



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS
CARRERA DE ECONOMÍA

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de economista

Tesis

**La gestión de cobranza y los índices de recuperación de las
instituciones financieras: caso empresa “Recaudadora Ecuador”
en el periodo 2015-2017**

Autor:

Sr. Wilmer Alberto Salvatierra Flores

Tutor:

Econ. Freddy Alvarado Espinoza MSc.

Septiembre, 2018

Guayaquil - Ecuador



FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: ECONOMÍA

UNIDAD DE TITULACIÓN



FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	La gestión de cobranza y los índices de recuperación de las instituciones financieras: caso Empresa "Recaudadora Ecuador" en el periodo 2015-2017		
AUTOR:	SALVATIERRA FLORES WILMER ALBERTO		
REVISOR/TUTOR	ECON. FREDDY ALVARADO ESPINOZA		
INSTITUCIÓN:	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL		
UNIDAD/FACULTAD:	CIENCIAS ECONÓMICAS		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	ECONOMÍA		
GRADO OBTENIDO:	TERCER NIVEL		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	SEPTIEMBRE 2018	NO. DE PÁGINAS:	90
ÁREAS TEMÁTICAS:	FINANZAS		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	CARTERA DE CRÉDITOS, BANCOS, GESTIÓN DE COBRANZAS Y OUTSOURCING.		
RESUMEN/ABSTRACT:	La presente investigación se basa en la actividad de cobranzas de crédito concedidos por la banca privada del Ecuador y los costos asociados a esta labor. Se analiza la conveniencia para una institución financiera que las cobranzas de segmentos de la cartera vencida de créditos se realicen por medio de empresas recaudadoras, las cuales gestionan la recuperación de valores, estableciendo un costo basado en un acuerdo previo con la institución (Outsourcing de la cobranza de los créditos). Se utiliza información pública de bancos privados ecuatorianos, en el periodo 2015 a 2017. Se plantea un modelo econométrico que permite confirmar la influencia que tienen las comisiones pagadas a las empresas recaudadoras al momento de recuperar los créditos concedidos. Adicionalmente, se verifica que las empresas recaudadoras presentan mayor eficiencia en la labor de cobro de créditos vencidos, frente a instituciones bancarias, basándose en un modelo de optimización matemática y casos individuales de estudio.		
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0993991576	E-mail: wilmerex_85@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Natalia Andrade Moreira Teléfono: 042293083 E-mail: @ucet.fce.ug		



FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: ECONOMÍA

UNIDAD DE TITULACIÓN



Guayaquil, 3 de septiembre del 2018

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR REVISOR

Habiendo sido nombrado ECON. LEONARDO CASTILLO TORRES, tutor revisor del trabajo de titulación **La gestión de cobranza y los índices de recuperación de las instituciones financieras: caso empresa “Recaudadora Ecuador”** en el periodo **2015-2017** certifico que el presente trabajo de titulación, elaborado por WILMER ALBERTO SALVATIERRA FLORES, con C.I. No. 0923085302, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Economista, en la Carrera de Economía / Facultad de ciencias económicas, ha sido **REVISADO Y APROBADO** en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

ECON. LEONARDO CASTILLO TORRES MSc.

C.I. No. 0900456286



FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: ECONOMÍA

UNIDAD DE TITULACIÓN



**LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL
USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS**

Yo, **WILMER ALBERTO SALVATIERRA FLORES** con C.I. No. 0923085302, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es **“La gestión de cobranza y los índices de recuperación de las instituciones financieras: caso empresa Recaudadora Ecuador, en el periodo 2015-2017”** son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente.

WILMER ALBERTO SALVATIERRA FLORES

C.I. No. 0923085302

*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.



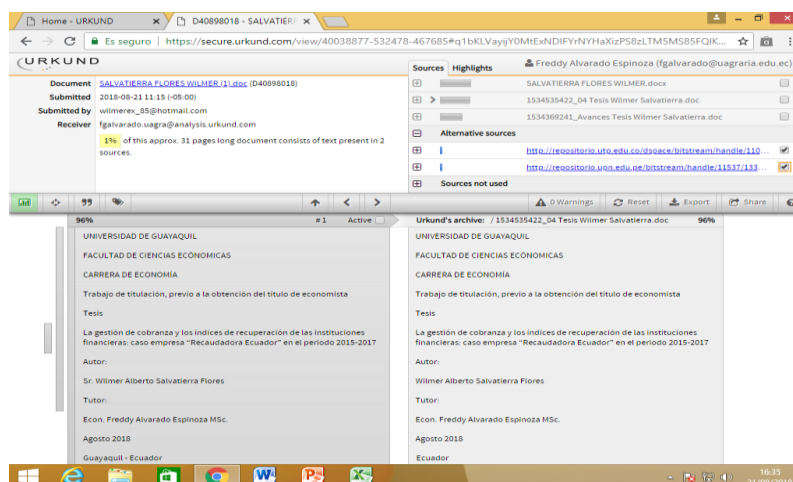
FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA: ECONOMÍA
UNIDAD DE TITULACIÓN



CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **ECON. FREDDY ALVARADO ESPINOZA**, tutor del trabajo de titulación, certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **WILMER ALBERTO SALVATIERRA FLORES**, con C.C.: 0923085302, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Economista.

Se informa que el trabajo de titulación: **La gestión de cobranza y los índices de recuperación de las instituciones financieras: caso empresa "Recaudadora Ecuador" en el periodo 2015-2017**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio URKUND quedando el 1% de coincidencia.



<https://secure.arkund.com/view/40038877-532478-467685#q1bKLvayijY0MtExNDIFYrNYHaXizPS8zLTM5MS85FQIKwM9AwMTA0MjY0sDS1NjUzML E5NaAA==>

ECON. FREDDY ALVARADO ESPINOZA MSc.
TUTOR
C.I. 0701447856



FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: ECONOMÍA

UNIDAD DE TITULACIÓN



Guayaquil, 20 de agosto del 2018

Sra. Economista

Lupe García Espinoza, Ph.D.

COORDINADORA DE FORMACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a usted el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación “**La gestión de cobranza y los índices de recuperación de las instituciones financieras: caso empresa Recaudadora Ecuador, en el periodo 2015-2017**” del estudiante **WILMER ALBERTO SALVATIERRA FLORES**, indicando ha cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el estudiante está apto para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

ECON. FREDDY ALVARADO ESPINOZA, MSc.
C.I. 0701447856

DEDICATORIA

A Dios por permitirme cumplir uno de mis tan anhelados objetivos.
A mi esposa Lorena y mis hijos Rafael y Fabiana porque me motivaron e inspiraron aún más a culminar mi carrera, gracias por esperarme y ayudarme a recorrer este camino, sé que ustedes también estarán orgullosos de mí.

A mis padres por sus consejos y por guiarme en el camino correcto, a mis abuelos y tíos porque gracias a ustedes pude saltar muchos obstáculos en mi vida estudiantil, a mis queridos hermanos, a mis primos, sobrinos, indiscutiblemente son los mejores y a toda mi amada familia.

A mis amigos de la infancia y juventud porque tuve el honor de conocer amigos muy valiosos, gracias y millón gracias.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las fuerzas que me da para cumplir mis sueños, gracias a mi esposa e hijos por su amor infinito, a toda mi familia y amigos.

A mi querida Universidad y sus docentes, por los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años, en especial a mi tutor Econ. Freddy Alvarado.

A mis jefes por autorizar la realización de este trabajo de titulación y en especial a mi amigo de la infancia Rafael por su apoyo incondicional.

Gracias a todos, este logro también es de ustedes.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA A INVESTIGAR	4
1.1 Tema	4
1.2 Planteamiento del problema	4
1.3 Formulación del problema.....	5
1.4 Delimitación del problema.	6
1.5 Justificación de la investigación.	6
1.6 Sistematización de la investigación.....	8
1.7 Objetivo general de la investigación	8
1.8 Objetivos específicos de la investigación.....	8
1.9 Límites de la investigación	8
1.10 Identificación de las variables	9
1.11 Hipótesis general y particulares.....	10
1.12 Operacionalización de las variables	10
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.1 Antecedentes referenciales y de investigación	12
2.2 Marco teórico referencial.....	13
2.2.1 La cartera de créditos de los bancos privados del Ecuador y su morosidad.....	13
2.2.2 La teoría de los costos económicos de transacción	15
2.2.3 Los contratos de Outsourcing de actividades productivas.....	20
2.3 Marco legal	21
2.4 Marco conceptual	21
2.4.1 Conceptos básicos y términos operativos en la cobranza de una cartera de créditos	21
2.4.2 Definiciones y tipologías de deudores.....	23
2.4.3 Ventajas y desventajas de la decisión de externalizar servicios profesionales...	24
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.1 Métodos de investigación	27
3.2 Población y muestra	27

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.4 Recursos: fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos	30
3.5 Tratamiento a la información – procesamiento y análisis	32
3.5.1 El Análisis de regresión.....	32
3.5.2 El Análisis Envolvente de Datos (DEA)	34
3.6 Presentación de resultados.....	34
3.6.1 Resultados sobre el tipo de cartera de las instituciones financieras y sus niveles de recuperación observado.	34
3.6.2 El proceso de gestión de cobranza empresa recaudadora.....	44
3.6.3 Costos de los servicios de cobranzas de la Empresa Recaudadora	50
 CAPÍTULO IV: PROPUESTA	 53
4.1 Título de la propuesta	53
4.2 Justificación de la propuesta.....	53
4.3 Listado de contenidos y flujo de la propuesta	53
4.4 Desarrollo de la propuesta	55
4.4.1 Identificación de los factores relevantes en la recuperación de recursos concedidos como créditos por parte de la banca privada	55
4.4.2 Identificar los niveles de eficiencia en el uso de recursos para la recuperación de valores.....	59
 CONCLUSIONES.....	 61
 RECOMENDACIONES	 63
 FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	 65
 ANEXOS	 67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: <i>Resumen de las variables analizadas para la Banca Privada y la Empresa Recaudadora del Ecuador</i>	30
Tabla No. 2: <i>Saldo de Cartera Bruta y variables agregadas de la banca privada del Ecuador</i>	36
Tabla No. 3: <i>Indicadores de Cartera Bruta sobre variables macroeconómicas del Ecuador</i>	36
Tabla No. 4: <i>Montos de créditos otorgados por tipo de producto, por la banca privada del Ecuador.</i>	38
Tabla No. 5: <i>Indicadores de Morosidad de la cartera de créditos de los bancos privados del Ecuador</i>	43
Tabla No. 6: <i>Contribución a la Morosidad por Sector económico.</i>	44
Tabla No. 7: <i>Valores agregados de la cartera de instituciones financieras de la Empresa Recaudadora.</i>	48
Tabla No. 8: <i>Valores recaudados de instituciones financieras de la Empresa Recaudadora.</i>	49
Tabla No. 9: <i>Resumen de cifras de gestión de cobranzas de la Empresa Recaudadora sobre la cartera de créditos de instituciones financieras.</i>	49
Tabla No. 10: <i>Precios Unitarios Referenciales por las actividades relacionadas con la gestión de cobro</i>	50
Tabla No. 11: <i>% del honorario sobre la recuperación de cartera cobrada</i>	51
Tabla No. 12: <i>Precios Unitarios actividades de cobranza en campo.</i>	51
Tabla No. 13: <i>Precios Unitarios uso de Call Center.</i>	51
Tabla No. 14: <i>Estadísticos descriptivos de las variables empleadas para la banca privada del Ecuador</i>	56
Tabla No. 15: <i>Resumen de coeficientes estimados mediante el análisis de regresión Elaboración propia.</i>	57
Tabla No. 16: <i>Resumen de coeficientes de eficiencia, análisis DEA</i>	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Árbol del problema.	6
Figura No. 2: Tipos de créditos que otorga la Banca Privada del Ecuador.....	15
Figura No. 3: Comportamiento de los Costos de producción y costos de monitoreo, según la Teoría de los costos económicos de transacción.	18
Figura No. 4: Cronograma de desarrollo de la tesis	32
Figura No. 5: Saldo de cartera bruta de créditos de bancos privados del Ecuador.	35
Figura No. 6: Saldo de cartera de bruta de créditos de bancos privados del Ecuador, por tipo de crédito.	37
Figura No. 7: Porcentajes de participación de los tipos de créditos de la cartera de los bancos privados del Ecuador.	37
Figura No. 8: Participación de los subsectores económicos en la cartera de Bancos Privados	39
Figura No. 9: Participación de las provincias en la cartera de Bancos Privados.....	40
Figura No. 10: Cartera de crédito de la banca privada por calificaciones.....	41
Figura No. 11: Niveles de morosidad de la cartera de créditos de la banca privada del Ecuador.....	42
Figura No. 12: Niveles de morosidad por tipos de créditos, de la banca privada del Ecuador.....	43
Figura No. 13: Flujo de proceso para la estimación econométrica	54
Figura No. 14: Flujo de proceso para el Análisis de optimización DEA.	54

ÍNDICE DE APÉNDICES O ANEXOS

Anexo No. 1: Flujograma de gestión telefónica, Empresa Recaudadora.	67
Anexo No. 2: Scripts cobranzas telefónicas	67
Anexo No. 3: Scripts procesos IVR, SMS y correos electrónicos, Empresa Recaudadora.	70
Anexo No. 4: Formato de carta a clientes, Empresa Recaudadora.....	71
Anexo No. 5: Flujograma de gestión en terreno, Empresa Recaudadora.....	72
Anexo No. 6: Regresión de valores recaudados de la cartera global, sobre los niveles de la cartera / depósitos, gastos de cobranzas, gastos de personal, índice de salario real y variable IDEAC ajustado.....	72
Anexo No. 7: Regresión de valores recaudados de la cartera comercial, sobre los niveles de la cartera / depósitos, gastos de cobranzas, gastos de personal, índice de salario real y variable IDEAC ajustado.....	73
Anexo No. 8: Regresión de valores recaudados de la cartera consumo, sobre los niveles de la cartera / depósitos, gastos de cobranzas, gastos de personal, índice de salario real y variable IDEAC ajustado.....	73
Anexo No. 9: Regresión de valores recaudados de la cartera inmobiliaria, sobre los niveles de la cartera / depósitos, gastos de cobranzas, gastos de personal, índice de salario real y variable IDEAC ajustado.....	74
Anexo No. 10: Regresión de valores recaudados de la cartera de microempresa, sobre los niveles de la cartera / depósitos, gastos de cobranzas, gastos de personal, índice de salario real y variable IDEAC ajustado.....	74
Anexo No. 11: Resumen de estadísticos descriptivos de las variables agregadas utilizadas en el análisis de regresión.....	74
Anexo No. 12: Ficha metodológica de la Superintendencia de Bancos de la Morosidad de Cartera	75



**FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA: ECONOMÍA**



UNIDAD DE TITULACIÓN

“LA GESTIÓN DE COBRANZA Y LOS ÍNDICES DE RECUPERACIÓN DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS: CASO EMPRESA RECAUDADORA ECUADOR, EN EL PERIODO 2015 – 2017”

Autor: Wilmer Salvatierra Flores

Tutor: Econ. Freddy Alvarado Espinoza

RESUMEN

La presente investigación se basa en la actividad de cobranzas de crédito concedidos por la banca privada del Ecuador y los costos asociados a esta labor. Se analiza la conveniencia para una institución financiera que las cobranzas de segmentos de la cartera vencida de créditos se realicen por medio de empresas recaudadoras, las cuales gestionan la recuperación de valores, estableciendo un costo basado en un acuerdo previo con la institución (Outsourcing de la cobranza de los créditos). Se utiliza información pública de bancos privados ecuatorianos, en el periodo 2015 a 2017. Se plantea un modelo econométrico que permite confirmar la influencia que tienen las comisiones pagadas a las empresas recaudadoras sobre la recuperación de créditos concedidos. Adicionalmente, se verifica que las empresas recaudadoras presentan mayor eficiencia en la labor de cobro de créditos vencidos, frente a instituciones bancarias, basándose en un modelo de optimización matemática y casos individuales de estudio.

Palabras claves: *Cartera de créditos, Bancos, Gestión de cobranzas y Costos económicos de transacción.*



FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA: ECONOMÍA



UNIDAD DE TITULACIÓN

"THE COLLECTION MANAGEMENT AND THE RECOVERY INDICES OF THE FINANCIAL INSTITUTIONS: ECUADOR CASE STUDY COLLECTIVE, IN THE PERIOD 2015 - 2017"

Author: Wilmer Salvatierra Flores

Advisor: Econ. Freddy Alvarado Espinoza

ABSTRACT

The present investigation is based on the activity of credit collections granted by Ecuador's private banks and the costs associated with this work. The convenience for a financial institution is analyzed that the collection of segments of the overdue loan portfolio is carried out by collecting companies, which manage the recovery of values, establishing a cost based on a prior agreement with the institution (Outsourcing of the collection of credits). Public information from Ecuadorian private banks is used in the period from 2015 to 2017. An econometric model is proposed to confirm the influence of the commissions paid to collecting companies on the recovery of granted credits. Additionally, it is verified that collecting companies present greater efficiency in the task of collecting overdue loans, compared to banking institutions, based on a mathematical optimization model and individual cases of study.

