos indispensables para su ejecución.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 General**

Mejorar el Proceso General de Cobranza de Cartera Vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Quevedo, mediante un Plan de Estrategias Competitivas.

### **1.5.2 Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la gestión de cobranza que aplica el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.
- ✓ Analizar la situación actual de la Cartera Vencida al 31 de diciembre del 2010 que refleja la certificación del Área de Cartera del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.
- ✓ Determinar las causas que han impedido al cliente en mora pagar sus obligaciones en forma oportuna en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.
- ✓ Elaborar un Plan de Estrategias Competitivas para mejorar el proceso general de cobranza de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.

## **1.6 Hipótesis**

La insuficiente recuperación e incremento de la cartera vencida en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, se debe a que no cuenta con un Plan de Estrategias Competitivas en el proceso general de cobranza.

## II REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Banco

Establecimiento público de crédito, descuento, emisión, hipoteca, industrial, etc. El término universal de banco comercial se entenderá, toda institución que se dedique al negocio de recibir dinero en depósito y captación en custodia y darlo a su vez en préstamo. **Escoto (2001)**

#### 2.1.1 Clases de bancos

Según el origen del capital:

- **Bancos públicos:** El capital es aportado por el Estado.
- **Bancos privados:** El capital es aportado por accionistas particulares.
- **Bancos Mixtos:** Su capital se forma con aportes privados y oficiales.  
**Escoto (2001)**

### 2.2 Gestión

Del latín Gestio, el concepto hace referencia a la acción y el efecto de gestionar o de Administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. **Pérez (2003)**

#### 2.2.1 Gestión bancaria.

Es sabido que todos estos aspectos señalan la necesidad imperiosa de usar una herramienta que sea capaz de permitir el control y el análisis de los resultados para de esta manera poder tomar las decisiones correspondientes.  
**Kotler (2008)**

## 2.3 Plan

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objeto de dirigirla y encaminarla.

**Pérez (2008)**

### 2.3.1 Plan de acción

El cambio estratégico no se produce únicamente porque se crea que resulta conveniente; se produce si se puede aplicar, y si los miembros de la organización pueden llevarlo a la práctica. En efecto, la estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva.

**Martínez (2005)**

## 2.4 Estrategia Competitiva

La Estrategia Competitiva tiene como propósito definir qué acciones se debe emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en que interviene la empresa.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores, es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Los análisis de competitividad, han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos.

Ahora se trata de desarrollar una estrategia en base a las evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. **Lambin (2002).**

Si hay gran competencia en el sector en el que nos movemos, estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen mucho de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, diferenciarlo del producto de un competidor específico, o se puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc. **Hernández (2008).**

Una vez que se ha identificado y evaluado a los principales competidores, la empresa debe dirigir ahora estrategias competitivas en técnicas globales con las que debe obtener una ventaja competitiva mediante la provisión de un valor superior para el cliente. **Kotler (2008)**

Estrategia Competitiva es la gestión inmediata diferente a las ya existentes que se tiene que aplicar en la empresa con optimización de recursos, analizando los pro y contra de otras estrategias implantadas y competidores para lograr el resultado esperado. **Comentario Autor (2011)**

#### **2.4.1 Las Estrategias del líder**

La empresa Líder en un producto mercado, es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. **Lambin (2002).**

#### **2.4.2 Estrategia defensiva**

Una segunda estrategia propia de la empresa que mantiene una cuota de mercado elevada, es una estrategia defensiva: Proteger la cuota de mercado construyendo la acción de los competidores más peligrosos. Esta estrategia es

a menudo adoptada por la empresa innovadora que, una vez abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores. **Lambin (2002)**.

### **2.4.3 Estrategia ofensiva**

Extender su cuota de mercado mediante una estrategia ofensiva es una tercera posibilidad que se presenta a la empresa dominante. El objetivo aquí es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad. Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad. **Lambin (2002)**.

### **2.4.4 Estrategias del mercado**

Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto, se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado o centrarnos en un mercado con gran potencial. **Hernández (2000)**.

### **2.4.5 Estrategias del producto**

Se puede estudiar usos alternativos del producto o métodos para incentivar la fidelidad. Se debe buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. **Hernández (2000)**.

### **2.4.6 Estrategias de precios**

Un factor a considerar, es si se fijaran precios superiores o inferiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. **Hernández (2000)**.

#### **2.4.7 Caracterización de las estrategias**

Una empresa (o el negocio de una empresa, si ésta posee varios), sigue una estrategia prospectora cuando se muestra activa en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Con frecuencia son estas empresas las que crean los cambios a los que han de responder el resto de competidores del mercado. Estructuralmente, se caracterizan por una baja formalización y una alta descentralización y flexibilidad. Procesan gran cantidad de información para reforzar la actividad de innovación y alinear su actividad a las necesidades de los consumidores. Se entiende por estrategia analizadora, la que emprenden aquellas empresas que mantienen y protegen su negocio básico, sin renunciar por ello al lanzamiento de nuevos productos y a la localización y explotación de nuevos mercados. **Hernández (2005)**.

### **2.5 Crédito**

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite específico y durante un período de tiempo determinado.

Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización, son los principales elementos que influyen sobre el nivel de las cuentas por cobrar de una corporación.

Por supuesto que las condiciones económicas están en gran parte más allá del control del administrador financiero. Sin embargo, como sucede con los otros activos circulantes, el administrador puede variar el nivel de las cuentas por cobrar en relación con el intercambio entre la rentabilidad y el riesgo. La reducción de las normas de calidad puede estimular la demanda, lo que a su vez debería conducir a mayores utilidades. Pero se incurre en un costo por llevar las cuentas por cobrar adicionales, lo mismo que un mayor riesgo de pérdidas por cuentas incobrables. **James (2002)**

### **2.5.1 Normas crediticias**

La política crediticia puede tener una influencia significativa sobre las ventas. En teoría, la organización debe reducir su norma de calidad para cuentas que se ha aceptado, siempre que la rentabilidad de ventas generadas exceda los costos adicionales de las cuentas por cobrar. ¿Cuáles son los costos de relajar las normas crediticias? Algunos surgen de un departamento de crédito agrandado, del trabajo de oficina necesario para verificar las cuentas adicionales y de dar servicio al volumen aumentado de la misma. **James (2002).**

### **2.5.2 Cartera de crédito**

Es la clasificación que da la institución financiera a su cartera de préstamos, que permite realizar una evaluación de la gestión gerencial, lo cual significa buscar la superación del nivel profesional en la administración de las unidades operativas. **Mata (2005)**

### **2.5.3 Periodo del crédito**

Los términos de crédito involucran tanto la duración del crédito como el descuento que se concede. El término “2/10, neto 30” significa que se da un descuento de 2% si se paga la factura antes del decimo día después de la fecha de la misma; el pago se vence al día 30. Por tanto el periodo de crédito es de 30 días. **James (2002).**

El período de crédito neto se refiere al tiempo al que se ha extendido el crédito.

Al establecer el período de crédito neto el objeto, es hacer que el tiempo se iguale, en lo posible, al tiempo que necesita el comprador para obtener un ingreso de la venta del producto aludido. **(Diccionario Economía - Administración - Finanzas – Marketing)**

#### **2.5.4 Riesgo de incumplimiento**

Nuestra preocupación en esta sección se centra no solo en la lentitud en la cobranza, sino también en la parte de las cuentas por cobrar que no se paga. Las diferencias políticas de normas de crédito deberán involucrar ambos factores. **James (2002)**

#### **2.5.5 Morosidad de la cartera vencida**

Con ella se pretende la reducción del riesgo que supone mantener una posición de algún tipo de activo. Puede tratar de cubrir el riesgo de tipo de interés de cambio de divisas, etc. **Chiriboga (2003)**

### **2.6 Políticas de Cartera y Cobro**

En negocios, las políticas de concepción y recuperación de cartera, deben acogerse a los términos de comercialización y los servicios bancarios estructurados en línea con ellos. Consecuentemente se citan los siguientes ejemplos:

Se concederá un plazo al importador de tantos meses (o días) para el pago de las facturas (dependiendo de la Legislación propia del país), las operaciones de venta a crédito deben informarse a alguna entidad de control estatal, como el Banco Central o Banco de la República, según sea el monto facturado y el plazo concedido. **Ramírez (2004)**

Definir el plazo y monto de crédito a conceder, es una decisión de alto riesgo para la Compañía, pues dar crédito significa inmovilizar capital a favor del comprador, lo cual bien puede impulsar volúmenes de venta, pero podría ocasionar iliquidez a quien vende, si no se ha medido la capacidad financiera de la empresa para conceder crédito.

Para medir la capacidad de una empresa de conceder crédito, se debe reconocer su posición en cuanto al capital de trabajo disponible, pues el volumen y plazo de crédito a conceder es función del capital de trabajo, el cual es la disponibilidad de recursos monetarios empleables por la empresa para hacer las transacciones propias de su giro comercial ordinario. **Cajigas (2004)**

### **2.6.1 Política de cobranza**

La empresa determina su política global de cobranza, mediante la combinación de procedimientos de cobro que emprende. Estos procedimientos incluyen una llamada telefónica al cliente, el envío de una carta, el envío de una nueva factura, a veces hacer una visita a una persona y la acción legal. Después de un tiempo determinado, a menudo 90 días después del vencimiento, muchas empresas pasan la cuenta a una agencia de cobranza. **James (2002)**

### **2.6.2 De la jurisdicción coactiva**

Es la facultad legal que tienen los recaudadores de las rentas del Estado para adelantar por sí y ante sí los juicios ejecutivos necesarios para cobrar, de los deudores renuentes del fisco, los créditos que la misma ley determine como cobrables en esa forma especial. **Galvis (2007)**

## **2.7 Habilidades Administrativas en la Recuperación de Cartera Vencida**

Los administradores, Gerentes y Cobradores necesitan algunas habilidades administrativas para el proceso de cobro, las cuales se detallan a continuación:

### **2.7.1 Conceptuales**

- Capacidad de aprovechamiento de la información para recuperar la cartera vencida.
- Reconocer los aspectos problemáticos y aplicar las soluciones.

- Elegir la información crucial en grandes volúmenes de datos.
- Comprender las innovaciones de estrategias.

### 2.7.2 De comunicación

- Capacidad de transformar las estrategias en palabras y acciones.
- Capacidad de incentivar al cliente a pagar el crédito otorgado.

### 2.7.3 De eficacia

- Habilidades de negociación.
- Capacidad de revisar las operaciones de cobro y hacer mejoras.
- Fijar y mantener metas de recuperación de cartera. **Hernández (2005).**

## 2.8 F.O.D.A.

FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.

Esta herramienta fue usada en las empresas para obtener el marco general en que operaban y es considerada una de las técnicas de la planificación estratégica.

Decía Séneca: **“Cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino le sirve”**. O dicho de otra manera: **“cuando uno no sabe a dónde va, puede llegar a cualquier parte”**.

La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afecta tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede

ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas.

El diagnóstico FODA permite identificar la situación actual, que esta constituida por dos niveles; la situación interna y la situación externa.

### **2.8.1 La situación interna**

Está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización, en ella se analiza la situación interna y aquí se desarrollan dos elementos principales que la conforman y se refiere a las fortalezas y las debilidades, aspectos que detallaremos a continuación:

### **2.8.2 Las fortalezas**

Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Ejemplos de fortalezas son: Objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.

### **2.8.3 Las debilidades**

Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Ejemplo de debilidades son los siguientes:

Carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación. Un elemento importante es que las debilidades no es poner las fortalezas en negativo, ya que muchas debilidades pueden no coincidir con los aspectos positivos, en este como en todos los ejercicios lo adecuado es hacerlos de manera concienzuda y tratando de ser lo más veraz posible, en

todo caso dar información errónea o falsa solo le dará resultados inadecuados y poco prácticos.

En este momento, tenemos descrita la situación interna, que se refiere a la lista de fortalezas y amenazas, el primero como elemento positivo y el segundo como elemento negativo. Puede señalarse que en este momento podemos hacer un balance entre los aspectos positivos y negativos internos. Dado que puede haber una lista muy larga se depende del buen juicio y del criterio para priorizar las situaciones y anotar aquellas que están actuando en este momento y que afectan nuestra situación actual.

#### **2.8.4 La situación externa**

Se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

#### **2.8.5 Las oportunidades**

Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología.

#### **2.8.6 Las amenazas**

Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Como se ha podido dar cuenta a este momento, contamos con elementos positivos y elementos negativos, hay un elemento positivo y uno negativo en

cada una de las situaciones ( externas e internas), en este caso podemos agrupar los aspectos positivos y contrastarlos con los elementos negativos y tenemos como aspectos positivos; las fortalezas y las oportunidades y como aspectos negativos a las debilidades y las amenazas. De manera gráfica nos encontramos:

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>

## 2.9 Cliente

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

**Thompson (2012)**

### 2.9.1 Clases de clientes: internos y externos.

#### 2.9.2 Internos

Son los que tienen necesidades y expectativas respecto al desempeño y resalta los de su organización final.

