



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA BANCAS Y FINANZAS

TEMA DE LA TESIS

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RECUPERACIÓN DE
CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA Y CASTIGADA DEL BANCO NACIONAL
DE FOMENTO SUCURSAL BALZAR**

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera en Administración Financiera

AUTORA

Alcívar Méndez Flor del Rocío

DIRECTORA DE TESIS

Lcda. Alexandra Elizabeth Haro Chong, MSc

QUEVEDO- ECUADOR

2012

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Flor del Rocío Alcívar Méndez, declaro 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 este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Flor del Rocío Alcívar Méndez

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

La suscrita, Lcda. Alexandra Elizabeth Haro Chong, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada Flor del Rocío Alcívar Méndez, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración Financiera titulada “ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA Y CASTIGADA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL BALZAR”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

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



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA BANCAS Y FINANZAS**

Presentado al Comité Técnico Académico Administrativo de la Unidad de Estudios a Distancia como requisito previo a la obtención del título de: Ingeniera en Administración Financiera.

Aprobado:

Ing. Javier Zamora M. MSc
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Karina Plua Panta MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Elsa Álvarez M. MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RÍOS - ECUADOR

2012

AGRADECIMIENTO

Al todo poderoso por la bendición tan grande que me ha dado al brindarme la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida profesional.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Estudios a Distancia por permitirme conocer los nuevos avances de la enseñanza dado a través de cada uno de los docentes, en especial a mi Directora de Tesis Lcda. Alexandra Haro, por el apoyo que me brindó en contribuir con sus conocimientos, cariño y dedicación para mejorar mi tesis.

Gracias a todos.

Flor

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, quien me llenó de sabiduría a lo largo de esta etapa universitaria, a mi familia sobre todo en especial a mi esposo.

A mis padres apoyo incondicional que me ayudaron a seguir siempre adelante con sus consejos y buenos ejemplos, a mis hermanas que siempre estuvieron pendientes que llegara este momento.

Motivo de inmensa satisfacción constituye para mí la oportunidad ofrecer este trabajo a todos quienes me estiman, que sirva de muestra y estímulo en nuestra vida.

Flor

ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDOS	PÁGINAS
PORTADA.....	i
DECLARACIÓN.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
TRIBUNAL DE TESIS.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRAC.....	xvii
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 General.....	3
1.2.2 Específicos.....	3
1.3 Hipótesis.....	4
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Fundamentación Teórica.....	6
2.1.1 Bancos.....	6
2.1.2 Públicos.....	7
2.2.1 Privados.....	7
2.1.4 Clientes.....	8
2.1.5 Entorno Financiero.....	8
2.1.6 Créditos.....	9
2.1.7 Líneas de Créditos.....	10
2.1.8 Tipos de Créditos.....	10
2.1.8.1 Préstamo con garantía de unidades industriales.....	10
2.1.8.2 Créditos de habilitación o avío.....	11

2.1.8.3 Préstamo con garantía inmobiliaria.....	11
2.1.9 Créditos vencidos.....	11
2.1.10 Tarjetas de créditos.....	12
2.1.11 Créditos particular.....	12
2.1.12 Montos.....	12
2.1.13 Estrategias.....	12
2.1.14. Importancia de estrategias.....	14
2.1.15. Clasificación de estrategias.....	16
2.1.16 Tipos de estrategias.....	16
2.1.16.1 Estrategias de nivel corporativo.....	17
2.1.16.2 Estrategia de crecimiento.....	17
2.1.16.3 Estrategia de penetración de mercado.....	17
2.1.16.4 Estrategia de desarrollo de mercado.....	17
2.1.16.5 Estrategia de desarrollo del producto.....	18
2.1.16.6 Estrategia de estabilidad.....	18
2.1.16.7 Estrategia de saneamiento.....	19
2.1.16.8 Estrategia de cosecha.....	19
2.1.16.9 Estrategia de desinversión.....	19
2.1.16.10 Estrategia de liquidación.....	20
2.1.16.11 Estrategia de ventaja competitiva.....	20
2.1.16.12 Estrategia de comportamiento de las empresas.....	22
2.1.16.13 Estrategia frente de la competencia.....	22
2.1.17 Beneficios de las estrategias.....	24
2.1.18 Plan.....	24
2.2 Base legal.....	24
2.2.1 Constitución de la República Sistema Financiero.....	25
2.2.2 Superintendencia de Bancos.....	26
2.2.3 Constitución de la República Superintendencia de Bancos.....	27
2.2.4 Reglamento General de Crédito del BNF.....	28
2.2.5 Ley orgánica del servicio publico.....	39
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.1 Materiales y Métodos.....	43
3.1.1 Materiales y equipos.....	43
3.1.2 Métodos.....	43
3.1.2.1 Inductivo.....	44

3.1.2.2 Deductivo.....	44
3.1.2.3 Analítico.....	44
3.1.2.4 Estadístico.....	44
3.2 Tipo de investigación.....	44
3.2. Básica.....	44
3.2.2 Campo.....	44
3.2.3 Bibliográfica.....	44
3.3 Diseño de la investigación.....	45
3.3.1 Procedimiento metodológico.....	46
3.4 Población y muestra.....	47
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
4.1 Resultados.....	50
4.1.1 Análisis de los Resultados de las encuestas dirigidas a los clientes	50
4.1.1.1 Financiamiento BNF.....	50
4.1.1.2 Actividad económica.....	50
4.1.1.3 Asesoría técnica.....	51
4.1.1.4 Visita de cobranza.....	51
4.1.1.5 Atraso en los pagos.....	52
4.1.1.6 Estrategias para la recuperación de la cartera.....	52
4.1.2 Encuesta dirigida a los oficiales de créditos del BNF.....	53
4.1.2.1 Financiamiento recibido.....	53
4.1.2.2 Línea de crédito mayor mora.....	54
4.1.2.3 Asesoría al cliente.....	54
4.1.2.4 Visita de cobranza.....	55
4.1.2.5 Causas que impiden la recuperación de cartera.....	55
4.1.2.6 Implementación de estrategias.....	56
4.1.3 Análisis de la matriz FODA.....	56
4.1.4 Montos y líneas de créditos otorgados por el BNF.....	58
4.1.5 Procesos internos del Departamento de Crédito y cartera del BNF	59
4.1.5.1 Análisis estructura organizacional del Departamento.....	59
4.1.5.2 Funciones del Departamento.....	60
4.1.5.3 Componentes sujetos a análisis.....	63
4.1.5.4 Área de Créditos.....	63
4.1.5.5 Área de Cartera.....	63
4.1.6 Proceso crediticio.....	64

4.1.6.1 Información	65
4.1.6.2 Recepción.....	65
4.1.6.3 Elaboración de documentación adicional.....	65
4.1.6.4 Inspección.....	66
4.1.6.5 Resoluciones.....	66
4.1.6.6 Seguimiento.....	66
4.1.7 Proceso de recuperación de crédito.....	67
4.1.7.1 Cobranza administrativa.....	67
4.1.7.2 Cobranza operativa.....	67
4.1.7.3 Cobranza prejudicial.....	67
4.1.7.4 Cobranza judicial.....	67
4.1.8 Plan de Recuperación de la cartera vencida y castigada del BNF	68
4.1.8.1 Desarrollo del plan de recuperación.....	68
4.1.8.2 Objetivos.....	68
4.1.8.3 Procedimiento.....	68
4.1.8.3.1 Generación de listado.....	69
4.1.8.3.2 Distribución de créditos vencidos.....	69
4.1.8.4 Acciones de Recuperación.....	69
4.1.8.4.1 Primer contacto.....	70
4.1.8.4.2 Segundo contacto.....	70
4.1.8.4.3 Tercer contacto.....	71
4.1.8.4.4 Se Registra y archiva status de negociación.....	71
4.1.8.4.5 Normalización de la deuda.....	72
4.1.8.4.6 Se registra y archiva informe se deriva gestión.....	74
4.1.8.4.7 Jurídico.....	74
4.2 Discusión.....	75
CAPÍTULO V PROPUESTA.....	77
5.1 Tema.....	78
5.1.1 Introducción.....	78
5.1.2 Justificación.....	79
5.1.3 Objetivos.....	80
5.1.3.1 General.....	80
5.1.3.2 Específicos.....	80
5.1.4 Plan estratégico para la toma de decisiones.....	80
5.1.4.1 Estructura del plan estratégico	80

5.1.4.2 Elementos del plan estratégicos.....	81
5.1.4.2.1 Misión.....	81
5.1.4.2.2 Visión.....	81
5.1.4.2.3 Valores.....	81
5.1.4.2.4 Lineamientos estratégicos.....	82
5.1.4.2.5 Propuesta de valor.....	83
5.1.4.2.6 Mercado objetivo.....	85
5.1.4.2.7 Objetivos estratégicos.....	85
5.1.4.2.8 Indicadores y metas.....	86
5.1.4.2.9 Iniciativa estratégicas.....	88
5.2 Flujogramas departamento crédito y cartera.....	88
5.3 Estrategias para el mejoramiento de la recuperación de cartera.....	93
5.3.1 Esquema del desarrollo de las estrategias.	93
5.3.1.1 Etapa I Diagnostico Situacional.....	93
5.3.1.2 Etapa II Desarrollo de las estrategias.....	94
5.3.1.3 Etapa III Aplicación de las estrategias.....	94
5.3.1.4 Etapa IV Seguimiento y control.....	96
5.3.1.5 Etapa V Resultados	97
5.3.1.6 Etapa VI Impacto.....	97
5.3.1.7 Etapa VII Evaluación.....	98
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
6.1.Conclusiones.....	100
6.2 Recomendaciones.....	101
CAPÍTULO VII BIBLIOGRAFIA.....	102
7.1 Literatura citada.....	103
CAPÍTULO VIII ANEXOS.....	107
8.1 Anexos.....	108

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	PÁGINAS
1 Financiamiento BNF.....	50
2 Actividad económica.....	51
3 Asesoría técnica.....	51
4 Visita de cobranza.....	52
5 Atraso en los pagos.....	52
6 Estrategia recuperación de cartera vencida.....	53
7 Financiamiento recibido.....	53
8 Línea de crédito mayor mora.....	54
9 Asesoría al cliente.....	54
10 Veces de visita de cobranza.....	55
11 causas que impiden la recuperación.....	55
12 Implementación de estrategias.....	56
13 Lineamientos estratégicos.....	82
14 Atributos de propuesta de valor.....	84
15 Flujograma de cobranza administrativa.....	89
16 Flujograma de cobranza operativa.....	90
17 Flujograma de cobranza prejudicial.....	91
18 Flujograma de cobranza judicial.....	92
19 Formato de seguimiento y control.....	97
20 Aplicación del formato.....	97

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA	PÁGINAS
1 Tipos de estrategias.....	17
2 Créditos original y renovado Diciembre 2008.....	58
3 Créditos original y renovado Diciembre 2009.....	59
4 Organigrama del Departamento de Crédito y Cartera.....	60
5 Esquema del desarrollo de las estrategias.....	93

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	PÁGINAS
1 Encuesta dirigida a los clientes del BNF.....	108
2 Encuesta dirigida a los oficiales de crédito del BNF.....	109
3 Listado de clientes cartera vencida.....	110
4 Listado de clientes cartera castigada.....	115
5 Fotos de encuestas realizadas a clientes y oficiales de crédito.....	123

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis titulada “Estrategias para el mejoramiento de la recuperación de cartera de crédito vencida y castigada del Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar, consiste en el desarrollo de estrategias al departamento ya mencionado que compone la institución así como de sus principales procesos, en busca de identificar áreas críticas para generar una posible solución y hacer frente a cambios en el entorno.

Se inicia con el Capítulo I que abarca el conocimiento general de la institución. Seguidamente con el Capítulo II, que abarca el marco contextual de la investigación sobre el cual se va a enmarcar en los conceptos de varios autores como: banco, banco público y privado, crédito, líneas de créditos, plan, estrategias, la importancia y tipos de estrategias.

En el Capítulo III se detallan la metodología de la investigación, materiales y métodos que se utilizó como inductivo, deductivo, analítico y estadístico, el tipo de investigación: básica, campo y bibliográfica; así como también el Diseño de la Investigación como la determinación de los objetivos, la formulación de la hipótesis, la población y la muestra que se aplicó mediante la fórmula, donde se tomó datos de la cartera de clientes del Banco Nacional de Fomento.

En el Capítulo IV, abarca los resultados y la discusión donde se detalla el análisis e interpretación de los resultados de la encuestas realizadas a los 364 clientes del Banco Nacional de Fomento y a 10 oficiales de crédito encargados de colocar y recuperar la cartera, el diagnostico FODA, los montos y las líneas de créditos otorgadas, procesos internos del departamento de crédito y cartera y el desarrollo del plan de recuperación que favorecerá la liquidez de la entidad.

El Capítulo V, abarca la propuesta emitida con el objetivo de que se implementen estrategias de recuperación ya que la cartera es muy alta y con un alto grado de dificultad de cobro de la misma.

En el Capítulo VI, comprende las conclusiones y recomendaciones que permitan mantener y mejorar la gestión del departamento.

ABSTRAC

The present thesis entitled "strategies for the improvement of the recovery of defeated and punished credit portfolio the Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar, consists in the development of strategies to the aforementioned department that composes the institution as well as its main processes, identify critical areas to generate a possible solution and cope with changes in the environment."

It would begin with chapter I which covers the contextual framework of the research or the general knowledge of the institution.

Then with chapter II, which covers the contextual framework of the research upon which to be framed in the concepts of various authors such as: Bank, Bank, public and private, credit, lines of credit, plan, strategies, the importance and types of strategies.

Chapter III describes the methodology of research, materials and methods that we use as a statistical, analytical, deductive, and inductive, the type of research: Basic, field and bibliographic; as well as also the design research as the determination of objectives, the formulation of the hypothesis and the population and sample to was taken from the Banco Nacional de Fomento portfolio data, applying the formula and giving as result the survey 364 customers.

In chapter IV, includes results and discussion the analysis and interpretation of the results of the surveys carried out, detailing the diagnostic swot, the amounts and the lines of credit granted, internal processes of the Department of credit and portfolio and the development of the recovery plan which will favour the liquidity of the entity.

Chapter V covers the proposal issued in order that recovery strategies are implemented since the portfolio is very high and with a high degree of difficulty for the recovery of the same.

In chapter VI, we have the conclusions and recommendations that maintain and improve the management of the department.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Las recuperaciones de las carteras vencidas de los Bancos públicos y privados tienen sus antecedentes en la utilización de estrategias adecuadas, si se realiza un análisis global se observa que la situación de la crisis financiera 2007– 2008, muchas organizaciones que otorgan créditos en América Latina enfrentan dificultades para conseguir un oportuno recupero de los créditos canalizados a los prestatarios. Las fallas en las recuperaciones son muy notorias en los sistemas financieros latinoamericanos, donde la morosidad promedio sobrepasa el 5% de la cartera total. Esta enfermedad financiera es recurrente y se está propagando peligrosamente en todos los mercados de las economías nacionales, afectando a acreedores y deudores.

Las instituciones financieras (IF's) en América Latina, están en un franco proceso de revisión y mejoramiento de la gestión de recuperaciones de la cartera de préstamos. A partir de un enfoque integral que incluye tanto los cobros administrativos como judiciales. En muchas IF's se vienen realizando esfuerzos planificados y eficaces para tener un buen control de la recuperación de la cartera de créditos, logrando bajos niveles de morosidad y un mejor control de los riesgos de créditos.

La Banca de Ecuador no es la excepción con relación a esta problemática, por este motivo el Banco Nacional de Fomento como Banca Estatal continúa modernizando sus instalaciones, especialmente en lo referente al acceso de tecnología e incremento de cajeros para los cobros en ventanillas.

Esta investigación en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar, se centra en analizar, cuáles son los mayores montos y el porcentaje de créditos impagos, con ello, se obtendrá un panorama de la situación de la Sucursal Balzar, de alguna manera se contribuye con este análisis a identificar de

manera precisa cuáles sectores de la economía de Balzar están recibiendo liquidez y cuál es la cantidad a la que están accediendo los clientes del Banco.

Esta investigación se realizó para responder cuáles son los motivos por que los clientes no pagan sus créditos a tiempo, la iniciativa original que impulsó a los clientes a realizar su crédito y si utilizaron el crédito en la actividad por la cual aplicaron, con estas respuestas se obtuvo más elementos de juicio para recomendar estrategias de recuperación de la Cartera vencida, porque el Banco no debe tener saldos negativos ya que se afecta su rentabilidad a futuro.

Con el fin de alcanzar determinados objetivos, el término estratégico hace referencia a todos los niveles de la empresa, por lo que esta guía es clara y comprensible para todos, se ajusta de forma coherente con los valores, principios y cultura del Banco Nacional de Fomento.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Establecer estrategias para la recuperación de la cartera vencida y castigada del Banco Nacional de Fomento sucursal Balzar.

1.2.2. Específicos

- Diagnosticar la situación actual del Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar aplicando la matriz FODA.
- Establecer cuáles son los montos y las líneas de crédito otorgadas en los préstamos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar.
- Determinar los Procesos Internos del Departamento de Cartera y Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar.
- Desarrollar el Plan de Recuperación de la Cartera Vencida y Castigada del Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar.

1.3. Hipótesis

El diseño de estrategias permitirá definir el proceso para el mejoramiento de la recuperación de la cartera vencida y castigada del Banco Nacional de Fomento sucursal Balzar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación Teórica

2.1.1. Bancos

Bello (2007), un banco es una organización cuya función habitual es recibir depósitos, para luego otorgar créditos y realizar inversiones en activos financieros con los recursos captados. Esta función bancada de intermediar entre agentes económicos excedentarios o de ahorro y agentes económicos deficitarios o de gasto está explícitamente expresada en la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, la cual reza a la letra como sigue:

La actividad de intermediación financiera consiste en la captación de recursos, incluidas las operaciones de mesa de dinero, con la finalidad de otorgar créditos o financiamientos e inversiones en valores; y sólo podrá ser realizada por los bancos, las entidades de ahorro y préstamo y demás instituciones financieras reguladas por este Decreto Ley.

Opdyke (2012), banca o sistema bancario es el conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de todas aquellas transacciones entre personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso de dinero.

El negocio básico de un banco es universal: guardar fondos ajenos en forma de depósitos y a cambio remunerar a los depositantes mediante el pago de un interés. Luego, toman todos los depósitos recibidos y prestan dinero a otras personas a cambio del pago de un interés más elevado que el concedido a los depositantes. La diferencia entre estos dos tipos de interés es el denominado diferencial suele ser la principal fuente de ingresos de los bancos.

Castelló (2007), el negocio tradicional bancario se ha asentado en tres pilares: la red de sucursales, los productos y el volumen de transacciones que era capaz de realizar. Estos pilares están perdiendo considerablemente su

estabilidad ante el empuje de nuevas fuerzas motrices que están cambiando las formas de los negocios y que son consecuencia directa de la liberalización financiera, la desintermediación, la globalización de los mercados, la incorporación de los avances tecnológicos y la intensificación de la competencia.

2.1.2. Públicos

Enciclopedia de economía Conjunto de entidades financieras en las que el Estado u otra administración pública tienen el control político y accionario.

2.1.3. Privados

Opdyke (2012), banca privada comercial se ocupa sobre todo de facilitar créditos a individuos privados. La industrial o de negocios invierte sus activos en empresas industriales, adquiriéndolas y dirigiéndolas. La banca privada mixta combina ambos tipos de actividades.

Los bancos privados comerciales existen para ofrecer a los consumidores un surtido de productos que constituyen algunas de las principales y más básicas herramientas financieras personales de los consumidores. En el pasado los servicios y las condiciones ofrecidas por los bancos no eran muy diferentes de banco a banco. Actualmente, los consumidores más expertos comparan condiciones tanto a nivel local como online ya que los todos los bancos ofrecen diferentes intereses y remuneraciones a los distintos tipos de ahorro.

No todos los bancos comercializan la misma gama de productos, mientras que otros, aunque pueden tener en cartera un servicio en particular, no intentan hacer un gran negocio en este campo y, por tanto, cotizan el servicio a un precio que no es especialmente atractivo para la mayoría de los consumidores.

2.1.4. Clientes

Bello (2007), es la persona natural o jurídica que requiere fondos para financiar sus gastos de consumo, compras de materias primas, adquisición de maquinarias y equipos, compra de vivienda, etc., y por tanto acude a una institución bancaria.

Kotler y Lane (2009), un cliente rentable es (toda persona, hogar, o empresa que proporciona un caudal de ingresos a lo largo del tiempo superior al conjunto de costos que implica capturar su atención, venderle y brindarle servicio. Hay que hacer notar que el énfasis está en el caudal de ingresos y costos a lo largo del tiempo, y no en una transacción concreta.

Aunque muchas empresas miden la satisfacción de sus clientes, la gran mayoría no mide su rentabilidad individual. Los bancos afirman que para ellos esto resulta difícil, puesto que un mismo cliente utiliza diferentes servicios bancarios, y las transacciones se registran en departamentos diferentes. Sin embargo, los bancos que han vinculado con éxito las transacciones de sus clientes se han quedado horrorizados de la cantidad de clientes no rentables que tienen. Algunos bancos animan que pierden dinero con más del 45% de sus clientes particulares. Para el problema de los clientes no rentables sólo existen dos soluciones: aumentar las comisiones o reducir los servicios que ofrecen.

2.1.5 Entorno financiero

Castelló (2007), uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas de servicios financieros es el cambio y la aceleración en el ritmo de cambio. El entorno cambia y lo hace a ritmo creciente, y la forma de obtener valor en el mercado cada vez, más rápidamente. La adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno o medio exterior es necesaria para la

supervivencia. En consecuencia los directivos deben vigilar permanentemente el entorno de los negocios para que las entidades financieras se adapten rápidamente a las variaciones que se produzcan (es decir, se comporten de manera "homeostática" en terminología de Boulding) y no peligre la estabilidad.

El análisis del entorno y su previsible evolución es el primer paso necesario en cualquier método de diseño en estrategias. El gestor bancario debe conocer cuáles van a ser los impactos de los cambios previstos en el negocio, observar los movimientos de la competencia y adaptar la estructura productiva en la situación futura.

Castelló (2007), en este sentido las entidades financieras deben analizar, en mayor o menor medida, dependiendo de las posibilidades de cada entidad, las siguientes estrategias de factores condicionantes con indicación de ejemplos a título enunciativo que no exhaustivo.

2.1.6. Créditos

Gómez (2008), programas de pago sostenible para las deudas que se puedan llegar a considerar legítimas.