Keywords: *Loan Portfolio, Banks, Collection Management and Transaction Cost Economics.*

INTRODUCCIÓN

La actividad de los bancos se circunscribe en la intermediación financiera: acerca a los agentes con necesidades de financiamiento y de obtención de recursos con aquellos que tienen los recursos y más bien buscan conseguir una rentabilidad. Esta actividad se caracteriza por la obtención de depósitos (captaciones) del público, por las cuales se genera un pago a través de una tasa pasiva supervisada por un organismo regulador y con estos recursos conceder créditos (colocaciones) cobrando una tasa activa. La diferencia entre estas dos tasas, se define como el spread bancario o ganancia por la intermediación. Este trabajo se refiere a la actividad bancaria relacionada a la concesión de créditos y su cobranza eficiente.

En la actualidad, la cartera de créditos que ha otorgado la banca privada en el Ecuador, ha experimentado un crecimiento importante, siendo hasta mayo 2018, 15% más alta que el mismo periodo del 2017 y el saldo presente de créditos es de USD 26,033 millones (Diario El Comercio, 2018). Los créditos se han dirigido a diversos sectores económicos, destáncandose los préstamos de tipo comercial y consumo, los cuales representan el 85% de los créditos concedidos durante el año 2018 (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2016). Sin embargo, la concesión de un crédito por parte de una institución financiera, no es sino el inicio de una relación comercial con el cliente, la cual implica costos, entre ellos, el costo de supervisión y monitoreo necesario para asegurar que los dividendos del préstamo sean pagados dentro de los plazos acordados. En el escenario en que se presentan vencimientos de cartera, surge la morosidad de la cartera.

Se define como morosidad de la cartera, al porcentaje de la cartera que se encuentra vencida, en proporción del total de créditos vigentes. Según datos del ente rector de los bancos, el nivel de morosidad del sistema financiero ecuatoriano a junio del 2018 es de 3.36%, siendo los créditos de consumo los de mayor morosidad (5.16%) y los comerciales los de menor (2.19%) (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Una alta morosidad en las instituciones bancarias supone un severo problema a la estabilidad financiera, ya que afecta a sus niveles de liquidez, para atender a las obligaciones con el público, por lo que el riesgo de crédito es uno de los principales puntos de interés en el quehacer bancario.

La información es un insumo clave que entra en la decisión de otorgación de créditos de los bancos privados. Uno de los desafíos de estas instituciones financieras es contar con información sobre el riesgo crediticio del agente que requiere el préstamo y sobre los costos de negociación de contratos de crédito, monitoreo y costos de ejecución.

En condiciones de información asimétrica, los bancos no están seguros del comportamiento futuro del solicitante del préstamo en términos de reembolsos o pagos. De acuerdo a evidencia empírica, es más probable que surjan altos problemas de costos de transacción cuando los bancos comerciales tratan con MIPYMES y hogares rurales debido a una mayor opacidad (Heriel, 2016). Por opacidad se puede entender a la menor capacidad o disposición de información para determinar si los agentes económicos tienen la capacidad de pagar (tener un proyecto viable) y/o la disposición a pagar un crédito (Heriel, 2016). De esta manera, los costos de supervisión y monitoreo para asegurar que un cliente pague un crédito es diferente para cada uno de los tipos de clientes.

Una tendencia actual en las empresas públicas y privadas es la externalización de la producción de bienes o realización de servicios hacia otras empresas, lo que es conocido como el Outsourcing. Para un banco privado, esto puede suponer una solución al problema de altos costos de monitoreo en préstamos, al contratar a una empresa recaudadora que se encargue de las labores de cobro en el segmento de la cartera de créditos con morosidad. El Outsourcing es una de las actividades más efectivas en los negocios contemporáneos. Existen varias compañías oferentes que intentan utilizar todas las innovaciones de la ciencia, las técnicas y las tecnologías para emitir productos calificados y competitivos que satisfagan al consumidor. Esta situación es muy útil para ambas partes, ya que cada una de ellas puede concentrar sus recursos en el desarrollo de las competencias básicas y las posibles direcciones de la actividad. Esto conduce a una reducción esencial de los gastos en la producción del producto final: cada parte trabaja en que puede hacerlo mejor sin aplicar un esfuerzo adicional y sin invertir para aprender nuevos tipos de actividades (Tayauova, 2012).

El análisis sobre la decisión de realizar la cobranza y recuperación de todos los créditos concedidos por el banco, internamente por medio del personal de la institución financiera o externamente (Outsourcing), con la contratación de una empresa recaudadora, especializada en la recuperación de créditos, se basa en la Teoría del Costo Económico de las transacciones (por sus siglas en inglés como TCE). Esta teoría fue formulada inicialmente por el Premio Nobel, Ronald Coase¹ y desarrollado en mayor medida por el también Nobel, Oliver E. Williamson. Considerando los postulados de esta teoría, el costo de transacción es un determinante importante en la elección de la mejor estrategia para la cobranza de créditos y si esta debe ser externalizada. Como lo sugiere Williamson (2002),

¹ Su obra más relevante es “La naturaleza de la firma” (1937).

si los costos de transacción son demasiado altos, más allá de los niveles aceptables, puede no haber ninguna transacción, para el caso específico del tema tratado, quiere decir que la cobranza desde el inicio para ciertos clientes puede depender de una empresa recaudadora (Williamson, 2002).

Por lo tanto, se debe buscar evidencia de que la externalización implica conveniencia para los actores involucrados. En la presente tesis, se toma en consideración la teoría de costos de transacciones para desarrollar modelos econométricos considerando la información de los bancos privados del Ecuador, en el periodo 2015 a 2017. También se emplea un modelo matemático, de optimización, común en la investigación de operaciones, para determinar que el uso de recursos es más eficiente en una empresa recaudadora, frente a ciertos bancos privados de la economía, tomados como casos de estudio².

Con esta finalidad, el trabajo de titulación se organiza de la siguiente manera: En el primer capítulo se analiza el problema a investigar, delimitando el tema, presentando los objetivos, las hipótesis y la operacionalización de las variables. En el segundo capítulo se detallan aspectos teóricos, como lo referente a los costos económicos de transacción y se establecen definiciones relacionadas a las carteras de créditos, su gestión de cobranzas, los costos que se asocian a esta actividad y lo que son los contratos de Outsourcing. En el tercer capítulo se desarrollan los contenidos de la investigación y su metodología: se presentan las bases de datos empleadas, las fuentes y análisis estadísticos generados, para en el cuarto capítulo resumir los resultados obtenidos, estableciéndose las conclusiones y recomendaciones para futuras líneas de investigación.

² Como se detalla en el transcurso del trabajo, es el Análisis Envolvente de Datos (DEA por sus siglas en inglés).

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 Tema

El tema de la presente tesis es el siguiente: *“La gestión de cobranza y los índices de recuperación de las instituciones financieras: caso Empresa “Recaudadora Ecuador” en el periodo 2015-2017”*.

1.2 Planteamiento del problema

La gestión de cobranza es una actividad que se realiza con la finalidad de mantener el riesgo crediticio de las empresas en un nivel bajo, para que no se afecte la relación comercial con el cliente y que éste mantenga sus obligaciones al día. La morosidad de la cartera en las instituciones financieras, que se definió brevemente en la introducción, además de provocar para estas un desequilibrio en la provisión de los valores adeudados, genera una afectación directa en los clientes finales, esto debido a que prácticamente el castigo para un deudor en mora, es permanecer reportado en un sistema de información que lo califica de acuerdo a sus días de atrasos, lo que genera que un cliente a medida que no paga sus obligaciones, su calificación crediticia desmejore.

Actualmente para que las instituciones financieras puedan captar una mayor cantidad de clientes, tienen que ofertar más créditos en el mercado, esto ocasiona en cierta medida no poder recuperar una parte de los créditos concedidos. Un incremento en los índices de morosidad, ocasiona que las instituciones financieras se vean obligadas a evaluar y mejorar los procesos operativos de cobranza, con el objetivo de aumentar sus niveles de recuperación y reducir sus costos.

Las instituciones financieras, además de realizar internamente la gestión de cobranza, han identificado la conveniencia de externalizar su portafolio de cartera vencida, con la finalidad de buscar nuevas alternativas que permitan aumentar sus índices de recuperación. Con la externalización, la institución puede dedicarse a realizar otras tareas que pueden ayudar a mejorar el giro de su negocio. El Outsourcing minimiza costos y en muchos casos evita incurrir en la implementación de nuevos procesos a las instituciones. Es importante mencionar que una adecuada administración de estos portafolios de cartera, permite mejorar los índices de recuperación de las instituciones financieras, esto gracias a una gestión integral de cobranzas que motiva a una negociación directa con los clientes, esto permitirá persuadir el pago de las obligaciones pendientes, para que a futuro puedan ser nuevamente sujetos de crédito.

Por lo tanto, la problemática de la presente investigación gira en recabar evidencia empírica para demostrar la conveniencia económica de las actividades de Outsourcing en la cobranza de la cartera de crédito de las instituciones financieras. Adicionalmente, es necesario identificar si la empresa con la que se negocia la cobranza de la cartera de crédito (empresas de recaudo), presenta mayores niveles de eficiencia en la recuperación de valores.

1.3 Formulación del problema.

En vista del planteamiento del problema, se formulan las siguientes preguntas que permiten dar pautas a los desarrollos metodológicos para procurar obtener sus respuestas:

- ¿La actividad de externalización (Outsourcing) de la cobranza de la cartera vencida de créditos de un banco privado hacia empresas recaudadoras influye significativamente en la recuperación de valores pendientes de pago?
- ¿Una empresa recaudadora puede realizar la recuperación de valores de una cartera vencida de créditos, con mayor eficiencia que una entidad bancaria, sin importar el tamaño de la misma, en vista de que ha realizado las inversiones adecuada y tiene recursos más productivos y especializados para esta labor?

En la siguiente figura se esquematiza el árbol del problema, que se aborda en el estudio. Como causas, se pueden observar a la morosidad de la cartera de créditos de los bancos (que a su vez puede depender también de factores macroeconómicos, independientemente de la gestión de las entidades), sumada a la diversidad de procesos que realizan adicionalmente los bancos (captaciones, servicios generales a los clientes, obtención y manejo de inversiones propias y de terceros, nuevas colocaciones, otorgamiento de garantías y avales, entre otros productos) que pueden derivar en una inadecuada gestión de cobro de los créditos vencidos y la falta de nuevas inversiones en tecnologías y capacitaciones especializadas para el personal. En ese contexto, los efectos se resumen en la decisión de externalizar la gestión de cobro, para mejorar los índices de recuperación de la cartera, en la necesidad de reducir los niveles de endeudamiento de los clientes y la posibilidad para una entidad financiera, de enfocarse en las estrategias necesarias que sean más arraigadas al negocio bancario.

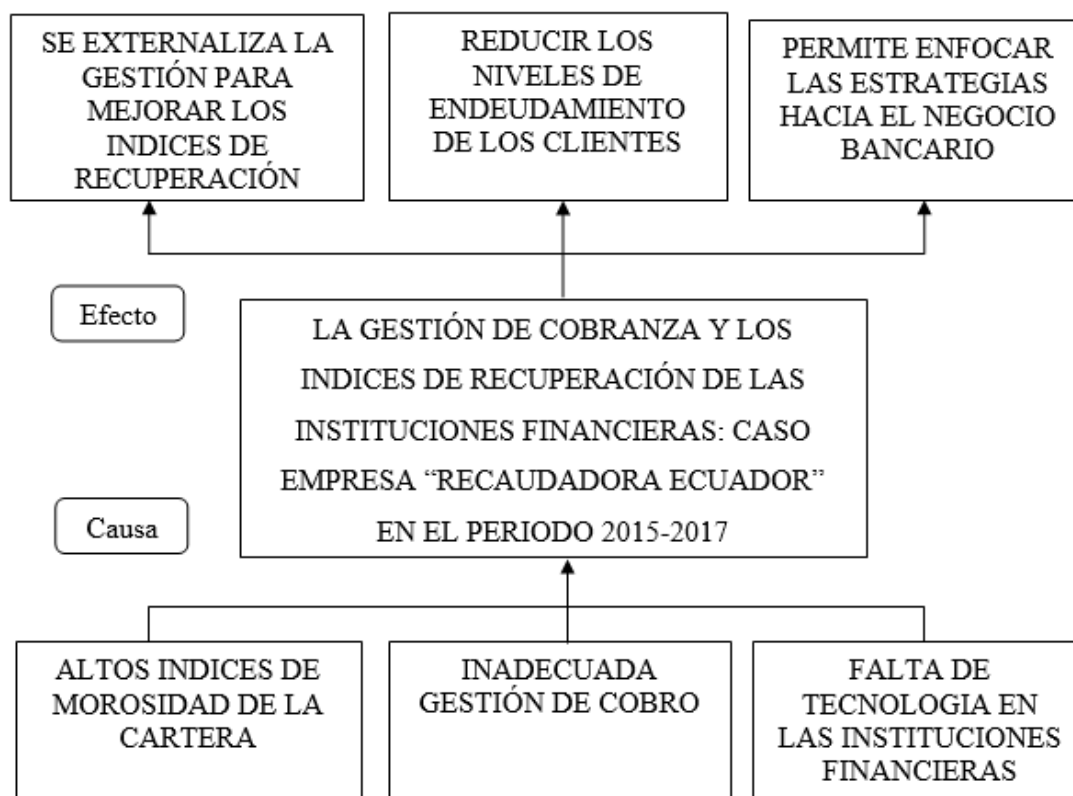


Figura No. 1: Árbol del problema.
Elaboración propia.

1.4 Delimitación del problema.

Tema: La gestión de cobranza y los índices de recuperación de las instituciones financieras: caso empresa "Recaudadora Ecuador" en el periodo 2015 - 2017

Campo de Estudio: La gestión de cobranza. Modelos estadísticos / matemáticos para la toma de decisiones.

Área: Sector financiero, banca privada, crédito y cobranza, Outsourcing de servicios profesionales.

Aspecto: Incidencia de la gestión de cobranza en los indicadores de recuperación.

Ubicación: Ecuador, periodo 2015 – 2017.

1.5 Justificación de la investigación.

La gestión de cobranza es muy importante para las instituciones que se dedican al otorgamiento de créditos, por medio de esta, se logra obtener el retorno de los valores concedidos a los deudores, genera liquidez y permite continuar con el giro ordinario del negocio. Una gestión de cobranza eficiente, permite a las instituciones mantener índices adecuados de recuperación y genera estabilidad para continuar y ampliar el giro del negocio; una mala administración del riesgo y el incumplimiento del retorno del efectivo

en los plazos establecidos, genera pérdidas considerables para una institución (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2016).

De esta manera, es necesario identificar que la estrategia de externalización de la gestión de cobranzas de segmentos de la cartera, influye significativamente en la recuperación de valores de créditos vencidos y eso permite justificar que esta decisión se enmarca como una estrategia óptima para las entidades bancarias. Como se detalla en la sección de metodología, para evitar discrecionalidad en el análisis, se recurre a un modelo estadístico, que revele la significatividad de una variable de control sobre una de resultados, dentro del periodo de estudio. A su vez, es necesario indicar que esta función de cobranzas debe ser llevada a cabo por parte de una empresa que demuestre eficiencia en esta labor, por lo que al plantear un algoritmo matemático como segunda metodología, para verificar esta cualidad deseable, se puede justificar sobre la existencia de economías de escalas y especializaciones en el mercado de recaudación de créditos, las cuales reducen la especificidad del producto requerido y confirman la conveniencia del contrato externo en comparación de la producción interna, de acuerdo a la teoría de Costos Económicos de Transacción, mencionada brevemente en la introducción y desarrollada más adelante en la sección correspondiente.

Para verificar la eficiencia en la recaudación de valores, se toma como caso de estudio a la Empresa Recaudadora Ecuador, la cual es una empresa de cobranzas con presencia en Ecuador por cerca de veinte años, perteneciente a un grupo internacional y que tiene entre sus actividades principales la administración de portafolios de carteras en riesgo, compra de cartera y a brindar asesorías. En la actualidad tiene aproximadamente 20 clientes entre instituciones financieras, casas comerciales y aseguradoras.