#### 2.9.3 Externos

El usuario o consumidor, el comprador, intermediario o mayorista, el distribuidor minorista, otra organización que toma el producto o servicio para hacerle otra transformación. **Thompson (2012)**

## 2.10 El Banco Nacional de Fomento

### 2.10.1 Definición en su Ley Orgánica

**Art. 1 LOBNF(2009)** El Banco Nacional de Fomento, al que, en adelante, en esta Ley, se le denominará “El Banco”, es una Entidad Financiera de Desarrollo, Autónoma, de Derecho Privado y Finalidad Social y Pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

### 2.10.2 Autonomía

**Art. 2** El Gobierno de la República garantiza la autonomía del Banco en los aspectos, económico, financiero, técnico y administrativo. Su funcionamiento se normará por las disposiciones de esta Ley, su Estatuto, Reglamentos y Regulaciones; y su política crediticia se orientará de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expida el Gobierno Nacional.

El Banco Nacional de Fomento, a pesar de ser autónomo y el ente que ejecuta la política agrícola del gobierno de turno, también es utilizado para la aplicación de otras políticas gubernamentales momentáneas, permitiéndole recibir aporte económico extra, en estos casos, y el gobierno para ganar adeptos, inclusive norma concesión de créditos rápidos, sin la presentación de los mínimos requisitos legales, lo que es aprovechado por miles de personas para obtener a un préstamo sin justificar la inversión. **Comentario Autor (2011)**

### 2.10.3 Objetivo

**Art. 3** El objetivo fundamental del Banco Nacional de Fomento es estimular y acelerar el desarrollo socio-económico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia.

La entidad, cumple su objetivo al:

- a) **Otorgar**, de preferencia, crédito para el fomento de la producción agropecuaria, artesanía, pequeña industria, la industrialización de productos agropecuarios y la comercialización de los artículos provenientes de estas actividades. Podrá también conceder préstamos para fomento forestal, pesquero, de la mediana industria y de actividades turísticas;
- b) **Recibir** depósitos monetarios de plazo menor, de plazo mayor y de ahorro; y, a base de estos recursos, conceder crédito comercial; y
- c) **Administrar** y actuar como agente fiduciario de fondos especiales que se constituyan por parte del Gobierno y entidades nacionales o internacionales, de financiamiento, con fines específicos de fomento, en los sectores mencionados en el literal a, de conformidad con los respectivos contratos que, para el efecto, se celebren.

El Banco Nacional de Fomento, en las solicitudes de préstamo, a través de los Oficiales de Crédito, analiza la línea en que se invertirá el dinero a concederse, las garantías ofrecidas y la factibilidad del negocio o cultivo, establece monto y plazo. Esta información es confidencial y de absoluta responsabilidad del Oficial de Crédito, que es quien recomienda la prestación y desembolso del dinero y también el funcionario encargado de que se cumpla con la devolución de estos valores, que de no hacerlo, el pagaré pasa al Departamento Legal para la recuperación vía coactiva. **Comentario Autor (2011)**

#### **2.10.4 Forma de pago de los créditos.**

**Art. 4** El pago del capital, intereses y demás recargos del préstamo se realizará de la siguiente manera: mensual, trimestral, semestral, anual o al vencimiento, o de acuerdo con la naturaleza de inversión y la capacidad de pago.

**Art 15 RGCBNF(2009)** Los prestatarios podrán realizar abonos o cancelaciones de sus obligaciones, aún antes de la fecha de vencimiento, los que se acreditarán en forma inmediata a los valores que adeudare, en el siguiente orden: Intereses, comisiones y capital.

El crédito que otorga la entidad, debe ser bien utilizado y tener un seguimiento permanente para que el cliente realice una real inversión, y no desvíe el dinero prestado, que en este caso no genera ganancias, por lo tanto no existirá disponibilidad de dinero para devolver el préstamo, y al no pagar puntualmente el crédito, estas cuotas se convierten en valores vencidos. **Comentario Autor (2012)**

#### **2.10.5 De la recuperación**

**Art. 83** Es obligación de los Gerentes, de los Comités de Crédito, Comités de Recuperación, de la Unidad de Recuperación y funcionarios responsables del proceso de crédito, realizar y ejecutar todas las acciones tendentes a recuperar los préstamos concedidos mediante cobros en efectivo o arreglo de obligaciones, en los términos establecidos en el presente reglamento.

#### **2.10.6 Arreglo de obligaciones vencidas**

**Art.94** El Banco Nacional de Fomento, a petición escrita del interesado, podrá facilitar el arreglo de obligaciones vencidas, a través de las siguientes operaciones:

- a)** Novación de una cuota o de la totalidad del crédito;
- b)** Consolidación de dos o más cuotas de capital o de una o varias obligaciones de un mismo cliente; y,
- c)** Sustitución de un deudor por otro.

El cliente del Banco Nacional de Fomento, cuando se encuentra en mora o no ha podido cancelar su obligación, de acuerdo al Reglamento General de Crédito, para optar por cualquiera de las operaciones bancarias que anteceden, debe obligatoriamente cancelar todos las costas y gastos judiciales si los hubiere, todos los intereses generados hasta el momento del arreglo y el 10% del capital cuando se trate de novaciones y consolidaciones de deudas. Ya en el caso de sustituciones, a más del pago de los rubros establecidos para el

pago de novaciones, debe cancelar el 25% de capital y existir el compromiso escrito del sustituido para el traspaso del inmueble hipotecado a favor del sustituyente. **Comentario Autor (2011)**

### **2.10.7 Del cobro judicial**

**Art.112** El Gerente General, mediante oficio, conforme lo autoriza la Ley Orgánica, delegará a otros funcionarios, el ejercicio de la jurisdicción coactiva acompañada de la correspondiente orden general de cobro.

El ejercicio de la jurisdicción coactiva en el Banco Nacional de Fomento, es especialísimo, pues quien la ejerce se convierte en Juez o Jueza Delegada de Coactiva y puede ser cualquier funcionario aunque no posea el título de Abogado. Es un trámite coercitivo especial, que aplicándolo se logra el cobro inmediato de obligaciones vencidas, siempre y cuando exista el respaldo político de la Administración de la entidad para hacerlo, caso contrario, todo esfuerzo resulta inútil. **Comentario Autor (2011)**

### **2.10.8 Base Legal**

La entrega de préstamos por parte del Banco Nacional de Fomento a los diferentes sectores productivos, y la recuperación de los mismos dentro de los plazos establecidos en el documento de crédito respectivo está normado en la Constitución Política del Estado, en la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, en su Reglamento General de Crédito y Leyes Supletorias como Los Códigos Adjetivo y Sustantivo Civil.

#### **2.10.8.1 Constitución Política del Estado**

### **Capítulo tercero**

#### **Soberanía alimentaria**

**Art. 281** La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y apropiados permanentemente.

Para ello, será responsabilidad del Estado:

1. Impulsar la **producción**, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.**(la negrita es mía)**

## **Sección Sexta**

### **Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera**

**Art. 303** La formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central. La ley regulará la circulación de la moneda con poder liberatorio en el territorio ecuatoriano.

La ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca pública.

#### **2.10.8.2 Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento**

**Art. 34 LOBNF (2009)** “El Gerente General ejerce la representación legal del Banco, y tiene a su cargo la gestión administrativa y dirección de las operaciones de la Institución. Es Jefe superior de las dependencias del Banco y su personal”

**Numeral 9, Art.35** Entre las atribuciones del Gerente General, está: Ejercer la jurisdicción coactiva que corresponda al Banco, para el cobro de sus créditos.

“El ejercicio de la jurisdicción coactiva, mediante simple carta u oficio”

**Art. 7** Los préstamos que el Banco concede se caucionarán con garantías reales: hipoteca, prenda agrícola o industrial, prenda mercantil ordinaria o especial, o valores fiduciarios cotizados en la Bolsa de Valores.

**Art. 80** Las garantías reales se constituirán, preferentemente, por los mismos bienes objeto de la inversión, o por aquellos que resultaren del producto de la explotación o de la actividad económica correspondiente, pudiendo también aceptarse la garantía de otros bienes, a satisfacción del Banco, siempre que cubran suficientemente la relación préstamo garantía. Los préstamos a largo plazo se garantizarán, necesariamente con hipoteca. En caso de insuficiencia de esta garantía, podrá complementarse con la de otros bienes, a satisfacción del Banco.

**Art. 142** El Banco tendrá jurisdicción coactiva, que ejercerá aparejando cualquier título de crédito del que conste una deuda en su favor, aunque la cantidad no fuese líquida. En este caso, se procederá en la forma determinada en el Art. 1058 del Código de Procedimiento Civil. En el auto de pago se podrá dictar cualquiera de las medidas indicadas en los Arts. 458 y 459 del Código de Procedimiento Civil, sin acompañar prueba alguna. El Gerente General ejercerá la jurisdicción coactiva en toda la República, y podrá delegar, mediante simple oficio, a cualquier funcionario o empleado del Banco, el conocimiento y tramitación de uno o más juicios.

**Art. 143** En todas las acciones coactivas que inicie el Banco, podrá ordenarse el embargo de bienes muebles o inmuebles, en el mismo auto de pago. Cuando el ejecutado designe perito para el avalúo de los bienes embargados, dentro del término concedido, bastará con el informe del nombrado por el Banco.

**Art.145** No cabe el abandono en los juicios que inicie el Banco Nacional de Fomento para la recuperación de su cartera. La prescripción de las acciones

que tiene el Banco para la recuperación de sus créditos, se operará en el doble del tiempo establecido para prescripción de las acciones en general.

**Art. 83** Es obligación de los Gerentes, de los Comités de Crédito, Comités de Recuperación y funcionarios responsables del proceso de crédito, realizar y ejecutar todas las acciones tendentes a recuperar los préstamos concedidos mediante cobros en efectivo o arreglo de obligaciones, en los términos establecidos en el presente Reglamento.

**Art.84** Dentro de los treinta (30) días anteriores al vencimiento de una obligación, la Unidad correspondiente de la Sucursal, bajo la supervisión del Gerente, requerirá tanto al deudor principal como al garante, el pago puntual del préstamo o del dividendo, mediante aviso por escrito, por vía telefónica o correo electrónico.

**Art. 85** Dentro de los treinta (30) días posteriores al vencimiento de una obligación, la Sucursal cumplirá las acciones extrajudiciales de cobro que el Comité de Recuperación recomiende.

**Art. 86** Si transcurridos treinta (30) días, contados desde la fecha de vencimiento de un préstamo, por capital y/o intereses, éstos no fuesen solucionados mediante pago efectivo o fórmula de arreglo, la Unidad responsable del proceso de crédito de las sucursal, remitirá a la Unidad Legal el título de la obligación en mora y los correspondientes documentos constitutivos de las garantías.

**Art. 87** Dentro de los quince (15) días posteriores a la recepción del título de la obligación, La Unidad Legal notificará extrajudicialmente a los deudores, requiriéndoles el pago, bajo prevención del inicio de la acción judicial, si ésta no da resultado, se procederá de inmediato a instaurar el juicio coactivo.

La recuperación de los valores obtenidos se aplicará al pago de las obligaciones en el siguiente orden:

- a) Costas judiciales; y,
- b) Capital.

### **2.10.8.3 Reglamento General de Crédito**

#### **Capítulo I**

##### **De las disposiciones generales**

##### **Del objetivo**

**Art. 1** Con el propósito de cumplir lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, el presente Reglamento tiene por objeto normar la tramitación, concesión, administración y recuperación de los créditos destinados a los sectores agropecuario, manufacturero, comercial y de servicios, a fin de estimular y acelerar el desarrollo socioeconómico de los micro, pequeños y medianos empresarios del país.

El BNF impulsará, a través del crédito, la incorporación al desarrollo socio-económico sostenible y sustentable de los sujetos de crédito, mediante el mejoramiento de sus ingresos, capitalización de sus empresas, aumento de los niveles de productividad, competitividad y producción, utilización de procesos tecnológicos adecuados, expansión de la frontera agrícola, optimización y aprovechamiento racional de los recursos naturales, conservación y preservación del medio ambiente, de conformidad a las prioridades establecidas en las políticas Regionales y Nacionales de Desarrollo Económico y Social que expida el Gobierno Nacional.

**Art. 2** La programación anual de crédito se enmarcará dentro de las políticas y metas de los organismos gubernamentales correspondientes, en base a objetivos concretos, mercados definidos, rendimientos satisfactorios y condiciones sociales y ecológicas de las jurisdicciones de cada Sucursal.

Es obligación de las Sucursales y Agencias del BNF ejecutar el programa anual de crédito y de recuperación de cartera aprobado por el Directorio; el mismo que entrará en vigencia a partir del 1 de enero del respectivo ejercicio económico.

El programa de recuperación anual de cartera buscará el retorno óptimo de los créditos concedidos.