Schnitzer (2007), puesto que cualquier préstamo es un tipo de crédito y las diferencias entre los dos conceptos son muy pequeñas, los dos términos muchas veces tienden a confundirse. El empréstito, a su vez, es una forma específica de crédito que normalmente toma forma de emisión de obligaciones o bonos. Las personas que compran estos títulos conceden un préstamo a grandes empresas, al Estado, o a otras corporaciones públicas (Comunidades Autónomas, municipios, etc.). Los inversores no recuperan el capital inicial hasta que no expira el plazo para la amortización del bono o de la obligación. Normalmente, mientras dure la vida del título tienen derecho a cobrar los

intereses pactados. En todo crédito se realiza un estudio previo para determinar la solvencia del prestatario.

2.1.7 Líneas de crédito

Longenecker y Moore (2007), una línea de crédito es un acuerdo informal o entendimiento entre alguien que puede prestado y un banco sobre la cantidad máxima de crédito que proporcionara el banco en un momento determinado. En este tipo de acuerdos el banco no tiene obligación legal de proveer el capital mencionado. (Un arreglo similar que sí compromete legalmente al banco es un contrato de crédito.)

El empresario debe contratar una línea de crédito anticipando que se presente una necesidad real, porque los bancos brindan crédito sólo en situaciones de las que están bien informados. Los intentos de conseguir un préstamo en un momento de urgencia suelen fracasar.

2.1.8. Tipos de créditos

Brachfield (2009), los tres tipos de crédito son:

- Normales
- Restrictivas
- Flexibles

2.1.8.1 Préstamo con garantía de unidades industriales

Hernández (2005), este crédito se formaliza mediante un contrato de apertura. Se destina al servicio de caja, pago de pasivos o para resolver otros problemas de carácter financiero de la empresa.

2.1.8.2. Créditos de habilitación o avío

Estos créditos apoyan la producción, y están encaminados específicamente a incrementar las actividades productoras de la empresa.

EL crédito de avío se utiliza para adquirir materias primas y materiales, así como para pagar salarios y gastos directos de explotación.

El crédito refaccionario se destina a financiar los medios de producción: instrumentos y útiles. Este crédito opera mediante la celebración de un contrato.

Los dos créditos son supervisados y sólo se conceden a personas físicas, agrupaciones o sociedades con actividades industriales.

2.1.8.3. Préstamo con garantía inmobiliaria

Hernández (2005), este préstamo se conoce también como hipotecario. Su plazo es mayor a cinco años. Sirve para financiar actividades o medios de producción o la adquisición de viviendas.

2.1.9 Créditos vencidos

Santandreu (2009), se considera saldo vencido toda deuda que, no habiendo sido satisfecha en su vencimiento, ha agotado el seguimiento y los procedimientos de cobro que se establecieron en su momento.

Venero (2008), es aquel que se origina cuando la empresa contrae deudas de corto y largo plazo y hace referencia a las eventualidades que pueden afectar el resultado o beneficio neto de la firma y la incapacidad de cumplir sus obligaciones con sus acreedores.

2.1.10. Tarjetas de Crédito

Hernández (2005), las tarjetas de crédito son líneas de crédito otorgadas a los principales funcionarios de la empresa.

Todas las compras de bienes y servicios que efectúan, se cargan a la cuenta de la empresa acreditada, por lo que su utilización debe ser cuidadosa. Para evitar el pago de intereses, la empresa debe efectuar los pagos dentro de la fecha establecida.

2.1.11. Crédito particular

Hernández (2005), esta fuente de financiamiento es poco común. Comprende las aportaciones que hacen los propietarios en forma de préstamos, amigos de la empresa o empresas afiliadas, la tasa de interés y el plazo se estipulan mediante contrato.

2.1.12. Monto

Echeverría (2010), se llama monto al valor que asume el capital después de transcurrido un cierto período de tiempo y ese monto está constituido precisamente por el capital inicial más los intereses; en consecuencia el monto es función del tiempo, del capital inicial y de la fuerza de crecimiento del capital o tasa instantánea de interés, es decir que depende de ellos.

2.1.13 Estrategias

Fernández (2004), por un lado, estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines y teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura.

Pero es también, en términos militares, lo que se hace antes y lejos del lugar del combate. Esta es la definición del general francés Barre. Lo que se hace en el lugar y el momento del combate es táctica, operaciones.

Fuertes, Gatica (2008), la definición de estrategias supone la elección de los agentes principales y, sobre todo, del responsable del proyecto. Se trata de elaborar un cronograma de actuación que incluya de manera clara y precisa las acciones que adoptar, el plazo de actuación. La duración de la misma y los resultados esperados en cada uno de los periodos de ejecución del plan estratégico. De la misma forma se definirán los requisitos para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos y se establecerán mecanismos de corrección frente a posibles desviaciones del plan trazado.

En definitiva, la definición de estrategias hace referencia a la concreción final del plan, a la elaboración del documento que debe servir de guía para el mismo y donde se recogen todos los aspectos relevantes. El resultado será un documento que adquiere rango de compromiso, y donde se especifican los agentes implicados y el órgano responsable, las acciones previstas, el plazo de ejecución, el compromiso presupuestario.

Los elementos técnicos y las condiciones que son exigibles al territorio.

Una cuestión importante en esta fase es la coordinación entre acciones que puedan discurrir de forma independiente pero que al mismo tiempo exigen una secuenciación ordenada de las mismas. La complicación surge no tan sólo de los distintos plazos de ejecución sino también del grado diferente de implicación con el plan estratégico que mantienen los agentes implicados. La falta de compromiso con el plan puede ir unida a cierta dejadez en la ejecución de algunas acciones y ello poner en riesgo su continuidad. Por este motivo. Al menos en los capítulos esenciales se necesita contar con agentes plenamente

implicados en el proceso, que crean y confieren las posibilidades de cambio y desarrollo del plan estratégico.

Tobón (2004), las estrategias, en un sentido contemporáneo, o los métodos, en un sentido más tradicional y clásico, se proponen definir, ante todo, un modus operandi, esto es, una manera de hacer, de proceder. Su razón de ser está en el cómo. Su objetivo es definir un camino, abrir una vía de acceso. Tarea no fácil, ya que presupone que otros interrogantes previos deben estar resueltos o, en todo caso, también deben ser tenidos en cuenta. Para definir un cómo es necesario tener clara una conceptualización relativa al qué, por qué, para qué, con quién, con qué, cuánto, dónde, cuándo, pues en la medida en que ignore o subestime alguno de estos aspectos, varía la precariedad o el grado de eficacia de los métodos. No es tan simple indicar cómo hacer algo si no se consideran estas variables interventoras, en especial las que presentan una mayor pertinencia para determinadas situaciones.

Campoy (2006), la elaboración de estrategias incluye la planeación y la toma de decisiones que conducen al establecimiento de las metas de la empresa y al desarrollo de un plan específico. La elaboración de estrategias puede incluir el análisis del ambiente externo y de los problemas internos y la integración de los resultados dentro de las metas y la estrategia. La implementación de estrategias es la administración y la ejecución del plan. Los administradores pueden usar la persuasión, los equipos nuevos, los cambios en la estructura organizacional. O un sistema de recompensas para asegurarse de que los empleados y los recursos se usen para que las estrategias formuladas se conviertan en una realidad.

2.1.14 Importancia de las estrategias

Ferrel (2006), la opción estratégica más importante, natural y; a menudo, la más efectiva es comparar las fortalezas de la empresa con las oportunidades descubiertas durante el análisis de la Empresa. Lo más probable es que las

fortalezas clave que se conviertan en capacidades sean aquellas que son compatibles con oportunidades significativas. Recuerde que las capacidades que permiten a la empresa cubrir las necesidades de sus clientes mejor que la competencia le dan una ventaja competitiva. Aunque las ventajas competitivas surgen de diversas fuentes internas o externas.

Al referimos a las ventajas competitivas, casi siempre lo hacemos en términos de diferencias reales entre empresas competidoras. Después de todo, las ventajas competitivas se derivan de fortalezas reales que la empresa posee o de debilidades reales que tienen Les empresas competidoras. Sin embargo, las ventajas competitivas también se basan en las percepciones de la forma en que las capacidades de una empresa cubren o solucionan sus necesidades, deseos o problemas únicos; la forma en que los clientes la ven constituye la realidad de una empresa, sin importar los hechos reales acerca de ella.

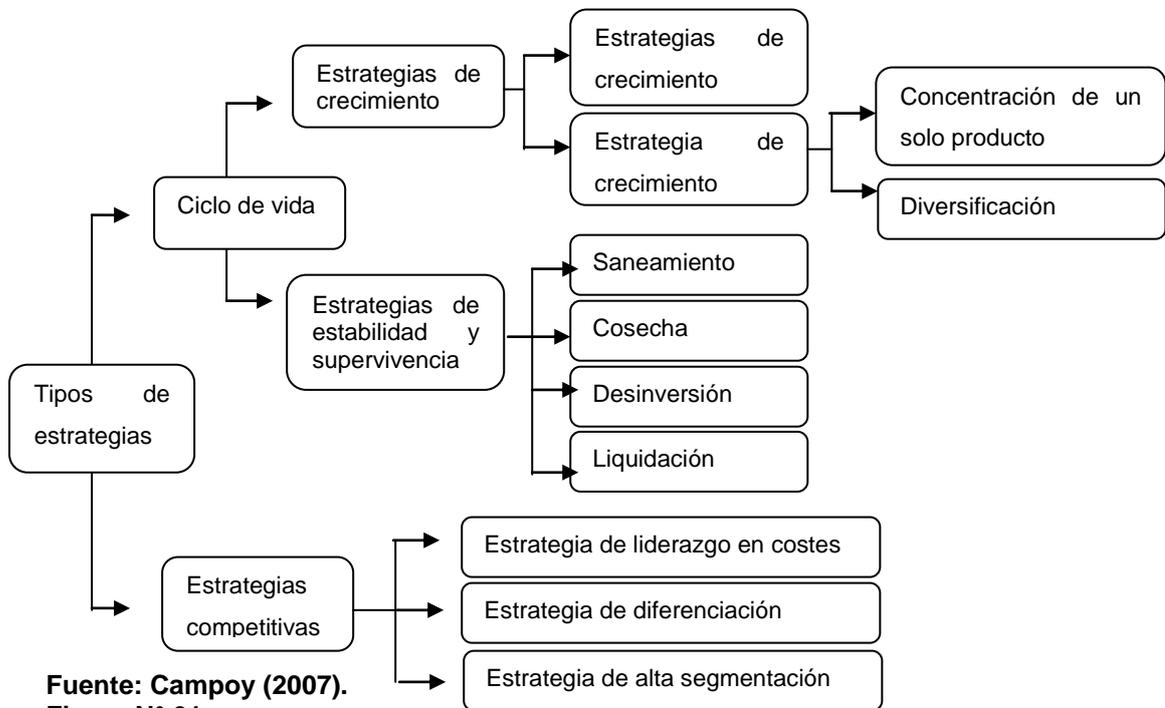
Campoy (2006), la importancia de tener buenas estrategias se aprecia en lo que se logra. Al diseñar buenas estrategias para atraer clientes, se convierte el centro en una organización próspera y floreciente. Al ponderar sus planes de expansión, la administración estratégica vuelve a cumplir una función importante. Los buenos gerentes de todo el mundo reconocen el papel que representa la administración estratégica en el desempeño de su organización. Por ejemplo, son estrategias bien diseñadas la compañía sueca Electrolux es el primer productor mundial de artículos electrodomésticos y aspiradoras. Como resultado de una administración estratégica eficaz ha conseguido en años una recuperación total promedio de la inversión de sus accionistas

Campoy (2006), acometer la implantación de un sistema de planificación de la gestión, requiere la consideración de un conjunto de actividades, de procesos, desarrollados de manera secuencial, seguidamente expuestos, que recuerdan el protocolo planificador general.

2.1.15. Clasificación de las estrategias

López (2004), podemos distinguir dos tipos de clasificaciones de estrategias: jerárquicas y no-jerárquicas. Las primeras pretenden establecer una estructura de árbol, agrupando ciertas estrategias en familias de estilo. Las segundas reconocen la heterogeneidad de la flora de estilo de gestión, y se limitan a enumerar las estrategias sin combinarlas para formar familias, las diferentes estrategias nacen de la combinación de cuatro dimensiones, a saber: Categoría de activo: acciones, tipos de interés, divisas, mercancías y sus derivados. Sesgo de la inversión: posiciones solo largas, cortas, mixtas con sesgo largo, mixtas con sesgo corto, y en cada una de ellas el grado de apalancamiento, las estrategias típicas son mixtas (larga más corta). Estilo de gestión: macro (variables macroeconómicas), fundamental (valoración de instrumentos), técnico cuantitativo (estadístico-matemático) o discrecional.

2.1.16. Tipos de estrategias



Campoy (2006), las estrategias de las organizaciones son de nivel corporativo, empresarial y funcional. Los directores de la organización son los responsables de las estrategias corporativas. Los gerentes de nivel medio son responsables de las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior de las estrategias funcionales.

2.1.16.1 Estrategia de nivel corporativo

Campoy (2007), estrategia de las organizaciones que pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar.

2.1.16.2 Estrategia de crecimiento

Campoy (2007), estrategia corporativa con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende.

2.1.16.3 Estrategia de penetración de mercado

De la Antonia (2009), consiste en incrementar la participación en los incrementos en los que se opera y con los productos actuales.

2.3.16.4 Estrategia de desarrollo del mercado

Campoy (2007), implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales.

También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

2.1.16.5 Estrategia de desarrollo del producto

Campoy (2007), la empresa puede también lanzar nuevos productos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, el.) sobre los actuales.

2.1.16.6 Estrategia de estabilidad

Robbins y Coulter (2005), una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo. Entre los ejemplos se encuentran atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener la participación en el mercado y sostener los resultados de rendimiento sobre la inversión de la empresa.

Aunque parecería extraño que una empresa no quiera crecer, a veces sus recursos, capacidades y coincidencias se han estirado hasta sus límites, y la expansión de sus operaciones pondría en peligro su éxito futuro.

¿Cuándo deciden los directores que la estrategia de estabilidad es la más apropiada? Una situación podría ser que la industria está en un periodo de agitaciones en el que las fuerzas externas cambian radicalmente y el futuro es incierto.

En estas épocas, los directores deciden que lo prudente es afianzarse y esperar a ver qué pasa.

Otra situación en la que la estrategia de estabilidad es la apropiada ocurre cuando la industria tiene pocas oportunidades de crecer, o ninguna.

En este caso, los directores toman la decisión de sostener la operación de la empresa en sus niveles actuales y no hacer movimientos estratégicos. Este periodo de estabilidad les daría tiempo para analizar sus opciones estratégicas.

2.1.16.7 Estrategia de saneamiento

Vidal (2005), se aplican para frenar la caída de ventas y beneficio, aumentar la eficiencia y sanear financieramente la empresa.

El objetivo es estimular el proceso de crecimiento:

- Sustitución de la alta dirección
- Supresión de algunos activos
- Estricta reducción de costes
- Reubicación estratégica de la empresa en mercados nuevos y/o tradicionales.

2.1.16.8 Estrategia de cosecha

Munuera y Rodríguez (2012), denominamos estrategia de cosecha u ordeño a aquella decisión que tiene como objetivo retirarse del mercado recuperando lo que se pueda de las inversiones realizadas y obteniendo el máximo excedente de caja.

La decisión de seguir una estrategia de cosecha con un producto depende, fundamentalmente, de sus perspectivas futuras, del tipo de declive que se espera y del efecto de la reducción de las inversiones sobre las ventas (Kollei. 1978 y Selmaars. 1994).

En términos generales, la estrategia de cosecha constituye una opción válida cuando un producto o servicio compite con un mercado en declive y las perspectivas de cambio son muy pocas.

Es decir, cuando no existe potencial de crecimiento futuro y los escasos beneficios es mejor utilizarlos en otra actividad, esta estrategia es especialmente importante si la empresa tiene una moderada participación de mercado.

Digamos, además, que la situación se agrava si el producto no contribuye de alguna otra forma a los resultados de la empresa, por ejemplo, aportando prestigio o estabilidad a las ventas.

2.1.16.9 Estrategia de desinversión

Vidal (2005), la desinversión, es la venta de una división o parte de una organización. Se usa con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas.

2.1.16.10 Estrategia de liquidación

Vidal (2005), la liquidación es la venta de una organización por su valor tangible, en algunos casos resulta mejor dejar de operar que seguir perdiendo.

2.1.16.11 Estrategias de ventajas competitivas

Carrión (2007), ¿qué es la estrategia competitiva? la que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto, se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocio, y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los

competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Para Porter la estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor.

En definitiva, emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

a). Estrategia de costes

Campoy (2007), consiste en alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados.

b) Estrategia de diferenciación

Campoy (2007), supone la especificación de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado. Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.

c) Estrategia de enfoque

Campoy (2007), mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación

2.1.16.12. Estrategias de comportamiento de las empresas

a) Prosectores

Campoy (2007), empresa que toma una postura de nuevos productos-mercados muy agresiva apoyándose fuertemente en la innovación.

b) Defensores

Campoy (2007), adoptan una postura conservadora del desarrollo de nuevos productos y tratan de mantener una posición de mercado en un estrecho segmento del mismo. A menudo compiten en precio o calidad, pero no en innovación.

c) Analizadores

Campoy (2007), representan una forma intermedia de estrategia tratan de mantener un mercado seguro, como los defensores, pero también buscan nuevas posiciones de mercado a través del desarrollo de nuevos productos, como los prospectores. Reactores- Se caracterizan por nía ausencia de un plan bien desarrollado para competir dentro de la industria.

2.1.16.13 Estrategias frente a las competencias

Teniendo en cuenta la competencia se clasifica las estrategias en cuatro tipos:

a) Estrategia de líder

De la Antonia (2009), el líder en un producto -mercado es el que ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores.

Un líder se enfrenta con tres retos: desarrollar la demanda genérica puesto que es el mayor beneficiario, proteger la participación del mercado y ampliar la participación de mercado.

b) Estrategia de retador

De la Antonia (2009), el retador es el que no domina el mercado-producto y quiere sustituir al líder. Para ello trata de incremento, su participación de mercado mediante estrategias agresivas.

c) Estrategia de seguidor

Campoy (2007), el seguidor es un competidor con una cuota de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia. No ataca al líder, sino que coexiste con él para repartirse el mercado.

d) Estrategia de especialista

De la Antonia (2009), el especialista es una pequeña empresa que se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado. Busca un nicho en el que pueda tener una posición de dominio y no sea atacado por la competencia.

Hitt, Ireland, Hoskisson (2007), las empresas pueden elegir de entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación, y de liderazgo en costos y tic diferenciación integrada.

Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia. En el caso de cada una de las diferentes estrategias de

negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras.

Una integración excelente de las actividades aumenta la probabilidad de que la empresa pueda tener un mejor desempeño que el de sus competidores y, en consecuencia, que pueda ganar rendimientos superiores al promedio.

2.1.17. Beneficio de las estrategias

Campoy (2007), se orienta y mejora la imagen social de la empresa, tal y como se ejerce mayoritariamente, además de convertirse en un instrumento que cambie la cultura empresarial integrando a los agentes de interés en su toma de decisiones y convirtiéndose en una política de gestión válida a la hora de adecuar la empresa a su entorno y sus necesidades.

2.1.18 Plan

Campoy (2006), el plan debe incluir aspectos relativos a la actividad ordinaria de la empresa, como las necesidades de infraestructuras de funcionamiento o la estrategia de aprovisionamiento y compras.

2.2 Base legal

El Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública.

Su funcionamiento se basa en la Ley Orgánica, Estatuto, Reglamentos y Regulaciones; y, su política crediticia se orienta de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expida el Gobierno Nacional.

2.2.1 Constitución de la República Sistema Financiero

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

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

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia.

Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y del micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 312.- Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera.

Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas. Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.

2.2.2 La Superintendencia de Bancos

Escuela Nacional de la Judicatura (2005) Este organismo es parte de la Autoridad Monetaria y Financiera, con la responsabilidad de supervisar las entidades de intermediación financiera y cambiaria. Además, dentro de su estructura opera el Departamento de Inteligencia Financiera, que no es más

que una Unidad de Inteligencia Financiera para las entidades que están bajo su supervisión.

Toda información que se necesite de las entidades que conforman los sectores financiero y cambiario debe ser obtenida o través de la Superintendencia de Bancos a fin de no violar lo legalmente establecido en tomo al secreto bancario.

El uso de lo Superintendencia de Bancos, como órgano de enlace con el sistema de pagos, está revestido de una vital importancia en la estructuración de cualquier caso de lavado de activos (movimientos de las cuentas, productos/servicios financieros o cambiarios que, en cualquier modalidad, pudiera mantener la persona jurídica o moral acusada o sospechosa). La mayoría de las transacciones que se efectúan en una economía hacen uso de los servicios ofrecidos por las entidades que están bajo la supervisión de dicha institución, por lo que las informaciones a obtener pueden complementar cualquier caso de lavado de forma real y cabal. También puede ser utilizada como apoyo técnico en la interpretación de Estados Financieros o de un producto financiero.

2.2.3. Constitución de la República. Superintendencias

Art. 213.- Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.

Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

Las superintendencias serán dirigidas y representadas por las superintendentas o superintendentes. La ley determinará los requisitos que deban cumplir quienes aspiren a dirigir estas entidades.

Las superintendentas o los superintendentes serán nombrados por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social de una terna que enviará la Presidenta o Presidente de la República, conformada con criterios de especialidad y méritos y sujeta a escrutinio público y derecho de impugnación ciudadana.

2.2.4 Reglamento general de crédito del BNF

Art. 3.- El BNF realizará todas las operaciones de crédito permitidas por la Ley y convenios que suscriba.

Las operaciones de crédito estarán destinadas a las siguientes actividades:

- Agrícola
- Forestal
- Pecuaria
- Pequeña industria
- Artesanal
- Pesquera artesanal
- Turística
- Comercial
- Movilización de productos agropecuarios; y,
- Servicios.

Estas actividades se financiarán a través de créditos comerciales o micro créditos en operaciones directas o como banca de segundo piso, de

conformidad a lo establecido en el literal (m) del artículo 3 de su Ley Orgánica. Adicionalmente concederá créditos de consumo.

Art. 4.- La utilización de los recursos financieros destinados al crédito, que disponga el BNF y que se originen en fuentes propias, los provenientes de entidades nacionales, convenios internacionales, fondos en administración y otros, se sujetarán a las normas establecidas en el presente Reglamento y a los términos y condiciones determinados en los respectivos convenios e instructivos que se dicten para el efecto.

Los recursos que se originen en leyes y decretos especiales, se regirán por dichas disposiciones.