Los clientes de esta empresa de recaudación, específicamente los bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito, han cedido sus portafolios de cartera, por medio de contratos que se han renovado por varios años en algunos casos, lo cual permite intuir de la conveniencia que han observado estas entidades financieras. La información de tres instituciones bancarias manejadas (cuyos nombres se reservan, por cuestiones de confidencialidad y que solo se identifican como Banco Grande, Banco Mediano y Banco Pequeño), es la que se utiliza para alcanzar la finalidad de análisis de eficiencia requerida, para el periodo 2015 a 2017.

1.6 Sistematización de la investigación.

La presente investigación se organiza en cuatro capítulos: a continuación de estos postulados, en el capítulo dos se detalla el marco teórico y conceptual: se definen a los costos económicos de transacción y se establecen definiciones relacionadas a las carteras de créditos, su gestión de cobranzas, los costos que se asocian a esta actividad y lo que son los contratos de Outsourcing. En el tercer capítulo se desarrollan los contenidos de la investigación y su metodología: se presentan las bases de datos empleadas, las fuentes y análisis estadísticos generados, para en el cuarto capítulo resumir los resultados obtenidos, estableciéndose las conclusiones y recomendaciones para futuras líneas de investigación.

1.7 Objetivo general de la investigación

El objetivo general de la investigación es obtener evidencia empírica que avale que la decisión de externalizar la cobranza de la cartera de créditos de un banco privado (Outsourcing) es una estrategia que influye significativamente en la recaudación de valores.

1.8 Objetivos específicos de la investigación

- Describir el tipo de cartera de las instituciones financieras y sus niveles de recuperación observado.
- Describir el proceso de gestión de cobranza usual que realiza la empresa recaudadora del caso de estudio.
- Identificar los factores relevantes en la recuperación de recursos concedidos como créditos por parte de la banca privada
- Identificar los niveles de eficiencia en el uso de recursos para la recuperación de valores, para bancos de distintos tamaños frente a una empresa recaudadora tomada como caso de estudio.

1.9 Límites de la investigación

La investigación comprende la aplicación de métodos cuantitativos para verificar las relaciones causa – efecto de las variables analizadas. Comprende la adopción de modelos estadísticos / matemáticos con supuestos implícitos. No obstante, las conclusiones que se alcancen son específicos a la muestra en estudio, para el periodo de tiempo que va del 2015 al 2017. Para periodos anteriores o posteriores, se deberá verificar la pertinencia de los resultados y su interpretación, la cual no necesariamente será la obtenida en la investigación.

Adicionalmente, es útil considerar que la decisión de externalizar las labores de cobranzas de segmentos de la cartera de créditos de la banca también puede depender de aspectos cualitativos, los cuales no son abordados en la investigación, por falta de disponibilidad de información para la banca privada. Esta es la principal limitante de la investigación, ya que se toma en consideración datos observados en los estados financieros de las entidades, los cuales son publicados por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, por transparencia a la ciudadanía y de utilidad para potenciales inversores, clientes, proveedores y accionistas del sector bancario (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Sin embargo, no es de carácter público información operativa de los bancos, como el número de empleados por procesos, los contratos que se suscriben con las empresas recaudadoras (montos concedidos, resultados observados, valores del contrato, etc.), cifras sobre las actividades emprendidas en la cobranza de créditos, entre otros detalles que pudieran permitir plantear análisis o investigación de operaciones con la finalidad de hacer cálculos de eficiencia en el uso de recursos y la ventaja comparativa que se presenta al externalizar servicios. En la bibliografía revisada, existen casos de estudios de otros países en los que se han aplicado cuestionarios a gerentes de las instituciones bancarias, con los que se construyen criterios de expertos sobre la decisión de aplicar Outsourcing para las labores de cobranzas de créditos (Dibbern & Gewald, 2009), los cuales pueden ser de utilidad y son sugeribles para su aplicación en el caso ecuatoriano.

1.10 Identificación de las variables

Las variables empleadas sobre el desenvolvimiento de las instituciones financieras corresponden a cifras tanto del Estado de Pérdidas y Ganancias de los Bancos Privados del Ecuador, como a su Estado de Situación Financiera y las ratios que pueden ser calculados con los rubros de estos dos estados financieros. Vienen expresados en unidades monetarias, (dólares) y también en porcentajes para el caso de las proporciones. Como se mencionó brevemente en el postulado anterior, la información se obtiene del portal web de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, que publica esta información de manera mensual y se ha utilizado el periodo 2015 a 2017.

Para el caso de las comparaciones que se hacen con la empresa recaudadora, seleccionada como unidad de estudio referencial, se ha obtenido información sobre los procesos que lleva a cabo esta empresa, los tipos de créditos que gestiona para los bancos privados, los tipos de servicios que se ofertan dentro de la cobranza de créditos y las estrategias de cobranzas empleadas, considerando algunos flujos de procesos, scripts y

definiciones que efectúan sobre los clientes y su comportamiento. Adicionalmente, se obtiene, para la empresa recaudadora, información sobre las economías de escala que han logrado levantar para la gestión de cobro: la infraestructura con que cuenta, las Tecnologías, vista por los dispositivos y equipos con que se cuenta y las inversiones en intangibles que se han realizado, por ejemplo, el caso de software desarrollados, bases de datos actualizadas mediante procesos internos de investigación de información de los consumidores, etc. Por otra parte, también se ha consultado por información sobre los niveles de especialización con que cuenta el talento humano de una empresa recaudadora y el esquema de precios por los servicios de cobranza a los bancos. Toda esta información se obtiene con reportes internos de la empresa recaudadora, consultas con los directivos y manuales de proceso existentes. Se establecieron entrevistas con supervisores y jefes de sucursales, para entender los scripts y flujos de procesos que aplica la Empresa Recaudadora, escogida como caso de estudio.

Finalmente, se utilizan variables correspondientes a la economía ecuatoriana, las cuales son publicadas por el Banco Central del Ecuador, para determinar la influencia que tienen los factores macroeconómicos en la recuperación de valores de una cartera de crédito. La disponibilidad de recursos para realizar el pago de créditos debe aumentar en épocas de mayor actividad económicas y disminuir para periodos de crisis. De esta manera, se deben aislar estos efectos en la recaudación de valores de la cartera de créditos y no confundirlos con la gestión de cobranzas, ya sea que la decisión tomada sea realizarla de manera interna o externa a la empresa.

1.11 Hipótesis general y particulares

El trabajo desarrolla sus aspectos metodológicos en virtud de verificar la siguiente hipótesis: La decisión de externalizar la gestión de cobranzas de segmentos de la cartera de créditos de los bancos privados tiene una relación directa significativa en la recaudación de valores para la entidad bancaria.

1.12 Operacionalización de las variables

Las variables levantadas corresponden al tipo cuantitativa, por provenir principalmente de los estados financieros de los bancos privados del Ecuador, cifras del Banco Central del Ecuador y los reportes operativos de la Empresa Recaudadora del Ecuador, escogida para el estudio. De esta manera, son de tipo nominal y vienen expresados en dólares, en porcentajes o en número de clientes.

Se enlistan las variables con la que se establecen los análisis del presente estudio:

De la Banca Privada del Ecuador:

1. Intereses recaudados por cobro de cartera de crédito.
2. Intereses recaudados por cobro de cartera comercial
3. Intereses recaudados por cobro de cartera consumo
4. Gastos en cobranzas
5. Gastos en personal
6. Gastos en honorarios
7. Gastos en servicios varios y otros
8. Gastos totales de operación
9. Morosidad cartera comercial
10. Morosidad cartera consumo
11. Indicador de Rentabilidad ROA
12. Indicador de Rentabilidad ROE
13. Gastos Operativos sobre Margen Financiero.
14. Gastos en Personal sobre el Total de Activos de los Bancos
15. Gastos Operativos sobre el Total de Activos de los Bancos
16. Montos recuperados de créditos
17. % Recuperación créditos otorgados
18. Total Cartera sobre total Depósitos de las entidades bancarias
19. Tota Cartera sobre total de Activos
20. Total Cartera Bruta

Sobre aspectos Macroeconómicos del Ecuador

1. Total Gastos Gobierno
2. Índice Salario Real
3. IDEAC ajustado tendencia
4. IDEAC bruto

Sobre la Empresa Recaudadora del Ecuador, como caso de estudio.

1. Gastos en personal
2. Monto de recaudación de créditos
3. % Recuperación externo
4. Total Activos de la Empresa Recaudadora

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Antecedentes referenciales y de investigación

Se puede definir, dentro de la actividad comercial, al crédito como la otorgación de recursos desde el oferente hacia el solicitante, donde el requirente no reembolsa a la primera parte los valores inmediatamente (generando así una deuda), sino que concierta devolver esos recursos (u otros materiales de igual valor) en una fecha posterior. Los recursos proporcionados pueden ser financieros (por ejemplo, otorgar un préstamo), o pueden consistir en bienes o servicios (por ejemplo, crédito al consumo) (Yunus, 2003). Para el propósito de la tesis, se va a analizar netamente el crédito financiero. El crédito abarca cualquier forma de pago diferido. El crédito es extendido por un acreedor, también conocido como prestamista, a un deudor, también conocido como prestatario, fijando como costo por el servicio una tasa de interés. Esta es la definición que se adopta para este estudio

La actividad de otorgación de préstamos puede ser realizadas por varios tipos de instituciones financieras, incluyendo a los bancos públicos y privados. Las finalidades para las que se dirigen los créditos, permiten plantear productos y servicios, como son los créditos para consumo (por ejemplo, por medio de tarjetas de créditos), comerciales, para microempresas, para adquisición de viviendas (por ejemplo, los hipotecarios), los créditos educativos, entre otros. En este capítulo se presentan los conceptos más importantes en la actividad crediticia de los bancos privados del Ecuador y se muestran definiciones en las actividades de cobranzas, procesos establecidos y costos teóricos por los servicios de cobranzas externalizadas, los cuales se denominan de manera general como costos de transacción.

Para iniciar, a manera de antecedentes de investigación, se enlistan los siguientes aportes de estudios previos:

- Los costos económicos de transacción, en la dimensión acoplada a la investigación, implican el costo de usar mecanismos de precios, o el costo de llevar a cabo transacciones a modo de cambio en un sistema de mercado abierto. Según esta teoría, cuando los costos de transacción son demasiado altos, puede no haber ninguna transacción, debido a la capacidad de las partes de la transacción para absorber tales costos elevados. Esta definición fue dada por Coase (1937, 1960, 1984 y 1992). Williamson (1995, 2000) definió la estructura de supervisión y monitoreo como un conjunto de reglas y regulaciones, procedimientos y políticas (estructura diseñada) para

administrar los contratos de crédito. A los efectos del presente estudio, como lo sugirió Williamson (1971), una estructura de monitoreo eficiente requiere que la elección entre modos alternativos de supervisión se realice principalmente con el fin de economizar en los costos de transacción. De esta manera, cuando las partes en una transacción formulan modos alternativos de estructuras de gobernanza, con capacidad de absorber altos costos de transacción, dichas partes realizarán transacciones en beneficio mutuo y obtendrán beneficios a pesar de que los altos costos de transacción se consideran eficientes.

- La teoría del crédito de Innes (1914) enfatiza que el estudio del dinero y del crédito es el mismo. La implicación de esta teoría es que la expansión de créditos significa la creación de más dinero y el logro de ganancias extraordinarias para los creadores de créditos (bancos comerciales). Por lo tanto, se espera que los bancos comerciales inviertan más en negocios de crédito. No obstante, la teoría del costo económico de transacciones, requiere que este objetivo se alcance con eficiencia.
- Las teorías de micro finanzas iniciadas por Yunus (1998) apuntan a proporcionar créditos a hogares pobres, micro y pequeñas empresas y agricultores situados en la mayoría de las zonas rurales sin necesidad de garantías, empleo estable o historial de crédito verificable.

2.2 Marco teórico referencial

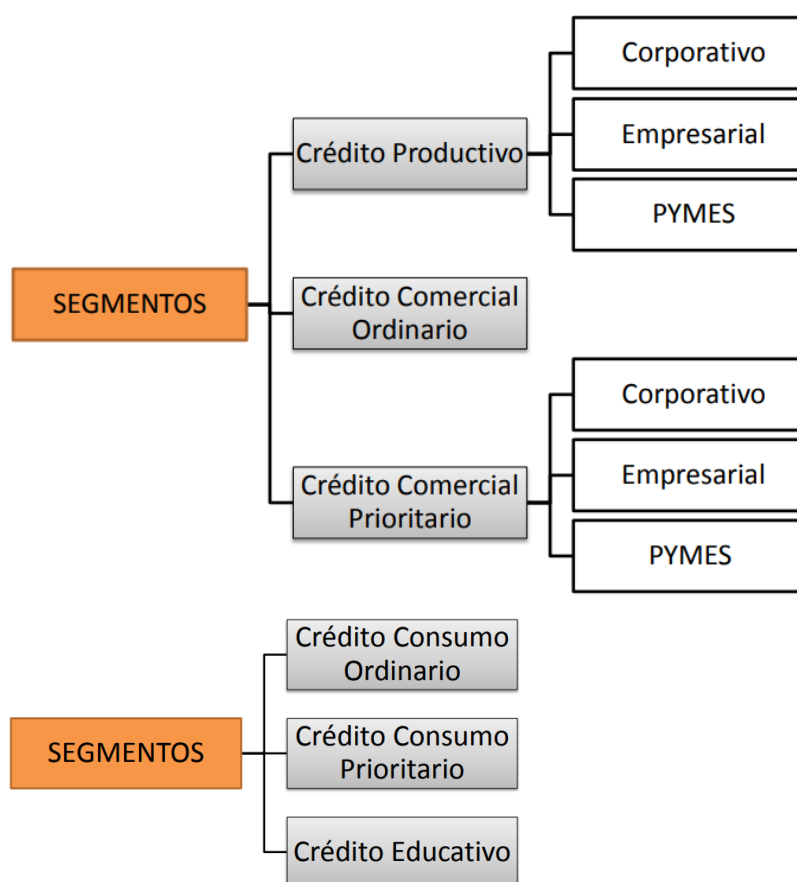
2.2.1 La cartera de créditos de los bancos privados del Ecuador y su morosidad

El crédito que otorgan las entidades bancarias, puede cumplir diferentes finalidades. De esta manera, los bancos suelen clasificar como productos, los créditos otorgados para distintos objetivos. En la actualidad, la Superintendencia de Bancos del Ecuador, desagrega en los siguientes productos, los créditos otorgados por las entidades bancarias (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016):

- ✓ Cartera de créditos comercial prioritario y ordinario
- ✓ Cartera de créditos de consumo prioritario y ordinario
- ✓ Cartera de crédito inmobiliario y de vivienda de interés público
- ✓ Cartera de Microcréditos y créditos productivos.
- ✓ Cartera de Crédito de Inversión Pública

En el gráfico siguiente se esquematizan los productos ofrecidos y sus diferentes variantes dependiendo del tipo de clientes. Por lo general, los créditos de consumo responden a necesidades inmediatas de los requirentes, como por ejemplo el pago de otras

deudas, pagos de servicios, compras, entre otros fines. Los créditos comerciales, más bien pueden implicar un mayor plazo y ser destinados a compras de insumos o materias primas, financiamiento de operaciones de corto plazo y en sí la obtención de capital de trabajo. Por otra parte, la diferencia que se establece entre los créditos prioritarios y ordinarios, es que estos últimos son empleados en la adquisición de vehículos livianos, indistintamente si van a ser empleados para fines personales o de transportación o carga de materiales. Esta forma de clasificar los créditos, rige en el Ecuador desde Julio 2015 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).



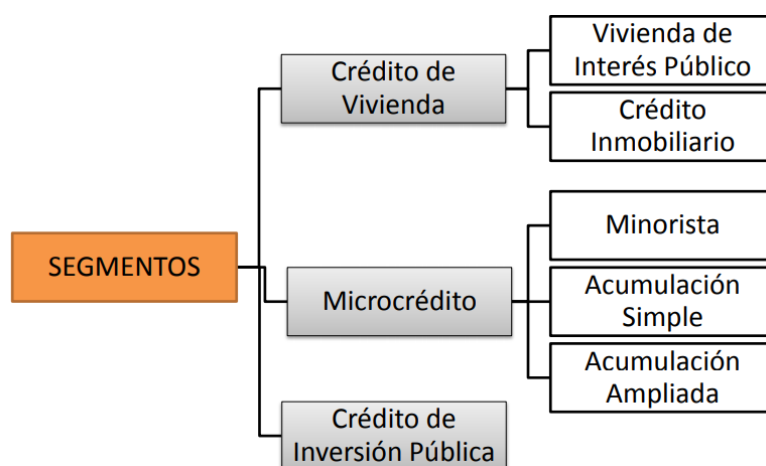


Figura No. 2: Tipos de créditos que otorga la Banca Privada del Ecuador (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

Se define como morosidad a la relación que existe entre la cartera vencida, con respecto a la cartera bruta de créditos de una institución financiera. En la cartera vencida se encuentran los créditos cuyas fechas establecidas de pagos no fueron cumplidas y por lo tanto, tienen saldos luego de ese vencimiento³.