#### **2.10.8.4 Contraloría General del Estado**

##### **Ámbito de control actualizado de la Contraloría General del Estado.**

**Art. 1** El presente acuerdo tiene por objeto reestructurar el Ámbito de Control de la Contraloría General del Estado.

**Art. 2** La Contraloría General del Estado tiene su sede en Quito, su ámbito de control comprende el territorio de la República del Ecuador, abarca a todas las instituciones del Estado previstas en el artículo 118 de la Constitución Política de la República; a las personas jurídicas de derecho privado, exclusivamente sobre los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan, cualquiera sea su monto, naturaleza o finalidad, de conformidad con lo señalado en el inciso segundo del Art. 211 de la Constitución Política de la República; y, se ejercerá a través de las direcciones nacionales, direcciones regionales, delegaciones provinciales, unidades de Auditoría Interna y firmas privadas de auditoría contratadas para el efecto por el Organismo Técnico Superior de control.

**Art. 3** Ámbito de control.- El ámbito de control de cada unidad guarda relación con las entidades y organismos públicos que conforman los distintos sectores económicos.

### **2.10.8.5 Superintendencia de Bancos y Seguros**

En 1927, bajo inspiración de la Misión Kemmerer (1925 - 1927), llamada así porque la presidió el doctor Edwin Walter Kemmerer, produjo en el país una verdadera transformación en el ramo bancario y financiero al expedir: La Ley Orgánica de Bancos, la Ley Orgánica del Banco Hipotecario (Banco Nacional de Fomento) y la Ley Orgánica del Banco Central, que afianzaron el sistema financiero del país, así como otras leyes que regularon el manejo de la Hacienda Pública. Desde entonces, se estableció la supervisión de las operaciones bancarias mediante la creación de la Superintendencia de Bancos el día 6 de Septiembre de 1927.

### **2.10.8.6 Código de Procedimiento Civil**

#### **Parágrafo 2º.**

#### **Del juicio ejecutivo**

**Art. 419** La demanda se propondrá acompañada del título que reúna las condiciones de ejecutivo.

**Art. 421** Si el juez considerare ejecutivo el título así como la obligación correspondiente, ordenará que el deudor la cumpla o proponga excepciones en el término de tres días.

Si el ejecutante acompaña a la demanda certificado del registrador de la propiedad en el que conste que el ejecutado tiene bienes raíces que no están embargados, el juez, al tiempo de dictar la providencia de que habla el inciso anterior, prohibirá que el ejecutado venda, hipoteque o constituya otro gravamen o celebre contrato que limiten el dominio o goce de los bienes que, determinados por el juez, alcancen para responder por el valor de la obligación demandada. La prohibición se notificará a los respectivos registradores de la propiedad, para los efectos legales.

### III MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Localización y Duración de la Investigación

La Tesis se realizó en las oficinas del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, ubicadas en el inmueble signado con el número 217 de la calle Quinta y Avenida Siete de Octubre, en el centro urbano de la ciudad de Quevedo, Provincia de Los Ríos y en los domicilios de clientes situados dentro de su jurisdicción operativa que comprende los territorios de los cantones Quevedo, Valencia, Mocache y Buena Fe.

Esta investigación tuvo una duración de 270 días.

#### 3.2 Materiales y Equipos

Equipos y materiales que se utilizaron en la investigación:

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Computador	1
Impresora	1
<b>MATERIALES DE OFICINA</b>	
Pen Drive	1
Discos Compactos	2
Lápices y Bolígrafos	3
Carpetas	3
Cartuchos de tinta blanco y negro	2
Cartuchos de tinta a color	2
Resma de papel A4	2
Borrador	1

### **3.3 Tipos de Investigación**

#### **3.3.1 De Campo**

Correspondió realizar la investigación precisamente en el lugar, en el medio en donde se encuentra el objeto de estudio (oficinas del Banco Nacional de Fomento, Sucursal en Quevedo) y los lugares donde se ha observado el fenómeno investigado (toda la extensa jurisdicción en la que opera la entidad, que abarca el territorio de los cantones Quevedo, Mocache, Buena Fe y Valencia).

#### **3.3.2 Aplicada**

Con la información proporcionada por el banco en forma creativa y sistemática se obtuvo más conocimientos sobre el tema investigado y con elementos de juicio poder crear nuevas aplicaciones.

#### **3.3.3 Descriptiva**

Una vez analizada la información, en forma ordenada se describió las características de la población y objetos, posteriormente se cumplió con las encuestas y entrevistas y minuciosamente se examinaron los resultados extrayendo generalizaciones significativas que direccionan el conocimiento para elaborar la propuesta.

#### **3.3.4 Bibliográfica**

Permitió apoyar la investigación evitando emprender indagaciones ya realizadas. Se analizó la información escrita que proporcionó el Banco Nacional de Fomento, se recurrió a libros, folletos, revistas sobre el tema.

## **3.4 Métodos**

Entre los procedimientos más óptimos se detallan a continuación los siguientes métodos:

### **3.4.1 Investigativo**

Con este método inicialmente se analizó la información obtenida de la fuente directa y realicé la comparación con los resultados logrados en la elaboración de esta Tesis.

### **3.4.2 Científico**

Este método permitió utilizar las técnicas de administración en la aplicación de las estrategias en la investigación.

### **3.4.3 Analítico**

Con este método se accedió a lograr el análisis cualitativo de la investigación, ya que utilicé los resultados en el desarrollo e implementación de las estrategias que recomiendo en la propuesta.

### **3.4.4 Inductivo**

Este método permitió involucrar todos aquellos procedimientos que van de lo simple a lo compuesto, es decir, de las partes al todo. Con su síntesis se recopilaban varios datos y se observó suficientes hechos referidos al problema en particular, accediendo a analizarlos para descubrir sus analogías y diferencias, compararlos y tomar nota de sus características comunes y formular la regla o la ley que explica el comportamiento de esa clase de datos o fenómenos.

### **3.4.5 Deductivo**

Una vez sintetizado el problema y a la vez generalizado se aplicó la regla que va de lo general a lo particular, del todo en sus partes. Consistió en analizar el hecho investigado ( índice alto de cartera vencida) en base a la normativa imperante en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, considerando necesario la búsqueda del origen de la causa que al cliente no le permitió pagar puntualmente las cuotas de sus deudas y a la vez el cobro de la misma bien sea con diligencias extrajudiciales como son las notificaciones o judiciales a través del Juzgado e Coactivas con cuyo trámite se podría llegar hasta el remate de la garantía real prendada a favor de la sucursal..

## **3.5 Fuentes**

### **3.5.1 Primarias**

Fueron los documentos proporcionados por el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo: certificación bancaria, Ley Orgánica de la institución, reglamentos, instructivos, manuales, regulaciones que representan a la institución.

### **3.5.2 Secundarias**

Información relevante obtenida en la Constitución Política de la Republica, Ley de la Contraloría General del Estado, Ley de la Superintendencia de Bancos y Seguros, textos, datos estadísticos que sustentan la investigación e internet.

## **3.6 Técnicas e instrumentos de evaluación**

Las técnicas y documentos que se requirieron para realizar esta investigación fueron:

### **3.6.1 Observación directa**

A través de esta técnica se observó directamente el objeto de investigación referente a clientes y empleados de la entidad.

### **3.6.2 Entrevista**

Se realizó la entrevista a la Economista Mónica Ron ex Gerente Encargada del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, al momento de la entrevista.

### **3.6.3 Encuesta**

Esta técnica se aplicó a los clientes y funcionarios de la entidad inmersos en la investigación.

## **3.7 Población y Muestra**

El Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, al 31 de diciembre del 2010, entregó 13.972 préstamos en las diferentes líneas de crédito, de los cuales 12.193 operaciones correspondieron a créditos del Bono de Desarrollo Humano, línea de crédito 100% recuperable, por tanto 1779 son préstamos originales, de los que apenas el 30% son pagados puntualmente, no así el 70% es decir 1245 clientes, que se convierten en deudores con obligaciones vencidas. Datos estadísticos que se obtuvieron de la certificación del área de crédito.

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

n= Tamaño de la muestra

P= Probabilidad de aceptación (0.5)

e= Margen de error (0.05) <sup>2</sup>

N= Universo Objetivo

Q= Probabilidad de Rechazo (0.5)

Z= Nivel de Confianza (1.96)<sup>2</sup>

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(1245)}{(0,05)^2(1245 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,5)(0,5)(1245)}{(0,0025)(1244) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{(1,9208)(622,5)}{3,11 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1195,698}{4,0704}$$

$$n = \frac{294}{1}$$

**Número de encuestas realizadas 294**

**Cuadro 1** Detalle, Población, Entrevista-Encuestas.

DETALLE	POBLACIÓN	ENTREVISTA/ENCUESTAS
Gerente, Jefes de Áreas y Oficiales de Crédito BNF	6	6
Clientes morosos	1245	294
TOTAL		300

**Fuente:** Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo (2010)

### 3.8 Procedimiento metodológico

La investigación aplicó el siguiente procedimiento metodológico:

**Determinación de objetivos.** El objetivo general determinó el mejoramiento del proceso general de cobranzas de la cartera vencida el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, mediante la aplicación de un Plan de Estrategias Competitivas.

**Formulación de la hipótesis.** Se planteó la siguiente hipótesis por considerar que la insuficiente recuperación e incremento de la cartera vencida en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, se debe a que no cuenta con un Plan de Estrategias Competitivas en el proceso general de cobranzas.

**Elaboración del marco teórico.** Se elaboró en base al análisis de libros, diccionarios, revistas, leyes, reglamentos, instructivos y documentos facilitados por el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, referente a la recuperación de su cartera vencida.

**Aplicación de las encuestas.** La investigación de campo se realizó en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio (oficinas del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo) y domicilio de clientes en mora en los diferentes cantones donde opera la entidad, respecto al tema de la investigación.

**Aplicación de las entrevistas.** Su objetivo fue conocer de primera fuente (Gerente de la sucursal) el criterio sobre la situación del banco, de su cartera vencida, de la recuperación de la misma y descubrir si es posible bajar el alto índice financiero que reporta las deudas no cobradas.

**El análisis y procesamiento de la información.** Se ejecutó con base en el programa Microsoft Excel, mediante la determinación de cuadros y gráficos estadísticos.

**Interpretación de resultados.** Se plasmó un análisis e interpretación de los datos obtenidos en cada pregunta, en forma general.

**Discusión.** Que se cumplió para determinar si se comprobó la hipótesis de la investigación y el nivel de acogida que tendrá la propuesta del plan de estrategias competitivas para mejorar el proceso general de cobranzas de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.

**Conclusiones y recomendaciones.** Expresadas con sustento en los resultados obtenidos, donde se evidenció la factibilidad de la propuesta del plan de estrategias competitivas para mejorar el proceso general de cobranzas de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.

**Elaboración de la propuesta.** Para la elaboración de la propuesta se reconoció el inmueble donde funciona la Sucursal del Banco Nacional de Fomento en esta ciudad de Quevedo y el domicilio de los clientes en mora a quienes se encuestaría. Primordialmente para desarrollar las estrategias competitivas se analizó el caso de cada cliente moroso y conocer: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora?. Luego se buscará al cliente retrasado en el pago de sus cuotas o totalidad del crédito y conocer donde vive y si ya se ejecutó alguna acción de cobro. Con estos datos se descubrirá ante qué clase de cliente estamos. Ante esto se analizará ¿Cuáles son las posibles soluciones?. Ubicado el cliente en mora se negociará con él identificando claramente cuándo, dónde y cómo pagara su deuda vencida y se le inducirá a un compromiso de pago. Se realizará un seguimiento al compromiso de pago, no bastaría el compromiso o actitud positiva del cliente, se le perseguirá para que cumpla. Todas estas gestiones de cobro tienen que ser minuciosamente registradas en forma coordinada con todo el personal inmerso en la recuperación. De no obtener un resultado positivo se iniciará e intensificarán las acciones judiciales de cobro a través del Juzgado de Coactivas, el mismo que debe funcionar como lo exige la ley y que se exhorta en esta Tesis.

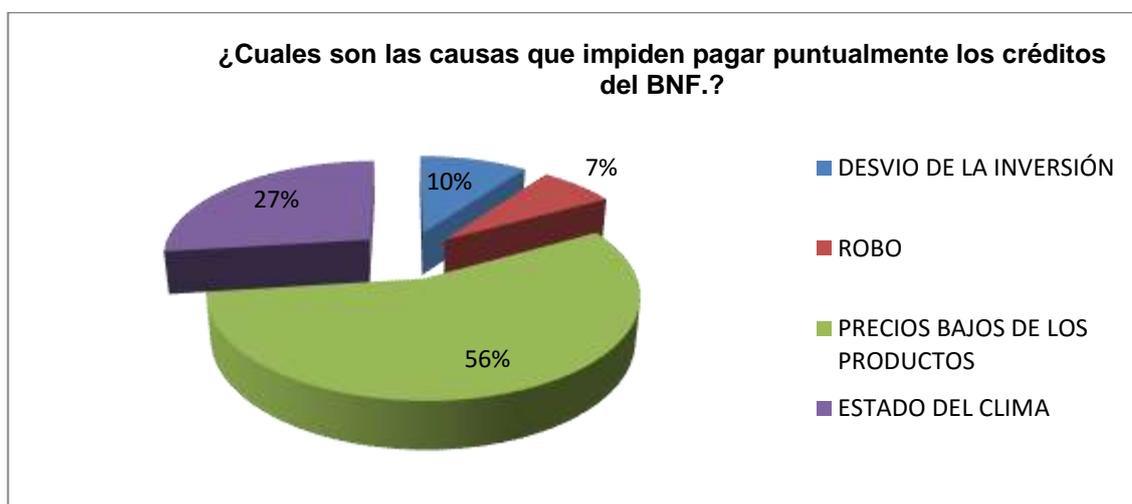
## IV RESULTADOS

### 4.1 Análisis e interpretación de resultados

**4.1.1** Encuesta realizada a los clientes en mora del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.

#### 4.1.1.1 Causas para no pagar los créditos.

En la figura 1 los resultados indican que los clientes, en un 10% desvían el préstamo. Un 7% registra pérdida porque se le robaron el producto antes o durante la cosecha o es perjudicado en el robo de mercadería o dinero efectivo. Un 56% sostiene que en época de cosecha los precios bajan. Así mismo un 27% considera que el estado del clima influye en el proceso de la inversión.