De los sujetos de crédito

Art. 5.- Podrán ser sujetos de crédito las personas naturales o jurídicas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, calificadas por el BNF y dedicadas a actividades económicas compatibles con los objetivos del Banco, que reúnan las condiciones y requisitos exigidos por la Ley, este Reglamento y las disposiciones establecidas en la respectiva normativa de crédito.

De los documentos para el trámite de crédito

Art. 6.- Para el trámite de una solicitud de crédito se requerirá la presentación de los siguientes documentos:

Personas naturales:

- Cédula de ciudadanía.

- Declaración confidencial, actualizada y firmada sobre su situación financiera, en la que constará el estado de activos y pasivos, ingresos y egresos que haya registrado en el último ejercicio económico.
- Mantener o aperturar cuentas corrientes, de ahorros o depósitos a plazo en el BNF.
- Registro Único de Contribuyentes de ser pertinente.

Personas jurídicas:

- Documentos actualizados de constitución y existencia legal.
- Nombramiento vigente, debidamente inscrito, del o de los representantes legales.
- Autorización del organismo competente que de acuerdo con el estatuto social le corresponda otorgarla para la contratación del préstamo, indicando monto y destino, así como la autorización para gravar los bienes de la empresa a favor del BNF.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la persona jurídica y cédula de ciudadanía del o de los representantes legales.
- Certificado del IESS en el que conste que las obligaciones patronales se encuentran al día.
- Certificado de encontrarse al día en el pago de las obligaciones y copia legalizada de los estados financieros o balance del último ejercicio económico, presentados a los respectivos organismos de control.
- Mantener o aperturar cuentas corrientes, de ahorros o depósitos a plazo en el Banco Nacional de Fomento.

Personas extranjeras:

- Visa 10-III.
- Cédula de identidad.

- Certificado conferido por la Dirección de Extranjería, de que el solicitante es residente en el país y está facultado a realizar la actividad para la cual se concede el préstamo.
- Autorización del Presidente de la República, previo el dictamen del Consejo de Seguridad Nacional e informe favorable del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, cuando la inversión implique adquirir o conservar el dominio u otros derechos reales respecto de bienes, actividades y áreas previsto en el Art. 50 de la Ley de Seguridad Nacional.
- Declaración notariada y actualizada sobre su situación financiera, en la que constará el estado de activos y pasivos, ingresos y egresos que haya registrado en el último ejercicio económico.
- Registro Único de Contribuyentes de ser pertinente.
- Mantener o aperturar cuentas corrientes, de ahorros o depósitos a plazo en el BNF.
- Además los solicitantes deberán presentar los siguientes documentos:
 - Justificativo técnico – financiero, dependiendo del monto de la operación.
 - Documentos que acrediten que el solicitante y el garante posean bienes (títulos de propiedad y certificado de dominio o matrícula vigente de vehículos, facturas, etc.)
- Pro forma o cotizaciones de casas comerciales o proveedores de las inversiones a realizar con el préstamo. En el caso de obras de infraestructura deberá presentarse el presupuesto de construcción otorgado por un profesional relacionado.
- Contrato de arrendamiento o autorización debidamente protocolizado para la utilización del lugar de la inversión, conferida por el propietario.
- Certificado actualizado de posesión o del trámite de adjudicación conferido por el organismo estatal competente.
- En préstamos para ganado bovino, deberá presentar el certificado actualizado de vacunación contra la fiebre aftosa.

- En los préstamos con garantía hipotecaria, adicionalmente a los documentos referidos, se adjuntarán los siguientes:
- Copia certificada del título de propiedad;
- Certificado actualizado del Registrador de la Propiedad; y,
- Carta de pago del impuesto predial.

Del financiamiento

Art. 7.- Los préstamos se otorgarán en base a proyectos cuya viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental haya sido analizada y aprobada previamente por el BNF. Se financiará hasta el 80% del valor total del proyecto y en casos excepcionales o micro créditos, el Gerente General podrá autorizar financiamiento hasta del 100%.

Para cubrir el monto total del proyecto, el aporte del prestatario podrá darse en dinero, especie o inversiones realizadas, cuyo valor será determinado por el BNF.

La suma de los préstamos directos e indirectos, no podrá superar una cantidad igual a tres (3) veces el patrimonio neto de los prestatarios, de conformidad al Art. 61 de la Ley Orgánica del BNF y en aplicación del Art. 1 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Art. 8.- No se puede financiar la compra de acciones, el refinanciamiento de obligaciones a terceros, los gastos financieros, pago de impuestos.

El Banco Nacional de Fomento, en casos debidamente fundamentados y justificados, podrá otorgar crédito a personas naturales y organizaciones, exclusivamente para la compra de tierras en el sector rural, destinadas al fomento y desarrollo agropecuario, piscícola, agro-artesanal y/o turístico.

La aprobación de estos créditos corresponderá a las respectivas instancias, en función del cupo resolutivo asignado a cada una de ellas.

Este tipo de operaciones estarán respaldadas con garantía hipotecaria constituida en las tierras a adquirirse con el crédito obtenido pudiendo complementarse con garantía prendaria y se registrá por el Instructivo emitido por la Gerencia General del banco Nacional de Fomento.

De los intereses, comisiones e impuestos

Art. 9.- Las tasas de interés, comisiones y demás cargos, serán las que fije la Administración del Banco dentro de las políticas que emanen del Directorio y los límites y condiciones establecidos por el Banco Central del Ecuador.

Los impuestos se retendrán en la forma que establezcan las respectivas leyes.

De los plazos y desembolsos de los créditos

Art. 10.- Los plazos se fijarán en función del análisis de la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, la finalidad de la inversión, la capacidad de pago y el ciclo de comercialización de los bienes producidos. Estos podrán ser:

- Corto plazo: hasta dos años;
- Mediano plazo: más de dos hasta 7 años; y,
- Largo plazo: de más de 7 hasta 20 años.

Art. 11.- De acuerdo a la actividad productiva financiada, el BNF podrá conceder un período de gracia para el pago del capital.

Si el BNF, dado el tipo de actividad que financie, comprueba que el cliente no cuenta con los ingresos para atender el servicio de intereses, podrá hacer extensivo el período de gracia también para el pago de este rubro.

Para crédito a mediano y largo plazo se calculará el interés normal causado en el período de gracia hasta el término del mismo, este monto se prorrateará para su amortización en los períodos en que haya capacidad de pago, dentro del plazo total recomendado, conjuntamente con las cuotas de capital e intereses corrientes. En el caso de créditos que contemplen un solo vencimiento, el cobro de los intereses se realizará al vencimiento de la operación.

Art. 12.- Los desembolsos del préstamo se efectuarán de la siguiente manera:

- a) Se acreditará a la Cuenta Corriente o Libreta de Ahorros, que el prestatario obligatoriamente deberá tener o aperturar en el BNF; y
- b) b. Mediante cheques a los proveedores o contratistas previa autorización escrita del beneficiario.
- c) Los desembolsos del préstamo se efectuarán de acuerdo con el cronograma de inversión aprobado por las instancias de crédito establecidas.
- d) El BNF realizará el respectivo control y seguimiento de inversiones que garanticen la adecuada utilización de los recursos.

Art. 13.- Cuando el proyecto contemple inversiones de ejecución escalonada, los desembolsos del préstamo se realizarán en la misma forma, entregando las sumas que correspondan a las inversiones inmediatas, previo el respectivo control y el saldo se mantendrá en el BNF a nombre del cliente, en cuentas contingentes acreedoras.

A criterio del Gerente de la sucursal, tratándose de un cliente antiguo calificado por el Banco como clase “A”, se podrá, excepcionalmente, prescindir del control de inversiones para la entrega de saldos.

De la forma de pago

Art. 14.- 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 la inversión y la capacidad de pago.

Los intereses serán cancelados con sujeción a las normas que establezca la Administración del Banco dentro de las políticas que dicte el Directorio o los organismos competentes.

Art. 15.- 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.

De las garantías

Art. 16.- Los préstamos que concede el BNF, de conformidad a su Ley Orgánica, se respaldarán con una o más de las siguientes garantías:

- Hipoteca (cerrada o abierta);
- Prenda agrícola, industrial y/o mercantil ordinaria o especial;
- Valores fiduciarios cotizados en la Bolsa de Valores, a precio de mercado;
- Fianza personal y solidaria (quirografaria);
- Póliza de fiel cumplimiento;
- Fideicomiso mercantil;

- Fondos de garantía; y,
- Garantía solidaria de grupos; y,
- Cartera vigente de la Institución financiera participante, calificada por el BNF, en los casos en que la Institución actúe como Banca de Segundo Piso.

Art. 17.- En los préstamos respaldados con hipoteca, prenda, cartera u otro tipo de garantías reales, la relación porcentual garantía/préstamo será de al menos del 120%, considerando el total de obligaciones directas e indirectas que el cliente mantenga con el BNF.

Art. 18.- Las garantías reales se constituirán con los bienes objeto de la inversión, pudiendo también aceptarse garantía sobre otros bienes a satisfacción del BNF.

Art. 19.- Las garantías hipotecarias y prendarias podrán constituirse en una forma abierta, de acuerdo a las disposiciones legales pertinentes que servirán para el respaldo de uno o varios préstamos del mismo sujeto de crédito. Cuando la hipoteca no sea abierta, podrán constituirse hipotecas sucesivas sobre el mismo bien, en cualquiera de las Sucursales, siempre que se mantenga la correspondiente relación garantía/préstamo.

Art. 20.- El prestatario será responsable de la integridad y buen estado de los bienes constituidos en garantía. El BNF podrá verificar, cuando lo estime conveniente, su estado de conservación.

Art. 21.- Cuando por la naturaleza del bien constituido en garantía, ésta sufra disminución o deterioro, el cliente estará obligado a comunicar al BNF sobre dicha situación, debiendo el Banco Nacional de Fomento exigir la reposición de ésta con bienes equivalentes, a fin de mantener la relación garantía/préstamo.

La Sucursal procederá al avalúo y constitución de la nueva garantía; caso contrario, el cliente deberá abonar al préstamo el valor correspondiente para ajustarse a dicha relación.

Art. 22.- A petición del cliente, previo análisis y resolución del Comité de Crédito, se podrá liberar parte de las garantías reales, siempre que se mantenga la relación garantía/préstamo y no afecte al desarrollo del proyecto. Además, por petición formalizada del cliente o decisión del Banco, se podrá reevaluar los bienes constituidos en garantía siguiendo las normas legales pertinentes.

Art. 23.- En los préstamos a concederse a personas jurídicas, cooperativas, otras organizaciones comunitarias, corporativas y gremiales debidamente legalizadas, a más de las garantías reales, se respaldarán con la personal solidaria de los representantes legales.

De las instancias de aprobación de crédito

Art. 24.- Las Operaciones de crédito en el BNF, se aprobarán en las siguientes instancias de acuerdo a los cupos resolutivos que para el efecto determine el Directorio de la Institución:

- Gerente de Sucursal.-

En este nivel se resolverá las solicitudes de crédito con la firma conjunta del Director de Crédito o quien haga sus veces.

Comité de Crédito de la Sucursal integrado por los siguientes funcionarios o quien haga sus veces:

- Presidente: Gerente de la sucursal.
- Vocal: Director de Crédito

- Vocal: Funcionario del Área de Negocios.
- Vocal Delegado de la Gerencia General

Comité de Crédito de la Zonal Integrado por los siguientes funcionarios o quien haga sus veces:

- Presidente: Gerente Zonal o Coordinador Zonal
- Vocal 1: Gerente de la Sucursal
- Vocal 2: Jefe de Crédito

Comité de Crédito de Casa Matriz.- Integrado por los siguientes funcionarios:

- Presidente: Gerente General
- Vocal: Subgerente General
- Vocal: Gerente Auxiliar de Crédito

El vocal delegado de la Gerencia General, será nominado anticipadamente por la autoridad correspondiente y tendrá únicamente voz en el seno del Comité.

Estas instancias contarán con la asesoría del Abogado correspondiente. El Presidente del Comité designará un Secretario. El Secretario y el Abogado sólo tienen voz informativa.

El Secretario del Comité llevará el registro de las actas y resoluciones y mantendrá el archivo correspondiente.

En las sucursales el Gerente de la sucursal, designará al funcionario del Área de Negocios, que integre el Comité.

2.2.5. Ley Orgánica del Servicio Público

Artículo 1.- Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Artículo 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

Segundo Suplemento - Registro Oficial N° 294 - Miércoles 6 de Octubre del 2010 -5

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;

3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.
5. Todos los organismos previstos en el artículo 225 de la Constitución de la República y este artículo se sujetarán obligatoriamente a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo atinente a remuneraciones e ingresos complementarios.
6. Las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales, se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general.
7. De conformidad con lo establecido en los artículos 160, 170 y 181 numeral 3 de la Constitución de la República, los miembros activos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional y el personal de carrera judicial se registrarán en lo previsto en dichas disposiciones por sus leyes específicas y subsidiariamente por esta ley en lo que fuere aplicable. En razón de las especificidades propias de la naturaleza de sus actividades, y la implementación de regímenes particulares que su actividad implica, el Ministerio de Relaciones Laborales establecerá y regulará lo atinente a remuneraciones y supervisará y controlará la aplicación de los regímenes especiales de administración de personal establecidos en las leyes que regulan a la Función Legislativa, Magisterio, Servicio Exterior y a los miembros activos de la Comisión de Tránsito del Guayas; en lo relacionado con el personal ocasional la Función Legislativa observará lo previsto en su ley específica; los docentes del Magisterio y docentes universitarios se regularán en lo atinente a ascensos, evaluaciones y

promociones por sus leyes específicas, excluyéndose de dichos procesos al personal técnico docente y administrativo que se regulará por esta ley al igual que se regulará por las disposiciones de este cuerpo normativo el personal administrativo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración y de la Comisión de Tránsito del Guayas.

8. Estarán comprendidos en el ámbito de esta ley a efecto de remuneraciones, derechos y obligaciones en lo que fuere aplicable, nepotismo y procedimientos disciplinarios en lo que fuere aplicable, las corporaciones, fundaciones, sociedades civiles o mercantiles, con o sin fines de lucro, con o sin finalidad social o pública, cuya participación en el capital o patrimonio esté compuesto por más del cincuenta por ciento por aporte de las instituciones del Estado, de los gobiernos autónomos descentralizados o de recursos públicos. Respecto de los organismos establecidos en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación se observará lo previsto en la misma y esta ley en lo que fuere aplicable.
9. En las empresas públicas, sus filiales, subsidiarias o unidades de negocio, se aplicará lo dispuesto en el Título IV de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Artículo 4.- Servidoras y servidores públicos.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo a cualquier título o trabajen en función o dignidad dentro del sector público.

Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y Métodos

3.1.1 Materiales y equipos

Los materiales y equipos que se utilizaron en la investigación, son los que se detallan a continuación:

Materiales	Cantidad
Cuadernos	2
Remas de Papel bond A4	2
Libros	4
Carpetas	4
Bolígrafos	4
Lápices	4
Cartuchos de tinta negros	2
Cartuchos de tinta a color	1
CDs	7
Copias	900
Anillados	4
Empastados	2
Equipos	
Internet	150
Memory Flash 4 GB	2
Cámara Digital	3

3.1.2 Métodos

Entre los procedimientos más óptimos se detalla a continuación para esta investigación los siguientes métodos:

3.1.2.1. Inductivo

A través del cual se estableció un análisis particular con cada reporte de los préstamos otorgados según la línea de crédito, de acuerdo al período de estudio desde el año 2008 hasta el año 2010, para verificar el incremento de la cartera vencida y castigada del Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar.

3.1.2.2. Deductivo

Se desarrolló con las conclusiones generales para cada año de estudio, de la cartera vencida y castigada, focalizando los sectores con mayor índice de morosidad.

3.1.2.3. Analítico

Permitió determinar a través de la información, analizar las causas de las colocaciones de créditos y permitió obtener los resultados de forma generalizada para describir la realidad.

3.1.2.4. Estadístico

Se obtuvo las cifras correspondientes a la morosidad de los créditos otorgados de acuerdo a las líneas de crédito.

3.2. Tipo de Investigación

3.2.1. Básica

Se aplicó los conocimientos científicos a través del marco teórico investigado.

3.2.2. Campo

Se desarrolló en el Banco Nacional de Fomento Ubicado en el cantón Balzar y se utilizó los documentos referentes a los créditos concedidos en el período de estudio y se aplicaron las encuestas a los 10 oficiales de créditos y a los 364 clientes de la Institución Financiera para conocer la necesidad de establecer estrategias de recuperación de la cartera vencida y castigada.

3.2.3. Bibliográfica

Se la obtuvo de textos especializados, tesis, investigaciones, artículos científicos, internet, folletos etc., los mismos que sirvieron para fundamentar las variables en estudios.

3.3. Diseño de la Investigación

Para el diseño de la presente investigación primero se aplicó la matriz FODA, con la descripción de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se identificó la inasistencia de estrategias de recuperación que se refieren a procesos y procedimientos internos en el Departamento de Crédito y Cartera con ello se determina que existe la necesidad de efectuar un plan de recuperación.

Para la determinación del tamaño de la muestra se procedió a utilizar la información de los archivos de Crédito y Cartera respecto a la cartera de clientes que existen en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Balzar.

Así también con la fórmula aplicada para las encuestas de los 364 clientes, que se beneficiaron de préstamos otorgados en las diferentes líneas de crédito y a los 10 empleados que por su labor están inmersos en la recuperación judicial o extrajudicial de la cartera vencida y castigada así obtuvimos los

resultados con la tabulación y análisis de los datos obtenidos de las mismas, sobre la necesidad de desarrollar estrategias de recuperación. Se desarrolló un plan de recuperación con los lineamientos y objetivos estratégicos y atributos básicos.

Se utilizó el método inductivo, deductivo, analítico y estadístico que nos permitió un análisis cualitativo y cuantitativo de la investigación.

3.3.1. Procedimientos metodológicos

La investigación aplicó el siguiente procedimiento metodológico:

Determinación de objetivos. El objetivo general determinó desarrollar estrategias para el mejoramiento de la recuperación de la Cartera Vencida y Castigada del Departamento de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Balzar.

Formulación de la hipótesis. Se planteó la siguiente hipótesis: El diseño de estrategias permitirá definir el proceso para el mejoramiento de la recuperación de la cartera vencida y castigada del Banco Nacional de Fomento sucursal Balzar.

Elaboración del marco teórico. Se elaboró en base al análisis de libros, diccionarios, revistas, leyes, reglamentos, instructivos y documentos facilitados por la web y el Departamento de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Balzar.

Aplicación de la encuestas. La investigación de campo se realizó en el Banco Nacional de Fomento del Cantón Balzar entidad en estudio, respectivamente a clientes y empleados.

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 aceptación que tendrá la propuesta Desarrollar Estrategias para el Mejoramiento de la Recuperación de Cartera de Crédito Vencida y Castigada del BNF Sucursal Balzar.

Conclusiones y recomendaciones. Expresadas con sustento en los resultados obtenidos, donde se evidenció la factibilidad de la propuesta realizada para la Sucursal.

Elaboración de la propuesta. Para la elaboración de la propuesta enfocamos cinco etapas, la primera: etapa el diagnóstico situacional, la segunda: el desarrollo de las estrategias, la tercera: aplicación de las estrategias, cuarta: seguimiento y control y la quinta: el resultado que vamos a obtener.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

El tamaño de la población se tomó de los archivos de cartera de los 7.000 clientes que mantiene el Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar, respecto a los créditos vencidos y castigados

3.4.2. Muestra

Se aplicó la siguiente fórmula:

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

Dónde:

Z= Nivel de confianza 95%

P= Probabilidad que el evento ocurra 50%

Q= No probabilidad que el evento ocurra 50%

N= tamaño de la población

e= precisión de error 0,05%

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(7.000)}{(0,05)^2(7000 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,5)(0,5)(7.000)}{(0,0025)(6999) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,25)(7000)}{17,4975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{6.723}{18,46}$$

$$n = 364$$

Número de encuestas realizadas 364

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Análisis interpretación de encuesta dirigida a los clientes del BNF Sucursal Balzar

4.1.1.1. Financiamiento BNF.

De los clientes encuestados, el 83% consideran que el financiamiento que le proporcionó el Banco si le cubre su inversión, mientras que el 17% mencionan que no, de esta manera el BNF cubre la inversión que el cliente solicita, para los que invierten en lo planificado.

Cuadro N° 1 Financiamiento BNF.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	302	83
No	62	17
Total	364	100

Fuente: Encuestas clientes del BNF

Elaboración: La Autora

4.1.1.2. Actividad Económica

De acuerdo a los resultados el 83% de los clientes se dedican a la actividad agrícola, el 4% de los encuestados tienen una actividad económica comercial, el 5% industrial y pecuaria respectivamente; mientras que el 3% se dedica a la actividad de servicios.

Cuadro N° 2 Actividad económica

Líneas de Crédito	Frecuencia	Porcentaje %
Comercial	17	4
Industria	17	5
Pecuaria	17	5
Servicios	11	3
Agrícola	302	83
Total	364	100

Fuente: Encuestas clientes del BNF

Elaboración: La Autora

4.1.1.3. Asesoría Técnica

De los clientes encuestados se deduce que el 100% de los usuarios no reciben asesoría técnica por los oficiales de crédito del Banco Nacional de Fomento.

Cuadro N° 3 Asesoría técnica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	0	0
No	364	100
Total	364	100

Fuente: Encuestas clientes del BNF

Elaboración: La Autora

4.1.1.4. Visita de Cobranzas

Acorde a las encuestas realizadas a los clientes del BNF un 70% nunca han recibido la visita de cobranzas, mientras que en un 15% expresaron que han recibido una vez la visita, con un 10% manifestaron que 2 veces y el 5% de tres en adelante.

Cuadro N° 4 Visita de cobranzas

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje %
Una vez	55	15
Dos veces	36	10
De tres en adelante	17	5
Nunca	256	70
Total	364	100

Fuente: Encuestas clientes del BNF

Elaboración: La Autora

4.1.1.5. Atraso en los pagos

Con resultados obtenidos se expresa que un 42% de los clientes se atrasan en los pagos por los bajos precio, mientras que el 32% dice que es por plagas y pestes; el 8% manifiesta que es por el clima; el 5% por el desvío de inversión y el 13% por otros. La razón por la que se atrasan en los pagos es por los bajos precios.

Cuadro N° 5 Atraso en los pagos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Bajos precios	153	42
Plagas y pestes	118	32
Clima	29	8
Desvió de inversión	17	5
Otros	47	13
Total	364	100

Fuente: Encuestas clientes del BNF

Elaboración: La Autora

4.1.1.6 Estrategia para la recuperación de cartera vencida

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes, el 83% cree que una de las estrategias es la implementación de ventanillas únicas; el 5% menciona que la más adecuada son las llamadas telefónicas; el 5% manifiesta que una

manera de recuperar son las visitas personales, mientras un 3% manifiesta que es la entrega de citaciones judiciales; el 3% deduce que son los remates y el 1% de los clientes dicen que son otras. La mayoría de clientes considera que la estrategia adecuada es la implementación de ventanillas únicas.