2.2.2 La teoría de los costos económicos de transacción

Definida brevemente en los párrafos anteriores, la Teoría de los costos económicos de transacción, fue desarrollada inicialmente por Ronald Coase, en su artículo “La naturaleza de las firmas” de 1937. Posteriormente, Williamson incrementa las investigaciones realizadas y genera una corriente de pensamiento, vigente en la actualidad. De acuerdo a esta teoría, los individuos de una economía mantienen racionalidad en la toma de decisiones e información incompleta del mercado en que se encuentran. Y la decisión que deben tomar se refiere a si producen internamente un bien o servicio que se requiere, o lo adquieren del mercado.

Los postulados establecen que, si una organización produce internamente un bien o servicio, debe observar en primer lugar un costo de supervisión por la producción. Adicionalmente, existe un costo por la actividad asociada a la búsqueda de los potenciales clientes asociados al consumo del producto (considerando si es un bien final). En contraste a esto, si la producción del bien se realiza usando el mercado, el precio al que se enfrenta la organización sería el costo de transacción (precio de venta), por lo que se establece el análisis de beneficio, entre estos dos tipos de costos (los externos y los internos) (Williamson, 2002).

³ En el Anexo No. 12 se presenta la Ficha Metodológica de la Superintendencia para el cálculo de la morosidad de la cartera de créditos.

En el caso que la empresa decida producir internamente, debe agregar procesos para esta finalidad. Las decisiones de internalización implicarán entonces, que existan corporaciones que estructuralmente sean más grandes que otras: Necesitan más personal, más infraestructura, más supervisión para llevar a cabo dichos procesos. De esta manera, se pueden citar ejemplos de procesos para lo que es común observar un análisis de factibilidad de externalizar (Outsourcing):

- ✓ La distribución de productos.
- ✓ El diseño de publicidad.
- ✓ La fabricación masiva de productos
- ✓ La selección y contratación de personal (Actividades de Talento Humano)
- ✓ El desarrollo de software y en sí de tecnologías de innovación.
- ✓ La asesoría jurídica
- ✓ Las actividades de cobranzas de carteras de créditos

No obstante, no todas las actividades se externalizan por lo que es evidente que se requiere un análisis de optimización para la toma de decisiones. La especificidad de los activos se considera la dimensión más importante para decidir si se incurre en el mercado para la producción de un bien o servicio (Williamson, 1981). Al mencionar la especificidad, se hace referencia a que si las inversiones requeridas para producir o adquirir un bien están especializadas o revisten una complejidad o solo responden a la necesidad de un segmento reducido de agentes económicos. Cuando los activos requeridos para producir el bien deseado tienen baja especificidad, los compradores pueden recurrir fácilmente a fuentes alternativas y los proveedores pueden vender su producción destinada a un comprador a otros compradores sin dificultad (Williamson, 1981). La importancia de la especificidad de los activos radica en que, una vez que se ha realizado una inversión, el comprador y el vendedor operan de manera efectiva en una relación de intercambio bilateral con ambos de manera efectiva circunscritos en la transacción en un grado significativo (Williamson, 1981). La incertidumbre se vuelve especialmente interesante cuando se considera la especificidad de los activos (Williamson, 1986).

Especialmente cuando la especificidad de los activos es alta, la incertidumbre podría aumentar en gran medida los costos de transacción. La frecuencia de la transacción es una consideración principal cuando los compradores y proveedores tienden a mantener una relación de transacción continua. En general, la teoría predice las estructuras de monitoreo más favorables para varios escenarios que son esencialmente aquellos que tienen mejores características de economía de costos de transacción y eventualmente

desplazará aquellos que no economizan los costos de transacción (Williamson, 1981). Williamson (1981) también muestra que la especificidad de los activos surge de tres maneras: especificidad del sitio, especificidad del activo físico y especificidad del activo humano. Subramani y Venkatraman (2003) amplían esta clasificación e incluyen dos nuevos tipos de especificidad de activos: especificidad del proceso comercial y especificidad del conocimiento. A continuación, se proporcionan las definiciones para estos diversos tipos de especificidad de activos:

- Especificidad del sitio. - Este tipo de especificidad de activos surge del hecho de que la transacción particular solo puede realizarse en un sitio particular para economizar en los gastos de inventario y transporte. Es el caso de operaciones en locaciones cerca del mar o con un clima particular.
- Especificidad de activos físicos. - Este tipo de especificidad de activos surge del hecho de que se requieren equipos físicos especializados para producir el producto deseado y que no pueden utilizarse para producir otros productos.
- Especificidad de los activos humanos. - Este tipo de especificidad de los activos surge del hecho de que se requieren habilidades especializadas para producir un bien o servicio y, a menudo, surge como resultado de la experiencia adquirida.
- Especificidad del proceso de negocios. - Este tipo de especificidad de activos surge del hecho de que los procesos comerciales críticos de una empresa son específicos del requerimiento de la otra empresa en una relación inter organizacional.
- Especificidad de conocimiento de dominio. - Este tipo de especificidad de activo surge del hecho de que las áreas críticas de conocimiento de una empresa proveedora son específicas a los requisitos de un comprador.

Una especificidad global baja de los activos indica que los compradores y los proveedores son menos dependientes unos de otros y, por lo tanto, el control contractual es menos necesario. Cuando los activos no son específicos o tienen una baja especificidad de activos, la externalización tiene una ventaja en los costos de producción debido a las economías de escala y alcance. De acuerdo con Williamson (1981), esto se debe a que la economía de la escala estática puede agotarse mediante la compra en lugar de la fabricación. Los mercados también pueden agregar demandas no correlacionadas, con lo que se obtienen beneficios de agrupación de riesgos. Y la contratación externa evita muchos de los riesgos a los que está sujeta la adquisición interna. Del mismo modo, en este caso, se puede considerar el Outsourcing como la solución de mercado.

Sin embargo, a medida que aumenta la especificidad de los activos, se reduce la ventaja de las economías de escala y los efectos de agrupamiento de riesgos, lo que disminuye la ventaja del ahorro de costos de producción mediante la contratación externa. En lo que respecta a los costos de supervisión, cuando un servicio profesional (como es la cobranza de la cartera, en que predomina el intelecto sobre la mano de obra) se adquiere internamente, el costo de monitoreo proviene principalmente de los costos administrativos. En la tercerización de servicios profesionales, los costos administrativos implican los costos de buscar proveedores potenciales, calificarlos, negociar y redactar el seguimiento y la ejecución de los contratos. En comparación con los costos administrativos en las compras internas, que son relativamente independientes de la especificidad del producto (Riordan y Williamson, 1985), las experiencias de externalización tienen costos administrativos más bajos que las adquisiciones internas.

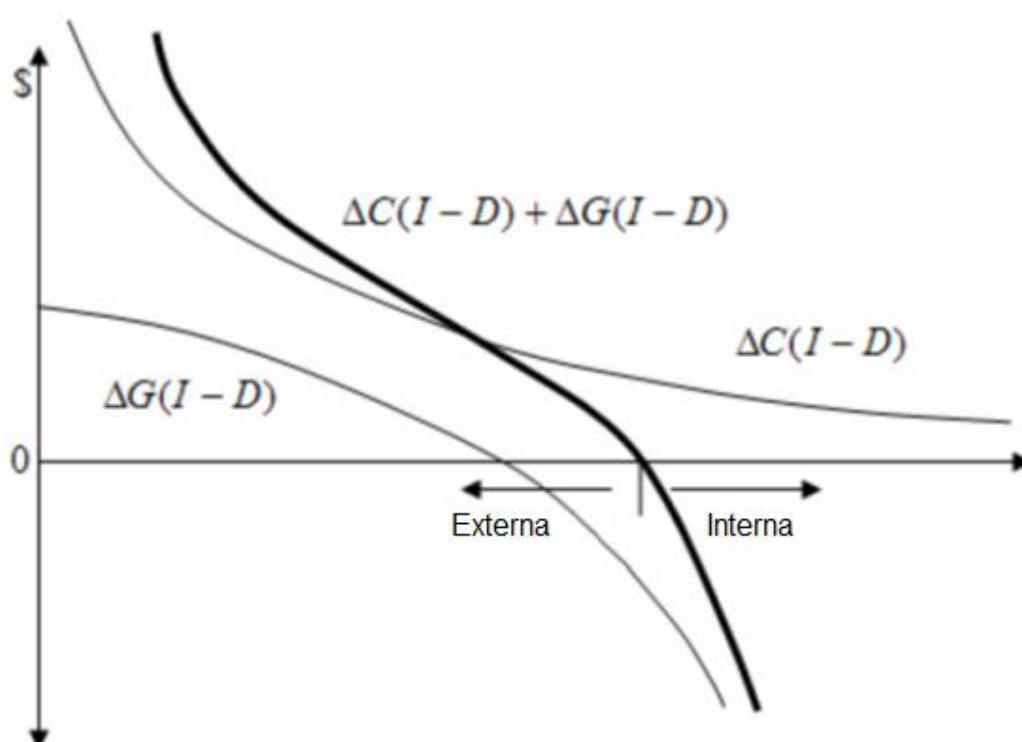


Figura No. 3: Comportamiento de los Costos de producción y costos de monitoreo, según la Teoría de los costos económicos de transacción.

(Williamson, 2002) Elaboración propia.

A medida que aumenta la especificidad del producto, se incurre en mayores costos para hacer un contrato más seguro, monitoreando y protegiendo los riesgos potenciales en la tercerización. Los costos administrativos de la tercerización se reducen de esta manera. Sin embargo, los gastos administrativos internos no aumentan en función de la

especificidad del producto. En este caso, las compras internas suplantando el suministro externo (Williamson, 1981). Cuando esos gastos en la contratación extienden las tarifas administrativas internas, las empresas favorecen la solución interna en términos de costos de monitoreo. En total, tanto la ventaja de la externalización como la de la gestión y la producción son funciones de la especificidad del producto.

El postulado principal de la Teoría de los Costos Económicos de Transacción es que la ventaja de externalizar disminuye a medida que aumenta la especificidad del producto. Y se acercará a cero cuando la especificidad del producto llegue a ser extremadamente alta, hasta que los costos de producción de la externalización y la adquisición interna se vuelvan indiferentes (Riordan y Williamson, 1985). A medida que aumenta la especificidad del producto, la ventaja de la gestión del Outsourcing disminuye hasta cero. Después de eso, la contratación interna tiene la ventaja en términos de gastos administrativos. Cuando el efecto total de la ventaja de la tercerización sigue siendo positivo, las empresas favorecen el Outsourcing. De lo contrario, las empresas favorecen la producción interna. Una ilustración de esta idea, se presenta en la figura anterior, donde $\Delta C (I - D)$ es la diferencia de costos entre producir interna o externamente y $\Delta G (I - D)$ es la diferencia del gasto administrativo entre producir interna o externamente.

Asociando, para el caso de la gestión de cobranzas de una cartera de cobranzas, esta cumpliría con la característica de una baja especificidad, si evaluamos cada uno de los factores indicados:

- Especificidad del sitio: La gestión de cobranzas no debe ser realizada en un sitio particular, sobre todo para el caso de los bancos privados, que tienen clientes a nivel nacional. La presencia de tecnologías de comunicación, permite que las empresas de cobranzas puedan establecer sucursales en ciudades grandes y tener alcances a la gestión de cada uno de los clientes.
- Especificidad de activos físicos. – La gestión de cobranzas utiliza tecnologías de comunicación, las que han evolucionado favorablemente y han reducido sus costos de comercialización. Este factor influye en disminuir la especificidad del servicio de cobranzas.
- Especificidad de los activos humanos. – La especialidad que se requiere para el personal que lleve a cabo actividades de cobro, es relativamente alta por lo que este factor puede incrementar la especificidad de la gestión de cobro.

- Especificidad del proceso de negocios. – En cuanto a proceso de negocios, las empresas recaudadoras prácticamente se adaptan a la necesidad del cliente, ya sea que requieran comunicaciones masivas o especializadas en campo. De esta manera, por esta dimensión, la especificidad tiende a disminuir.
- Especificidad de conocimiento de dominio. - Este factor, se puede considerar que es el que más contribuye a reducir la especificidad: la actividad de cobranzas es una función necesaria prácticamente para cualquier empresa o ciclo de ventas, por lo que surgen economías de escala por la infraestructura que tengan las empresas recaudadoras.

2.2.3 Los contratos de Outsourcing de actividades productivas.

Considerando la Teoría de los Costos Económicos de Transacción, las prácticas comerciales han definido los contratos de Outsourcing, para la producción de bienes o la generación de servicios, sobre todo los profesionales. como el uso estratégico de recursos externos para realizar actividades tradicionalmente manejadas por personal interno y recursos. Uniendo conceptos, se define a las contrataciones Outsourcing como una estrategia comercial mediante la cual una organización subcontrata funciones principales a proveedores de servicios especializados y eficientes, que se convierten en socios comerciales valiosos.

A pesar del actual crecimiento constante en la industria de servicios financieros, las crecientes políticas regulatorias han llevado a los bancos a reconocer que incluso mientras la economía crece y el desempeño mejora, las instituciones de servicios financieros deberán trabajar mucho más para lograr un crecimiento constante de los ingresos. El aumento en el capital regulatorio requerido y la consiguiente necesidad de implementar procesos más sólidos y una administración transparente está llevando a las instituciones hacia estrategias de reducción de costos que son innovadoras y sostenibles. Además, las instituciones de servicios financieros se han visto cada vez más presionadas por las crecientes expectativas de los clientes. Los clientes esperan cada vez más una calidad y disponibilidad de servicio y transparencia sin precedentes por parte de las instituciones financieras, una tendencia que ya se observa en otras industrias (Tayauova, 2012).

Desde la perspectiva de la demanda, la exigente solicitud de servicios de los clientes de la banca está impulsando cambios en la forma en que las entidades consideran el Outsourcing como parte del conjunto de herramientas para abordar estos cambios en el mercado: En su búsqueda de valor, las instituciones de servicios financieros buscan cada vez más servicios que abarquen la cadena de valor, al tiempo que adoptan un enfoque de múltiples proveedores a medida que crece su madurez en la gestión de los servicios

subcontratados. Las instituciones bancarias continúan viendo la externalización como un medio para reducir los costos, sin embargo, también buscan un mayor valor alineado con sus estrategias comerciales a largo plazo, incluidas nuevas capacidades, inversiones de capital reducidas en infraestructura y servicios mejorados.

2.3 Marco legal

La Ley Orgánica de Defensa al consumidor es un cuerpo judicial que regula las características en que debe realizarse el suministro de un bien o servicio al consumidor del Ecuador. Establece cláusulas que van desde la necesidad de transparentar la información sobre las características del producto, evitar actividades en las que se omita información al consumidor e impide que se lleven a cabo prácticas en la que el demandante presente una situación de indefensión en la adquisición de un bien o servicio (Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, 2000).

Se escoge este cuerpo legal, ya que en su Reglamento, existe una norma sobre las acciones de cobro de cartera vencida. Específicamente el Artículo 48, menciona que en el caso de existencia de una deuda, la empresa o persona prestataria, podrá ejercer a través de sí misma o sus proveedores, comunicaciones para informar al deudor sobre la posibilidad de inicio de acciones legales en caso de no realizar el pago solicitado y también da paso a llevar a cabo gestiones extrajudiciales. No obstante, imposibilita a que se efectúen amenazas para llegar al propósito de cobro y establece sanciones para esos casos (Reglamento a la Ley de Defensa al Consumidor, 2001).

2.4 Marco conceptual

Una vez que se ha realizado el estudio de los aspectos teóricos, en este apartado se presentan definiciones operativas, útiles para comprender las operaciones bancarias y las acciones de cobranzas, ya sea que las emprendas las entidades financieras o sus proveedores.