**Figura 1** Causas para no pagar los créditos.

#### 4.1.1.2 Insuficiente asesoramiento para la inversión.

Según los resultados de la figura 2, la gran mayoría de clientes encuestados, con un 78%, sostiene que no recibió suficiente asesoramiento por parte de los oficiales de crédito de la entidad. Sólo un mínimo porcentaje de usuarios, esto

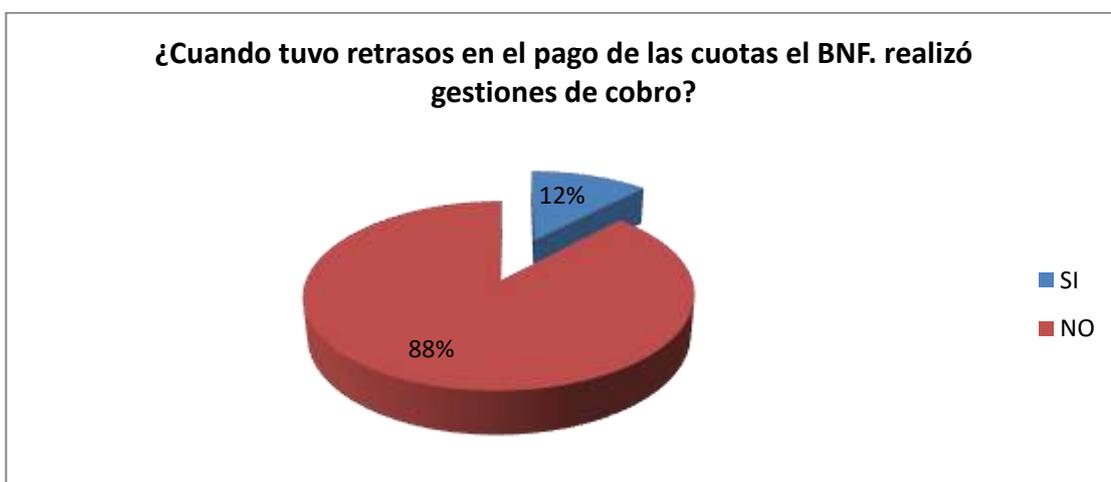
es el 22% manifiesta que los Oficiales de Crédito de la institución financiera sí le orientaron cómo invertir el dinero prestado para su actividad económica.



**Figura 2** Insuficiente asesoramiento para la inversión.

#### 4.1.1. 3 Gestiones de cobro

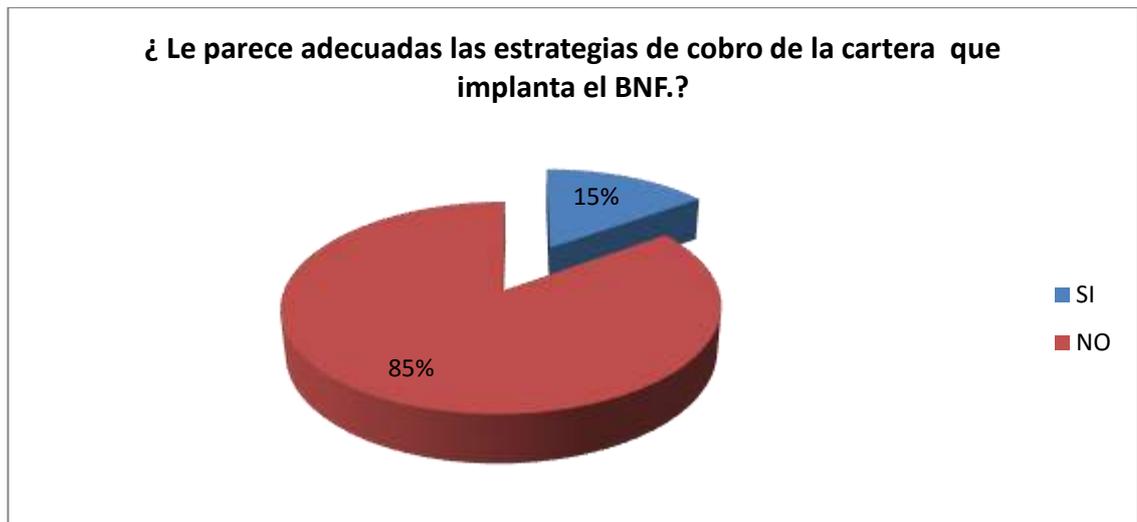
Los resultados de la figura 3, indican que un 88% de clientes cuando tuvo retrasos en el pago de sus cuotas el banco no realizó ninguna gestión de recuperación de cartera vencida por parte de los empleados, mientras que un mínimo porcentaje, esto es el 12% de clientes manifiesta que a veces el banco si ejecuta cobros con los oficiales de crédito.



**Figura 3** gestiones de cobro.

#### 4.1.1.4 Adecuadas estrategias de recuperación.

Con el resultado de la figura 4, la mayoría de clientes de la sucursal encuestados, esto es el 85%, manifiesta que las estrategias de recuperación de la cartera vencida es la misma que se ha utilizado siempre y no es la adecuada, y apenas el 15% sostiene que las estrategias que aplica el personal de crédito para la recuperación de la cartera vencida, es muy dócil.



**Figura 4** Adecuadas estrategias de recuperación.

#### 4.1.1.5 Nuevas estrategias de cobranzas

El resultado de la figura 5, revela, que el 86%, de clientes en mora está de acuerdo a que la sucursal del Banco Nacional de Fomento en Quevedo ejecute un plan de estrategias competitivas para el proceso de recuperación de su cartera vencida porque con seguridad tendrán acceso a más créditos ya que en la actualidad la institución necesita urgentemente tener liquidez y la única manera de lograrlo es cobrando las deudas. Una mínima parte, es decir el 14%, manifiesta su desacuerdo a que se le esté cobrando las obligaciones porque ellos pagarán cuando tengan dinero..



**Figura 5** Nuevas estrategias de cobranzas.

**4.2.1.** Encuesta a funcionarios del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.

**4.2.1.1. Logística para recuperación de cartera.**

El resultado de La figura 6, indica con un 85%, que la logística que le otorga el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo para la recuperación extrajudicial de la cartera vencida es mala e inoportuna. Mientras que apenas un 15%, dice que en algunos casos si es buena y oportuna la movilización y otros bienes que le facilita la entidad para las gestiones de cobro de la cartera vencida.



**Figura 6** Logística para recuperación de cartera.

#### 4.2.1.2 Gestión de cobro del empleado

La deducción de la figura 7, manifiesta, con un enorme 90% que los funcionarios de crédito que tramitaron la solicitud de crédito y recomendaron la concesión del préstamo realizan gestiones de cobro planificadas, apenas un 10% sostiene que si lo hace. Que esta actividad la realiza sin ninguna planificación gerencial de la sucursal.



**Figura 7** Gestión de cobro del empleado.

#### 4.2.1.3 Planificación para cobro de cartera vencida

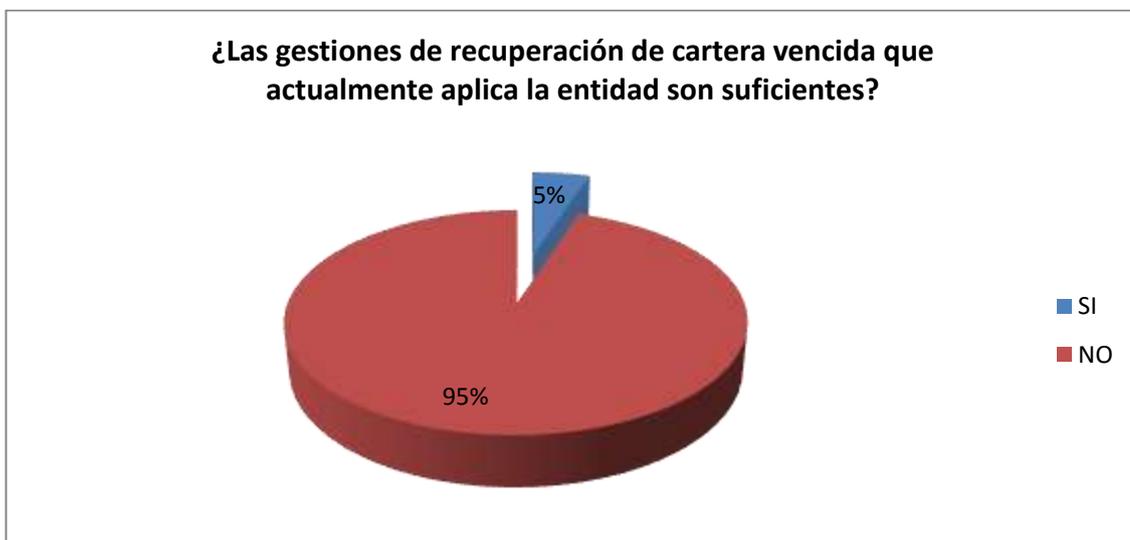
Con el resultado de la figura 8, se descubre que el 85% de los Oficiales de Crédito que son los encargados de tramitar las solicitudes de préstamos y recomendar la concesión o no del dinero, a veces realiza gestiones de recuperación de la cartera vencida sin planificación alguna, apenas el 15% planifica, a lo mejor en base a su experiencia, pero no aplica estrategias competitivas de cobro.



**Figura 8** Se planifica cobro de cartera vencida.

#### 4.2.1.4 Gestiones de cobro suficientes.

El resultado de la figura 9, indica que el 95% de empleados encargados de la recuperación de la cartera vencida considera que es urgente cambiar de rumbo y aplicar un nuevo modelo o plan de estrategias para el cobro de la cartera vencida de la entidad, apenas el 5% está en desacuerdo.



**Figura 9** Gestiones de cobro suficientes.

**4.3.1** Entrevista realizada a la señora Gerente del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.

**1. ¿Cuál es la situación actual de la cartera vencida de esta sucursal?**

**R.** Bueno, la situación actual de la cartera vencida y castigada de esta sucursal es alarmante, aproximadamente el 70% del total de la cartera operativa está vencida. El cliente moroso no pone empeño en pagar el crédito que se le concedió en momento oportuno.

**C.** La funcionaria espera que el cliente pague por su voluntad y como existe una cultura de no pago los vencimientos corren el peligro de incrementarse.

**2. ¿Cuáles son las causas para el alto índice de cartera vencida que tiene la sucursal?**

**R.** Primeramente la falta de cumplimiento en el pago del crédito por parte del cliente, en el medio y especialmente en esta institución existe la cultura del no pagar. En muchas ocasiones el cliente desvía la inversión, es decir utiliza el dinero prestado en otra actividad y al momento de pagar las cuotas o todo el préstamo, no tiene con que hacerlo. Otro factor es la falta de gestiones de cobro por parte de los oficiales de crédito que son los responsables de prevenir técnicamente la devolución del dinero.

**C.** La Gerente Encargada conoce una parte de las causas que impiden el cumplimiento para el pago del crédito por parte de los clientes, quizá la más importante es la falta de gestiones de cobro por parte de los encargados de hacerlo obligatoriamente. Es verdad que en esta zona existe la cultura del no pago de deudas a las entidades financieras estatales por parte de personas que se beneficiaron en su momento de necesidad del dinero prestado. En gran parte son los dirigentes gremiales los que han inducido a los clientes a no pagar sus obligaciones con la esperanza de una nueva condonación de deudas.

**3. ¿Qué es lo que incide para que los clientes se retrasen o no paguen las cuotas de su préstamo?**

**R.** Los precios bajos de los productos agrícolas al momento de la cosecha inciden mayormente para que el cliente no pueda pagar las cuotas de su crédito o la totalidad del mismo, debido a que no le alcanza para cubrir los gastos operativos, peor aún lograr alguna rentabilidad. También incide la falta de control a la inversión, el Banco no persigue al cliente para que al momento de la cosecha pague las cuotas, sino que lo deja a su voluntad.