Cuadro N° 6 Estrategia recuperación cartera vencida y castigada

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Llamadas telefónicas	17	5
Visitas personales	17	5
Citaciones judiciales	13	3
Ventanillas únicas	302	83
Remates	11	3
Otras	4	1
Total	364	100

Fuente: Encuesta clientes del BNF

Elaboración: La Autora

4.1.2. Encuesta dirigida a los oficiales de crédito del BNF Sucursal Balzar.

4.1.2.1 Financiamiento Recibido.

Los oficiales de crédito del BNF Sucursal Balzar, emitieron en un 100% que el cliente al recibir el crédito si se encuentra satisfecho con el financiamiento recibido.

Cuadro N° 7 Financiamiento Recibido

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta Oficiales de Crédito del BNF

Elaboración: La Autora

4.1.2.2. Línea de crédito mayor mora

Según datos obtenidos de las encuestas el 80% de los oficiales de créditos respondieron que la línea de crédito con mayor mora es la agrícola, el 10% de los empleados encuestados opinaron que es la línea de crédito comercial y el 10% deduce que es la línea de crédito de servicios.

Cuadro N° 8 Línea de crédito mayor mora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Comercial	1	10
Industria	0	0
Pecuaria	0	0
Servicios	1	10
Agrícola	8	80
Total	10	100

Fuente: Encuestas Oficiales de Crédito del BNF

Elaboración: La Autora

4.1.2.3. Asesoría al cliente

El 80% consideran que la manera en que asesora al cliente es con la visita al campo; el 10% con charlas de Pre-colocaciones y el 10% con Publicaciones, en su mayoría asesoría al cliente con las visitas al campo.

Cuadro N° 9 Asesoría al cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Visita al campo	8	80
Capacitaciones	0	0
Charlas de Pre-colocaciones	1	10
Publicaciones	1	10
Otros	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuestas Oficiales de Crédito del BNF

Elaboración: La Autora

4.1.2.4. Veces de visita de cobranza

Acorde a las respuestas de los oficiales de créditos encuestados manifestaron un 60% que realiza la visita de cobranza dos veces, mientras que un 30% dice que de tres veces en adelante visitan al cliente y con un 10% opinaron que una vez hace la visita. La mayoría de los empleados afirman que si realizan la visita de cobranzas.

Cuadro N° 10 Veces de visita de cobranza

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Una vez	1	10
Dos veces	6	60
De tres en adelante	3	30
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Oficiales de Crédito del BNF

Elaboración: La Autora

4.1.2.5. Causa que impide la recuperación cartera vencida

De acuerdo a los datos obtenidos el 30% nos informan que la causa por que no se recupera cartera fue por plagas y pestes en sus cultivos; mientras que el 30% de clientes desvían su inversión, el 20 % de la encuestados respondieron que la causa por la que no se recupera cartera es por los bajos precios, mientras que un 20% de los oficiales de crédito creen por el clima.

Cuadro N° 11 Causa que impide la recuperación cartera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bajos precios	2	20
Plagas y pestes	3	30
Clima	2	20
Desvió de inversión	3	30
Otros	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuestas Oficiales de Crédito del BNF

4.1.2.6. Implementación de estrategias

El total de encuestados manifiestan en un 100% están de acuerdo en implementar estrategias para la recuperación de la cartera vencida y castigada del Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar.

Cuadro N° 12 Implementación de estrategias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuestas Oficiales de Crédito del BNF

Elaboración: La Autora

4.1.3. Análisis de la Matriz FODA

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 Nacional de Fomento en análisis.

Con la matriz FODA se especificó las falencias, como se observa en los procesos y procedimientos internos cuando no se llevan de manera adecuada una verdadera planificación, con ello se determina que existe la necesidad de efectuar un plan de recuperación basado en estas necesidades.

Matriz FODA del BNF Sucursal Balzar

FORTALEZAS

ANÁLISIS INTERNO

- Eficacia en comunicación con la Matriz
- Gestión de presupuesto para la Sucursal
- Control de presupuesto para crédito
- Imagen de Banca sólida en el mercado global
- En el área de crédito se atienden a un número mayor de clientes
- Solicitudes de crédito claras
- Esquema de trámites fáciles

DEBILIDADES

- Carencia de ideas innovadoras para recuperar cartera vencida
- Relación negativa con el cliente que está en mora.
- Descoordinación con los Oficiales de crédito para ubicar al cliente.
- Comunicación deficiente con el área legal por parte del cliente.
- Una cartera muy alta y con un alto grado de dificultad de cobro de la misma

OPORTUNIDADES

ANÁLISIS EXTERNO

- Apertura de nuevos servicios bancarios
- Fidelidad del cliente.
- Apoyo del Gobierno central para innovaciones
- Captar nuevos mercados locales y nacionales
- Mejoraamiento de la página web.
- Utilización de manuales de procedimientos
- Negociación con montos mayores de crédito.

AMENAZAS

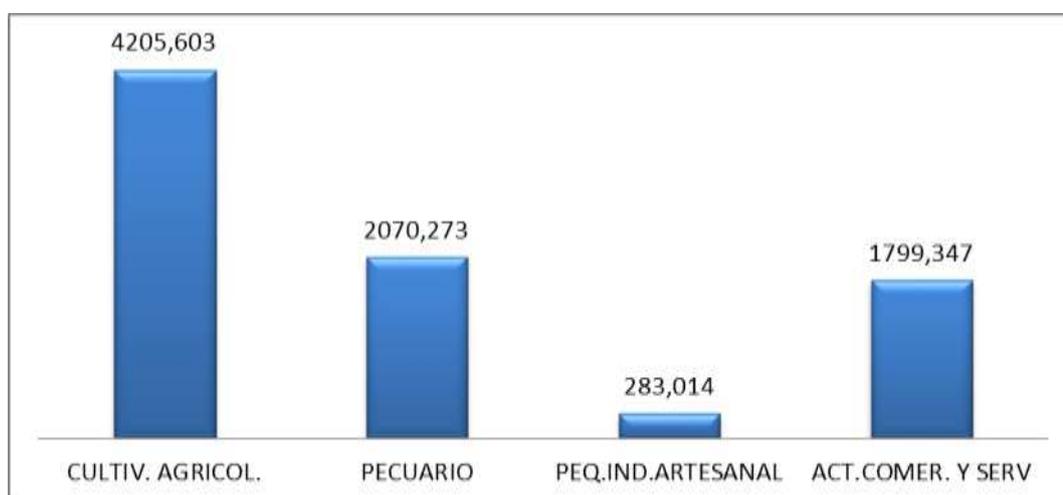
- Incremento de cartera castigada
- Proceso ineficaz para cobrar deudas
- Pérdidas económicas para la institución
- Pérdida de fidelidad del cliente
- Ausencia de cronograma de visitas a los clientes
- Mala imagen del Banco en la sociedad

4.1.4 Montos y Líneas de Crédito otorgados por el BNF Sucursal Balzar.

Según archivos del Departamento de Crédito y Cartera la Sucursal otorgó a los clientes para el área agrícola, pecuaria, artesanal, comercial y de servicios en el año 2008; los mismos que en su mayoría se encuentran vencidos y algunos se acogieron al sistema de Renovación de capital cancelando los respectivos intereses.

Los créditos original y renovado por rubros de inversión de la Sucursal Balzar que se contabilizaron en el año 2008 por un valor de \$ 4.205.603 para el cultivo Agrícola, \$ 2.070.273 en lo Pecuario, \$ 283.014 en la pequeña Industria Artesanal, \$ 1.799.347. Como lo indica en el siguiente gráfico.

Figura N° 02 Créditos Original y Renovado a Diciembre de 2008.



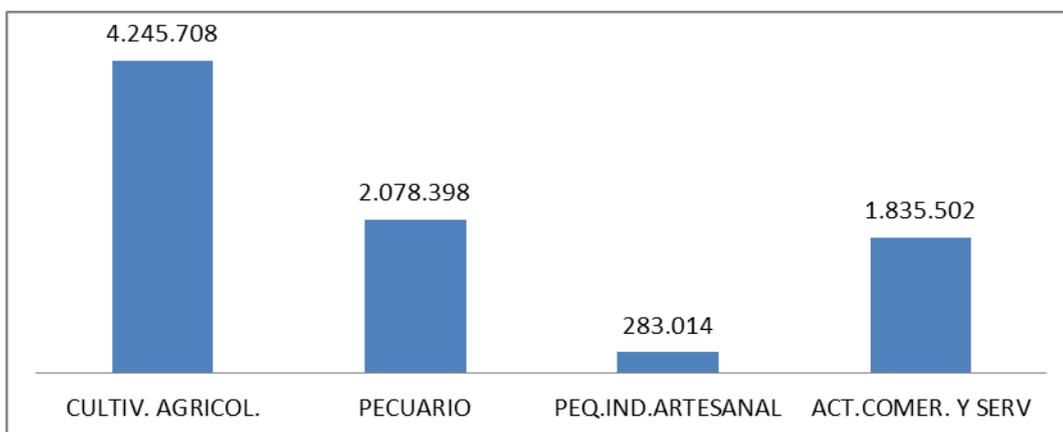
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

De acuerdo a los créditos original y renovado por rubros de inversión de la Sucursal Balzar en el año 2009 se puede observar que se contabilizaron préstamos por un valor de \$4.245.708 en el cultivo agrícola, \$2.078.398 en lo Pecuario, \$283.014 en la pequeña Industria Artesanal, \$1.835.502 en la

Actividad Comercial y Servicios, Se puede ver que en la línea de crédito que más se ha realizado créditos es en el en el cultivo agrícola.

Figura N° 3 Créditos Original y Renovado a Diciembre de 2009.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

4.1.5 Procesos Internos del Departamento de Crédito y Cartera del BNF Sucursal Balzar.

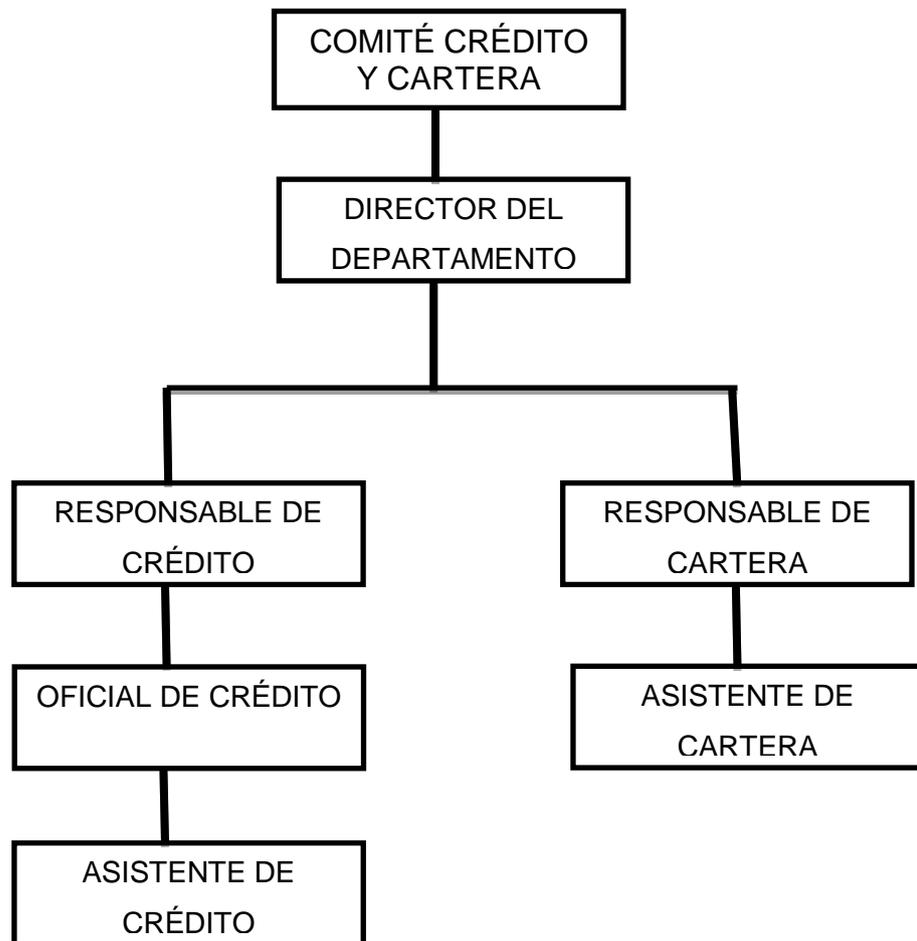
4.1.5.1. Análisis Estructura Organizacional

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar tiene entre sus jerarquías el Departamento de Crédito y Cartera el cual involucra varios cargos de administración, análisis y soporte:

- Director de Crédito
- Responsable de Crédito
- Oficiales de Crédito
- Asistentes de Crédito
- Responsable de Cartera
- Asistentes de Cartera

El Departamento no cuenta con un organigrama por ello los niveles de responsabilidad y autoridad jerárquica se determinan en la siguiente estructura:

Figura No. 4 Organigrama Departamento de Crédito y Cartera



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

4.1.5.2 Funciones del Departamento de crédito y cartera

1. Coordinar la preparación del plan de crédito de la sucursal;
2. Supervisar la ejecución del plan de crédito y de captación de recursos, establecido para la sucursal;

3. Realizar el seguimiento de los planes de concesión, recuperación del crédito y captación de recursos, respecto de la gestión y metas alcanzadas; evaluarlas y adoptar las acciones que se consideren necesarias para su recuperación efectiva;
4. Aplicar las normas vigentes, relacionadas con las condiciones de arreglo de obligaciones contraídas por los clientes del Banco; Manual Orgánico Funcional BNF.
5. Ejecutar planes de crédito, de recuperación de cartera y captación de recursos dentro del área jurisdiccional de la Sucursal;
6. Informar y orientar a los usuarios del Banco, acerca de las diferentes clases de crédito con los que pueden operar, así como los requisitos y de más condiciones que deben cumplir para ser considerados sujetos de crédito;
7. Receptar las solicitudes de crédito y demás documentación necesaria para el trámite, previa la verificación del cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la reglamentación correspondiente;
8. Efectuar el registro y control del trámite de las solicitudes de crédito;
9. Elaborar el historial crediticio del solicitante y garante;
10. Realizar análisis técnicos, económicos y financieros de los planteamientos de crédito, para decisión final del Comité de Crédito;
11. Preparar los proyectos de resolución para conocimiento y decisión del Comité de Crédito, según los cupos asignados;
12. Cumplir con el plan de visitas a los lugares de inversión, para las actividades relacionadas con inspección previa, supervisión y control de inversiones, filiación de garantías, asesoría técnica y asistencia y otras que demanda la administración de crédito;
13. Ejecutar las acciones necesarias encaminadas a la recuperación extrajudicial de cartera;
14. Enviar en forma oportuna a la unidad Legal, los documentos para la recuperación de los créditos;

- 15.Coordinar con la Unidad Legal, la recuperación de las obligaciones vencidas, mediante la acción judicial;
- 16.Llevar los registros actualizados y archivos especializados de la actividad crediticia, y preparar la información estadística correspondiente;
- 17.Tramitar con la documentación necesaria el refinanciamiento del crédito;
- 18.Informar al Gerente y recomendar las acciones pertinentes, a cerca de los casos en que se atente contra el estado de las garantías o la recuperación del crédito;
- 19.Informar a la Gerencia, sobre las actividades crediticias realizadas, de conformidad con las disposiciones y periodos establecidos;
- 20.Organizar y dirigir las actividades relacionadas con la contabilización de los créditos aprobados y demás actividades inherentes al registro y control de las transacciones de cartera;
- 21.Controlar la estricta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes relacionadas con la administración de la cartera de la Sucursal;
- 22.Mantener la custodia de los títulos de crédito que respaldan los préstamos otorgados por la sucursal;
- 23.Verificar que la documentación de las solicitudes aprobadas se encuentre completa, previa la contabilización de las operaciones de crédito;
- 24.Elaborar y enviar a los interesados, los avisos de vencimiento de sus obligaciones, de conformidad con las disposiciones reglamentarias vigentes;
- 25.Realizar los traspasos de cartera por vencer a vencida y de está a castigada, en la fecha que corresponda efectuar esta transacción;
- 26.Realizar los registros de las nuevas operaciones de crédito, abonos, cancelaciones y demás transacciones que se originan en la administración de la cartera de la sucursal;

27. Controlar la veracidad y calidad de la información generada por el sistema automatizado de crédito y cartera;
28. Emitir los reportes periódicos exigidos por la Casa Matriz y respaldar diariamente la base de datos en medios magnéticos;
29. Preparar los documentos requeridos por las instituciones financieras para realizar los redescuentos respectivos con la debida oportunidad.

4.1.5.3 Componentes sujetos a análisis

Los componentes sujetos a análisis son el Área de Crédito y el de Cartera, se lo realiza debido a que se necesita conocer si se están otorgando los créditos adecuadamente, y además si la cartera se está recuperando oportunamente.

4.1.5.4 Área de crédito

El encargado de la gestión y ejecución de los productos y servicios crediticios de que dispone la entidad financiera para sus clientes y público en general. Su función específica es la gestión, análisis y aprobación de operaciones de crédito, responsabilizándose además de su plena recuperación y rentabilidad.

4.1.5.5 Área de cartera

Se encarga de la revisión de la documentación de todo tipo de facilidades que ofrece el banco a sus clientes y una vez conforme procede a la liquidación respectiva y de la misma forma al vencimiento de una cuota procede con la cancelación debitando de la cuenta de ahorros o corriente afectada y también contabilizando.

4.1.6. Proceso crediticio

A continuación presentamos el proceso que sigue el cliente para obtener un crédito en el BNF:

4.1.6.1. Información

El profesional de crédito facilita información acerca de las líneas de crédito existentes, sus características, requisitos generales y específicos, tasas de interés, plazo, forma de pago, forma de desembolso, garantías y la prohibición de no poder financiar la compra de acciones, el refinanciamiento de obligaciones a terceros, gastos financieros, el pago de impuestos y compra de terrenos o de cualquier otro inmueble.

Además se aconsejará que se presente la escritura del bien a hipotecar al abogado de la institución para verificar si éste puede ser hipotecado antes de que se incurra en los gastos del préstamo.

También informará sobre la prohibición de conceder crédito a clientes clase C, en caso de que el solicitante insista en su derecho de presentar la solicitud se advertirá que el BNF se reserva también el derecho de aprobar, negar o suspender la solicitud planteada.

Es importante que al momento de dar la información se revise la Central de Riesgos del Sistema Financiero Nacional y si es cliente del Banco su expediente.

4.1.6.2 Recepción

La solicitud se receptorá con la presentación de todos los requisitos estipulados, añadir además la información de la Central de Riesgos de Sistema Financiero Nacional, el historial crediticio y la hoja de ruta.

Se receptorá el informe confidencial y juramentado de estados financieros del solicitante, ingresos y egresos del ejercicio económico del último año, valores que permitirán calcular los índices financieros.

En caso de existir inconvenientes en la documentación, instruir al cliente para que presente la documentación faltante, de no cumplir con los requisitos establecidos no se receptorá la solicitud.

4.1.6.3 Elaboración de documentación adicional

Una vez conformado el expediente con los documentos ya indicados, se procede a realizar la calificación del cliente de acuerdo al instructivo.

Al calificar el pago de obligaciones se debe considerar las deudas directas y las indirectas, en el Historial Crediticio debe constar también los días de mora por créditos indirectos.

Es importante registrar el ingreso y la salida del expediente en la hoja de ruta a fin de llevar un control del trámite de solicitudes y determinar el tiempo transcurrido en la realización de cada trámite.

El consultor de crédito deberá considerar, previamente a sus dictámenes e informes aspectos técnicos y financieros, es decir elementos de juicio que permitan tener un criterio acertado para adoptar decisiones correctas, dejando a un lado sentimientos paternalistas y facilismos.

4.1.6.4. Inspección

A través de la inspección se realiza el diagnóstico del lugar materia de la inversión y se establece conjuntamente con el solicitante el plan de inversiones y el plan de explotación, además se constata y avalúa las garantías reales ofrecidas para el respaldo de la operación crediticia.

En el informe de inspección previa se hace constar las razones (técnicas y financieras) por las cuales es recomendable conceder o no el crédito solicitado, la capacidad actual y potencial de pago y que fuente de ingresos adicionales tiene que puedan cubrir una eventual pérdida en el plan de inversiones propuesto.

4.1.6.5 Resoluciones

Después de verificar y comprobar que toda la información del cliente es fidedigna, el profesional de crédito procede a elaborar la Resolución, para después someterla a discusión ante el Comité de Crédito.

4.1.6.6 Seguimiento

Los controles de inversión realizados por el Departamento de Crédito a los préstamos concedidos y la recuperación casi total (sin intervención del Departamento Legal) de los mismos demuestran la importancia de realizar un seguimiento periódico.

En los controles de inversión, a más de verificar las inversiones y las garantías es importante determinar otros ingresos con los cuales el deudor pueda asegurar el pago puntual del crédito y detallarlos claramente en el formato establecido para tal fin, en el informe debe constar además el saldo actual de la deuda, valores vigentes y vencidos.

4.1.7. Proceso de recuperación de créditos

Los oficiales de crédito, son responsables de las actividades de recuperación de cartera, con acciones extrajudiciales:

4.1.7.1. Cobranza Administrativa. Actividades realizadas por los oficiales de crédito para recaudar el pago pendiente, son tareas administrativas como llamadas telefónicas, envío de notificaciones de mora.

4.1.7.2. Cobranza Operativa. Para evitar que la operación vencida acumule más días de vencido y se perjudique a la institución con generación de provisiones, el oficial de crédito y el abogado del BNF harán las siguientes acciones: visita al cliente, entrega de notificaciones, llamadas al garante de la operación y visita múltiple de las dos personas a cliente y garante.

4.1.7.3. Cobranza Prejudicial. Se realizan acciones de recuperación con participación del abogado del Banco, con la documentación de soporte y un informe del seguimiento realizado al cliente moroso. El abogado tendrá un plazo máximo de 30 días, a partir de la entrega de toda la documentación, para la ejecución de esta etapa de cobro.

4.1.7.4. Cobranza Judicial. Una vez agotadas las etapas anteriores y expirando el plazo no mayor a 30 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se realiza la demanda a través del abogado.

El abogado cuya misión principal dentro de un esquema de cobranza, es poner en marcha todos los mecanismos legales que se deriven de las garantías crediticias extendidas por el deudor, con el fin de obtener el pago forzoso del dinero adeudado a la entidad.