2.4.1 Conceptos básicos y términos operativos en la cobranza de una cartera de créditos

- ✓ **Cobranza.** - Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Esto incluye el pago de documentos como: Facturas Pagares Letras de cambio Otros títulos valores.
- ✓ **Políticas de cobranza.** - Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de

estimación de cuentas incobrables. Una efectiva labor de cobranza está relacionada con una efectiva política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas de dudosa recuperación. Una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros. Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política de cobranza se pueden distinguir tres tipos, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

- ✓ **Formas y mecanismos de pago de créditos.** - Los medios de pago son la herramienta que las empresas adoptan para transferir valor monetario producto de una transacción comercial a fin de lograr el pago por algún bien, servicio. Las empresas comerciales deben ofrecer más de un sistema de pago con el fin de ampliar las posibilidades de recuperación de cartera. Los medios de pago genéricos pueden ser los siguientes:
 - **El cheque.** - Un documento contable de valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta (por ejemplo, el titular), extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta la cual se expresa en el documento, prescindiendo de la presencia del titular de la cuenta bancaria.
 - **Transferencia bancaria.** - Modo de mover dinero de una cuenta bancaria a otra. Es una manera de traspasar fondos entre cuentas bancarias sin sacar físicamente el dinero
 - **Tarjeta de crédito.** - Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta. Es otra modalidad de financiación, por lo tanto, el usuario supone asumir la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos pactados.
- ✓ **Cobranza Preventiva.** - Es el método que tienen las empresas para recordar a los compradores que deben pagar su deuda y que el plazo se está agotando. La cobranza preventiva comienza antes de que se venza el plazo de pago, es decir durante la deuda por vencer. Destinada a advertir la falta de pago de futuros vencimientos a través de

oportunos contactos telefónicos o postales, con el fin de identificar alertas tempranas y notificación al mandante para la toma de acciones preventivas. Estas alertas se determinan por situaciones del cliente que, potencialmente, pueden generar incumplimiento en el pago de sus obligaciones.

- ✓ **Cobranza Prejudicial.** - Son todas las herramientas que tiene una empresa para recuperar su dinero sin ir a juicio, es decir, sin iniciar una demanda en contra del deudor. Consiste en la implementación de diversas estrategias: campañas, recursos, sistemas y trabajo de profesionales, que pretenden lograr la recuperación de cuentas deudoras en mora. Dentro de las tácticas implementadas se cita a la cobranza telefónica, a la presencia de ejecutivos de cobranza mixta, ejecutivos de cobranza domiciliaria y recaudación en terreno.
- ✓ **Cobranza Judicial.** - Surge de utilización de instrumentos de negociación, así como con el inicio de acciones judiciales a través de cobranza judicial que encamina al deudor a regularizar sus obligaciones con la institución financiera o comercial, con la presencia de las instituciones de administración de justicia del país. Por lo general, se establece partir del día 90 de mora o de acuerdo al nivel de riesgo asignado

2.4.2 Definiciones y tipologías de deudores.

De acuerdo a los Manuales de Puesto, proporcionados por la Empresa Recaudadora (casos de estudio), el negociador o cobrador debe realizar su actividad, considerando los siguientes perfiles de deudores (se recalca que, ningún individuo va a exteriorizar una de las características solamente. Cada uno posee varias características de forma simultánea):

- **Cliente silencioso.** - Es aquel que se muestra aquí como indiferente. Para el agente de cobro, le resulta complejo comenzar la charla sobre la situación específica de la cobranza. Puede ser que el cliente permanezca callado por varias razones: se le complique hablar, que le falte seguridad en sí mismo o que sea del tipo distante o analítico. Representa una dificultad para el agente de cobro. De acuerdo al Manual revisado, la técnica sugerida es actuar de una manera breve, precisa y concisa, explicar en forma clara y profesional el motivo del contacto y darle a entender con mucha seguridad el valor de la deuda.
- **El cliente lento.** – Se define como una persona indecisa y difiere la toma de decisiones porque éstas se le dificultan. Posponen las cosas porque no pueden aceptar cambios rápidamente. Para estos casos, el cobrador debe ser positivo y persuasivo: debe darle a entender al cliente que no siga esperando que la cancelación de la deuda es la solución más efectiva ahora y no después.

- El cliente manipulador. - Presenta un conjunto de acciones por las que va a tratar de invertir las funciones, no permitir el cobro y convencer que eso es malo. En algunos casos, el ejecutivo puede insistir sin lograr un pago (Empresa Recaudadora del Ecuador, 2018). Este tipo de personas elogian al agente, destacan su trabajo y sacrificio y eluden tratar el tema del pago.
- El cliente metódico, trata de mostrar mayor conocimiento que el agente y expresarlo como forma de no establecer un compromiso de pago.
- El cliente desconfiado, desconoce la acción del agente de cobro o de lo que represente. Para este caso, la técnica indica que es necesario darle seguridad al cliente y después de crear una relación de confianza, mostrar hechos concretos, como los resultados de pruebas, materiales y testimonios, para obtener el compromiso de pago.
- El cliente pesimista. – Procura estar descontento con el producto o con la situación económica. Usa los datos que obtenga del negociador para guiar su respuesta pesimista a la tensión y lo usa como desahogo. Para este caso, la cobranza debe realizarse de una manera paciente.
- El cliente discutidor. – Es el tipo de cliente que refuta y discute. Este tipo de cliente querrá iniciar una discusión: contra la compañía y el producto, entre otros temas. Además, se pondrá en favor de la discusión como una persona inferior y de la que se puede abusar. A pesar de su apariencia de superioridad, este cliente generalmente es inseguro y por eso necesita degradar a los demás y comportarse contrariamente a su personalidad. Las técnicas sugeridas indican que, por ningún motivo se debe discutir con el cliente. Se debe proceder con paciencia y encaminarlo al pago de su deuda, aun aceptando que esta persona igual discutirá.

2.4.3 Ventajas y desventajas de la decisión de externalizar servicios profesionales.

Las ventajas más importantes de la externalización se centran en las actividades principales, el ahorro de costes, el acceso a la experiencia, la mejora del rendimiento y la flexibilidad. Se enlistan a continuación:

- En primer lugar, muchos investigadores coinciden en que, al entregar actividades no esenciales a un tercero de confianza, una empresa puede concentrarse en actividades fundamentales para su propuesta de valor y aumentar su posicionamiento competitivo.
- En segundo lugar, el Outsourcing en general se lleva a cabo hacia uno de los principales objetivos como ahorro de costos. La necesidad especial surge cuando un recurso determinado, ya sea recursos humanos o de equipo, no se necesita a tiempo

completo, o los esfuerzos para obtener el recurso no se pueden justificar. Por ejemplo, para una empresa de tamaño mediano es necesario mantener periódicamente la experiencia técnica y el mantenimiento. Dado que el costo de contratar y capacitar a un ingeniero que sea competente en soporte informático es demasiado alto, será beneficioso para la organización subcontratar esta tarea.

- En tercer lugar, las empresas que subcontratan tienen la posibilidad de acceder a personal altamente calificado, que puede no estar disponible para la organización cliente y aprovechar al máximo las inversiones, innovaciones y capacidades especializadas de los proveedores.
- En cuarto lugar, una razón importante para la consideración de tercerización es el logro de una mejora en el rendimiento que la empresa subcontratista podría ofrecer debido a las economías de escala. La gran escala puede proporcionar una variedad de funciones y oportunidades que ayudarán a salvar al mejor trabajador disponible, que quizás no quiera trabajar en un entorno de consumo menos estimulante. Además, con los proveedores de servicios, se espera que el nivel de experiencia operacional sea mayor, debido a la mayor concentración de personal en las tareas en comparación con las operaciones internas.
- En quinto lugar, la flexibilidad es la razón clave de la subcontratación para muchas empresas. Los contratos de subcontratistas y los trabajos de sus empleados dependen del grado de flexibilidad para reflejar los entornos comerciales cambiantes (Tayauova, 2012).

Las principales desventajas de la tercerización son la pérdida del control administrativo sobre las operaciones tercerizadas, la amenaza a la seguridad y la confidencialidad, los problemas de calidad, los costos ocultos y la reasignación de los equipos existentes.

- En primer lugar, la desventaja relacionada con la pérdida de control sobre las operaciones subcontratadas se debe a que la gestión de recursos externos requiere habilidades especiales que combinan las habilidades de las personas y la gestión de procesos, la gestión de contratos y la negociación de poderes.
- Segundo, casi todos los contratos de Outsourcing tienen términos de seguridad y confidencialidad detallados, pero la ejecución y la auditoría son siempre difíciles. En los servicios financieros, los requisitos mantienen la información conocida por los

banqueros de inversión lejos de los comerciantes, intermediarios y otras personas que podrían intentar utilizar dicha información interna de forma inadecuada.

- En tercer lugar, una de las razones para subcontratar es la expectativa de recibir un mejor servicio del proveedor externo que del personal interno. La empresa tiene que ser elegido de esa manera particular para asegurar que no haya mala influencia en la calidad de los bienes y servicios producidos. De lo contrario, la empresa puede perder su posición en el mercado.
- En cuarto lugar, la empresa firmará un contrato con la empresa de externalización que cubrirá los detalles del servicio que proporcionará. Todo lo que no esté cubierto en el contrato será la base para que la compañía pague cargos adicionales. Por ejemplo, un analista puede excluir intencionalmente costos para favorecer una decisión, como seleccionar un proveedor frente a otro, elegir subcontratación en lugar de subcontratación o permanecer en un negocio en particular o no.
- En quinto lugar, la subcontratación a menudo está relacionada con el despido en la mente de los empleados. También es un problema para el equipo de alta dirección de la organización decidir cómo reasignar a los empleados existentes. A menudo, después de la subcontratación, una parte del equipo original se traslada de la tercerización a la tercerizada, lo que a su vez provoca cambios importantes. Patrocinar un cambio tan importante y verlo fallar puede llevar a la terminación de uno o más miembros del personal administrativo de una compañía (Tayauova, 2012).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Métodos de investigación

Al analizar las actividades de cobranzas de carteras de créditos de entidades bancarias se han empleados cuadros y gráficos estadísticos, para el entendimiento de las situaciones a estudiar. La orientación del trabajo es eminentemente cuantitativa, ya que se necesita recabar evidencia empírica de la influencia de la cobranza externa sobre los resultados de la entidad financiera. Por lo tanto, variables que se necesitan recabar, por ejemplo, son indicadores de la gestión de cobranza, la recuperación de la cartera en mora con sus índices y la tasa de variación o crecimiento de los periodos señalados en el tema.

La metodología de investigación, parte de los preceptos de la investigación científica⁴, ya que se estableció como origen de la hipótesis una teoría: la Teoría de los Costos Económicos de Transacción, para relacionarla con el planteamiento del problema del estudio: verificar la conveniencia económica de externalizar la labor de cobranzas en bancos y luego contrastarla con los datos de las entidades bancarias y de la Empresa Recaudadora.

Adicionalmente, se ha tenido un enfoque analítico, ya que se han descompuestos factores que pudieran incidir en la gestión de cobranzas ya sea del banco o de su proveedor. Dado este método, es necesario obtener fuentes de esas variaciones, por lo que en el presente estudio se han captado opiniones de expertos, para tener un criterio a priori de las variables empleadas en los análisis estadísticos y matemáticos.

3.2 Población y muestra

La población de estudio está constituida por los bancos privados del Ecuador, vigentes durante los años 2015 a 2017 ya que son las unidades de estudio y en particular el enfoque del estudio está en las operaciones de créditos concedidos. Paralelamente, otra población relacionada es el conjunto de empresas de recaudo o de cobranzas, que ofrecen sus servicios a varios tipos de clientes, entre ellos las entidades bancarias. La intención es extraer variables de estas dos poblaciones, para ver cómo interactúan.

El listado de bancos privados que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, durante el periodo de estudio se enlista a continuación. Se menciona, la clasificación por tamaño al que corresponde cada banco (Banco Grande, Mediano y Pequeño).

⁴ El método científico toma en cuenta una teoría y su contraste, a través de pasos ordenados (Wikipedia, 2018)

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| ✓ Amazonas (Tipo Pequeño) | ✓ Finca (Tipo Pequeño) |
| ✓ Austro (Tipo Mediano) | ✓ General Rumiñahui (Tipo Mediano) |
| ✓ Banco de Desarrollo (Tipo Pequeño) | ✓ Internacional (Tipo Mediano) |
| ✓ Bolivariano (Tipo Mediano) | ✓ Del Litoral (Tipo Pequeño) |
| ✓ Citibank (Tipo Mediano) | ✓ Loja (Tipo Mediano) |
| ✓ Comercial de Manabí (Tipo Pequeño) | ✓ Machala (Tipo Mediano) |
| ✓ Capital (Tipo Pequeño) | ✓ Pacifico (Tipo Grande) |
| ✓ Delbank (Tipo Pequeño) | ✓ Pichincha (Tipo Grande) |
| ✓ De Guayaquil (Tipo Grande) | ✓ Procredit (Tipo Pequeño) |
| ✓ Diners (Tipo Mediano) | ✓ Produbanco (Tipo Grande) |
| ✓ D-Miro (Tipo Pequeño) | ✓ Solidario (Tipo Mediano) |
| ✓ Coopnacional (Tipo Pequeño) | ✓ VisionFund Ecuador (Tipo Pequeño) |

En vista de que no se puede trabajar con las poblaciones completas, la muestra escogida responde a casos de estudios seleccionados. Para el caso de los bancos, en primer lugar, se hizo el análisis del comportamiento de las instituciones crediticias, a través del tiempo, por medio de las cifras agregadas que muestra la Superintendencia de Bancos. Estos rubros representan los totales para los bancos privados, ya que tienen la obligación de reportar al organismo de control de manera mensual. Considerando esta variable se estudió el comportamiento del crédito y sus factores determinantes.

No obstante, se agrega al análisis metodológico la necesidad de casos individuales. De esta manera, como muestra, para desarrollar el análisis de eficiencia se consideró un banco de tipo grande, uno mediano y uno pequeño, cuya identificación es omitida para mantener la confidencialidad de los resultados a casos particulares.

Por otra parte, el mercado ecuatoriano cuenta con una diversidad de empresas que se encargan de las gestiones de cobranzas. Para establecer las comparaciones con los bancos, se escogió como caso de estudio a la “Empresa Recaudadora Ecuador”, como representativa del sector.

La Empresa Recaudadora se encuentra en operaciones en el país, desde el año 1998. Su oferta de servicios recalca la intención de convertirse en un aliado estratégico en actividades de contacto masivo de personas y en la complementación crediticia de instituciones del sector financiero y comercial, publicitando un enfoque personalizado, adaptando los procesos y servicios a las necesidades puntuales de los clientes.

La Empresa Recaudadora presta servicios especializados en materia de gestión de cobranzas de cartera crediticia en las fases preventiva, extrajudicial, judicial, y en el recupero de carteras castigadas. Adicionalmente, ofrecen servicios complementarios del proceso crediticio como lo es la prospección, verificación de información, consultoría y participación en procesos de compra/venta de carteras, entre otros.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los datos fueron levantados, gracias a la información pública que se dispone de las Páginas web de los entes de control. Para este caso se empleó el vínculo que ofrece la Superintendencia de Bancos del Ecuador, con datos ordenados sobre la gestión de bancos privados (www.superbancos.gob.ec). Adicionalmente, se utilizó información del Banco Central del Ecuador sobre el desenvolvimiento de la economía ecuatoriana, en el periodo de estudio del 2015 al 2017 (www.bce.fin.ec). Adicional a los datos de naturaleza pública, se utilizó la información proporcionada la empresa Recaudadora del Ecuador, ya que por los fines metodológicos se necesita hacer la comparación con la gestión bancaria.

Para el caso de la Empresa Recaudadora, la data fue recolectada con los siguientes instrumentos:

- ✓ Entrevistas con los jefes de sucursales, para entender las actividades de cobranzas de la empresa de estudio y las capacitaciones que tiene el personal para llevar a cabo sus labores.
- ✓ Revisión de Manuales de Procesos, Ofertas de servicios, Informes de Gestión y demás material impreso, para el conocimiento de scripts, flujos y demás aspectos operativos.
- ✓ Narraciones de procesos y casos especiales en la recuperación de créditos a través de las entrevistas aplicadas a los jefes de sucursales.
- ✓ Consultas a las bases de datos de la empresa, las cuales se encuentran alojadas en servidores informáticas, de tecnología contemporánea. Permiten extraer datos en resumen sobre las gestiones de cobranzas realizadas, a través del tiempo con detalle por cliente.

Por los alcances de la tesis, con los instrumentos aplicados se obtuvo la data de interés. No fueron necesarias las aplicaciones de focus group ni encuestas, las cuales pudieran ser aplicadas para la realización de las líneas de estudio que se sugiere en la sección de recomendaciones.