**C.** Puedo concluir que el préstamo que concede el Banco Nacional de Fomento tiene alto riesgo, especialmente en la línea agrícola. No existe seguimiento a la inversión ni a la devolución del dinero.

**4. ¿Se conoce que la cartera vencida existe desde hace varios años y no ha sido posible cobrarla, pese a las gestiones de recuperación, inclusive con Abogados Externos Contratados para el efecto. Podría indicar por qué ocurre esto?**

**R.** La administración política que tiene el Banco Nacional de Fomento, no le permite el cobro rígido de las deudas que tienen los clientes, siempre está al lado del cliente, permitiéndole que pague sus créditos a su conveniencia, pues se necesitará de él en épocas electorales. También existe que un buen porcentaje de clientes se acoge a las bondades de la renovación de sus deudas, tanto de capital cuanto de intereses, en muchos casos aprovechando Instructivos que se emiten especialmente en época de campaña política.

**C.** Descubro que la política es la que en cierto modo no permite una verdadera recuperación de las deudas de esta institución y por tanto existe mucha flexibilidad para renovar las obligaciones.

**5. ¿Considera posible bajar el alto índice de la cartera vencida de esta sucursal?**

**R.** Podría decir que si se podría bajar el índice de cartera vencida, siempre y cuando exista la voluntad política de la administración central para hacerlo, llegando inclusive al remate de la garantía hipotecaria.

**C.** La misma empleada de la institución sostiene que bajar la cartera vencida depende en gran parte a la voluntad política de las máximas autoridades del banco. Que con la aplicación de un nuevo modelo o forma de cobro se tendría mejores resultados.

**6. ¿Cuáles son las estrategias implantadas actualmente?**

**R.** El oficial de crédito cumple con diligencias extrajudiciales de recuperación, en un mínimo porcentaje, pero la estrategia de renovación de deudas es la de mayor aplicación, no así el proceso coactivo que es el de menor rango.

**C.** Actualmente sólo se gestiona el cobro extrajudicial con uno o dos empleados pero sin ninguna planificación y a veces por la insistencia acuden en algunos casos a renovación las deudas. La acción coactiva como debe ser aplicada, no se la implanta, en contados casos es lenta y sin resultados satisfactorios.

#### **4.4 Resultados del diagnóstico**

##### **4.4.1 Análisis F.O.D.A del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.**

Para realizar el diagnóstico de la entidad se elaboró una matriz FODA, donde se verificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la Sucursal del Banco de Fomento en análisis.

**Cuadro 2** Análisis F.O.D.A. del Banco Nacional de Fomento.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>El cupo operativo es valioso.</p> <p>La colocación de dinero es cuantiosa.</p> <p>Le rige una ley especial.</p> <p>Logística para colocación de créditos es privilegiada.</p> <p>Infraestructura propia y moderna.</p> <p>Cuenta con recurso humano suficiente.</p> <p>Posee tecnología de punta.</p> <p>Posee movilización propia y moderna.</p> <p>.Por las bondades de los créditos y el interés bajo que cobra tiene muchos clientes.</p> <p>El ejercicio de la Delegación Coactiva le ofrece el apoyo legal para el cobro de deudas.</p>	<p>La cartera vencida es considerable.</p> <p>No se planifica la recuperación de la cartera vencida.</p> <p>No aprovecha los beneficios de su ley orgánica.</p> <p>Logística para recuperación de préstamos es mala.</p> <p>Las oficinas de crédito y legal son espacios pequeños.</p> <p>Pocos empleados gestionan el cobro de deudas de los clientes.</p> <p>No cuenta con base de datos sobre los clientes en mora.</p> <p>No se asigna vehículo sólo para recuperación de cartera.</p> <p>.No se realiza un seguimiento de la inversión.</p> <p>Existe mucha flexibilidad para renovación de deudas.</p> <p>No posee un plan estratégico para el rescate de su cartera vencida.</p> <p>No existe Juzgado de Coactiva.</p>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Obtener liquidez propia y suficiente con la recuperación de su cartera vencida.</p> <p>Crecer operativamente en esta zona.</p> <p>Mejorar su ubicación en el rango financiero interno de la institución.</p> <p>Lograr incentivos económicos para los funcionarios inmersos por los resultados positivos en la recuperación de cartera vencida.</p> <p>Competir con las mismas reglas de la banca privada.</p> <p>Capacitar más al personal de recuperación de cartera.</p>	<p>Podría ser intervenida por la Superintendencia de Bancos por falta de liquidez.</p> <p>La Banca privada se ironizaría del BNF.</p> <p>Bajar de rango dentro del sistema institucional.</p> <p>La entidad como sus empleados podría ser sancionada por falta de recuperación de cartera.</p> <p>Su clientela se alejaría y buscaría servicios en el banco privado.</p> <p>De la administración central podría haber abandono a la sucursal lo que implicaría el cierre de sus oficinas.</p>

#### **4.4.2 Análisis de la situación del BNF, Sucursal Quevedo.**

La Sucursal del Banco Nacional de Fomento en Quevedo, por su ubicación estratégica abarca una extensa jurisdicción operativa. Desde su inauguración en esta zona ha atendido a miles de clientes concediendo préstamos en las diferentes líneas de crédito, en especial al agricultor. Desde su inicio ha operado en un bien inmueble de su propiedad. Sus oficinas han sido permanentemente mejoradas, en la actualidad son modernas aunque el espacio en general ya resulta pequeño. Han administrado esta entidad numerosos personajes nativos y de otros lares de la República. Muchos factores han incidido para que desde hace algunos atrás se haya incrementado la cartera vencida, la que por el tiempo transcurrido desde su vencimiento y no ha sido recuperada se ha convertido en castigada. En el período de los años

noventa se aplicó una condonación de obligaciones, lo que significó cuantiosas pérdidas en su patrimonio y al mismo tiempo sembró esperanzas en sus clientes a que el Estado siempre les perdone sus deudas. La cartera comercial que es la de mayor demanda y que en su mayoría registra garantías quirografarias es la de mayor riesgo y dificultad en su recuperación debido a que en algunas épocas para otorgar un crédito de consumo (comercial) no se exigía que la garantía sea suficiente, se concedía el dinero a la simple presentación de los documentos identificatorios del solicitante y garante, inclusive se falseaba información y se registraba direcciones erróneas de sus domicilios. La exigua gestión de cobro que realiza la sucursal no cubre las expectativas, por lo que urge que se cambie de rumbo la tarea de rescatar su capital, en caso de no hacerlo corre el riesgo de ser intervenida por el organismo de control, en este caso la Superintendencia de Bancos y Seguros y recibir sanciones.

#### **4.4.3 Causas que impiden al cliente pagar sus obligaciones en forma oportuna**

El cliente de esta entidad no paga sus deudas porque el dinero prestado no lo invirtió bien o no tuvo el correcto asesoramiento técnico. Cuando tiene que vender sus productos, el precio de éstos es muy bajo. No existe control de los precios de los productos en época de cosecha, especialmente agrícolas. También el usuario es propenso al robo de sus productos, ejemplo, en la línea agrícola cuando se lo roban el producto de la mata o en el caso del comerciante que se le sustraen la mercadería o dinero efectivo. Otro factor importante que incide es el estado del tiempo. Generalmente en invierno el producto no se lo puede sacar al mercado (maíz cultivado en terrenos bajos), situación parecida sucede cuando existe mucha presencia del sol, se secan los campos, redundando en el ciclo vegetativo de la planta. La entidad es demasiado flexible y contemplativa para recuperar la cartera vencida. Pone en vigencia instructivos de acuerdo a la temporada para la reestructuración o renovación de obligaciones, en algunos casos se llegan a refinanciar hasta los intereses, pagando únicamente los gastos operativos. Todo esto lo conoce el

cliente externo en mora y menciono un ejemplo: “un ciudadano debe un préstamo agrícola de diez mil dólares americanos y tiene dos mil dólares de intereses vencidos, cuando entra en vigencia uno de los tantos instructivos de la temporada, especialmente invernal, puede refinanciar su deuda, acumulando diez mil dólares de capital más los dos mil dólares de intereses y apenas pagando unos ciento veinte dólares (1%) de gastos operativos”. Este es uno de los tantos casos de la flexibilidad de la entidad para recuperar cartera. Por no existir el Juzgado de Coactiva en esta sucursal, contados son los casos que por esta vía legal se ha logrado recuperar algunos créditos.

#### **4.5 Plan de estrategia competitiva**

Para mejorar el proceso general de recuperación de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, es necesario considerar el Plan de Estrategias Competitivas que favorecerá a la liquidez de la entidad ya que se han descubierto las causas del retardo en la devolución del capital, mecanismos que se encuentran detallados en esta investigación en el numeral 6 de la propuesta.

## V DISCUSIÓN

Se analizaron los resultados de las encuestas realizadas a los clientes en mora de la Sucursal del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, a funcionarios de la misma, facultados para la colocación y recuperación del dinero y la entrevista a la Gerente Encargada de la entidad examinada, determinándose que para la recuperación de su cartera vencida y castigada no cuenta con una verdadera planificación, no existe una regla de estrategias, que es una intención, un modelo sistemático elaborado antes de realizar una acción encaminadas a un logro como lo sostiene **Pérez (2003)**.

La entidad examinada a fin de tener una liquidez que le permita competir con la banca privada y poder cumplir con su misión debe a la brevedad posible mejorar su proceso de recuperación de su voluminosa cartera vencida proponiéndose definir qué acciones inmediatas debe emprender para obtener mejores resultados en los negocios que tiene esta empresa estatal, así lo orienta **Lambin (2002)**.

El Banco Nacional de Fomento, es la red bancaria más extensa del país y por tanto ostenta de tener a cientos de miles de clientes, por las bondades de sus créditos, lo que le obliga a ejecutar un plan de estrategias competitivas, así lo afirma **Hernández (2000)** pues sus competidores que en este caso es toda la banca privada está a la expectativa de enrolar en sus filas a sus clientes y el capital que se les otorga en calidad de préstamo.

El Banco Nacional de Fomento al mantener numerosas líneas de crédito, está ubicado en un lugar privilegiado con respecto a la banca privada que se esfuerza por atacarlo con préstamos de igual o superior bondad y a veces con expectantes beneficios, a pesar de la competencia los clientes acuden al Banco Nacional de Fomento por cuanto el porcentaje de interés es más bajo. Estaríamos al amparo de una estrategia defensiva como lo sostiene. **Lambin (2002)**

Mediante esta indagación se deduce que el Banco Nacional de Fomento, por su actividad financiera no persigue rentabilidad, con la concesión de préstamos para incentivar la producción persigue un fin de servicio.

Con la Tesis se descubre que el Banco Nacional de Fomento mantiene una cartera vencida y castigada en alto porcentaje, la misma que data de varios años atrás y ésta cada año tiende a incrementarse porque no cuenta con un Plan de Estrategias Competitivas que mejoren su proceso general de cobranza. Por tanto plenamente se justifica este trabajo y se **comprueba la hipótesis**, que dice: “La insuficiente recuperación e incremento de la cartera vencida en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, se debe a que no cuenta con un Plan de Estrategias Competitivas en el proceso general de cobranza”.

## **VI PROPUESTA**

### **6.1 Tema.**

#### **PLAN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR EL PROCESO GENERAL DE COBRANZA DE LA CARTERA VENCIDA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, SUCURSAL QUEVEDO.**

### **6.2 Introducción**

El Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, entidad financiera pública, ubicada en el casco comercial de la ciudad de Quevedo, tiene una extensa jurisdicción operativa, considerada dentro de su institución como una sucursal grande, cubre la amplia demanda crediticia de los clientes de los cantones Quevedo, Valencia, Mocache y Buena Fe.

El objetivo fundamental del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, es estimular y acelerar el desarrollo socio-económico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia a los pequeños y medianos productores.

La institución que opera en la zona central del país, con el antecedente de su alta cartera vencida debe aplicar estrategias competitivas para precautelar sus intereses sustentando más la concesión de préstamos, aplicando un seguimiento riguroso de la inversión a fin de controlar el incremento de clientes en mora y, de su elevada cartera morosa lograr el cobro de obligaciones con la aplicación de nuevas estrategias.

La entidad cuenta con muchos bienes y recursos para obtener solidez económica con la ejecución de nuevas directrices en su actividad de cobro de su capital fiado.

## **6.3 Objetivos**

### **6.3.1 General**

Diseñar el Plan de Estrategias Competitivas para mejorar el proceso general de cobranzas de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.

### **6.3.2. Específicos**

- Normar el funcionamiento del Juzgado de Coactiva del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, con personal de perfil adecuado para los cargos.
- Dotar de recursos humanos al Juzgado de Coactivas.
- Proporcionar instrumentos para su operatividad que permitan cumplir con la gestión de cobranzas.
- Disminuir el alto índice de cartera vencida en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.

## **6.4 Visión, Misión**

### **6.4.1 Visión**

El Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, será la institución referente de la banca estatal de desarrollo en gestión eficiente, que aportará al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

### **6.4.2 Misión**

Fomenta el desarrollo socio-económico y sostenible de su jurisdicción operativa con equidad, orientado principalmente en los pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros a su alcance.