Por esta vía de cobro se persigue el patrimonio (hasta llegar al remate) del prestatario en mora y/o de su garante, para que con el producto de la venta de

los bienes que integran dicho patrimonio, se satisfaga la totalidad de las obligaciones adeudas por el cliente.

4.1.8. Plan de Recuperación de la cartera vencida y castigada del Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar

4.1.8.1 Desarrollo del Plan de Recuperación

Para mejorar el proceso general de recuperación de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Balzar, es necesario desarrollar el Plan de Recuperación que favorecerá a la liquidez de la entidad.

Se han descubierto las causas del retardo en la devolución del capital, mecanismos que se encuentran detallados en esta investigación en el capítulo v de la propuesta.

4.1.8.2. Objetivos

- Mejorar la gestión de recuperación e índices de morosidad de la cartera de crédito.
- Agilizar los procesos de cobranza de la cartera

4.1.8.3. Procedimiento:

Comprende dos elementos como son la generación de listados de créditos vencidos y la distribución de los créditos vencidos para luego comenzar con las acciones de recuperación.

4.1.8.3.1. Generación de listado de créditos vencidos

Al inicio de cada jornada laboral, el Director del Departamento procederá a la generación en el sistema informático e impresión del correspondiente Reporte de Mora.

4.1.8.3.2. Distribución de créditos vencidos

Será responsabilidad de cada oficial de crédito, recupera su cartera. Las gestiones y los responsables de su realización, serán asignadas en función de los días de atraso en el pago de las cuotas de los clientes morosos.

4.1.8.4. Acciones de Recuperación

Si los clientes no cumplen con las fechas pactadas para el pago de sus cuotas, se pueden ejecutar varios procedimientos, ejerciendo diversos niveles de presión para el seguimiento y recuperación de crédito atrasados.

Cada caso de morosidad debe ser tratado de manera diferente, ya que no existe un esquema único aplicable. Dependerá de la situación concreta de cada cliente y cómo evoluciona su reacción ante el reclamo de pago.

Básicamente la presión a ejercer se va incrementando de acuerdo con los días de atraso, sin embargo no necesariamente el orden de acciones será la misma para todos los casos. El objetivo del esquema de requerimiento de pago descrito a continuación es que se reaccione rápidamente al menor atraso en el incumplimiento de los deudores.

El esquema no significa que obligatoriamente se deba proceder en ese orden, es decir, si un cliente muestra no tener voluntad de pago en la primera semana de atraso y, el responsable del seguimiento considera necesario enviar una

nota de recordatorio de pago pre-judicial (por ejemplo), se procederá al envío correspondiente.

Lo ideal es tomar las medidas necesarias en el momento oportuno para la normalización de los pagos.

4.1.8.4.1 Primer Contacto: Llamada telefónica

En la primer semana de atraso, será responsabilidad del Oficial de Crédito de la Sucursal realizar contactos telefónicos (o el Director de Crédito visitará al cliente en su domicilio en caso de no contar con teléfono de contacto) para informarse de los motivos de atraso y concretar una fecha de pago para normalizar la deuda.

Las gestiones realizadas por el Oficial de Crédito, deberán ser registradas en una hoja de seguimiento (individual por acreditado) en donde quedarán registrados los motivos del atraso y la fecha para regularizar el pago de la deuda.

4.1.8.4.2. Segundo Contacto: Visitar al cliente

Durante las siguientes dos semanas (semanas 2 y 3), las gestiones de recuperación serán complementadas por visitas al domicilio, en la cual se le hará llegar en forma obligatoria notas de reclamo o notificaciones, cuyo contenido deberá ir enfocado a incentivar el pago recordando al cliente los beneficios que obtendrá al ser puntual.

Es recomendable en esta etapa de seguimiento, que las notificaciones entregadas, tengan un tenor “suave”, sin embargo, el Director de Crédito responsable deberá ser firme al solicitar la normalización de la deuda.

Será indispensable que cada una de las notificaciones que se entreguen a los clientes morosos, cuenten con una copia debidamente firmada por la persona que recibió la carta original, indicando hora y fecha de entrega.

Es importante que las cartas sean entregadas en la fecha que fueron redactadas, de lo contrario, cualquier carta entregada fuera de la fecha indicada, perderá su efecto y seriedad. En este último caso, es preferible, rehacer la carta de reclamo.

4.1.8.4.3. Tercer Contacto: Negociación

Durante las dos siguientes semanas (semanas 4 y 5), las gestiones de recuperación serán complementadas y acompañadas por el Gerente de Sucursal, quien tendrá a su cargo, interiorizarse de la situación del titular de la deuda y contactar al aval, de ser el caso, para informar del atraso en el pago de la deuda.

Las gestiones realizadas, deberán ser complementadas con notificaciones o cartas de reclamo, cuyo contenido deberá solicitar la cancelación de la deuda pendiente, es decir, el contenido deberá ser más “fuerte” que las anteriormente entregadas.

En caso de no tener respuesta, se deberá registrar en la hoja de seguimiento las gestiones realizadas y los motivos por los cuales, aún la deuda no se ha regularizado.

Al finalizar la 5 semana de atraso, las gestiones de recuperación realizadas por la Sucursal, deberán recibir el apoyo del área de Recuperaciones (pre-jurídico) quienes apoyarán las gestiones aumentando la presión a fin de lograr la normalización de la deuda.

El departamento de recuperaciones (pre-jurídico) será responsable de las gestiones de recuperación durante las semanas 6, 7 y 8, pudiendo contar con apoyo de personal de la Sucursal (Oficial de Crédito, Director de Crédito y el Gerente).

4.1.8.4.4. Se registra y se archiva status de la negociación

El Oficial de Crédito, Director de Crédito, Gerente de Sucursal, y personal de Recuperación (jurídico) llevarán un registro (hoja de seguimiento) de las gestiones realizadas por acreditado: llamadas telefónicas, visitas realizadas y las notas entregadas anotando también, las razones del atraso utilizadas por el acreditado y las fechas en que promete efectuar el pago.

Las notificaciones de requerimiento de pago deberán ser entregadas personalmente al cliente, en su ausencia, no podrán entregarse a un familiar u otra persona.

El Director de Crédito recibirán las cartas de notificación para morosos de parte del Oficial de Créditos debidamente revisadas por el Gerente de Sucursal, quien llevará un control del manejo de las cartas.

4.1.8.4.5. Normalización de la Deuda

El Oficial de Crédito / Director de Crédito deberá informar al Gerente de Sucursal, de todas las gestiones realizadas y los posibles riesgos que observe durante sus visitas de reclamo como: problemas en el desarrollo de la actividad generadora de ingresos, como pérdidas, cambio de domicilio, etc., de manera que se pueda tomar las medidas oportunas.

También, tratará de convencer al cliente de regularizar sus pagos atrasados en el menor plazo posible, por ejemplo, dado el caso de un acreditado con 3 días de atraso, se tratará de convencer al deudor de regularizar su situación antes

de que pase a la segunda calificación de acuerdo con la puntualidad en el pago.

El Director de Crédito / Gerente de Sucursal presenta el caso en el Comité de Créditos, para presentar el caso, se requerirá de la actualización de la información que consta en el expediente. Se realizará un nuevo análisis de la capacidad de pago del acreditado que implicará la verificación de todas sus referencias a fin de contar también con un análisis de su actual situación de endeudamiento y solvencia moral, para los casos que se presentan para ser refinanciados.

Para los casos extremos, el personal de Recuperaciones podrá realizar renovaciones de deuda; sin embargo, la Renovación de Créditos, no debe ser considerada como una opción para solucionar problemas de mora de la cartera, debe ser una alternativa de solución a los problemas graves de incapacidad de pago a los acreditados, ocurridos como consecuencia de situaciones inesperadas no imputables a él.

Cuando un cliente demuestra no tener voluntad de pago, no procederá la solicitud de una renovación. Todas las solicitudes de renovación, deberán contar con la visita correspondiente del Jefe de Cartera o Recuperaciones y ser autorizadas por el Comité de Crédito dado el atraso en su resolución.

Todas las solicitudes de renovación, quedarán inscritas en el libro de actas del comité de créditos. El personal de Recuperación también deberá verificar los datos y las justificaciones presentadas por el Gerente de Sucursal. Como resultado de su visita, deberá ratificar el informe o elaborar un nuevo informe y presentar la propuesta de renovación del caso al Comité de Créditos, de acuerdo con lo establecido al respecto, en el Reglamento de Crédito.

4.1.8.4.6. Se registra y se archiva informe, se deriva gestión

Si al final de la semana 8 de gestiones, no se ha logrado la regularización de la deuda, las gestiones se derivarán a Jurídico.

La hoja de seguimiento deberá incorporarse a la carpeta del cliente con el propósito de anotar cronológicamente todas las gestiones realizadas para la recuperación del crédito, ya sea llamadas telefónicas, notas intimidatorias, con quién se habló, los compromisos de pago, que se fueron negociando, si se cumplieron o no, o cualquier otro detalle que se considere importante dentro del proceso de reclamo: Si el cliente cambió de domicilio, si todavía tiene el mismo negocio, si tiene problemas personales de cualquier índole (familiares, conyugales, de enfermedad, etc.), es decir, cualquier información de alerta que sirva para tomar acciones oportunas de recuperación.

Esta hoja de seguimiento, deberá estar actualizada en el momento que el expediente se derive a Jurídico.

4.1.8.4.7. Jurídico

Las acciones de cobranza judicial de créditos se llevarán a cabo por intermedio del Asesor Legal (externo o interno según sea el caso) asignado bajo la supervisión de Crédito o Recuperaciones de cartera, o en su defecto de la Gerencia.

Recuperaciones proveerá del expediente del deudor al Asesor Legal externo o interno, con la siguiente documentación:

- El (los) pagaré(s) debidamente llenados y firmado(s).
- Contrato de Crédito
- Documentos originales de las garantías.

- Reportes e información necesaria, para una efectiva recuperación en la vía judicial.

Los oficiales de crédito, son responsables de las actividades de recuperación de cartera, con acciones extrajudiciales:

Las deudas cuyos montos no justifiquen la realización de gestiones judiciales, deberán contar con todas las posibles gestiones realizadas por el personal responsable de su recuperación, con sus correspondientes informes, para presentar en Comité de Crédito el status de “irrecuperabilidad del crédito”

4.2. Discusión

Se analizaron los resultados de los encuestas realizadas a los oficiales de créditos facultados para la colocación, recuperación de crédito encontrándose con la novedad que el 100% como se muestra en el Cuadro N° 12 están de acuerdo que se implementen estrategias de recuperación. Mientras que el 82% de las encuestas dirigidas a los clientes sugieren que una de las estrategias que se debe implementar son las ventanillas únicas de cobro como lo indica el Cuadro N° 6. Esto se debe que el Departamento de Crédito y Cartera no cuenta con la implantación de un sistema de planificación de la gestión, requiere la consideración de un conjunto de actividades, de procesos, desarrollados de manera secuencial, seguidamente expuestos, que recuerdan el protocolo planificador general. Como lo orienta **Campoy (2006)**

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar debe conocer la importancia de tener buenas estrategias se aprecia en lo que se logra. Al diseñar buenas estrategias para atraer clientes, se convierte el centro en una organización próspera y floreciente. Al ponderar sus planes de expansión, la administración estratégica vuelve a cumplir una función importante. Como lo indica **Campoy (2006)**.

Con la definición de esta investigación, la institución cuenta con todos los aspectos clave para lograr implementar sus estrategias, La elaboración de estrategias incluye la planeación y la toma de decisiones que conducen al establecimiento de las metas de la empresa y al desarrollo de un plan específico. La elaboración de estrategias puede incluir el análisis del ambiente externo y de los problemas internos y la integración de los resultados dentro de las metas y la estrategia. La implementación de estrategias es la administración y la ejecución del plan. Los administradores pueden usar la persuasión, los equipos nuevos, los cambios en la estructura organizacional. O un sistema de recompensas para asegurarse de que los empleados y los recursos se usen para que las estrategias formuladas se conviertan en una realidad. Como lo sostiene **Campoy (2006)**.

Con la tesis se demuestra que el Banco Nacional de Fomento mantiene una cartera vencida y castigada en alto porcentaje, la misma que tiende a incrementarse porque no cuenta con la implementación de Estrategias para el mejoramiento de la Recuperación de la cartera. Por tal motivo se justifica este trabajo y acepto **la hipótesis**, que declara: El diseño de estrategias permitirá definir el proceso para la recuperación de la cartera vencida y castigada del Banco Nacional de Fomento.

CAPÍTULO V
PROPUESTA

5.1 Tema

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA Y CASTIGADA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL BALZAR

5.1.1 Introducción

El Banco Nacional de Fomento, Sucursal Balzar, entidad financiera pública, ubicada en la capital maicera del cantón Balzar, cuenta con una amplia jurisdicción operativa, considerada como una sucursal grande, cubre la extensa demanda crediticia de los clientes de los cantones Balzar, Colimes y Palestina.

La institución que opera en la zona agrícola del país, con el historial de su alta cartera vencida debe implementar el desarrollo de Estrategias para el Mejoramiento de la Recuperación de Crédito y Cartera y castigada del Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar aplicando un continuo y cuidadoso seguimiento al deudor, en los aspectos de cultura del pago y de su rendimiento académico es el medio eficaz para minimizar el riesgo y así garantizar, hasta donde es posible, el futuro retorno de la inversión hecha con resultados positivos tanto para el cliente como para el banco que así tendrá los recursos necesarios para continuar su misión.

Esta entidad debe cuidar sus intereses sustentando más la concesión de préstamos, ya que cuenta con muchos bienes y recursos para obtener estabilidad económica, con la ejecución de nuevas directrices en su actividad de cobro de su capital fiado podrá lograr una cartera de calidad, sana y sin problemas de mora, será preciso y necesario garantizar la recuperación eficaz

y oportuna de las cuotas que vengán de acuerdo a la cartera que se dispone en el Banco.

5.1.2 Justificación

La actividad principal del Banco Nacional de Fomento, es impulsar el desarrollo de las actividades de los pequeños y medianos productores del país, para lo cual realiza una amplia y adecuada actividad crediticia destinada especialmente, al fomento de la producción agropecuaria, artesanal, mediana y pequeña industria, forestación, pesca, turismo, industrialización de productos agropecuarios y comercialización de los artículos provenientes de estas actividades; busca la equidad y desarrollo sostenido y sustentable de un sistema financiero sólido que tiene como finalidad entregar créditos a quienes realmente necesitan, que en la mayoría de los casos son los desprotegidos de la banca privada.

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar debe establecer un enfoque estratégico como un medio para conducir a la organización hacia la mejora de su desempeño, re direccionando sus planes con una visión a mediano y largo plazo o estableciendo objetivos y políticas dentro de un sistema de gestión de calidad.

Según el fuerte crecimiento de cartera que actualmente se viene generando en el Banco se hace necesario establecer planes de control, prevención y recuperación que puedan erradicar de manera total la aparición de cartera castigada y vencida, debido a la presión de alta colocación por llegar a una meta y el tener equipos de trabajo en proceso de desarrollo.

Es importante realizar un plan de recuperación de créditos ya que por medio de le se conseguirá el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo

o se rechaza a cumplir efectuarlo. El objetivo de este plan de recuperación de cartera de crédito es mantener una cartera con bajos niveles de morosidad.

5.1.3. Objetivos

5.1.3.1 General

- Desarrollar estrategias para el mejoramiento de la recuperación de cartera de crédito vencida y castigada del Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar

5.1.3.2. Específicos

- Diseñar un Plan Estratégico para la toma de decisiones.
- Establecer Flujogramas para el Departamento de Crédito y Cartera en el proceso de cobranza.

5.1.4. Plan Estratégico para la toma de decisiones.

5.1.4.1. Estructura del Plan Estratégico

El Planeamiento Estratégico es el camino a través del cual la institución evalúa su situación actual, revisa su razón de ser, define cuál va a ser su visión de futuro, cuáles deben ser sus principales objetivos, convirtiéndose por lo tanto en el marco de referencia para la toma de decisiones y la ejecución de planes y actividades. ¿Cuál es la situación actual de la entidad? ¿Qué está sucediendo en el entorno y en sus partes interesadas?, ¿Qué es lo que debe hacer la institución para cumplir su razón de ser?

Estas son las grandes cuestiones que el plan estratégico responde a partir de sus componentes.

5.1.4.2. Elementos del Plan Estratégico del BNF:

- Misión
- Visión
- Valores
- Lineamientos estratégicos
- Propuesta de Valor
- Mercado Objetivo
- Objetivos Estratégico
- Indicadores y metas
- Iniciativas Estratégicas

5.1.4.2.1. Misión

Fomentar el desarrollo socio-económico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros al alcance de la población.

5.1.4.2.2. Visión

Ser una institución competitiva, líder en la gestión bancaria para el desarrollo, gracias a su desempeño técnico y transparente, confianza y satisfacción de sus clientes; y a la calidad de sus productos y servicios financieros.

5.1.4.2.3. Valores

- Liderazgo
- Honestidad
- Compromiso

- Proactividad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

5.1.4.2.4 Lineamientos Estratégicos

Una vez que se ha clarificado la Filosofía Organizacional (Misión, Visión y Valores), se ha realizado el Diagnóstico del Ambiente Interno y Externo y su procesamiento a través de la matriz FODA, podemos identificar las principales guías o directrices estratégicas dentro de los cuales se enmarcarán los objetivos y retos para los próximos años, sin perder de vista la razón de ser de nuestra organización, estos son los Lineamientos Estratégicos.

La definición de estos Lineamientos Estratégicos le permitirá al BNF concentrarse y focalizarse en lo realmente importante, para poder llegar al destino final que se ha propuesto, es decir, su Visión de futuro.

Cuadro N° 13 Lineamientos Estratégicos

No.	LINEAMIENTO (ENFOQUE)	DESCRIPCION
1	Apoyo al desarrollo socioeconómico	Impulsar el desarrollo solidario, inclusivo y sostenible y el fortalecimiento de la inversión social y productiva en los sectores mediano y pequeño.
2	Sostenibilidad financiera	Ser capaz de asegurar recursos estables y suficientes en el largo plazo, y asignarlos de una manera oportuna y apropiada.
3	Crecimiento sostenido	Incrementar con calidad el nivel de la cartera, disminuir la morosidad, y aumentar las captaciones con productos financieros idóneos y calidad en el servicio.
4	Excelencia Operativa	Estandarizar y controlar todos

		los procesos y mejorarlos continuamente, reduciendo los tiempos de ciclo y costos operativos.
5	Gestión integral de riesgos	Gestionar integralmente los riesgos basados en un modelo que permita mantener los niveles adecuados de exposición basados en los límites establecidos por el Directorio y autoridades de control.
6	Desarrollo del Talento Humano	Implementar un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias y resultados que permita incrementar la satisfacción laboral sostenidamente y la productividad laboral.
7	Fortalecimiento de la Plataforma tecnológica	Proporcionar y afianzar la plataforma tecnológica adecuada que permita soportar y garantizar la operación del Banco, la excelencia en los procesos y la integridad de la información.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

5.1.4.2.5 Propuesta de Valor

La propuesta de valor constituyen los atributos (básicos y diferenciadores) que el BNF entrega como resultado de su operación a sus Grupos de Interés, de modo que se asegura se satisfagan adecuadamente sus expectativas y requerimientos. La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos que permitirán que la gestión organizacional se enfoque en lograr la satisfacción de nuestras partes interesadas (Gobierno, Clientes, Entidades Públicas Relacionadas, Colaboradores y Sociedad en General), establecer los indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia.

El Banco Nacional de Fomento, estableció que su Propuesta de Valor debe enfocarse en cumplir con los Atributos Básicos y Diferenciadores en los siguientes ámbitos:

- Productos y Servicios
- Relacionamiento
- Imagen

Cuadro N° 14 Atributos de Propuesta de Valor

AMBITOS	ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR
Producto / Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad • Flexibilidad • Rentabilidad • Disponibilidad
Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en Servicio • Asesoramiento • Cobertura • Confort
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Seguridad

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

5.1.4.2.6. Mercado Objetivo

Productores agrícolas y Pecuarios, Ganaderos, Pescadores pertenecientes al segmento de la Agricultura Familiar Capitalizada y de la Agricultura Comercial, Microempresas de Acumulación Ampliada y Pyme, urbana o rural.

Microempresarios de acumulación simple o ampliada dedicadas a actividades de comercio, transformación o servicios. También está dirigido a productores agropecuarios, ganaderos, pescadores pertenecientes al segmento de la Agricultura Familiar de transición y consolidada.

Microempresarios de subsistencia y acumulación simple dedicados a actividades de comercio, transformación o servicios. Pequeños productores agropecuarios, ganaderos, pescadores pertenecientes al segmento de la Agricultura Familiar de subsistencia con una superficie de tierra cultivable que no supere 2 hectáreas en la región Sierra y Costa y 10 hectáreas en la Región Amazónica.

5.1.4.2.7. Objetivos Estratégicos

Cumplidas las instancias anteriores, se han clarificado los lineamientos generales de la Estrategia, pero es momento de traducir esa estrategia en la práctica, para esto recurrimos a la herramienta objetivos estratégico que permite identificar esas prioridades o focos de actuación, es decir, integran un modelo balanceado e integrado de gestión que permite que no centremos nuestro análisis únicamente en los resultados sino que veamos a la organización como un sistema, y entendamos cuales son los drivers o inductores de esos resultados.

Esta es la principal bondad de esta herramienta, el permitir que la discusión, el análisis y la toma de decisiones evolucione de un análisis de la historia (resultados económicos o financieros) a un enfoque integral en el que no

perdamos de vista las verdaderas causas de nuestro desempeño y por lo tanto las decisiones tomadas sean de alto impacto en el logro de nuestra estrategia y los resultados de su aplicación.

Los objetivos estratégicos constituyen la “hoja de ruta” de los retos que la empresa se propone para el futuro y provee una respuesta para desarrollar las decisiones estratégicas de la organización a través de las siguientes perspectivas:

- a. **Financiera:** ¿Cuáles son los resultados económicos y financieros que pretendemos alcanzar?
- b. **Clientes y Mercado:** ¿Cuáles son los atributos básicos y diferenciadores que integran nuestra propuesta de valor hacia las 10 partes interesadas? ¿Qué resultados pretendemos alcanzar al aplicarlos?
- c. **Procesos Internos:** ¿Qué Procesos deben sustentar la gestión organizacional para satisfacer a nuestros clientes y obtener los resultados Financieros?
- d. **Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Cómo debemos gestionar nuestro Capital Humano, Organizacional y Tecnológico para lograr una gestión eficiente de los procesos establecidos?