3.4 Recursos: fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos

Se enlista en la siguiente tabla las definiciones y fuentes de las variables utilizadas en el análisis.

Tabla No. 1: *Resumen de las variables analizadas para la Banca Privada y la Empresa Recaudadora del Ecuador*

Nombre variable	Definición	Fuente
Intereses recaudados	Flujo de valores recaudados por la entidad bancaria por la cartera de créditos global, con frecuencia mensual.	Información del Estado de Pérdida y Ganancias de los Bancos Privados
Intereses cartera comercial	Flujo de valores recaudados por la entidad bancaria por la cartera de créditos comercial, con frecuencia mensual.	
Intereses cartera consumo	Flujo de valores recaudados por la entidad bancaria por la cartera de créditos de consumo, con frecuencia mensual.	
Gastos en cobranzas	Gastos mensuales en comisiones pagadas por las actividades de cobranzas	
Gastos en personal	Gastos mensuales en sueldos y salarios del personal, incluyendo beneficios sociales.	
Gastos en honorarios	Gastos mensuales en honorarios a directivos.	
Gastos en servicios varios y otros	Gastos mensuales en servicios generales y otros gastos de las entidades bancarias (servicios básicos, guardianía, arrendamientos de inmuebles, etc.).	
Gastos totales de operación	Suma de gastos de personal, honorarios, servicios varios, entre otros gastos. Frecuencia mensual.	
Morosidad cartera comercial	Mide el nivel de deuda comercial vencida que tiene el Banco. Se aplica la fórmula: Cartera Comercial vencida sobre Cartera Bruta de Créditos Comerciales	Información del Estado de Pérdida y Ganancias y el Estado de Situación Financiera de los Bancos Privados.
Morosidad cartera consumo	Mide el nivel de deuda de consumo vencida que tiene el Banco. Se aplica la fórmula Cartera Consumo vencida sobre Cartera Bruta de Créditos Consumo	
Indicador ROA	Mide la Rentabilidad de los Bancos Privados. Se aplica la fórmula: Utilidad Neta sobre Activos	
Indicador ROE	Mide la Rentabilidad de los Bancos Privados. Se aplica la fórmula: Utilidad Neta sobre Patrimonio	
Gastos Operativos sobre Margen F.	Mide el nivel de gastos operativos sobre los márgenes que se generan. Se aplica la fórmula: Gastos totales de operación sobre Margen Financiero	
Gastos en Personal a Activos	Mide el nivel de gastos en personal con respecto al nivel de activos. Se aplica la fórmula: Gastos en personal sobre Total de Activos	
Gastos Operativos a Activos	Mide el nivel de gastos operativos con respecto al nivel de activos. Se aplica la fórmula: Gastos en personal sobre Total de Activos	
Montos	Determina el valor en dólares cobrados por los	

recuperados de créditos recuperados	bancos. Se calcula comparando el saldo inicial por cada año, el monto de créditos otorgados y el saldo final de ese año, para deducir los montos recuperados. Es de periodicidad anual	
% Recuperación créditos otorgados	Mide el porcentaje de recuperación de los créditos otorgados, considerando la variable en dólares con respecto a los créditos vigentes. Se calcula anualmente.	
Cartera sobre Depósitos	Mide el nivel de depósitos que se han colocado a través de los créditos. Se aplica la fórmula: Total Cartera Bruta sobre Total de depósitos	
Cartera a Activos	Mide la participación de la cartera de créditos sobre los activos de las entidades. Se aplica la fórmula: Total Cartera sobre Total de Activos.	
Total Cartera Bruta	Valor agregado del saldo de la cartera bruta de créditos otorgados por la banca privada. Se expresa en miles de dólares. Tiene frecuencia mensual	
Total Gastos Gobierno	Mide el total de Gastos realizados mensuales por el Sector Público No Financiero, con base devengado.	
Índice Salario Real	Mide el sueldo básico incluyendo su efecto por la inflación de la economía, como indicador del poder adquisitivo.	Estadísticas del Banco Central del Ecuador
IDEAC ajustado tendencia	Variable de coyuntura del sector real de la economía, para identificar mejoras en el ciclo económico. Se ajusta por estacionalidades y tendencias.	
IDEAC bruto	Variable de coyuntura del sector real de la economía, para identificar mejoras en el ciclo económico.	
Gastos en personal	Mide el gasto en remuneración de la Empresa Recaudadora seleccionada. Tiene frecuencia mensual y se expresa en dólares.	
% Recuperación	Mide el flujo de recursos cobrados por la Recaudadora durante un mes en comparación de la cartera de créditos asignada. Se expresa en porcentaje y es mensual.	Empresa Recaudadora Ecuador
Total Activos externo	Mide el nivel de inversiones de la Empresa Recaudadora seleccionada para la gestión de cobranzas. Se expresa en dólares y releva el nivel de stock al final de cada mes.	

Elaboración propia.

Para el desarrollo del trabajo, el principal activo o insumo ha sido el uso de un ordenador, con una conexión estable a internet. Los recursos utilizados son de propiedad del autor. Adicionalmente ha sido necesario emplear software estadístico (denominado Stata 11 ®), el cual posee usualmente licencias con costos, para su uso, pero también existen versiones libres para uso temporal, con motivos de evaluar el producto. Una versión libre se usó para llevar a cabo los análisis estadísticos. Finalmente, se mencionan

que existieron gastos menores por movilización para la asistencia a las oficinas de la Empresa Recaudadora, los cuales también fueron sufragados con los recursos del autor.

En el siguiente diagrama, se establece el cronograma diseñado y cumplido para la obtención de datos, planteamiento de los modelos estadísticos, obtención de resultados, estructuración del cuerpo de la tesis, desarrollo de los aspectos teóricos, formulación de objetivos y planteamiento de hipótesis y demás detalles los que se enlistan en la ilustración.

ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE ACTIVIDADES															
	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Preparación de la Propuesta de Tesis																
Presentación del Anteproyecto																
Desarrollo del Capítulo 1																
Desarrollo del Capítulo 2																
Desarrollo del Capítulo 3																
Desarrollo del Capítulo 4																
Presentación del Tema de Tesis al Consejo Académico																
Preparación para la Sustentación																

*Figura No. 4: Cronograma de desarrollo de la tesis
Elaboración propia.*

3.5 Tratamiento a la información – procesamiento y análisis

En virtud de la necesidad trazada en los objetivos del trabajar, de establecer cálculos y hallar relaciones estadísticamente significativas, los datos deben ser procesados a través de herramientas cuantitativas. De esta manera, por los fines metodológicos, los datos obtenidos, son objeto de dos herramientas de análisis: el análisis de regresión y el análisis envolvente de datos. A continuación, se presentan breves nociones de las técnicas empleadas.

3.5.1 El Análisis de regresión

En la modelización estadístico, el análisis de regresión es un conjunto de procesos para estimar las relaciones entre variables. Incluye muchas técnicas para modelizar y analizar varias variables, cuando el interés está en la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes (o predictores). Más específicamente, el análisis de regresión ayuda a entender cómo el valor típico de la variable dependiente (o también llamada, variable de criterio) cambia cuando se afectan cualquiera de las variables independientes, asumiendo todo lo demás constante.

Más comúnmente, el análisis de regresión estima la expectativa condicional de una variable dependiente dados los valores observados de variables independientes, es decir, el valor promedio de la variable dependiente cuando las variables independientes son fijas. Con menos frecuencia, el interés está en un cuantil u otro parámetro de ubicación de la

distribución condicional de la variable dependiente dadas las variables independientes. En todos los casos, se debe estimar una función de las variables independientes llamada función de regresión. En el análisis de regresión, también es interesante caracterizar las variaciones de la variable dependiente alrededor de la predicción de la función de regresión usando una distribución de probabilidad.

El análisis de regresión es ampliamente utilizado para predicción y pronósticos, donde su uso tiene una superposición sustancial con el campo del aprendizaje automático. El análisis de regresión también se usa para comprender cuál de las variables independientes está relacionada con la variable dependiente y para explorar las formas de estas relaciones. En circunstancias restringidas, el análisis de regresión puede usarse para inferir relaciones causales entre las variables independientes y dependientes. Sin embargo, esto puede conducir a ilusiones o relaciones falsas, por lo que se recomienda precaución; por ejemplo, la correlación no prueba la causalidad.

Se han desarrollado muchas técnicas para llevar a cabo el análisis de regresión. Los métodos más conocidos, como la regresión lineal y la regresión por mínimos cuadrados ordinarios, son paramétricos, ya que la función de regresión se define en términos de un número finito de parámetros desconocidos que se estiman a partir de los datos. La regresión no paramétrica se refiere a las técnicas que permiten que la función de regresión se encuentre en un conjunto específico de funciones, que pueden ser de dimensión infinita.

El rendimiento de los métodos de análisis de regresión en la práctica depende de la forma del proceso de generación de datos y de cómo se relaciona con el enfoque de regresión que se utiliza. Dado que la verdadera forma del proceso de generación de datos generalmente no se conoce, el análisis de regresión a menudo depende en cierta medida al hacer suposiciones sobre este proceso. Estas suposiciones a veces se pueden verificar si hay una cantidad suficiente de datos disponible. Los modelos de regresión para la predicción a menudo son útiles incluso cuando los supuestos se violan moderadamente, aunque es posible que no funcionen de manera óptima. Sin embargo, en muchas aplicaciones, especialmente con pequeños efectos o preguntas de causalidad basadas en datos de observación, los métodos de regresión pueden dar resultados confusos.

En un sentido más restringido, la regresión puede referirse específicamente a la estimación de las variables de respuesta continua (dependiente), a diferencia de las variables de respuesta discreta utilizadas en la clasificación. El caso de una variable dependiente continua se puede referir más específicamente como regresión métrica para distinguirlo de los problemas relacionados.

3.5.2 El Análisis Envolvente de Datos (DEA)

La técnica de Análisis Envolvente de Datos (DEA: Data Envelopment Analysis) es una aplicación de los métodos de programación lineal, que se emplea para medir la eficiencia relativa de unidades organizativas que presentan las mismas metas y objetivos. Esta técnica fue desarrollada inicialmente por Charnes, Coopers y Rhodes (1978), quienes se basaron en un trabajo preliminar de Farrell (1957).

Las unidades de análisis en el Método DEA se denominan unidades de toma de decisiones DMU (decisión making unit) y en el presente estudio, se tomarán 3 bancos privados del Ecuador, midiendo la eficiencia técnica global, con el objetivo de evaluar la evolución de los bancos estudiados en el periodo referencial. Cada banco representa una única DMU. La idea básica del DEA es la construcción de un recaudador modelo conformada por la combinación de las entradas y salidas de los bancos analizados, y la identificación de la denominada frontera de eficiencia (Sarmiento, 2004).

La lógica del método DEA es establecer una medida de productividad: compara las entradas necesarias para alcanzar las salidas observadas. De esta manera, se puede identificar cuáles son los individuos que presentan mayor eficiencia en el uso de recursos.

$$Productividad = \frac{\text{Suma ponderada de Salidas}}{\text{Suma Ponderada de Entradas}}$$

Al obtener los resultados estimando la frontera de producción eficiente si el valor es igual a 1 se considerará que el banco es eficiente, siendo la eficiencia menor cuanto más reducido es el valor obtenido, de esta manera intentar identificar si la empresa de recaudación tiene mayor eficiencia y llegar a determinar si poseen un uso intensivo y especializado de los recursos que poseen.

3.6 Presentación de resultados

3.6.1 Resultados sobre el tipo de cartera de las instituciones financieras y sus niveles de recuperación observado.

Para entender cifras de la población y muestras escogidas, se han diseñado tablas y gráficos descriptivos. En primer lugar, se presenta a la cartera de créditos de los bancos privados del Ecuador y sus características principales, como cuenta del Activo de las entidades bancarias.

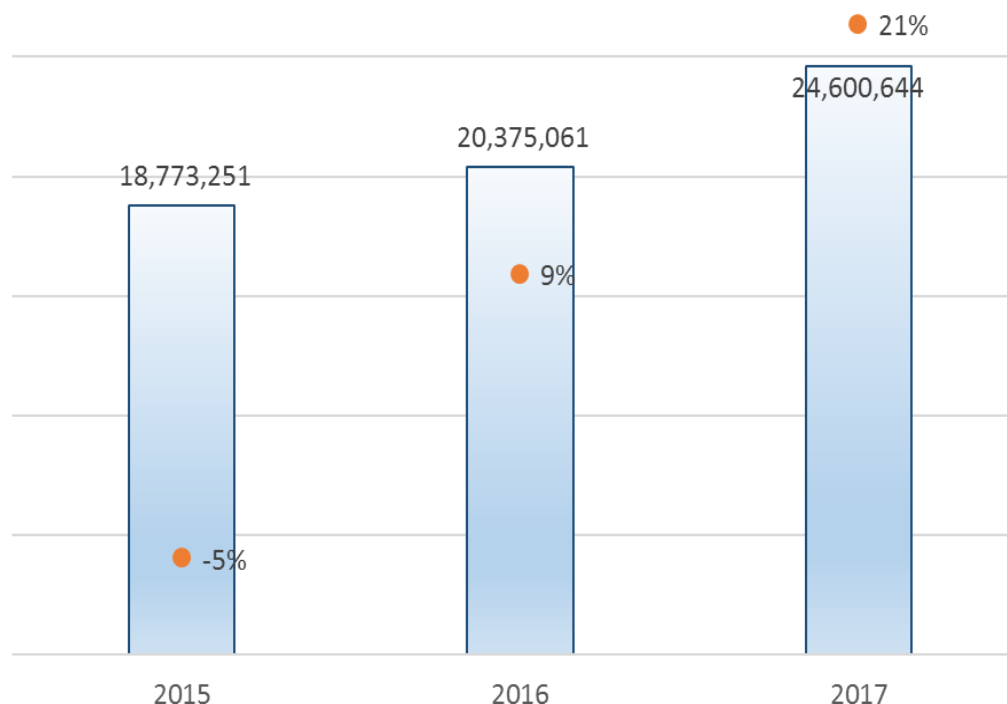


Figura No. 5: Saldo de cartera bruta de créditos de bancos privados del Ecuador. Cifras en miles de dólares y porcentajes de crecimiento. Periodo 2015 a 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016. Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico anterior, el saldo de la cartera para el año 2015, ascendió a USD 18,773 millones y creció en 9% para el año 2016. Posteriormente, creció en 21% para el año 2017, alcanzando el saldo de USD 24,600 millones. Se puede observar que en el año 2017 se evidenció una expansión crediticia importante, en tanto que el 2015 fue de contracción de colocaciones. Es necesario mencionar que se puede calcular el valor de cartera bruta, considerando los saldos de créditos pendientes de pago menos las provisiones que se establezcan por las imposibilidades de impago que puedan existir, y que deben ser consideradas como contingentes.

Como parte de la contabilidad bancaria, la cartera de créditos representa aproximadamente el 60% del total de activos de la entidad, según se exponen en las cifras del cuadro siguiente. Definitivamente, la cartera de crédito es el principal activo para la gestión de intermediación financiera. Las estrategias bancarias expresan que el objetivo de búsqueda de rentabilidad requiere la intensificación y especialización de la otorgación de créditos (colocaciones) a clientes con un adecuado perfil de pago y la obtención de depósitos (captaciones) los cuales mantengan la solidez y liquidez necesaria (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2016). A su vez, por el lado de las captaciones, estas representan el principal pasivo de los bancos y ascendieron progresivamente para los años

2015, 2016 y 2017, de USD 34,340 millones a USD 40,174 millones, representando los créditos un promedio de 75% de los valores depositados. En vista de la identidad contable, el patrimonio neto de los bancos privados, dentro del periodo de estudio también se ha ido incrementando progresivamente. Los detalles se resumen en la tabla siguiente.

Tabla No. 2: *Saldo de Cartera Bruta y variables agregadas de la banca privada del Ecuador*

Cuentas	2015	2016	2017
Total Activos	40,430,350	45,545,436	47,055,367
Total Pasivos	34,340,271	39,212,972	40,174,192
Total Patrimonio	6,090,080	6,332,464	6,881,175
% Cartera Sobre Total Activos	60%	57%	61%
Intermediación (Cartera Bruta / Depósitos)	80.60%	74.16%	83.81%

Cifras en miles de dólares y porcentajes. Periodo 2015 a 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

Con relación al tamaño de la economía, la cartera de créditos de los bancos privados del Ecuador, representa valores cercanos al 20% del Producto Interno Bruto (PIB). Como esta variable del sector real de la economía, representa el volumen de actividades de producción de bienes y servicios, medidos con precios corrientes, este indicador puede interpretarse como el nivel de producción generado por el uso de crédito: específicamente con los datos observados del caso ecuatoriano, por cada dólar producido en la economía existe un uso cercano a USD 0.20 de créditos para la generación del mismo. Al igual que en las tablas anteriores, también se observa una tendencia creciente en el periodo analizado.