## 6.5 Estrategias competitivas

El Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, en reemplazo de la insuficiente y lenta acción coactiva que aplica actualmente debe ejecutar Estrategias Competitivas para mejorar el proceso general de cobranza de su cartera vencida.

### 6.5.1 Procesos del plan de estrategias competitivas

Los procesos de las estrategias competitivas, se los puede clasificar en cinco etapas, ejemplo:

#### Esquema del Plan de Estrategias Competitivas Propuesto al Banco Nacional De Fomento, Sucursal Quevedo



**Figura 10** Esquema de plan de estrategias competitivas.

**Fuente:** [www.accion.org/insight](http://www.accion.org/insight)

#### 6.5.1.1 Etapa I, diagnóstico situacional

En esta etapa se investigó cómo se encuentra el Banco Nacional de Fomento en Quevedo, para esto se elabora una matriz F.O.D.A. para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con lo que nos

interrogaríamos: “¿Dónde estamos hoy?, en esta actividad participaron todos los empleados de la entidad, desde el conserje-mensajero hasta la máxima autoridad de la sucursal, pues a todos les concierne mejorar la liquidez del banco. Ejemplo de matriz F.O.D.A.

**Cuadro 3** Formato para elaborar una matriz F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>

**Elaborado:** El autor

### 6.5.1.2 Etapa II, Objetivos, Misión, Visión

Iniciamos por identificar y definir los principios de la institución. Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Nos

preguntaríamos: “¿Dónde queremos estar?”. La entidad tiene marcado su rumbo, en lo que hace y en lo que aspira hacer, pero está errando al no obtener una óptima recuperación de su cartera vencida lo que incide en todos sus parámetros financieros locales.

Esta etapa se la resume en el siguiente gráfico:



**Figura 11:** Objetivos, visión, misión BNF. Quevedo

**Elaborado:** El autor

### 6.5.1.3 Etapa III, Desarrollo de estrategias

Esta etapa es la más importante de la Tesis, pues comprende el enlace y labor de todos los involucrados en el resultado que se espera conseguir. Cabe la pregunta: “¿Cómo lo vamos a lograr?”, para aquello se tiene que practicar lo siguiente:

#### 6.5.1.3.1 Análisis del caso:

¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos

considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.

#### **6.5.1.3.2 Contacto con el cliente:**

¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?

#### **6.5.1.3.3 Diagnóstico:**

¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?

#### **6.5.1.3.4 Generación de alternativas:**

¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

#### **6.5.1.3.5 Obtención de compromisos de pago:**

¿Realizamos una buena negociación? La entidad debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?

#### **6.5.1.3.6 Cumplimiento de compromisos de pago:**

¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

#### **6.5.1.3.7 Registro de acciones:**

¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

#### **6.5.1.3.8 Seguimiento del caso:**

¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?

#### **6.5.1.3.9 Intensificación de las acciones:**

¿Cuál es la acción a tomar que permita recuperar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal?

En esta fase el objetivo primordial es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente. Iniciada la acción judicial, es decir el proceso coactivo, se debe llegar hasta el remate del inmueble embargado y el dinero que la entidad perciba como producto de esta acción se aplicará a la deuda del cliente. De no cubrir el monto adeudado se tendrá que iniciar la acción civil que debe culminar con la declaratoria de insolvencia del deudor.

#### **6.5.1.3.10 Definiendo los créditos “pérdida”**

Es importante también que la institución defina claramente las condiciones y circunstancias para reconocer la pérdida de un crédito, es decir - cuando la gestión de cobranza ha finalizado.

Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

Lo expuesto lo sintetizamos en la siguiente figura:

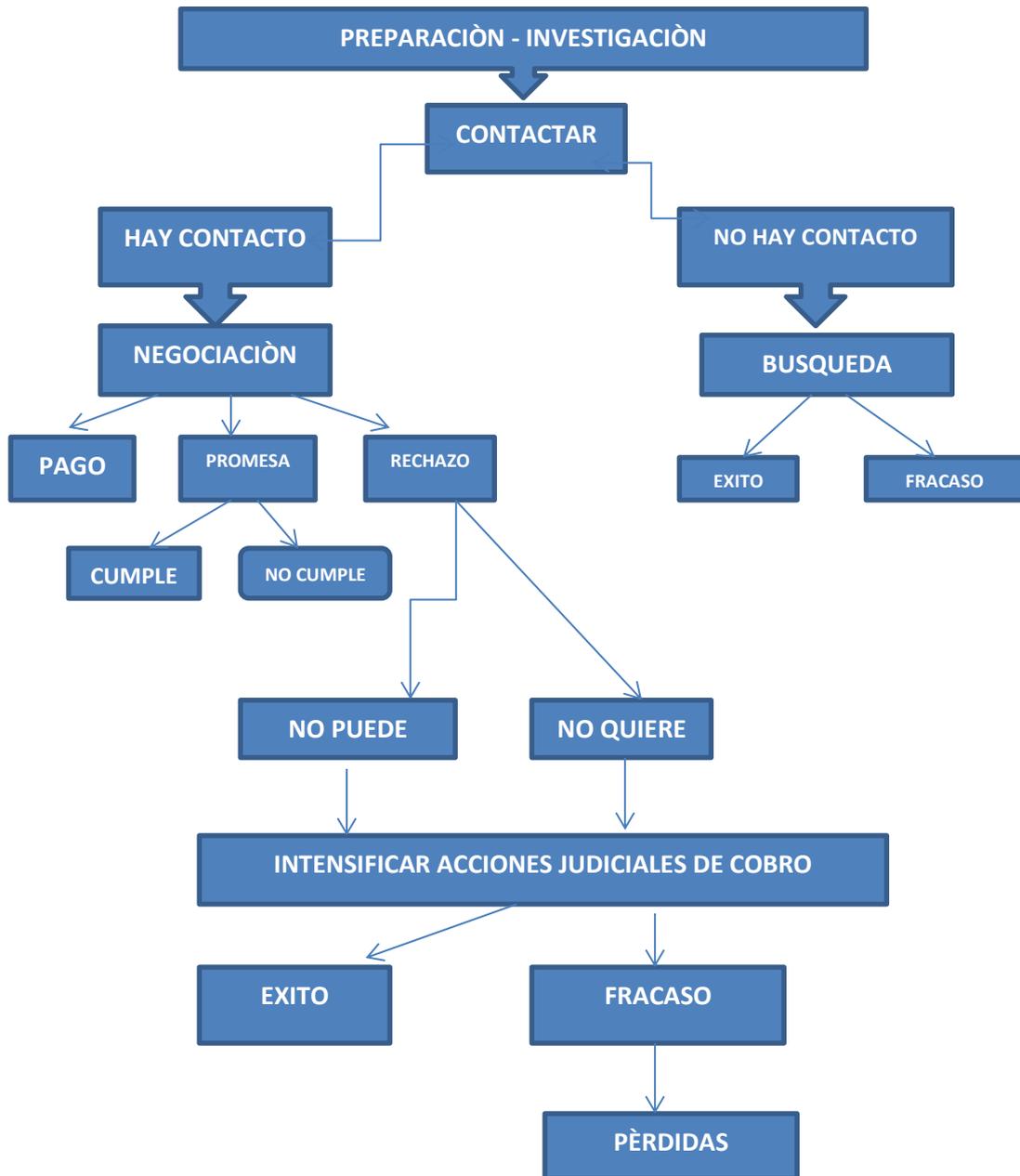


Figura 12: Desarrollo de estrategias

Elaborado: El autor

**El proceso de la estrategia:** El Jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, en este caso el Gerente de la sucursal en conjunto con el

o la Juez Delegada de Coactiva, por ejemplo, a quién se controlará desde el nivel inmediato superior y el encargado del Área de Cartera, sesionarán para la clasificación de los clientes con créditos vencidos y créditos castigados y los considerados de alto riesgo. Los Oficiales de Crédito, realizarán diligencias extra juicios de contactar al o los clientes orientados en ls direcciones constantes en el fyle bancario, si hay contacto lo invitará a pagar en efectivo el préstamo o negociará la cancelación del mismo mediante la suscripción de una promesa o convenio, de lo que se hará un seguimiento para saber si cumple o no cumple el compromiso de pago suscrito, producto de esta gestión de cobro. En algunos casos encontrará rechazo del cliente a honrar la deuda porque no puede pagarla o sencillamente porque no quiere hacerlo. De no existir contacto con el cliente, es decir, no se lo ubica vía telefónica o en su domicilio, se procederá a la búsqueda en las direcciones reportadas en otras entidades estatales e inclusive en el Registro Civil. Esta búsqueda arrojará éxito o fracaso. Cuando el cliente no quiere o no puede pagar el préstamo se iniciará la acción judicial de cobro mediante el proceso coactivo. Tanto en las diligencias extrajudiciales cuanto en las judiciales intervendrán los Oficiales de Crédito, los Notificadores, los Secretarios de Coactivas, los Alguaciles y Depositarios Judiciales cumpliendo las metas semanales que se les entregará el día lunes de cada semana. Para este objetivo se utilizará el formato del cuadro 4, constante en la página 64.

#### **6.5.1.4 Etapa IV, Evaluación y control**

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello con base en los objetivos, en los planes de acción y en presupuesto estratégico se definirán los índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

El o la Gerente que administre la Sucursal del Banco Nacional de Fomento en Quevedo, al aplicar las estrategias competitivas recomendadas en esta investigación, utilizando la información reportada por los protagonistas en la recuperación de la cartera vencida y/o castigada evaluarán el desempeño de cada funcionario responsable y establecerá el porcentaje de su labor con el

cumplimiento de las metas de acuerdo a los formatos de los cuadros 4 y 5, páginas 64 y 65.

#### **6.5.1.5 Etapa V, Implementación**

En esta etapa se conocerá cuáles son los logros del proceso.

La o el Gerente de la institución local conjuntamente con el o los Jueces de Coactivas los días viernes en horas de la tarde analizarán los indicadores estadísticos de las gestiones de cobro realizadas durante la semana y conocerán los resultados de las diligencias personales de los funcionarios destinados a la recuperación de la cartera vencida y si ésta bajó, se mantiene o se incrementó.

#### **6.5.2 Programación de cronograma de actividades.**

Con la participación de todos los actores involucrados en la concesión de los préstamos (Oficiales de Crédito y Encargado de Cartera), se clasificará la cartera vencida y castigada considerando el tiempo de morosidad y con los funcionarios se planificará las acciones extrajudiciales (cuantos créditos existen y dividirlos para el personal de recuperación), como son la visita e inducción al pago sea en efectivo o renovación de sus deudas, porque son ellos los que conocen la zona, domicilios y ubicación de la garantía de la clase que sea, de los clientes en mora. A esta diligencia le acompañará una persona que trabaje en el Juzgado de Coactiva para que tome nota de la actividad desarrollada y lo que es más importante conozca al cliente, la zona, su residencia y el lugar donde se encuentre la garantía real (inmueble hipotecado) o el domicilio del garante cuando se trate de garantía quirografaria.

Estas actividades deben ser diarias con evaluación semanal a las personas designadas a cumplir este menester, a quienes se les entregará el formato de la planificación semanal el día lunes de cada semana.

La logística debe estar completa y a disposición del personal asignado a la recuperación de las obligaciones vencidas.

El cumplimiento de la actividad diaria y semanal se hará mediante reporte electrónico al Juez de Coactiva. Ejemplos de formatos.

**Cuadro 4** Formato de planificación.

BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL QUEVEDO					
		LINEAS DE COBRANZAS			
METAS SEMANALES					
FECHA:			RESPONSABLE:		
No.	NOMBRE FUNCIONARIO	CRÉDITO	CLASE DE CRÉDITOS	MONTO	DILIGENCIA
1					
2					
3					
4					
5					

**Elaborado:** El Autor

### 6.5.3 Metas

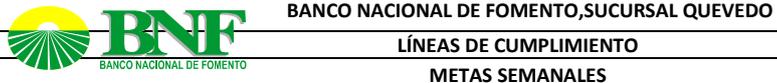
La entidad tiene como fortaleza, recurso humano con logística suficiente aplicando el Plan de Estrategias Competitivas para la recuperación de su cartera vencida, pero como debilidad no cuenta con una planificación para este menester. Ejemplo de planificación, responsables y metas semanales.