5.1.4.2.8. Indicadores y Metas

Los Indicadores constituyen los mecanismos a través de los cuales nos aseguramos que los Objetivos Estratégicos se están ejecutando según lo establecido, es decir, son aquellos parámetros que nos generan información o alertas para la toma de decisiones, es decir, para cada objetivo estratégico

deben definirse los Indicadores clave que permitirán realizar una gestión efectiva orientada a su logro a lo largo del tiempo.

La fijación de Indicadores garantiza que los objetivos estratégicos sean medibles, alcanzables, retadores y evaluables. Es fundamental contar con indicadores de calidad ya que si se está midiendo aspectos equivocados o no trascendentales, las decisiones que se tomen sobre la base de la información generada no contribuirán efectivamente al logro de la estrategia institucional y, no permitirán identificar los verdaderos focos de actuación.

Pero además, para asegurar que estamos avanzando en el logro de los objetivos estratégicos y por lo tanto hacia alcanzar nuestra visión de futuro, debemos establecer los niveles de desempeño óptimos para cada Indicador definido, es decir, las Metas con su correspondiente período de evaluación según la naturaleza del indicador asociado. La fijación de estos parámetros no debe hacerse únicamente con un enfoque de “retrovisor” o sobre la base de desempeños históricos, sino que debe ser un análisis integral de cómo estamos, como veníamos y hacia dónde vamos, es recomendable que las metas fijadas si bien tienen que ser exigentes o retadoras, sean adecuadas a la realidad y capacidades de la organización, por lo tanto deben ser progresivas a lo largo del tiempo.

El círculo de la implementación de objetivos e indicadores, se cierra al definir las Responsabilidades de su cumplimiento, debemos clarificar según las funciones y responsabilidades de cada colaborador quien contribuye a que resultados. Al establecer estos elementos logramos el alineamiento organizacional hacia los Objetivos, Indicadores y Metas definidas, ya que cada Área y cada colaborador saben exactamente que niveles de desempeño se esperan de ello y en último término la forma como evaluará su gestión.

5.1.4.2.9 Iniciativas Estratégicas

El logro de los objetivos estratégicos depende en gran medida de que se definan aquellas iniciativas estratégicas que la organización debe llevar a cabo, constituyen por lo tanto aquellos planes, programas, proyectos que la institución ha establecido como prioritarios en función de su impacto en los objetivos estratégicos, específicamente sobre aquellos que integran las perspectivas: De procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Las iniciativas estratégicas se han identificado y clasificado en función de las existentes actualmente en la institución y de las que se han considerado deben llevarse a cabo para el logro de los objetivos definidos. Por lo tanto cada iniciativa se ha alineado a los objetivos estratégicos y debe realizarse un seguimiento en términos de avance de ejecución y presupuestaria.

El BNF está en proceso de consolidar esta metodología y al momento como resultado de este Plan Estratégico correspondiente a la alineación con los objetivos estratégicos.

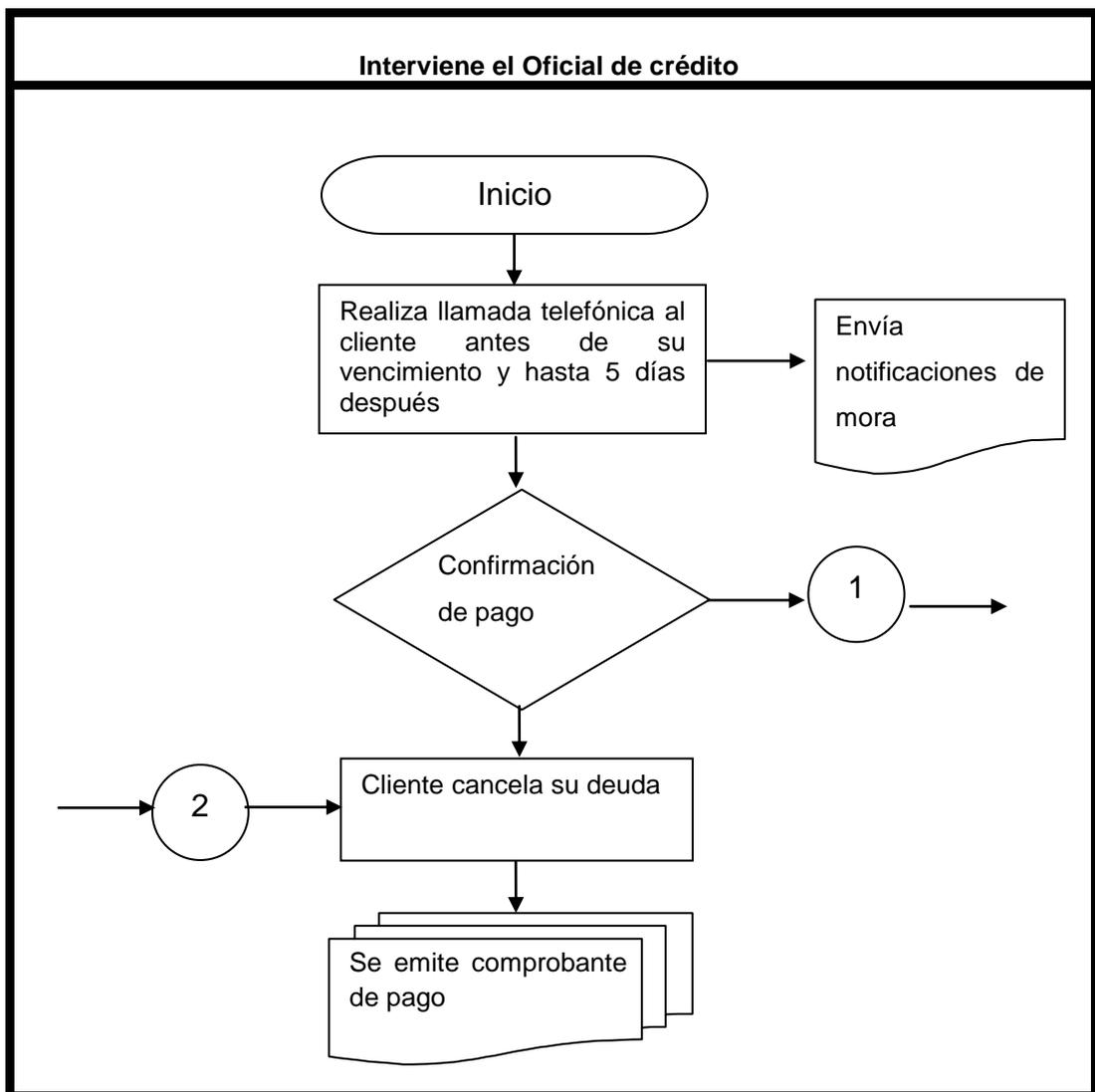
Con la definición de este elemento, la institución cuenta con todos los aspectos clave para lograr implementar sus estrategias, esto debe complementarse con el Monitoreo permanente de los resultados periódicos y toma de decisiones tendientes a evitar desviaciones respecto a las prioridades estratégicas o que se logre una adaptación oportuna de la estrategia respecto al entorno en que nos desenvolvemos.

5.2. Flujogramas para el Departamento de Crédito y Cartera en el proceso de Recuperación de Crédito.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estos procesos se

refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. Los flujogramas son de gran importancia ya que siguen una secuencia lógica y ordenada de los procesos y determinan responsabilidades.

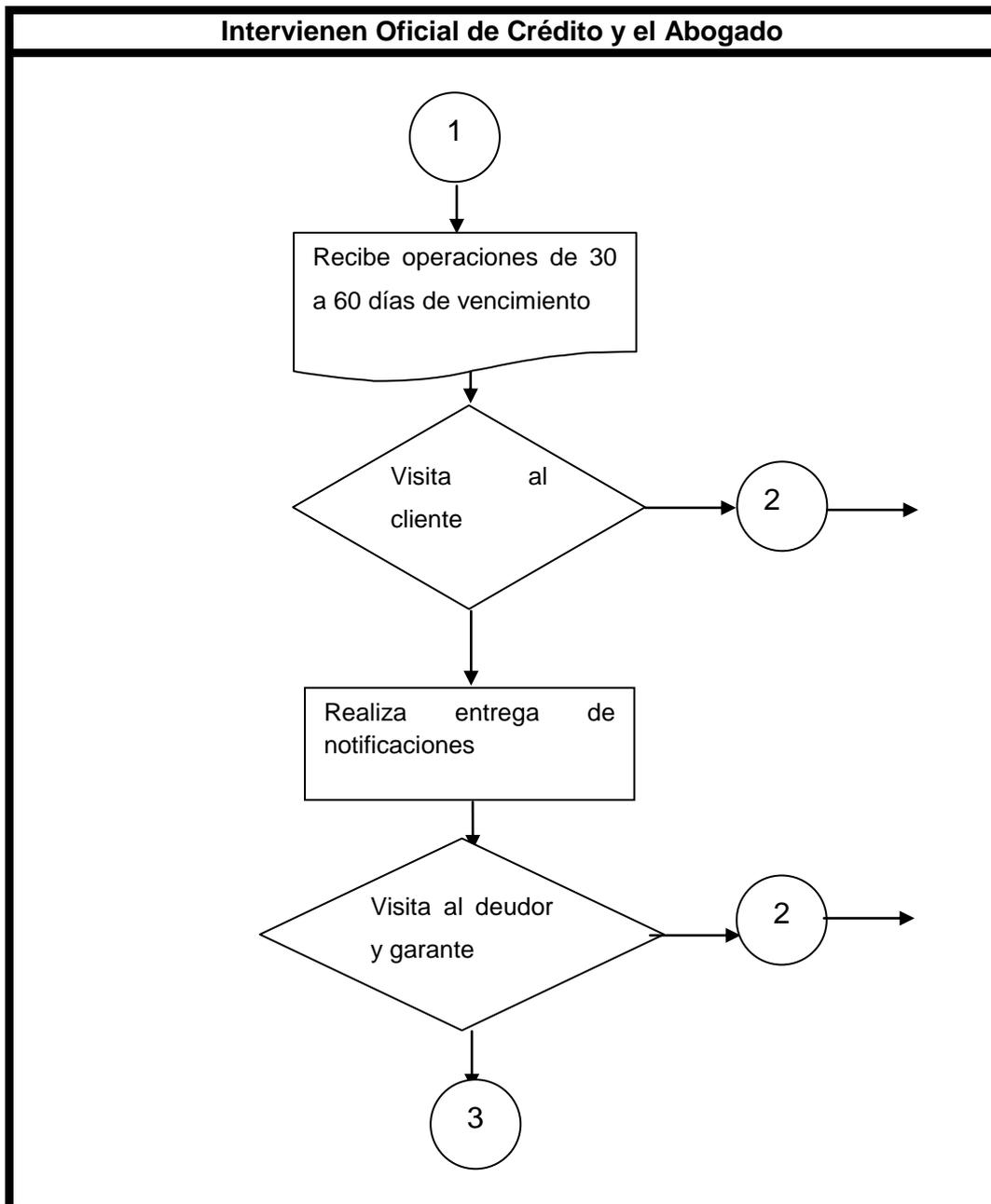
Cuadro N° 15 Flujograma de Cobranza Administrativa



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La Autora

Es responsabilidad de cada oficial de crédito llamar a sus clientes cinco días antes y cinco días después, el cliente confirma su pago cancelando su deuda y se le hace la entrega del comprobante de pago. En caso de no cumplir dentro de los cinco días se le realiza la notificación de mora.

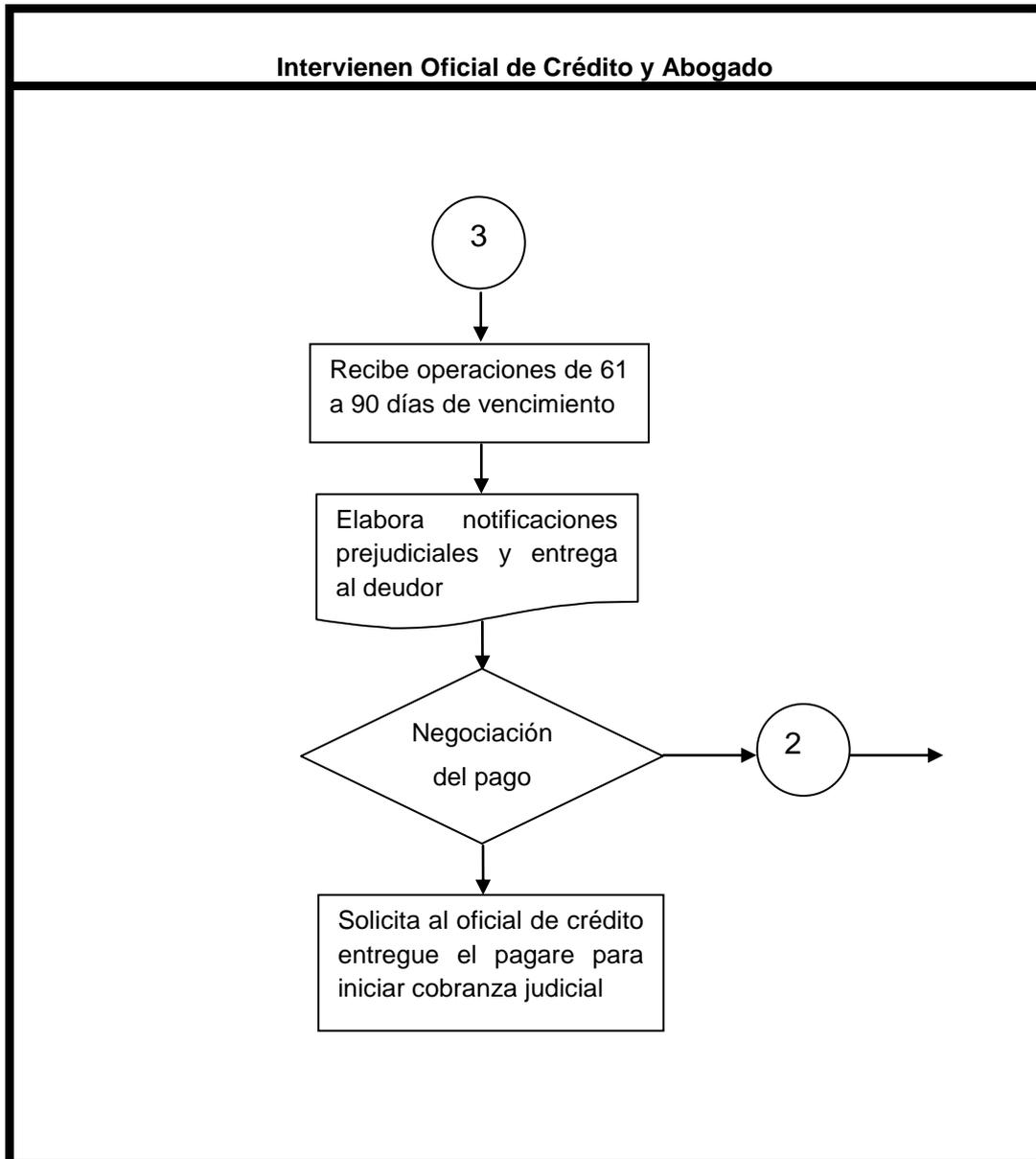
Cuadro N° 16 Flujograma Cobranza Operativa



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La Autora

El oficial de crédito en conjunto con el abogado toman la cartera de crédito entre 30 a 60 días de vencimiento, para realizarlas respectiva visita de cobranza para entregarle la notificación, en caso de no acercarse a pagar se los vuelve a visitar pero esta vez a deudor y garante.

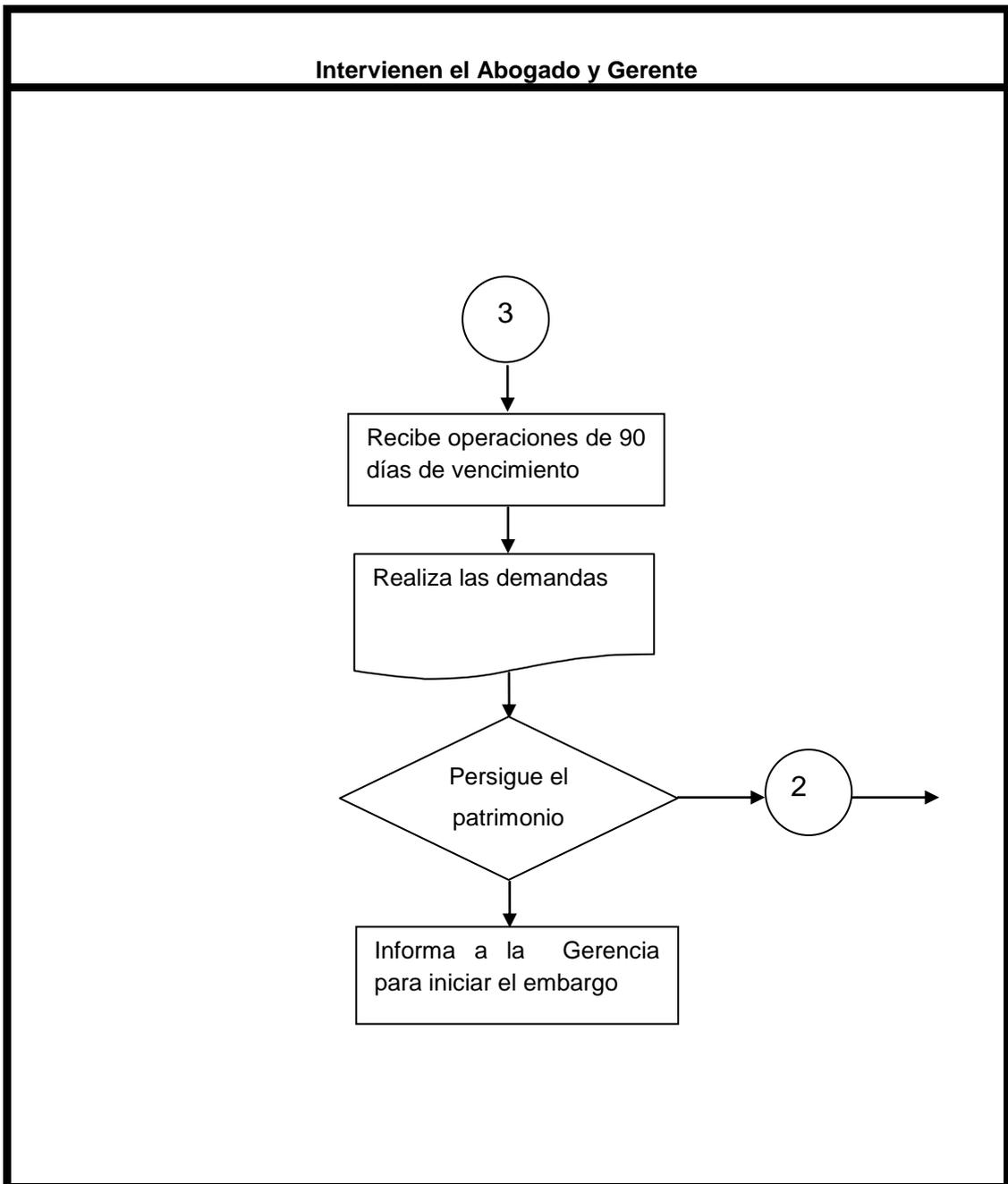
Cuadro N° 17 Flujograma Cobranza Prejudicial



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La Autora

El abogado de la sucursal recibe créditos de 60 a 90 días de vencimiento, se realiza la notificación prejudicial entrega al cliente, negocia la deuda, solicita al oficial de crédito copia del pagaré para iniciar la cobranza judicial.

Cuadro N° 18 Flujograma Cobranza Judicial



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

El abogado recibe operaciones de 90 días de vencimientos, realiza las demandas, persigue el patrimonio e informa al Gerente para iniciar el embargo

5.3 Estrategias para el mejoramiento de la recuperación de cartera de crédito vencida y castigada del Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar.

5.3.1. Esquema del Desarrollo de las Estrategias Propuesto al Banco Nacional De Fomento, Sucursal Balzar

Los procesos del desarrollo de las estrategias, se los puede clasificar en siete etapas, ejemplo:

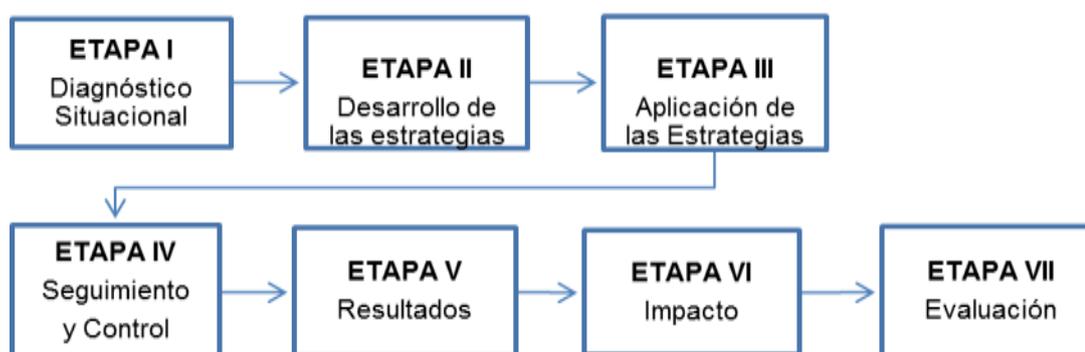


Figura N° 05
Elaborado por: La Autora

5.3.1.1 Etapa I, Diagnóstico Situacional

En la etapa I el Director de Crédito dentro de sus actividades realiza el reporte donde se procede a segmentar la cartera para los oficiales de crédito, de acuerdo a las características con los siguientes detalles: Nombre deudor/garante, monto entregado, estado de la operación, saldo de capital a la fecha, tipo de garantía, fecha de desembolso, tipo de producto, numero de

préstamo y cedula/ruc. Se realiza el análisis y se inicia con el proceso de recuperación.

5.3.1.2 Etapa II, Desarrollo de estrategias

1. Conocer las políticas de la institución.
2. Conocer al deudor, saber de su economía.
3. Usar Técnicas para la cobranza
4. Establecer una buena comunicación y desarrollar el nivel de interés del deudor.
5. Establecer una meta de recuperación dependiendo del porcentaje de cartera que posee.
6. Otorgar la misma importancia a todas las carteras.
7. Hacer seguimiento permanente para mantener vínculo con el cliente.
8. Elaborar reportes de seguimiento y control
9. Definir las estrategias y las políticas de cobranza.
10. Diseñar un modelo nuevo para generar una recuperación de cartera más rápida y efectiva.