Los créditos de mayor importancia en la actividad comercial, son los de consumo. Para el año 2015 los valores cedidos por las entidades bancarias del Ecuador, bordearon los USD 8,000 millones, en tanto que para el 2017 se acercaron a los USD 10,000 millones. Estos tipos de crédito representan el 41% de la cartera existente en los bancos privados. En segundo lugar, se citan a los créditos de consumo, los cuales representan el 35% de la cartera de colocaciones bancarias.

Tabla No. 3: *Indicadores de Cartera Bruta sobre variables macroeconómicas del Ecuador*

Indicadores	2015	2016	2017
Cartera de Créditos Bruta / PIB	18.91%	20.66%	23.87%

Cifras en porcentajes. Periodo 2015 a 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

Los otros tipos de productos: microcréditos, inmobiliarios, educativos, que promueven los bancos privados, representan en conjunto el 25% de la cartera. Como se

puede suponer, por tratarse de segmentos del público diferentes, cada uno observa distinto comportamiento de pago, por lo que la morosidad o ausencia oportuna del cumplimiento u honra de los pagos pactados, que se produce en cada uno de ellos es diferente.

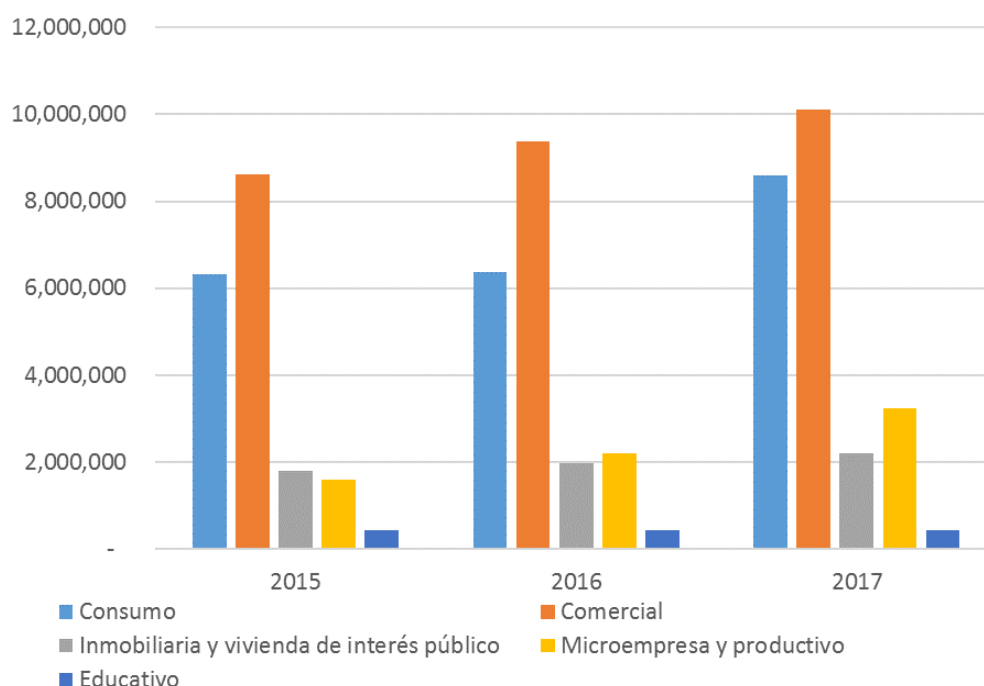


Figura No. 6: Saldo de cartera de bruta de créditos de bancos privados del Ecuador, por tipo de crédito. Cifras en miles de dólares. Periodo 2015 a 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016) Elaboración propia.

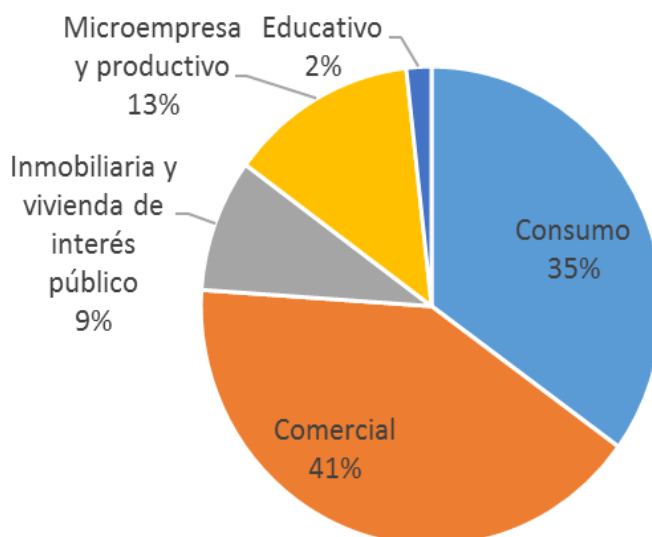


Figura No. 7: Porcentajes de participación de los tipos de créditos de la cartera de los bancos privados del Ecuador. Cifras en porcentajes. Periodo 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

Tabla No. 4: Montos de créditos otorgados por tipo de producto, por la banca privada del Ecuador.

Tipos de crédito	Año 2015		Año 2016		Año 2017	
	# Operaciones	Montos otorgados	# Operaciones	Montos otorgados	# Operaciones	Montos otorgados
Comercial	516,667	15,479,102	395,505	15,182,929	416,209	15,580,227
Consumo	840,306	2,041,352	752,826	2,036,959	764,663	2,405,778
Educativo	7,209	123,287	3,247	41,797	5,025	57,932
Inmobiliario y Vivienda de Interés Público	7,388	547,570	7,487	522,854	9,939	700,802
Microcrédito y Productivo	503,730	1,522,008	499,433	2,189,599	504,661	2,918,167
Total	1,875,300	19,713,320	1,658,498	19,974,139	1,700,497	21,662,906

Cifras en unidades y miles de dólares. Periodo 2016 a 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

El anterior resumen, muestra el número de operaciones de créditos que han efectuado los bancos y los montos otorgados. Se aprecia que el predominio de esta actividad se da para el caso de la cartera comercial. Es necesario notar que estas cifras difieren de las presentadas en los párrafos anteriores, ya que para ese caso se ilustró el saldo de la cartera de créditos (que se calcula considerando los créditos nuevos y los créditos que se han pagado). En tanto que, la tabla siguiente muestra la información de los créditos otorgados y que luego son objeto de la actividad de cobranzas. Las cifras se muestran a continuación.

Es adecuado considerar cuál es el destino de las operaciones crediticias. El crédito impulsa la economía y va dirigido a diferentes sectores económicos, estimulando el consumo. Se puede observar que gran parte de las operaciones crediticias se llevan a cabo por medio de tarjetas de crédito y los consumos no productivos. En la siguiente figura se establece una comparación entre los niveles de créditos otorgados entre el 2016 y 2017 a los diferentes sectores económicos. Se puede observar que los créditos para vivienda tienen un importante peso en las solicitudes de deuda de la sociedad ecuatoriana.

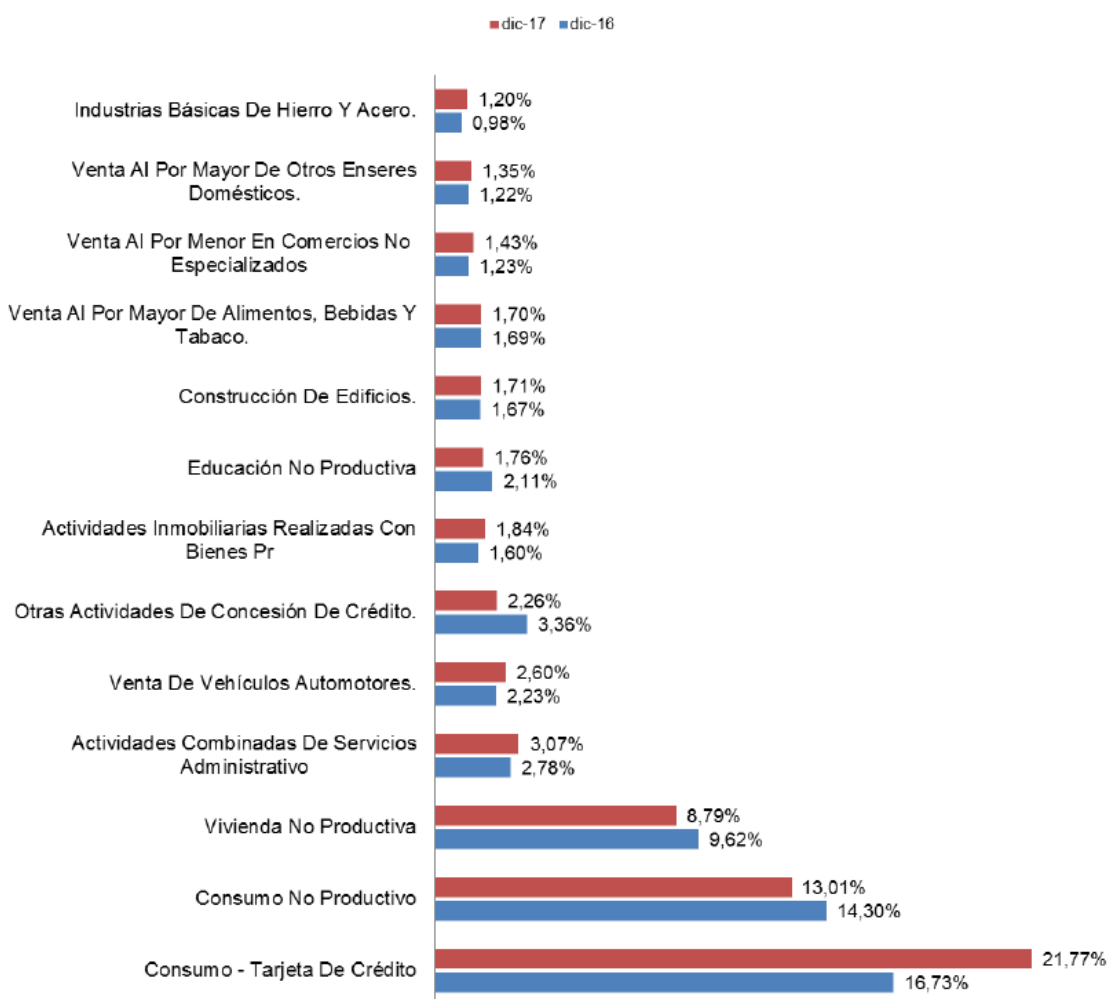


Figura No. 8: Participación de los subsectores económicos en la cartera de Bancos Privados Periodo 2016 a 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

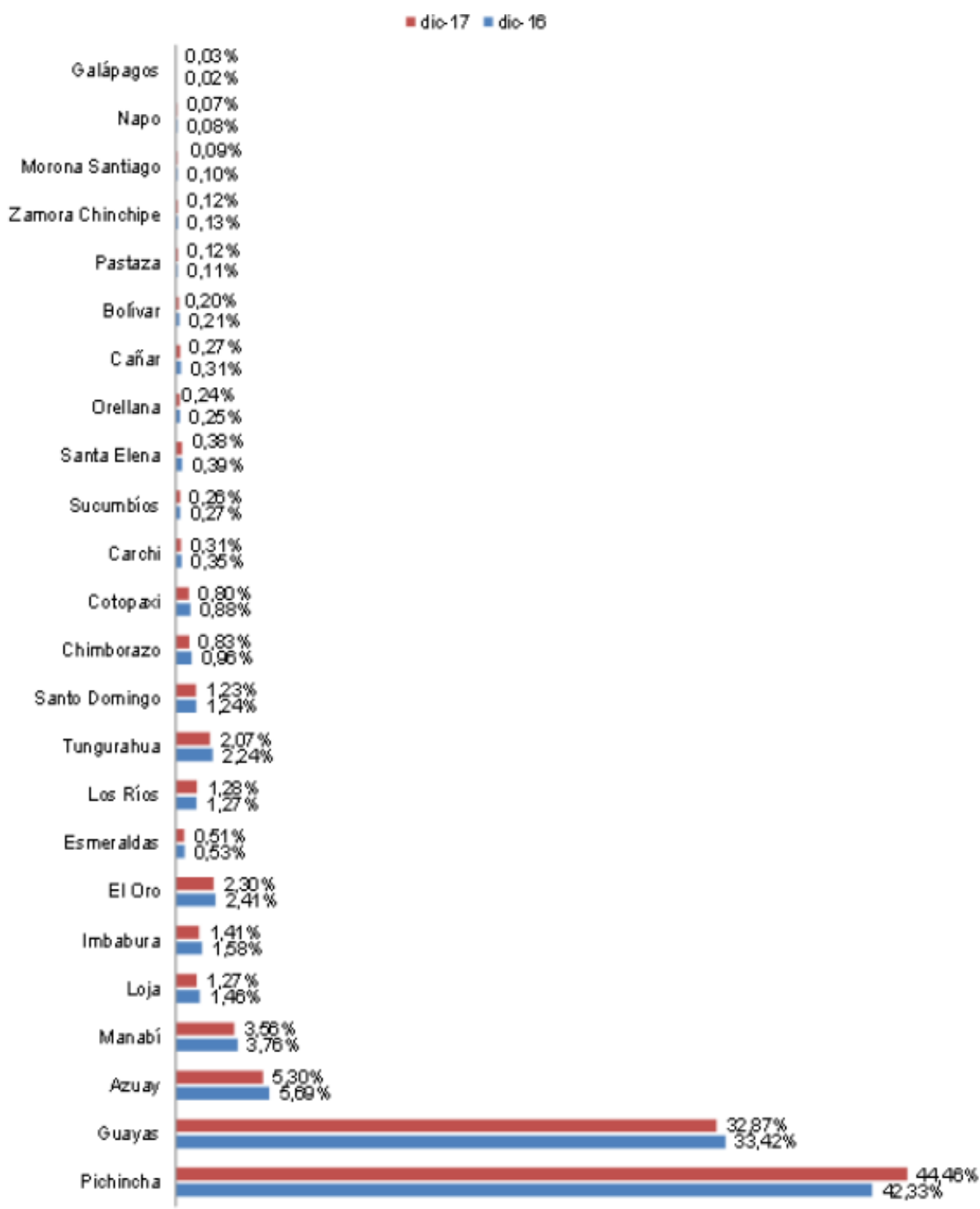


Figura No. 9: Participación de las provincias en la cartera de Bancos Privados

Cifras en porcentajes Periodo 2016 a 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

Adicionalmente, se presentan cifras para entender el destino geográfico de los créditos concedidos. Se puede observar que prácticamente el 75% de la cartera de los bancos privados se gestiona en las provincias de Pichincha y Guayas. Luego de eso, se tiene participación de las provincias de Azuay, Manabí y Loja, quienes en conjunto representan el 10% de la cartera. Las otras provincias abarcan el 15% restante, siendo la

provincia de Galápagos la de menor participación. Este hecho es importante, ya que varias de las estrategias de cobranzas se enmarcan en la ubicación geográfica de los clientes. Si existe concentración en Guayas y Pichincha, no es extraño suponer que la infraestructura tenga como sede las ciudades capitales de esas provincias. El contacto con las otras provincias se puede hacer por medio de las llamadas telefónicas y en algunos casos estratégicos, visitas en campo, las cuales pueden ser uno de los valores diferenciales entre una empresa recaudadora (con presencia en dichas provincias) y un banco privado con escasa presencia en una provincia diferente a Guayas, Pichincha, Azuay, Manabí o Loja.

Luego del análisis geográfico, se hace una descripción de la calidad de la cartera concedida. Para eso se emplean las escalas de calificación crediticia, denotadas como A, B, C, D y E, con sus subdivisiones. De acuerdo a cifras del año 2017, más de la mitad de la cartera corresponden a una calidad alta (A1) ya que se tratan de créditos de muy corto plazo, que se recaudan con prontitud. Sin embargo, las carteras que se ubican entre A3 hasta C1, son la tercera parte de la cartera, dejando un valor cercano al 3% a las carteras de peor calidad crediticia.