**Cuadro 5** Formato de planificación con datos.

BANCO NACIONAL DE FOMENTO,SUCURSAL QUEVEDO							
		LÍNEAS DE COBRANZAS					
METAS SEMANALES							
FECHA: DEL 25 AL 29/06/2012			RESPONSABLE: Ab. Hernán Gallo Pallo				
No.	NOMBRE FUNCIONARIO	CRÉDITO	CLASE DE CRÉDITOS	MONTO	ZONA	DILIGENCIA	FIRMA
1	Hernán Gallo	40	Agrícola	\$ 5.000 c/u	Norte	Notificación	
2							
3							
4							
5							
	TOTAL	40		\$ 200.000			

**Elaborado:** El Autor

## Cuadro 6 Formato de cumplimiento de metas

							
METAS SEMANALES							
FECHA:			RESPONSABLE:				
29/06/2012			Ab. Hernán Gallo Pallo				
No.	NOMBRE FUNCIONARIO	CRÉDITO	CLASE DE CRÉDITOS	MONTO	ZONA	DILIGENCIA	FIRMA
1	Hernán Gallo	8	Agrícola	\$ 5.000 c/u	Varias	Notificación	
2	Hernán Gallo	8	Agrícola	5.000	varias	Notificación	
3	Hernán Gallo	8	Comercial	5.000	varias	Notificación	
4	Hernán Gallo	8	Comercial	5.000	varias	Notificación	
5	Hernán Gallo	8	Artisanal	5.000	varias	Notificación	
TOTAL		40		\$ 200.000			

### f) Funcionario responsable

Elaborado: El Autor

## 6.5.4 Recurso Humano.

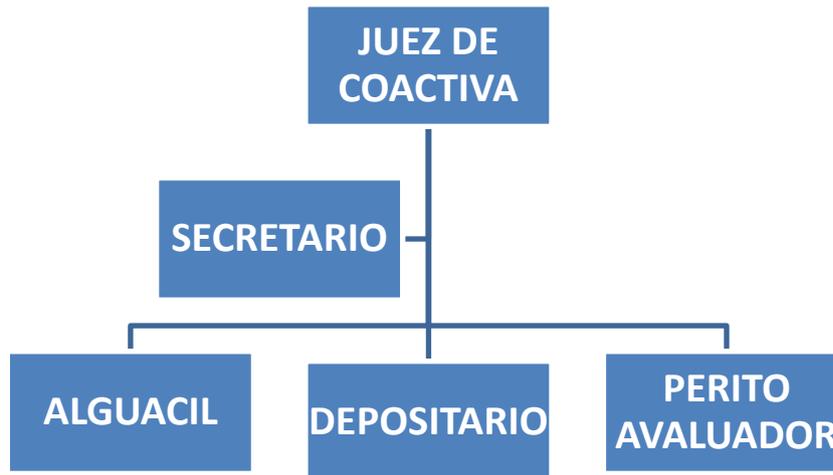
A más del personal existente y que actualmente realiza gestiones de cobro, se deberá contar con más personal con un perfil profesional idóneo, tales como: **Dos** choferes profesionales para que conduzcan los vehículos de la institución en las diligencias judiciales o extrajudiciales. **Dos** Abogados que ejerzan la jurisdicción coactiva delegada por el señor Gerente General. **Cuatro** Secretarios. **Cuatro** Notificadores que también ejercerán las funciones de Alguaciles. **Cuatro** Depositarios Judiciales que pueden ser Abogados o estudiantes de los últimos años de Derecho. **Dos** peritos a valuadores calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros. En total se debe contar con dieciocho personas dedicadas exclusivamente a cumplir con el Plan de Estrategias Competitivas para mejorar el cobro de la cartera vencida, con estos recursos humanos se logrará una mejor recuperación.

## 6.5.5 Juzgado de Coactivas.

Es urgente contar con el Juzgado de Coactiva que funcione en un lugar acorde a su importancia, donde laborarán todas las personas detalladas en el acápite anterior. Esta Magistratura reemplazará a la insuficiente Unidad de Recuperación. Todos los funcionarios de este juzgado (Juez, Secretario,

Alguacil, Depositario, perito a valuator) tienen que ser empleados dependientes de la institución, que laboren a tiempo completo y con una remuneración acorde a sus funciones.

### Organigrama del Juzgado de Coactivas



**Figura 13:** Organigrama del Juzgado de coactiva BNF. Quevedo.

**Elaborado:** El autor

El **Jefe Delegado de Coactiva** que debe ser un Abogado es el que emite y firma el Auto de Pago con el que se inicia la acción coactiva, en cuyo primer decreto se dictan las diligencias que se tienen que practicar durante la tramitación del juicio.

El **Secretario** que debe ser estudiante de los últimos años de Derecho es el encargado de cumplir y certificar las actuaciones judiciales.

**Alguacil** es la persona encargada de trabar el embargo del bien hipotecado, levantar el acta respectiva y entregar el inmueble embargado al Depositario Judicial. Su perfil es ser estudiante de Derecho.

Al **Depositario Judicial** le corresponde recibir mediante acta de entrega-recepción el bien embargado y mantenerlo bajo su custodia y responsabilidad hasta que se le disponga judicialmente lo contrario. El perfil de esta persona es ser cursante de Derecho.

El **perito a valuador** que debe ser un Ingeniero Agrónomo para bienes agrícolas o Ingeniero Civil o Arquitecto para avalúo de construcciones y bienes urbanos cumple con informar por escrito la pericia cumplida y el valor que estima cuesta el inmueble embargado.

#### **6.5.5.1 Etapas del proceso coactivo**

El proceso coactivo es un trámite judicial especial que se aplica sólo en entidades financieras públicas, se inicia luego de la diligencia extrajudicial de notificación al cliente. Si éste no paga su obligación en un plazo de quince días (Reglamento General de Crédito), se dicta el auto de pago en su contra, esta actuación judicial la firma el Juez de Coactiva, en él se dispone como diligencias principales, la citación al ejecutado que la cumple el Secretario para que en el término de tres días pague la obligación o dimita bienes equivalentes para embargo.

Si el cliente no paga la deuda pese a estos actos procesales se ordena el embargo del bien hipotecado, cuyos datos se obtienen del certificado emitido por el Registrador de la Propiedad correspondiente. En esta diligencia actúan el Alguacil que traba el embargo del inmueble y lo entrega por escrito al Depositario Judicial. Posteriormente se procede a la inscripción del inmueble embargado en el Registro de la Propiedad que le corresponda. Luego se designa al perito a valuador, quien practica el avalúo del bien embargado, en esta diligencia interviene el perito a valuador, quien informa los pormenores de la propiedad embargada con su correspondiente avalúo económico. Una vez receptado el informe del avalúo, éste se pone en conocimiento de la parte demandada para que lo apruebe u objete. De no existir objeción alguna se fija día, hora y lugar para que se lleve a efecto el remate del bien embargado.

Efectuado el remate se califican las posturas y la que mejor convenga a los intereses de la institución será considerada como preferente y se dicta el auto de adjudicación para que el adjudicatario lo eleve a escritura pública en una de las Notarías del país e inscriba en el Registro de la Propiedad respectivo. Esta modalidad de cobranza puede tener una duración aproximada de noventa días calendario.

### Esquema de las etapas del proceso coactivo

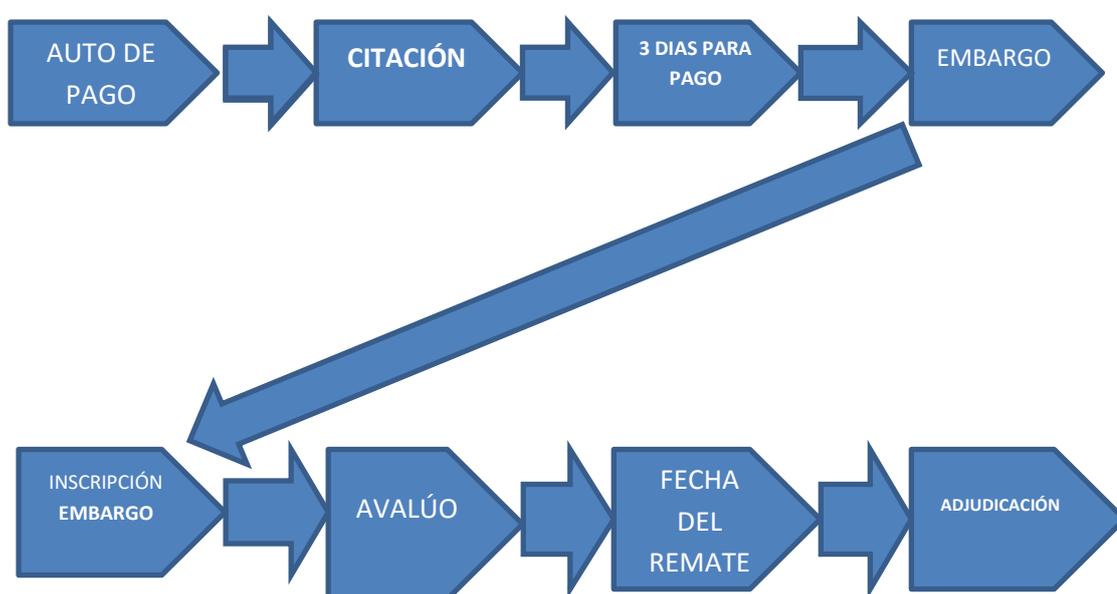


Figura 14: Etapas del proceso coactivo

Elaborado: El autor.

### 6.5.6 Logística

La logística para la implementación del Plan de Estrategias Competitivas consiste en una oficina funcional con todos los equipos y útiles necesarios y suficientes para el cumplimiento del proceso de cobranzas de la sucursal del Banco Nacional de Fomento en Quevedo. Debe contar con dos vehículos en buen estado de funcionamiento, y estar a disposición a tiempo completo y a orden del Juez de Coactiva. Los automotores deberán ser conducidos por choferes profesionales que también integren esta Magistratura.

### **6.5.7 Administración técnica**

La Administración total del Banco Nacional de Fomento debe ser técnica. En todos los puestos deben laborar profesionales expertos como lo norma su Ley Orgánica.

Debe permanentemente capacitar a los funcionarios y empleados para competir en igualdad de condiciones con la banca privada.

La administración técnica que se dé a la institución le permitirá tener ventaja con la competencia por ampararse en una Ley Especial que no la tiene el sector financiero privado. Los bancos privados utilizan la ley y justicia ordinaria para ejecutar el cobro de sus obligaciones y su cartera vencida es baja porque tienen un seguimiento con buenos resultados, lo que no ocurre con el Banco Nacional de Fomento.

## VII CONCLUSIONES

- ✓ El Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, está catalogada como una sucursal grande, su jurisdicción operativa abarca la zona norte de la provincia de Los Ríos, como son Quevedo, Mocache, Valencia y Buena Fe.
- ✓ Tiene un cupo operativo alto y concede con mucha desenvoltura créditos para actividades productivas, con garantías hipotecarias, quirografarias y prendarias a los pequeños y medianos productores.
- ✓ Sus oficinas son modernas y funcionales, cuenta con una logística importante para la concesión de los préstamos y débil para movilización en recuperación de las deudas vencidas.
- ✓ Existen muchos factores que inciden en el cliente para el retraso en el pago de las deudas, tales como precios bajos de los productos, robo o sustracción de los mismos, estado del tiempo, entre otros.
- ✓ Los Oficiales de crédito, encargados del repago del capital prestado, gestionan la recuperación en forma irrisoria y lenta, no superan lo presupuestado.
- ✓ Su cartera vencida y castigada data desde hace muchos años atrás y no existe una base de datos completa de los clientes en mora.
- ✓ No existe planificación técnica alguna en base a la realidad para la recuperación de su cartera vencida.

## VIII RECOMENDACIONES

- ✓ Se debe aprovechar la gran cobertura que tiene el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, con una buena administración técnica de la misma.
- ✓ Las bondades de las líneas de crédito que otorga la entidad deben ser socializadas permanentemente con técnicos (as) que especifiquen el lugar, ciclo, tiempo y cantidad de la inversión.
- ✓ Se debe implantar y normar el funcionamiento del Juzgado de Coactivas con todo el personal necesario para sacar provecho de las modernas y funcionales oficinas y logística con que cuenta la sucursal y la Ley Orgánica de la Institución.
- ✓ La entidad debe prever los plazos, conceder la operación en el momento oportuno y orientar el lugar de la inversión para mitigar las causas que impiden que los créditos sean devueltos oportunamente.
- ✓ Los Oficiales de crédito que son los que recomiendan la concesión del préstamo deben obligatoriamente recuperar el mismo so pena de sanciones por incumplimiento.
- ✓ Se debe clasificar la cartera vencida y castigada que existe en la institución para elaborar una base de datos y aplicar este plan estratégico de recuperación de cartera.
- ✓ Se debe aplicar el Plan de Estrategias Competitivas que contiene esta Tesis de Grado, con lo que se logrará mejorar el índice de cartera morosa de esta entidad, que en el año 2010 fue de \$ 2,414,302.42 como cartera vencida y castigada de \$1,699,460.62; totalizando \$ 4.113,763.04; por cobrar.

## IX RESUMEN

La Tesis se la realizó en las oficinas del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo, con el propósito de aportar al mejoramiento del proceso de recuperación de su cartera vencida.

La mayoría de los créditos con valores vencidos han sufrido deterioro en su finalidad, el cliente en algunos casos ha sido atormentado por factores que le han impedido pagar a tiempo sus obligaciones, llegando inclusive a ser víctimas de robo de lo que produce o vende, pero algo digno de destacar es que casi todos los créditos agrícolas tienen garantías reales, cumpliendo con el Reglamento General de Crédito.