5.3.1.3 Etapa III Aplicación de las estrategias

- **Conocer las políticas de la institución.**
En qué condiciones fue otorgado el crédito, tasas de interés, etc., esto le dará ventaja pues en el momento de la negociación tendrá muchos argumentos técnicos, convincentes y efectivos.
- **Conocer al deudor saber de su economía.**
Recuerde que no es lo mismo cobrar a un abogado que a un campesino pues el lenguaje tiene que ser diferente, ¿qué clase de deudor es? es un deudor profesional, ignorante, subversivo, cada uno de ellos merecerá una buena estrategia que permita llegar hasta la conclusión de recaudo.

- **Usar Técnicas de cobranza**

Desafortunadamente, la mayoría de los oficiales de crédito no poseen habilidades comerciales. Por lo cual lo ideal sería transformarlas y ser creativos en la utilización de las diferentes técnicas comerciales dirigidas a llevar a los deudores al cumplimiento de sus obligaciones.

- **Establecer una buena comunicación y desarrollar el nivel de interés del deudor.**

La gestión de cobro es una interrupción a las actividades del deudor, por lo cual es esencial capturar toda su atención desde el primer instante, neutralizar la preocupación del deudor hacia otros asuntos. Capturar su total interés y atención de una forma amable y eficaz.

- **Establecer una meta de recuperación dependiendo del porcentaje de cartera que posee.**

La meta no será fija, variará proporcionalmente de acuerdo al comportamiento del índice de morosidad.

- **Otorgar la misma importancia a todas las carteras.**

Aunque siempre exigen mayor firmeza las deudas de mayor monto y antigüedad, no olvide los adeudos recientes.

- **Hacer seguimiento permanente para mantener vínculo con el cliente.**

Este elemento es uno de los más desatendidos e importantes en el ciclo de cobranza. Las promesas de pago de los deudores no son suficientes y el cobrador debe asegurarse de que el deudor llegue a un compromiso y lo cumpla. Este paso es fundamental para confirmar y reforzar los compromisos de los deudores y la relación con el Banco además reduce el índice de incumplimientos y promesas rotas al mínimo.

- **Elaborar reportes de seguimiento y control**

El Director Crédito podrá controlar las actividades realizadas por el oficial de crédito verificando el reporte de cumplimiento en cuanto a la meta y resultados esperados en la recuperación de la cartera asignada.

- **Definir las estrategias y las políticas de cobranza.**

Con los elementos clave para la cobranza telefónica basada en el servicio al cliente, considerando dos factores fundamentales: la productividad y la efectividad. La productividad se refiere a las llamadas que realiza el operador en un periodo determinado de tiempo y la duración de las mismas, dependiendo lo que se esté cobrando. Por otra parte, la efectividad se refiere a la cantidad que cobró el gestor al deudor.

- **Diseñar un modelo nuevo para generar una recuperación de cartera más rápida y efectiva.**

Establecer en el Departamento de Crédito pasos fundamentales para la recuperación de cartera basada en las condiciones de crédito con la que cuentan los clientes.

5.3.1.4 Etapa IV Seguimiento y Control

El desempeño de cada oficial de crédito debe monitorearse y auditarse. De esta manera se llevará un control de las actividades realizadas en la semana y se establecerá el porcentaje de su labor con el cumplimiento de las metas.

Este control debe llevarse diariamente a las personas designadas a cumplir este menester, a quienes se les entregará el formato de control y seguimiento el día lunes de cada semana.

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

Cuadro N° 19 Formato de Seguimiento y Control

BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL BALZAR					
<input type="text"/>		SEGUIMIENTO Y CONTROL			
METAS SEMANALES					
FECHA:			OFICIAL RESPONSABLE:		
No.	NOMBRE DEL DEUDOR	MONTO ENTREGADO	ESTADO	TIPO DE PRODUCTO	MONTO RECUPERADO
1					
2					
3					
4					
5					

Elaborado por: La Autora

5.3.1.5 Etapa V Resultados

Finalmente vemos que si planificamos llevando un debido seguimiento y control con las metas asignadas semanalmente vamos a obtener resultados positivos. De ejecutarse este formato como una estrategia de recuperación de la cartera vencida, éste se convertirá en una acción defensiva con las que contará esta sucursal para crear una posición defendible dentro del mercado.

Cuadro N° 20 Aplicación del Formato de Seguimiento y Control

BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL BALZAR					
<input type="text"/>		SEGUIMIENTO Y CONTROL			
METAS SEMANALES					
FECHA: Balzar,30 de Noviembre del 2012			OFICIAL RESPONSABLE: Cristhian Barreiro C.		
No.	NOMBRE DEL DEUDOR	MONTO ENTREGADO	ESTADO	TIPO DE PRODUCTO	MONTO RECUPERADO
1	ARIAS BAZURTO PEDRO	4.000,00	VENCIDO	AGRICOLA	1.000,00
2	VERA INTRIAGO NEY	2.000,00	CASTIGADO	COMERCIAL	500,00
3	DELGADO REYES JULIO	8.000,00	VENCIDO	PECUARIO	3.000,00
4	CASTRO BAZURTO LUIS	40.000,00	VENCIDO	SERVICIO	8.000,00
5	MORENO URÍÑA RUFINA	1.000,00	CASTIGADO	AGRICOLA	100,00

Elaborado por: La Autora

5.3.1.6 Etapa VI Impacto

El impacto que se tiene de esta investigación es favorable se cuenta con el apoyo y ejecución de las estrategias por parte de los funcionarios del Banco

Nacional de Fomento Sucursal Balzar (oficiales de créditos y Gerente). Es un proceso que va a dar a futuro buenos resultados para cumplimientos de las metas, producto de la agilidad de los encargados de recuperación, se verá reflejado en las utilidades y baja el porcentaje de la cartera vencida y castigada que demuestra en los balances presentados diarios.

5.3.1.7 Etapa VII Evaluación

La Evaluación que se realizará es a través de los resultados obtenidos en la recuperación de cartera que los funcionarios del Departamento de Crédito y Cartera aplicarán en un 100% ya que es de total veracidad, debido a que todo el personal conoce del tema y tiene clara la labor que debe cumplir para alcanzar los resultados esperados.

El personal está consiente del aporte que proporciona esta investigación para el crecimiento y fortalecimiento de la institución, además constituye una orientación que permite a los profesionales guiar a los clientes con el apoyo crediticio promoviendo de tal manera el desarrollo económico de la población.

Como conclusión podemos decir que la evaluación dará buenos resultados por que aplicarán el formato de control y seguimiento (cuadro N°19) llevando la secuencia de los indicadores de los flujogramas que se están bien establecidos, lo que les permitirán tener el control de todas las actividades que realiza el personal del departamento tener una base sólida de administración.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Para conocer las causas del incremento de la cartera vencida y castigada se realizó un diagnóstico aplicando la Matriz FODA, con la que se especificó las falencias en los procesos y procedimientos internos.
- El Banco de Fomento a nivel nacional mantiene líneas de créditos que se otorgan en todas sus dependencias, es por ello que en la Sucursal Balzar según los reportes otorgados por la institución la que tiene mayor incremento de cartera vencida y castigada es el sector agrícola como lo representa la figura N° 2, seguida con los líneas de créditos Pecuarias y Comerciales.
- Para determinar los procesos internos del Departamento de Crédito y Cartera con los resultados obtenidos en el análisis de su estructura organizacional, se pudo verificar las funciones y los procesos crediticios y de recuperación que se necesita conocer si se están otorgando los créditos adecuadamente y además si la cartera se está recuperando oportunamente.
- Debido a la inexistencia de un Plan de Recuperación de Cartera es notorio el incremento de su cartera vencida y castigada la que ocasiona que los oficiales de crédito no tengan criterios de cobranza bien fundados, lo que implica que no realizan adecuadamente su gestión de retorno de capital.

6.2. Recomendaciones

- Se sugiere que para evitar falencias en los procesos y procedimientos internos deben llevar adecuadamente su planificación y que las debilidades que se presentó en esta investigación se conviertan en fortalezas para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Balzar.
- Se propone informar y orientar a los usuarios del Banco, acerca de las diferentes clases de crédito con los que pueden operar, así como los requisitos y demás condiciones que deben cumplir tales como análisis técnicos económicos y financieros para establecer la capacidad de pago de cada cliente.
- Se recomienda que los involucrados del Departamento de Crédito y Cartera desde su director hasta el asistente no importando su jerarquía asuman el compromiso de recuperar y captar la cartera dentro de los procesos internos del área.
- Se recomienda a la Entidad la aplicación del Plan de Recuperación de Cartera con el objetivo de que se tomen acciones correctivas para mejorar la gestión de recuperación e índices de morosidad de la cartera, agilizando los procesos de cobranza para tener un mejor rendimiento económico.

CAPÍTULO VII
BIBLIOGRAFIA

7.1. Literatura citada

Banco Nacional de Fomento disponible en https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_joomdoc&view=documents&path=lotaip%2Fley-de-transparencia%2Fa-estructura-organica-funcional%2Freglamentos&Itemid=32&lang=es

Bello Gonzalo (2007). Operaciones Bancarias en Venezuela: Teoría y práctica. Universidad Católica Andrés. Caracas. Pp 55,128, 137,138

Brachfield Pere. (2009). Gestión del Crédito y Cobro. Editorial Profit. España. Pp. 92.

Campoy Daniel Mateo (2006) Gestión Emprendedora: Estrategias Y Habilidades Para El Emprendedor Actual. Editorial Ideas Propias.España.Pp.152

Campoy (2007). Como Gestionar y Planificar un Proyecto en la Empresa **Daniel Mateo..** Ediciones Ideas Propias. España. Pp. 64.

Carrión Maroto Juan (2007). Estrategia de la visión a la acción. Editorial ESIC. Segunda edición. España. Pp 195

Casado Cañeque Fernando. (2006). La RSE ante el espejo. Edita Prensas Universitarias de Zaragoza. España. Pp. 97.

Castelló Enrique (2007) Gestión comercial de servicios financieros. Editorial ESIC. España.Pp 25, 26

De la Antonia López David. (2009). Hacia el Liderazgo Europeo en las Escuelas de Pensamiento de Marketing. Editorial Visión Libros. España. Pp. 119, 120.

De Jaime Eslava José. (2006). Financiación internacional de la empresa. Esic Editorial. España. Pp. 69,71.

Echeverría, Esteban (2010). La cautiva- El matadero y otras páginas. Editorial Eduvim. Pp 18

Escuela Nacional de la Judicatura (2005). Aspectos Dogmáticos, Criminológicos y Procesales del Lavado de Activos. Pp198

Fernández Romero Andrés. (2004). Dirección y Planificación estratégicas en la Empresas Y Organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. Madrid España. Pp 7.

Ferrel O, Michael D, Hartline. (2006). Estrategia de Marketing. Ediciones Thomson. Tercera Edición. México. Pp. 87.

Fuertes Ana María, Gatica Leonardo. (2008). De la Economía Global al Desarrollo Local. Ediciones Publidisa. Valencia España. Pp 84.

Gomez Gil Carlos, (2008). La Legitimidad de los Créditos FAD. Editorial Icaria. España. Pp. 166.

Hernández Hernández Habrhan. (2005). Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Ediciones Thomson. Quinta Edición. España. Pp. 94,95.

Hitt Michael, Ireland Duane, Hoskisson Robert. (2007). Administración Estratégica. Editorial Learning. Séptima Edición. México. Pp. 114.

Kotler Philip y Lane Kevin (2009) .Dirección de marketing. Editorial Pearson Educación. México. Pp149

La gran enciclopedia de economía disponible en <http://www.economia48.com/spa/d/banca-publica/banca-publica.htm>

López de Prado Marcos Mailoc. (2004). Invertir en HEDGE FUNDS. Ediciones Días de Santos. España. Pp. 145.

Longenecker Justin y Moore Carlos (2007). Administración de pequeñas empresas: Enfoque emprendedor. Cengage Learning Editores. México.Pp 269

Munuera José Luis y Rodríguez Ana (2012). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Editorial ESIC. España. Pp.438

Opdyke Jeff (2012).Finanzas personales: Guía para gestionar mejor su dinero. Editorial Profit.Barcelona. Pp11, 12

Reglamento General de Crédito Banco Nacional de Fomento disponible en https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_joomdoc&view=documents&path=lotaip%252Fgerencia-de-credito%252Freglamento-general-de-credito&Itemid=32&lang=es

Robbins Stephen y Coulter Mary (2005). Administración. Ediciones Pearson. México .Pp 188,189

Santandreu Martínez Eliseu. (2009). Manual para la Gestión de Créditos a Clientes. Ediciones Deusto. España. Pp. 134.

Schnitzer Johannes, Marti Jordi. (2007). Wirtschafts-Spañisch. Ediciones Oldenbourg. Bad Langesalza. Pp. 131,132.

Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión – SNTG Ley Orgánica del Servicio Público disponible en http://www.secretariatransparencia.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=448:ley-orgnica-del-servicio-pblico&lang=kc

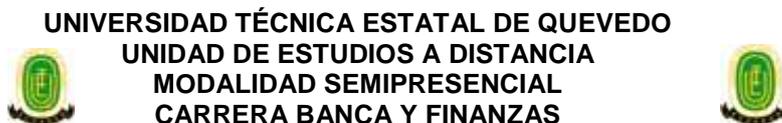
Superintendencia de Bancos disponible en http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=6&vp_tip=2

Tobón Franco Rogelio. (2004). Estrategias Comunicativas en la Educación. Edición Caminos. Antoquia. Pp. 4.

Vidal, Elizabeth (2005). Diagnostico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Ediciones Ecoe. Bogotá. Pp 4, 137

CAPÍTULO VIII
ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta dirigida a los clientes del BNF Sucursal Balzar



ENCUESTA A CLIENTES DEL BNF

1. ¿El financiamiento que le proporcionó el Banco le cubre su inversión?

Si _____ No _____

2. ¿Qué tipo de actividad económica tiene?

Comercial Pecuaría Agrícola
Industrial Servicios

3. ¿Recibió asesoría técnica por los oficiales de crédito del Banco Nacional de Fomento?

Si _____ No _____

4. ¿Cuánto veces ha recibido la visita de cobranzas?

Una vez
Dos veces
De tres en adelante
Nunca

5. ¿Indique cuál es la razón por la que usted se atrasa en los pagos frecuentemente?

Bajos precios
Plagas y pestes
Clima
Desvío de inversión
Otros

6. Del siguiente listado ¿Cuál considera que será la estrategia más adecuada para mejorar la recuperación de la cartera vencida y castigada del Banco Nacional de Fomento?

Llamadas telefónicas
Visitas personales
Entrega de citaciones judiciales
Implementación de ventanillas únicas
Remates
Otras

Anexo N° 2 Encuesta dirigida a los oficiales de crédito del BNF Sucursal Balzar.



ENCUESTA A EMPLEADOS DEL BNF

1. ¿Cree usted que el cliente al recibir el crédito se encuentra satisfecho con el financiamiento recibido?

Sí _____ No _____

2. ¿Indique cuál es la línea de crédito con mayor mora?

Comercial	<input type="checkbox"/>	Pecuaría	<input type="checkbox"/>	Agrícola	<input type="checkbox"/>
Industrial	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>		

3. ¿De qué manera asesora al cliente?

Visita al campo	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Charlas de Pre-Colocaciones	<input type="checkbox"/>
Publicaciones	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

4. ¿Señale usted cuántas veces hace la visita de cobranza?

Una vez	<input type="checkbox"/>
Dos veces	<input type="checkbox"/>
De tres en adelante	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuál considera que es la causa, por la que no se recupera cartera vencida y castigada?

Bajos precios	<input type="checkbox"/>
Plagas y pestes	<input type="checkbox"/>
Clima	<input type="checkbox"/>
Desvío de inversión	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

6. ¿Considera que se deben implementar estrategias para la recuperación de la cartera vencida y castigada del Banco Nacional de Fomento?

Sí _____ No _____



	ANEXO	N° 3	CARTERA	VENCIDA				
	MONTO_ENTREG	ESTADO_	SALDO_CAP_A_LA_F	Tipo_Gara	FECHA		NUM_PREST	CEDULA_R
NOM_DEUDOR_GARANTE	ADO	OP	ECHA	ntia	DESEM	TIPO_PRODUCTO	AMO	UC
1 AGUILERA QUINTANA AGUILERA QUINTANA IGNACIO NERY	7.800,00	VENCIDO	7.800,00	GARGPE	07/09/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	255693783310	903115137
2 AGUILERA QUINTANA AGUILERA QUINTANA IGNACIO NERY	8.000,00	VENCIDO	8.000,00	A13.1	07/09/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251333783410	903115137
3 AGUIRRE LOOR ROSA AURELIA	6.000,00	VENCIDO	6.000,00	GARGPE	28/07/20 09	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671676710	914129523
4 ALAVA BRIONES TATIANA CAROLINA	1.721,64	VENCIDO	1.721,64	GARGPE	20/01/20 09	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331028210	940856164
5 ALCIVAR HOLGUIN FABRICIO RAUL	2.761,01	VENCIDO	2.761,01	GARGPE	26/02/20 09	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331164510	928091073
6 ALCIVAR HOLGUIN FABRICIO RAUL	4.303,35	VENCIDO	4.303,35	GARGPE	26/02/20 09	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331164610	928091073
7 ALCIVAR VARGAS GREGORIO	2.000,00	VENCIDO	971,10	GARGPE	27/03/20 09	DECRETO 863 PLAN 555	251331144309	904658697
8 ALMEIDA ARREAGA GALO ALMEIDA ARREAGA JUAN	5.521,53	VENCIDO	4.472,29	A13.1	05/03/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251333168610	901521625
9 NICANOR	5.521,53	VENCIDO	5.521,53	A13.1	10/03/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251333170710	908485162
10 ALVARADO BRIONES ANGELA SOBEIDA	675,00	VENCIDO	562,50	GARGPE	23/11/20 09	DESARROLLO PRODUCTIVO PLAN 555	250032514	1203541279
11 ALVARADO CORREA RENE JAVIER	4.303,35	VENCIDO	4.303,35	GARGPE	14/01/20 09	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331008610	913331781
12 ALVARADO MOTA ANDRES AGUSTIN	1.450,00	VENCIDO	761,00	GARGPE	16/06/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	255331476310	921298626
13 ANCHUNDIA BRIONES SANTO JACINTO	2.000,00	VENCIDO	1.751,00	GARGPE	06/03/20 09	COMERCIALES DIRECTOS	252661109209	900577065
14 ANDRADE LOOR GLADYS JUDITH	4.303,35	VENCIDO	252,15	A13.1	27/01/20 09	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251333071610	915418263
15 ARANA ROSERO FRANCISCA	1.936,80	VENCIDO	1.936,80	GARGPE	11/01/20	RECURSOS ORDINARIOS	251331001910	911007367

JULIA		09							
16	ARAUJO MENDOZA ANGEL ROBERTO	5.850,00	VENCIDO	5.253,41	GARGPE	13/04/2009	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331252010	913651899
17	ARAUJO REBELO ROSA AURELIA	450,00	VENCIDO	450,00	GARGPE	25/06/2009	RECURSOS ORDINARIOS	255331580609	904652542
18	ARELLANO OLIVO PEDRO VICENTE	2.000,00	VENCIDO	2.000,00	GARGPE	10/05/2009	DESARROLLO PRODUCTIVO PLAN 555	251331374810	907880975
19	ARRIAGA MAYOR HILDA MARIA	2.000,00	VENCIDO	481,64	GARGPE	20/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331462409	908560196
20	ARTEAGA ALMEA SIXTO NOE	2.400,00	VENCIDO	2.400,00	GARGPE	12/05/2009	RECURSOS ORDINARIOS	255331377510	902819770
21	AVILES MONTIEL LUIS ROSENDO	2.000,00	VENCIDO	1.087,00	GARGPE	06/03/2009	COMERCIALES DIRECTOS	252661109109	921154456
22	AVILES PARRAGA DANNY DANIEL	2.123,97	VENCIDO	2.123,97	GARGPE	24/06/2009	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331521210	940002983
23	AVILEZ MORA MARIANA DE JESUS	4.141,26	VENCIDO	4.141,26	GARGPE	22/02/2009	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331104910	912655131
24	BAJANA CARPIO GILBERTO ANDRES	2.000,00	VENCIDO	91,00	GARGPE	13/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671185109	904672128
25	BAJANA FIGUEROA ISIDRA LAURA	1.000,00	VENCIDO	1.000,00	A13.1	14/04/2009	RECURSOS ORDINARIOS	251333442409	911736908
26	BAJANA FIGUEROA ISIDRA LAURA	2.800,00	VENCIDO	2.800,00	A13.1	19/03/2009	RECURSOS ORDINARIOS	251330597209	911736908
27	BAJANA PILOZO FRANCISCO JAVIER	2.000,00	VENCIDO	385,75	GARGPE	08/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331166509	909880338
28	BARCO GARABI JAIRON MANUEL	1.500,00	VENCIDO	1.500,00	GARGPE	15/06/2009	REESTRUC. CREDITO ASOCIATIVO U	255331469510	927493775
29	BARREZUETA CARDENA MARIA ISABEL	2.000,00	VENCIDO	2.000,00	GARGPE	19/02/2009	RECURSOS ORDINARIOS	251361097609	920396355
30	BASURTO ARANA PIEDAD ROCIO	861,07	VENCIDO	861,07	GARGPE	20/01/2009	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331026610	923426951
31	BASURTO ARELLANO JAVIER ALEJAN	7.745,63	VENCIDO	7.745,63	A13.1	14/01/2009	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251333007110	917723827
32	BAZURTO MACIAS WALTER EFRAIN	2.582,21	VENCIDO	301,74	GARGPE	29/12/2009	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331802609	921248167

	ARELLANO MENDOZA MARIO					19/01/20			
33	MANUEL	2.700,00	VENCIDO	2.026,00	GARGPE	09	DECRETO 863 PLAN 555	251331020509	919041772
	ARELLANO OLIVO PEDRO					10/05/20	DESARROLLO		
34	VICENTE	2.000,00	VENCIDO	2.000,00	GARGPE	09	PRODUCTIVO PLAN 555	251331374810	907880975
	ARRIAGA MAYOR HILDA MARIA					20/04/20	REACTIVACION		
35		2.000,00	VENCIDO	481,64	GARGPE	09	PRODUCTIVA MICROF	254331462409	908560196
	ARTEAGA ALMEA SIXTO NOE					12/05/20	RECURSOS ORDINARIOS		
36		2.400,00	VENCIDO	2.400,00	GARGPE	09		255331377510	902819770
	AVILES MONTIEL LUIS					06/03/20	COMERCIALES DIRECTOS		
37	ROSENDO	2.000,00	VENCIDO	1.087,00	GARGPE	09		252661109109	921154456
	BAZURTO MACIAS WALTER					29/12/20	INVERSION BCE LINEA		
38	EFRAIN	2.582,21	VENCIDO	301,74	GARGPE	09	ESPECIAL C	251331802609	921248167
	BONOSO CABELLO JHONNY					16/06/20	RECURSOS ORDINARIOS		
39	JAVIER	1.380,75	VENCIDO	1.380,75	GARGPE	09		251331476010	919075416
	HOLGUIN COLMENARES					24/02/20	INVERSION BCE LINEA		
40	GRIMARDINA	2.582,21	VENCIDO	2.582,21	GARGPE	09	ESPECIAL C	251331144110	1307695559
	HOLGUIN RIZZO SANTOS					26/02/20	INVERSION BCE LINEA		
41	KLEBER	5.521,53	VENCIDO	5.521,53	GARGPE	09	ESPECIAL C	251331164010	910104157
	HURTADO ACOSTA LIZET					18/03/20	DESARROLLO		
42	MARIA DEL CARMEN	4.500,00	VENCIDO	4.310,71	GARGPE	09	PRODUCTIVO PLAN 555	251671123909	919132530
	ILLESCA SANTANA MAURO					29/01/20	INVERSION BCE LINEA		
43	SAMUEL	3.442,78	VENCIDO	2.678,49	GARGPE	09	ESPECIAL C	251331078210	1201786942
	JAMA NORMA NORA					14/04/20	INVERSION BCE LINEA		
44		2.400,00	VENCIDO	2.400,00	A13.1	09	ESPECIAL C	251331253610	1303912438
	JIMENEZ BOZA GEOVANNY					10/02/20	INVERSION BCE LINEA		
45	RONALD	2.151,93	VENCIDO	2.151,93	GARGPE	09	ESPECIAL C	251331088010	929576346
	JIMENEZ MOTA FRANCIS					19/10/20	REESTRUC. DECRETO 863		
46	JOFFRE	2.245,44	VENCIDO	2.245,44	GARGPE	10	MICROCRE	250025286	913651790
	JIMENEZ VARGAS ORLANDA					27/03/20	DECRETO 863 PLAN 555		
47	PATRICIA	2.000,00	VENCIDO	663,49	GARGPE	09		251331144209	917708539
	JURADO LOPEZ ABEL					16/03/20	INVERSION BCE LINEA		
48	HUMBERTO	1.200,00	VENCIDO	770,09	A13.1	10	ESPECIAL C	251333173110	901580910
	LEON RIVAS RAMON CIRILO					17/06/20	RECURSOS ORDINARIOS		
49		9.600,00	VENCIDO	9.600,00	A12.1.4	09		251673571509	902561729
	LOPEZ LOPEZ MIGUEL ANGEL					13/02/20	RECURSOS ORDINARIOS		
50		5.521,52	VENCIDO	5.043,87	A13.1	09		251333089809	915228563

51	LUCAS MERA ROQUE JACINTO	6.800,00	VENCIDO	6.800,00	GARGPE	07/04/20 10	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331248910	1306832005
52	LUNA ROSADO JUAN CARLOS	4.550,00	VENCIDO	4.550,00	A13.1	25/08/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251333629509	918665720
53	MACIAS AGUAYO NULFA ESTRELLA	20.000,00	VENCIDO	16.451,17	A13.1	13/07/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251393587209	904290897
54	MACIAS CEDENO WALTER JAVIER	4.500,00	VENCIDO	4.500,00	GARGPE	12/03/20 09	DESARROLLO PRODUCTIVO PLAN 555	251671114909	917465577
55	MACIAS CHILA JOSE LUIS MACIAS MANZABA TOMAS	4.000,00	VENCIDO	3.000,00	GARGPE	03/04/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251391150609	916820509
56	SEGUNDO MACIAS MOLINA NELSON	2.000,00	VENCIDO	1.048,75	GARGPE	17/02/20 09	COMERCIALES DIRECTOS	252661095909	910351238
57	STALIN MACIAS PIZA LORGIO	1.000,00	VENCIDO	1.000,00	GARGPE	11/03/20 09	DECRETO 863 PLAN 555	251331113509	926184953
58	SIGIFREDO	2.060,27	VENCIDO	2.060,27	GARGPE	06/03/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251331109709	915031009
59	MACIAS RUIZ MARYURI EDITH MACIAS VIVAR MACIAS VIVAR	2.761,01	VENCIDO	1.714,83	GARGPE	26/10/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251331701109	917091258
60	EDGARD LUGARDO MACIAS ZAMBRANO MANUEL	3.200,00	VENCIDO	2.919,90	GARGPE	14/01/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251671002709	915898373
61	FERNANDO MAGALLANES PENAFIEL	6.800,00	VENCIDO	6.800,00	GARGPE	07/04/20 09	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331248810	1311277311
62	EDUARDO ROLANDO MAGALLANES TOMALA FELIX	2.582,21	VENCIDO	1.863,33	A13.1	22/01/20 09	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331041010	908608862
63	PATICIO MANZABA GARCIA BRENDA	2.000,00	VENCIDO	500,00	GARGPE	15/04/20 09	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331190009	909933038
64	JAZMIN MARCILLO HIDALGO MIGUEL	535,00	VENCIDO	435,15	GARGPE	09/07/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	255671559610	921416921
65	ANGEL MARIN ALCIVAR LORENA	450,00	VENCIDO	450,00	GARGPE	26/02/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	255331166810	919764464
66	MABEL MATICURENA PILOZO BRUNO	4.500,00	VENCIDO	4.313,00	GARGPE	16/03/20 09	DESARROLLO PRODUCTIVO PLAN 555	251671117509	924721541
67	PASCUAL MEJIA ZAMBRANO RODY	2.000,00	VENCIDO	447,49	GARGPE	22/06/20 09	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671575409	909615619
68	FABIAN	6.800,00	VENCIDO	6.800,00	GARGPE	16/04/20 09	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331275110	1308879376

69	MENDEIETA CABRERA CRISTOBAL	5.200,00	VENCIDO	4.935,77	GARGPE	22/03/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251333204610	901862763
70	MENDEIETA CABRERA CRISTOBAL	1.600,00	VENCIDO	800,00	A13.1	16/04/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251333454009	901862763
71	MENDEIETA PARRALES ROSA PIEDAD	4.778,31	VENCIDO	4.778,31	GARGPE	22/07/20 09	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331645110	914155528
72	MENDOZA HOLGUIN JOSE LUIS MENDOZA RENDON VICTOR	2.000,00	VENCIDO	2.000,00	GARGPE	17/06/20 09	DECRETO 863 PLAN 555	251331571809	921393138
73	ANDRES MENENDEZ GUILLEN	2.000,00	VENCIDO	140,80	GARGPE	07/04/20 09	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671167609	917432965
74	RUPERTO CAIRO MERA MENDEIETA JUNIOR	6.000,00	VENCIDO	5.368,20	GARGPE	03/04/20 09	RECURSOS ORDINARIOS	251333154609	1305173179
75	AURELIO MERA OLVERA DARWIN	2.000,00	VENCIDO	2.000,00	GARGPE	20/03/20 09	COMERCIALES DIRECTOS	252661126109	921426862
76	ANTONIO	5.163,92	VENCIDO	5.163,92	A13.1	21/01/20 09	INVERSION BCE LINEA ESPECIAL C	251331039510	920548666
TOTAL		263.260,79							



ANEXO N° 4 CARTERA CASTIGADA

	NOM_DEUDOR_ GARANTE	MONTO_ENTRE GADO	ESTADO_OP	SALDO_CAP_A_ LA_FECHA	Tipo_Garantia	FECHA DESEMB	TIPO_PRODUCT O	NUM_PRESTAM O	CEDULA_RUC
1	ABEIGA RUIZ MAYRA YADIRA	2.000,00	CASTIGADO	1.500,00	GARGPE	29/01/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331071409	928094317
2	ACOSTA BRIONES ALEXAS MARGOT	2.000,00	CASTIGADO	1.087,00	GARGPE	08/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671174709	921393773
3	ACOSTA MEZA SANDRO FLORENTINO	1.000,00	CASTIGADO	776,91	GARGPE	09/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331178409	917174906
4	ACOSTA MOTA FRAIN MERCEDES	1.800,00	CASTIGADO	1.404,95	GARGPE	23/07/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671593509	916056989
5									
6	ADRIAN VALDIVIEZO KARLA TATIANA	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	09/12/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671754209	925946568
7	AGUA PANTALEON MOISE PANTALEON MOISES GEOVANNY	2.000,00	CASTIGADO	820,81	GARGPE	03/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331152609	923246581
8	AGUAYO ARANA ALEJANDRO ARTURO	550,00	CASTIGADO	132,83	GARGPE	20/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254361459909	924811128
9	AGUAYO BOZA AGUSTIN ELIAS	2.000,00	CASTIGADO	1.980,28	GARGPE	19/01/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331018608	926185281
10	AGUAYO BOZA DENISSE MARIA	2.000,00	CASTIGADO	1.980,28	GARGPE	19/01/2009	MICROCREDITO SOCIO SIEMBRA	254331018909	921394979
11	AGUAYO BOZA GABRIELA	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	14/01/2009	CREDITOS ASOCIATIVOS	254331000508	921396123

	MARIA						UTENAC		
12	AGUAYO CABRERA CLAUDIO SALVADOR	2.000,00	CASTIGADO	1.500,00	GARGPE	23/01/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331052309	1308980919
13	AGUAYO MACIAS GABRIEL ANTONIO	2.000,00	CASTIGADO	1.980,28	GARGPE	19/01/2009	CREDITOS ASOCIATIVOS UTENAC	254361018808	921389359
14	AGUAYO MACIAS JAVIER LUIS	2.000,00	CASTIGADO	1.980,28	GARGPE	14/01/2009	CREDITOS ASOCIATIVOS UTENAC	254331000308	925427007
15	AGUAYO MOSQUERA EMMA ABIGAIL	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	27/01/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331061309	909314874
16	AGUILERA CASTRO SANDY CLARIBEL	2.000,00	CASTIGADO	196,96	GARGPE	03/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331153609	929171932
17	AGUILERA GUADAMUD NIEVES YOMARA	2.000,00	CASTIGADO	1.460,28	GARGPE	07/12/2009	CAPITALIZACION 2008 MICRO CRED	250034914	921128021
18	AGUILERA MERELO JACKSON ALEXIS	2.000,00	CASTIGADO	1.500,00	GARGPE	21/01/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331017709	925188369
19	AGUIRRE GUERRA JASMIN ISABEL	6.022,25	CASTIGADO	6.022,25	GARGPE	23/12/2019	REESTRUC. CAPITALIZ. 2008 MICR	250037239	915440002
20	AGUIRRE ZAMBRANO JULIO	4.000,00	CASTIGADO	4.000,00	GARGPE	15/10/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671671409	907499834
21	ALARCON MONTERO IRMA OLINDA	2.000,00	CASTIGADO	1.800,00	GARGPE	16/10/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331673809	919701193
22	ALARCON VILLAMAR JULIO	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	27/03/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331144509	918109380

CESAR										
23	ALAVA ACOSTA CYNTHIA MARIANELA	550,00	CASTIGADO	550,00	GARGPE	25/03/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331137009	921418422	
24	ALAVA ACOSTA SANTA JANET	550,00	CASTIGADO	278,29	GARGPE	09/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331178509	913632477	
25	ALAVA BRIONES SANTO ANTOLINO	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	21/01/2009	MICROCREDITO SOCIO SIEMBRA	254331032709	913627725	
26	ALAVA MUOZ CARMEN	1.000,00	CASTIGADO	1.000,00	GARGPE	13/03/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331116509	925938920	
27	ALAVA SESME FIDEL VICTORIANO	2.000,00	CASTIGADO	1.132,24	GARGPE	20/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331458209	901589002	
28	ALBARADO CORREA LUIS SINECIO	1.500,00	CASTIGADO	1.500,00	GARGPE	12/01/2009	REESTRUC. CREDITO ASOCIATIVO U	250033764	1201381231	
29	ALBINO CEDENO JUDITH DALILA	2.000,00	CASTIGADO	500,00	GARGPE	20/01/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331012409	1204878811	
30	ALBUJA TRIVINO ZULEMA EUNICE	2.000,00	CASTIGADO	943,25	GARGPE	20/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671461509	911754711	
31	ALCIVAR A OCHO SORI CESAR	3.000,00	CASTIGADO	2.250,00	GARGPE	29/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331504509	911610434	
32	ALCIVAR AGUIRRE ELSA DEL ROCIO	2.000,00	CASTIGADO	499,61	GARGPE	28/01/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331067109	924435811	
33	ALCIVAR ESPINOZA JOSE LUIS	3.000,00	CASTIGADO	1.500,00	GARGPE	29/04/2009	CAPITALIZACIO N 2008 MICRO CRED	254331504609	917875577	
34	ALCIVAR FAJARDO EMILIA NAZARIA	1.000,00	CASTIGADO	1.000,00	GARGPE	20/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331462609	904651254	

35	ALCIVAR FAJARDO PEDRO GERARDO	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	29/01/2009	MICROCREDITO SOCIO SIEMBRA	254331072809	918935610
36	ALCIVAR JIMENEZ WILMER LEONEL	2.000,00	CASTIGADO	1.750,00	GARGPE	08/06/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254391558609	922396767
37	ALCIVAR LASCANO DARWIN DARIO	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	17/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331456009	918197401
38	ALCIVAR LASCANO LUIS ANTONIO	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	16/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331447309	921425013
39	ALCIVAR LASCANO NELSON IVAN	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	17/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331455909	918197393
40	ALCIVAR MANZABA DARIO	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	16/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331453009	904654829
41	ALCIVAR MENDOZA SILVIA PATRICIA	2.000,00	CASTIGADO	319,64	GARGPE	20/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331461509	926490947
42	ALCIVAR MORA MILTON EMILIANO	1.000,00	CASTIGADO	1.000,00	GARGPE	14/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331439209	703900464
43	ALCIVAR MORAN ITALIA ALEJANDRINA	2.000,00	CASTIGADO	1.739,82	GARGPE	30/12/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671806809	1302000920
44	ALCIVAR OCHOA GLUBIS ORELI	3.185,72	CASTIGADO	2.389,72	GARGPE	27/05/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331551909	910931781
45	ALCIVAR PANTALEON PETITA	2.000,00	CASTIGADO	1.889,55	GARGPE	26/01/2009	CREDITOS ASOCIATIVOS UTENAC	254331056009	905676375
46	ALCIVAR QUIJIJE	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	15/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331443709	913521373

	CARLOS ALBERTO								
47	ALCIVAR SALAZAR WENDY PAOLA	3.200,00	CASTIGADO	2.944,05	GARGPE	28/07/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254361614209	925423576
48	ALCIVAR SESME MARIA ROSALIA	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	15/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331446009	912280500
49	ALCIVAR TRIVINO HOLMES GREGORIO	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	17/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331455009	922399498
50	ALMEIDA CARPIO ALBINA DEL PILAR	2.000,00	CASTIGADO	1.585,00	GARGPE	27/03/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671144609	913082095
51	ALMEIDA CASTRO DIGNA MARIA	1.000,00	CASTIGADO	1.000,00	GARGPE	12/04/2010	REESTRUC. CREDITO ASOCIATIVO U	255671251510	917596462
52	ALMEIDA CASTRO JOSE DOMINGO	2.000,00	CASTIGADO	719,63	GARGPE	29/01/2009	CREDITOS ASOCIATIVOS UTENAC	254331070009	901501858
53	ALMEIDA CASTRO MANUEL LEONARDO	2.000,00	CASTIGADO	1.668,00	GARGPE	06/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671162309	916498546
54	ALMEIDA JIMENEZ FREDDY TEODORO	2.000,00	CASTIGADO	1.834,00	GARGPE	13/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671186209	916175730
55	ALMEIDA JIMENEZ OLMEDO MANUEL	2.000,00	CASTIGADO	1.668,00	GARGPE	06/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671161609	920810843
56	ALMEIDA MOTA JACINTA ANASTACIA	750,00	CASTIGADO	750,00	GARGPE	12/04/2009	REESTRUC. CREDITO ASOCIATIVO U	255671251610	911902674
57	ALMEIDA ROMERO	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	21/05/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA	254671419210	916633753

	KARINA ELIZABETH						MICROF		
58	ALMEIDA SANDOVAL VICTOR TEODOL	2.000,00	CASTIGADO	408,64	GARGPE	29/01/2009	CREDITOS ASOCIATIVOS UTENAC	254331068609	908580632
59	ALMEIDA SESME JUAN MANUEL	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	13/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331185909	926704040
60	ALVARADO ALCIVAR HORACIO FRANCISCO	7.000,00	CASTIGADO	7.000,00	GARGPE	22/01/2010	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331040710	1304260522
61	ALVARADO BERNITA NIVIA DEL ROCIO	550,00	CASTIGADO	550,00	GARGPE	13/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254671183309	921417309
62	ALVARADO BRIONES MIRIAN CECILIA	4.800,00	CASTIGADO	4.419,40	GARGPE	15/12/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254671769409	918632969
63	ALVARADO CALDERON ZULAY STEFANIA	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	21/05/2010	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671419710	922397815
64	ALVARADO CASTRO GALO LAURATARO	1.800,00	CASTIGADO	1.577,05	GARGPE	01/10/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671593609	921313243
65	ALVARADO CASTRO JUAN ABELARDO	2.000,00	CASTIGADO	1.875,93	GARGPE	20/01/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671012409	924722564
66	ALVARADO CASTRO LUIGI DAVID	2.000,00	CASTIGADO	1.917,00	GARGPE	21/05/2010	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671417810	921295804
67	ALVARADO CASTRO SILVANO CARLOS	2.000,00	CASTIGADO	1.500,00	GARGPE	20/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331460009	917790636
68	ALVARADO	2.000,00	CASTIGADO	1.413,07	GARGPE	22/01/2009	REACTIVACION	254331039609	906709977

	CEDENO ANTONIO RAFAEL						PRODUCTIVA MICROF		
69	ALVARADO CHANG JUAN BAUTISTA	2.000,00	CASTIGADO	1.750,00	GARGPE	22/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254361483709	904983343
70	ALVARADO CHIRIGUAYA JOFFRE DANILO	2.000,00	CASTIGADO	1.500,00	GARGPE	22/01/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331040509	917689143
71	ALVARADO DELGADO BYRON CLEMENTE	1.500,00	CASTIGADO	949,68	GARGPE	20/01/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671017409	919783878
72	ALVARADO DELGADO MARIA ELENA	4.000,00	CASTIGADO	4.000,00	GARGPE	30/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671317510	919468983
73	ALVARADO GOMEZ DOUGLAS ALBERTO	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	07/04/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331168409	922707773
74	ALVARADO HIDALGO FRANCISCO GERONIMO	550,00	CASTIGADO	550,00	GARGPE	26/03/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331139309	910581487
75	ALVARADO MONTROYA BETTY FABIOLA	1.000,00	CASTIGADO	1.000,00	GARGPE	13/03/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331115809	917632036
76	ALVARADO MORALES JEIMMY ALICIA	6.000,00	CASTIGADO	6.000,00	GARGPE	24/02/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671144410	919563940
77	ALVARADO PANTALEON CARMEN MARICELA	2.000,00	CASTIGADO	1.233,57	GARGPE	15/04/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331446209	919460352
78	ALVARADO QUINTANA NERY	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	11/12/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331761309	910281625

	FELICISIMO								
79	ALVARADO SILVA MIGUEL MELENESIO	2.000,00	CASTIGADO	705,82	GARGPE	21/05/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671419610	901670497
80	ALVARADO TRIVINO SUSANA NARCISA	550,00	CASTIGADO	550,00	GARGPE	26/03/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254331139509	921391728
81	ALVAREZ ALVAREZ SEGUNDO	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	08/06/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331559209	1704928413
82	ALVAREZ ESPANA JOHNNY OSWALDO	1.500,00	CASTIGADO	1.429,89	GARGPE	27/07/2009	REACTIVACION PRODUCTIVA MICROF	254671666810	908569874
83	ALVAREZ ESPINOZA JAIRO ROLANDO	2.000,00	CASTIGADO	2.000,00	GARGPE	13/08/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331623709	928099308
84	ALVAREZ RUIZ BARBARA ALEXANDRA	2.800,00	CASTIGADO	2.100,00	GARGPE	20/10/2009	DECRETO 863 MICROCREDITO	254331680609	921414249
	TOTAL	173.157,97							

ANEXO N° 5 FOTOS DE ENCUESTA A CLIENTES Y OFICIALES DE CREDITOS

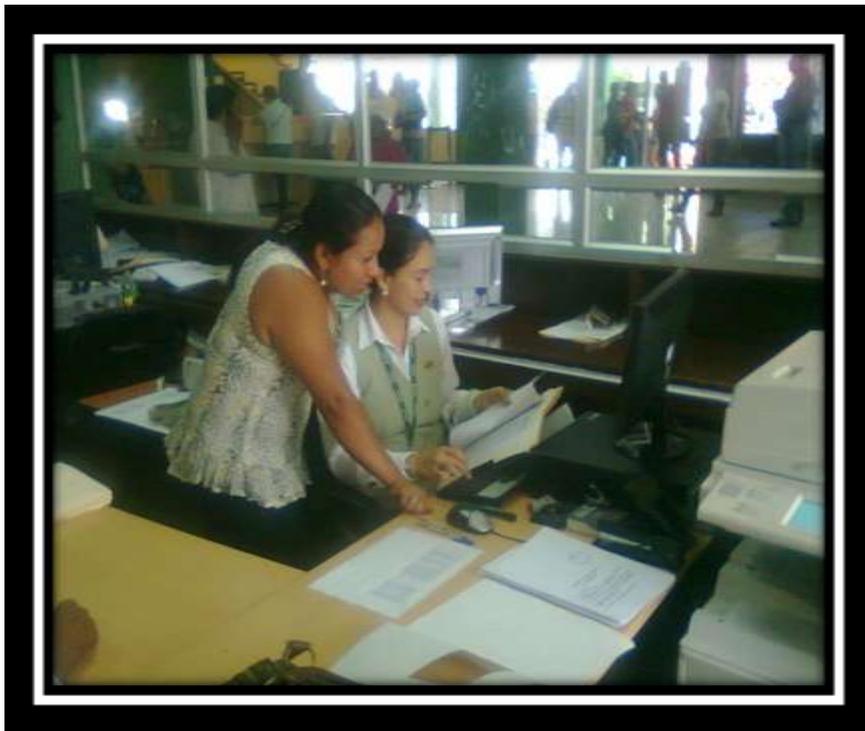


Foto 1 Encuesta a la Sra. Pamela Paquin



Foto 2 Encuesta al Sr. Cristhian Barreiro



Foto 3 Encuesta al Sr. Mauro Romero



Foto 4 Socialización de las encuestas a clientes y empleados