Por no planificarse y tener a mano estrategias acertadas para la recuperación de los préstamos y por no gestionar su cobro es que el cliente no paga en muchos casos aun teniendo como hacerlo.

Es evidente que no sólo el personal que gestiona el cobro de la cartera vencida tiene que ser adiestrado, sino también el cliente de la institución, que tiene la obligación de devolver el dinero que se le presta para su actividad económica dentro del plazo establecido.

Con este trabajo se determinó que la cartera vencida y castigada de la entidad es de \$ 4.113,763.04; y data de muchos años atrás y que las gestiones de cobro de la misma es pequeña y lenta debido a que no cuenta con una planificación técnica, por lo que es necesaria la implementación de un Plan de Estrategias Competitivas para mejorar el proceso de recuperación de la cartera morosa.

Con la implantación del Juzgado de Coactivas que reemplazaría a la Unidad de Recuperación creada en los últimos años, la recuperación de los créditos en esta sucursal mejoraría, obteniendo liquidez suficiente para continuar operando en la concesión de préstamos a pequeños y medianos productores.

Al momento de desarrollar las estrategias se logrará descubrir los montos de deudas cobrables e incobrables, deudores a los que si se les puede recaudar sus obligaciones en base a las garantías y también valores de difícil recuperación por la deficiencia existente en la colocación del dinero.

Con la creación del Juzgado de Coactivas, la aplicación de la administración técnica y la normativa legal especial que ampara a la entidad se logrará tener ventajas con la competencia.

## X SUMMARY

The thesis was conducted in the offices of the National Development Bank, Branch Quevedo, in order to contribute to the improvement of the recovery of loans.

Most loans have deteriorated Maturities in purpose, in some cases the client has been plagued by factors that have prevented timely pay their obligations, reaching even to be victims of robbery than it produces or sells, but noteworthy thing is that almost all agricultural loans have collateral, provided the General Regulation of Credit.

Not planned and successful strategies have on hand for loan recovery and not manage your collection is that the customer does not pay in many cases even taking how.

Clearly, not only the staff that manages the collection of past due loans have to be trained, but also the customer of the institution, which has the obligation to return the money that pays for their economic activity within the deadline.

This work found that performing loans and punished the entity is high and dates from many years ago and that the collection efforts of it is small and slow because it does not have a technical planning, so it is necessary the implementation of a Competitive Strategy Plan to improve the recovery of non-performing loans.

With the implementation of the Court to replace Coercive Recovery Unit created in recent years, the recovery of claims in this branch would improve, obtaining sufficient liquidity to continue operating in lending to small and medium producers.

When developing strategies to discover the amounts will be achieved collectible and uncollectible debt, the debtor that if they can raise their obligations based

on the guarantees and difficult recovery values for the existing deficiencies in the placement of money.

With the creation of the Court of coercive application of technical administration and special legal regulation that protects the entity have achieved competitive advantages.

## XI BIBLIOGRAFÍA

**CÓDIGO** Procedimiento Civil Ecuatoriano. (2009)

**CONSTITUCIÓN** Política del Ecuador (2008)

**CHIRIBOGA ROSALES** Luis A. (2003). Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Tercera Edición, Quito-Ecuador. Pp. 37

**DICCIONARIO** Economía-Administración-Finanzas-Marketing (2007)

**DICCIONARIO** Enciclopédico Espasa (2009)

**ESCOTO LEIVA** Roxana (2001). Banca Comercial. Primera Edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica. Pp.32

**GALVIS GAITÁN** Fernando (2007). El Municipio Colombiano. Editorial Temis. Pp.72

**HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ** Abraham. (2000). El plan de Marketing Estratégico. Ediciones Gestión R. del Romo. Pp. 71

**INSTRUCTIVO** de cobranzas focalizadas, contenido en la circular 100596 aprobado por la Gerencia General del Banco Nacional de Fomento (2009)

**JAMES** C. Van Horne (2002). Administración financiera. Décima Edición. Pearson Edición. México. Pp. 373 – 467.

**KOTLER** Philip-Armstrong Gary (2008). Principios de Marketing. Décima Segunda Edición. Pearson México. Pp. 654.

**LAMBIN** Jean Jacques (2002). Marketing Estratégico. Tercera Edición. Mc. Graw Hill. México. Pp. 349 – 354.

**LEY ORGÁNICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO (2009)**

**MARTÍNEZ PEDRÓS** Daniel (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral. Ediciones Días de Santos. Pp.183

**MATA PATIÑO** Eduardo (2005) Módulo Análisis Financiero del Banco Nacional de Fomento, Ecuador, Pp. 9.

**PÉREZ CAMPAÑA** Marisel (2008) Producción y Procesos. 1ra. Edición. Pág.16

**REGLAMENTO** General. Ámbito de la Contraloría General del Estado, Art. 1, Art. 2.(2005)

**REGLAMENTO** General De Crédito Del Banco Nacional De Fomento (2005)

**SERNA** Gómez Humberto (1993). Gestión Empresarial. Primera Edición. Edimundo. Colombia. Pp. 22.

**SUPERINTENDENCIA** de Bancos y Seguros. Historia.

**THOMPSON** Iván (2012) Banca. 1ra. Edición. Pág. 23



## XII ANEXOS



### ANEXO 1

**12.1** Encuesta realizada a clientes del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.

**¿Cuáles son las causas que impiden pagar puntualmente los créditos del BNF?.**

- Desvío de la inversión;
- Robo del producto;
- \* Precios bajos de los productos;
- \* Estado del clima.

**¿El BNF. al momento de otorgarle el crédito le dio asesoramiento acerca de la inversión?**

SI →       NO →

**¿Cuándo tuvo retrasos en el pago de las cuotas de su crédito, el banco realizó gestiones de cobro?**

SI →       NO →

**¿Le parece adecuadas las estrategias de recuperación de la cartera vencida que implanta el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo?**

SI →       NO →

**¿Está de acuerdo con la aplicación de Estrategias Competitivas para mejorar el proceso de cobranza de la cartera vencida?**

SI →       NO →



**ANEXO 2**



**12.2. Encuesta a funcionarios del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.**

**¿Cómo considera la logística que le otorga el BNF. Para recuperación de cartera?**

**BUENA** →       **MALA** →

**¿Ha realizado gestiones de cobro del crédito que usted recomendó?**

**SI** →       **NO** →

**¿Existe planificación para las gestiones de cobro de la cartera vencida?**

**SI** →       **NO** →

**¿Las gestiones de recuperación de cartera vencida que actualmente aplica la entidad son suficientes?**

**SI** →       **NO** →



**ANEXO 3**



**12.3** Entrevista a la señora Gerente del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo.

**¿Cuál es la situación actual de la cartera vencida de esta sucursal?**

-----

**¿Cuáles son las causas para el alto índice de la cartera vencida que tiene esta sucursal?**

-----

**¿Qué es lo que incide para que los clientes se retrasen o no paguen las cuotas de su préstamo?**

-----

**¿Se conoce que la cartera vencida existe desde hace varios años y no ha sido posible cobrarla, pese a las gestiones de recuperación, inclusive con Abogados Externos Contratados para el efecto. Podría indicar por qué ocurre esto?**

-----

**¿Considera posible bajar el alto índice de la cartera vencida de esta sucursal?**

-----

**¿Cuáles son las estrategias implantadas actualmente?**

-----



## ANEXO 4



### 12.4 Fotografía angular del edificio del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo





## ANEXO 5



### 12.5 Certificación del Área de Cartera sobre la cartera vencida, período 2010

 **BNF**  
BANCO NACIONAL DE FOMENTO

**CREDITO ORIGINAL POR LINEAS DE FINANCIAMIENTO SEGUN SUCURSALES**  
DE ENERO A DICIEMBRE DE 2010  
en dólares

Microcrédito		Plan 555		Crédito Desarrollo Humano		Programas Especiales		Fondos Propios		Total Original	
No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor
345	1.134.953	326	1.100.933	12.193	9.371.841	22	836.500	1.085	6.945.894	13.972	19.390.217

TOTAL CREDITOS CONCEDIDOS	13972
CREDITO DESARROLLO HUMANO	12193
OPERACIONES CON RIESGO	1779
70 % CAEN EN VENCIMIENTOS	1245

  
**Juan Cedeño Cortáez**  
RESPONSABLE DE LA CARTERA



## ANEXO 6



### 12.6 Listado de empleados del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Quevedo

 **DETALLE DE CONTROL DE ASISTENCIA**  
DE JUNIO DE 2011  
QUEVEDO  
DIA:

No.	NOMBRES	ENTRADA	FIRMA	SALIDA	FIRMA
1	AMBROSI ALCIVAR EMILIA ELISA				
2	BETANCOURT GUERRERO HEIDY VANESSA	VACACIONES			
3	BURGOS VELIZ MARIA FERNANDA				
4	CAMPOVERDE MOREIRA YULIANA LISETH				
5	CEDEÑO INTRIAGO JUAN ALFONSO				
6	CEDEÑO VERA GUILLERMO ARTURO				
7	CHERREZ RECALDE TANYA DEL PILAR				
8	COELLO ZAMBRANO KAREN				
9	DE LA A. SUAREZ GABRIELA VALERIA				
10	DELGADO CHAVEZ YANINA ALEXANDRA				
11	ESCUADERO MUÑOZ GLORIA BEATRIZ				
12	FERNANDEZ FUENTES MARIA JOSE				
13	GILCES JIMENEZ NARCISA LIZETTE				
14	GÓMEZ BARRE ADELA SUSANA				
15	GUERRERO FLORES EDGAR ISMAEL				
16	GUZMAN GONZALEZ ANDREA PAOLA				
17	IDROVO BRAVO JOSE MANUEL				
18	LIMA BRAVO MARI PATRICIA				
19	MARQUEZ DE LA PLATA MARIO D.				
20	MARTINEZ MOLINA MARLON MANUEL				
21	MENDEZ LUNA JENNY KARINA				
22	MENDOZA MOREIRA MARIA FERNANDA				
23	MOLINA L OOR ORLY SEBASTIAN	PERMISO MEDICO			
24	MUÑOZ RODRIGUEZ JORGE GEOVANNY	L I C E N C I A			
25	NAVAS VEGA JOHANNA CRISTINA				
26	NIETO MONCADA DIANA DEL ROCIO				
27	PEÑAFIEL MACIAS MONICA PATRICIA				
28	PINARGOTE GUERRA MIRIAN GABRIELA				
29	QUINTO CASTRO CRISTHIAN ANDRES				
30	RAMIREZ PETAO ODALIS JULIANA				
31	RIOS FACU Y JOHANNA MAYU				
32	ROMERO ROMERO JOSE MIGUEL				
33	RUIZ HERRERA JACINTO ABEL				
34	TERAN ORTEGA XAVIER FERNANDO				
35	TOBAR CASTRO LUISA GERMANIA				
36	TOBAR CHIRIGUAY JESSICA ROSSANA				
37	VEGA KAISER JAVIER FRANCISCO				
38	VERDUGA ZAMBRANO RITA VANESSA				
39	VILLACIS LAINEZ CARLOS ALEXIS				

  
ES FIEL  
COPIA DEL  
ORIGINAL  
BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
QUEVEDO



## ANEXO 7



ADR

12.7 Solicitud a la señora Gerente del Banco Nacional de Fomento solicitando información para este trabajo investigativo

**HERNÁN G. GALLO P.**  
**ABOGADO**  
ASESORÍA LEGAL EN ASUNTOS CIVILES, PENALES, LABORALES, BANCARIOS, COBRANZAS, BIENES RAICES.  
CONSULTORÍA EN PROYECTOS SOCIALES Y DE INVERSIÓN.  
Ciudadela "Las Mercedes", frente al Colegio Srta. Quevedo, junto al edificio de la U.N.E.  
Teléfonos 052 762 707 093 927 379 E-mail abhgallo@hotmail.com  
Quevedo Los Ríos Ecuador

---

Quevedo, a 08 de junio de 2011

Licenciada:

**Mary Lima Bravo**

**GERENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, ENCARGADA**

Abogado **HERNÁN GERMÁNICO GALLO PALLO**, Egresado de la carrera "ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA Y MUNICIPAL" de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a usted muy respetuosamente expongo y solicito:

Me encuentro elaborando mi tesis de grado previo a obtener el título de Ingeniero en Administración y Gestión Pública y Municipal. El tema calificado por el Comité Académico es "ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE COBRANZAS DE LA CARTERA VENCIDA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, SUCURSAL QUEVEDO". Cabe indicar que escogí esta temática porque cuando la presenté aún pertenecía a esta noble institución en calidad de Responsable del Proceso Legal en esta sucursal.

Con este antecedente, de la manera más comedida solicito se digne autorizar se me confiera certificación amplia y suficiente sobre el monto de la cartera vencida, castigada y vigente, hasta el año 2010 y el número de clientes beneficiarios de los créditos en las distintas líneas de préstamos.

Por la atención que se sirva dar a la presente, me suscribo.

Atentamente,  
  
Ab. **HERNÁN G. GALLO PALLO**  
C.C.No. 170467866-1