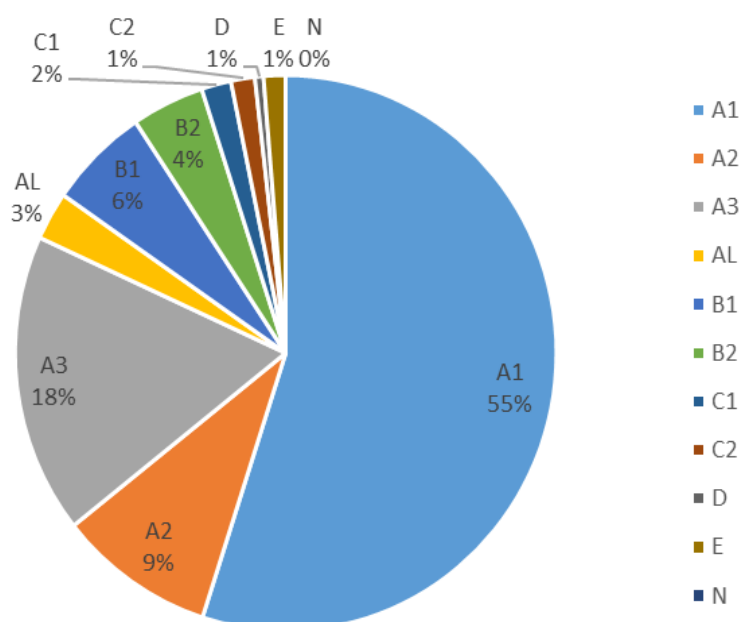


Figura No. 10: Cartera de crédito de la banca privada por calificaciones. Cifras en miles de dólares. Periodo 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

Centrándose en el objetivo específico del presente estudio, en el que se menciona la necesidad de entender la recuperación en la cartera de crédito y considerando las estadísticas publicadas, es necesario realizar el análisis de la morosidad de los créditos de la banca privada ecuatoriana. La morosidad ha fluctuado entre 3.66% a finales del 2015

reduciéndose a 2.96% en diciembre del 2017, para el caso ecuatoriano. La serie mensual de esta variable muestra un comportamiento creciente de enero 2015 a mayo 2016 donde alcanza su máximo valor (5.21%). Luego de eso, se presenta la tendencia decreciente hasta diciembre 2017, donde alcanza el valor de 2.96%.

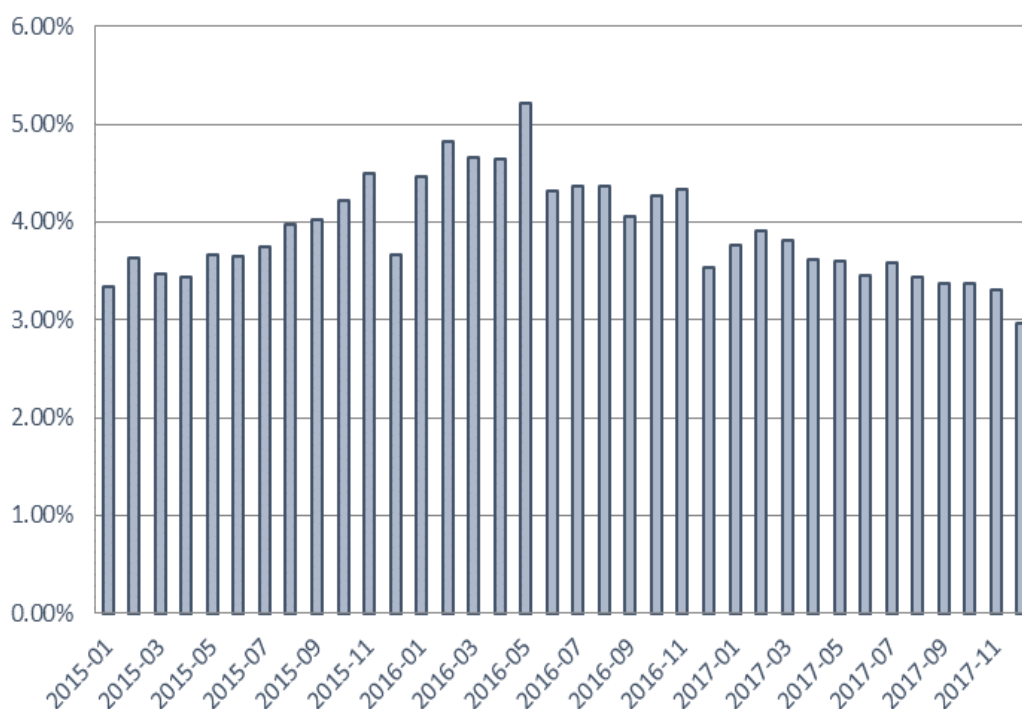


Figura No. 11: Niveles de morosidad de la cartera de créditos de la banca privada del Ecuador. Cifras en porcentajes. Periodo 2015 a 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

La evidencia empírica, avala que la morosidad tiene un comportamiento contracíclico: es decir, en recesión económica, tiende a aumentar y para las bonanzas usualmente disminuye (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2016). De esta manera, se puede entender que la morosidad tuvo un repunte durante el año 2016, en el cual se observó crisis económica, caracterizada por la disminución del gasto público, menores precios por la venta de barriles de petróleo, producto del cual la economía es dependiente y en sí, afectación en la liquidez de los agentes. (Banco Central del Ecuador, 2018).

Los créditos que se caracterizan por una mayor morosidad de cartera, son los de consumo: los valores se encuentran por encima del 6% en el periodo de estudio. Los créditos comerciales tienen un indicador cercano al 1%. Se ha agregado la morosidad de la cartera inmobiliaria y de viviendas de interés público, la cual se encuentra con niveles próximos al 2%. En la siguiente tabla se detallan los valores para cada fin de año fiscal.

Tabla No. 5: Indicadores de Morosidad de la cartera de créditos de los bancos privados del Ecuador

Indicador morosidad	2015	2016	2017
Morosidad de cartera comercial	1.14%	1.24%	1.12%
Morosidad de cartera consumo	6.93%	6.70%	5.21%
Morosidad de cartera inmobiliaria y de vivienda de interés público	2.14%	2.96%	2.78%
Morosidad total	3.66%	3.54%	2.96%

Cifras en porcentajes. Periodo 2015 a 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

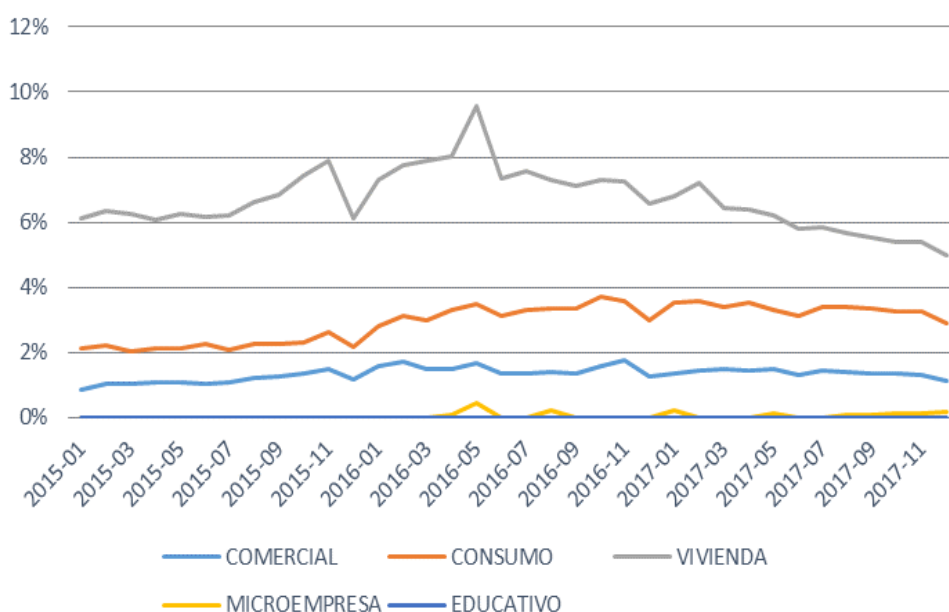


Figura No. 12: Niveles de morosidad por tipos de créditos, de la banca privada del Ecuador. Cifras en porcentajes. Periodo 2015 a 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

Sobre la evolución de la morosidad de cada tipo de crédito, se observa que las series también crecen individualmente durante el año 2016, en el que se observó crisis de liquidez por parte del Gobierno Central (Banco Central del Ecuador, 2018). Los créditos para fines educativos y los microcréditos tienen una participación relativamente baja en el contexto de la cartera. Como se podrá apreciar en los desarrollos metodológicos, el interés del análisis se centra en los créditos comerciales, de consumo y los inmobiliarios.

Tabla No. 6: Contribución a la Morosidad por Sector económico.

SECTORES	dic-16	dic-17	VARIACIÓN P.P.
Consumo - Tarjeta de Crédito	1,07%	1,08%	0,01 
Consumo No Productivo	0,99%	0,73%	(0,26) 
Vivienda No Productiva	0,30%	0,25%	(0,04) 
Comercio Al Por Mayor Y Al Por Menor; Reparación	0,31%	0,24%	(0,07) 
Agricultura, Ganadería, Silvicultura Y Pesca.	0,26%	0,21%	(0,05) 
Industrias Manufactureras.	0,12%	0,12%	(0,00) 
Educación No Productiva	0,10%	0,08%	(0,01) 
Actividades De Servicios Administrativos Y De Apo	0,07%	0,07%	(0,00) 
Transporte Y Almacenamiento.	0,08%	0,06%	(0,02) 
Construcción.	0,17%	0,03%	(0,14) 
Actividades Profesionales, Científicas Y Técnicas	0,03%	0,02%	(0,01) 
Actividades Financieras Y De Seguros.	0,01%	0,01%	(0,00) 
Actividades Inmobiliarias.	0,01%	0,01%	0,00 
Otras Actividades De Servicios.	0,01%	0,01%	(0,00) 
Artes, Entretenimiento Y Recreación.	0,02%	0,01%	(0,01) 
Información Y Comunicación.	0,01%	0,01%	(0,00) 
Actividades De Atención De La Salud Humana Y De A	0,00%	0,00%	(0,00) 
Explotación De Minas Y Canteras.	0,00%	0,00%	(0,00) 
Administración Pública Y Defensa; Planes De Segur	0,00%	0,00%	(0,00) 
Enseñanza.	0,00%	0,00%	(0,00) 
Distribución De Agua; Alcantarillado, Gestión De	0,00%	0,00%	(0,00) 
Actividades De Los Hogares Como Empleadores; Acti	0,00%	0,00%	0,00 
Suministro De Electricidad, Gas, Vapor Y Aire Aco	0,00%	0,00%	(0,00) 
Actividades De Organizaciones Y Órganos Extraterr	0,00%	0,00%	0,00 
TOTAL	3,60%	2,97%	(0,64)

Cifras en porcentajes. Periodo 2016 a 2017 (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Elaboración propia.

No obstante que el crédito es colocado de manera diversa en la economía, los índices de cartera también son diferentes para cada sector económico, porque cada actividad tiene asociado un diferente nivel de riesgo. En la gráfica anterior se ilustra que las tarjetas de crédito, junto con los consumos no productivo son los que mayor aporte hacen a los niveles de morosidad de la cartera de créditos de los bancos privados. Pero el caos de las tarjetas de crédito, se ilustra adicionalmente, que la tendencia para el último año completo es creciente.

3.6.2 El proceso de gestión de cobranza empresa recaudadora.

Como caso de estudio, para entender la naturaleza de externalización de la gestión de cobranza de los bancos privados, se ha seleccionado a la empresa “Recaudadora del Ecuador”, para analizar las ventajas competitivas que presenta sobre la gestión de los bancos al momento de recuperar créditos, en sus diferentes productos. De esta manera, de acuerdo a la Planeación Estratégica de esta sociedad privada, su objetivo es maximizar el recupero de los montos vencidos de la cartera asignada (Empresa Recaudadora del Ecuador, 2018).

Por medio de los manuales de la empresa y entrevistas con jefes de sucursales, se identificó el Modelo Integral de Gestión de Cobranzas (Empresa Recaudadora del Ecuador,

2018): En este apartado se enlistan las actividades que lleva a cabo la empresa y que representan una ventaja competitiva sobre la labor de los bancos. Como se puede observar el principal aspecto que mantiene la Empresa Recaudadora para llegar a la recuperación eficiente, es la gestión extrajudicial del cobro. Para este fin, el mecanismo de regularización para el servicio ofrecido implica⁵:

- Cancelación total de la deuda.
- Cancelación del valor vencido
- Cancelación de abonos.
- Convenios de pago

De esta manera, en virtud de alcanzar el objetivo específico referente, se describen las actividades que lleva a cabo el proveedor de los bancos de servicios de cobranzas y que son objeto de contratación por parte de ellos. Se efectúan las siguientes actividades:

- a) Gestiones telefónicas,
- b) Gestiones domiciliarias,
- c) SMS,
- d) IVR, y
- e) Mailing

a) Gestiones telefónicas. -

La Empresa Recaudadora cuenta para la gestión telefónica con dos Call Center con 128 ejecutivos de Call Center, en dos turnos diarios⁶. En breves rasgos, se mencionan las características de este subproceso:

- La asignación de clientes es realizada a cada ejecutivo telefónico en función a la prioridad de cobranza determinada en el proceso de distribución.
- Los teléfonos del cliente son entregados por el sistema a cada ejecutivo telefónico para registrar una respuesta codificada.
- El autómata da respuesta ante cada acción que entrega el sistema, dando respuesta al ejecutivo telefónico; el sistema determina la siguiente acción a efectuar calculando fecha y hora de la próxima acción a realizar.
- Se agendan las llamadas con el control del sistema.
- El tratamiento de clientes inubicables telefónicamente determina la asignación inmediata a gestión terrena al módulo correspondiente.

⁵ Usualmente, para la gestión de las carteras se consideran usualmente plazos mensuales.

⁶ Los principales scripts para realizar la actividad de cobranza por vía telefónica, se presentan en la sección de Anexos.

- El cliente que ha registrado la cancelación de la obligación, es retirado inmediatamente de la agenda del ejecutivo telefónico.
- El sistema controla las llamadas recordatorias en función a las fechas de compromisos de pago y los valores a ser cancelados por el cliente, generando una llamada recordatoria días antes de la fecha del compromiso; si éste es incumplido, se genera una nueva llamada por dicho incumplimiento.
- El sistema permite el registro de nuevos números telefónicos en base a nueva información obtenida por el ejecutivo telefónico.
- El sistema realiza las modificaciones de prioridad de cobranza en función a las respuestas que ingrese el ejecutivo telefónico.
- El sistema permite observar el historial de cobranzas y pagos de cuotas del cliente gestionado.
- El sistema permite asignar de forma inmediata la recaudación terrena una vez que el ejecutivo telefónico confirme la posibilidad de pago de un cliente.

b) Gestiones domiciliarias. -

La Empresa Recaudadora cuenta, para la gestión terrena o en domicilio, con una estructura de oficinas y gestores en las principales provincias del Ecuador. A través del mismo se apoyan las gestiones de cobranza terrena, por medio de:

- La emisión y control de fichas de cobranza domiciliaria en las oficinas de la Empresa Recaudadora
- La asignación de fichas a ejecutivos domiciliarios por sector asignado.
- Emisión diaria de hoja de ruta por cobrador, indicando la dirección e información de la deuda a gestionar.
- Carga diaria de trabajo del ejecutivo domiciliario.
- Registro de los resultados de la gestión efectuada en terreno mediante un catálogo de respuestas predefinido.
- Registro de información adicional levantada en la gestión realizada.

Gracias a esta estructura con la que cuenta la Empresa Recaudadora a través de cada una de sus oficinas, su recurso humano y sus procesos establecidos, está en capacidad de realizar las siguientes actividades en terreno:

- Impresión automática de fichas domiciliarias asignadas al ejecutivo.
- Gestión de recuperación y recaudación en terreno.
- Registro del resultado de la gestión en el sistema de cobranzas.

- Recaudación a través de cajas propias en agencias de la Empresa Recaudadora
- Registro y verificación vía GPS de lugares o sitios visitados.

Las oficinas de la empresa cuentan adicionalmente con:

- Ejecutivo de atención al público. - Con el fin de atender al cliente y explicar detalles de sus obligaciones, así como la negociación e instrumentación de convenios de pago.
- Recibidor – Pagador. - Cajas conectadas en línea a nivel nacional para recaudación de valores de clientes en el punto de pago y recaudación terrena.

Es necesario notar que también existe la gestión mixta, la que comprende la asignación a gestión telefónica y terrena, al mismo tiempo, de un cliente. Esto permite tener un mejor y mayor alcance al cliente con la finalidad de obtener un compromiso de pago o consecución del mismo. Los scripts para realizar las actividades en campo, se presentan en los Anexos.

c) Envío de cartas, Mail, SMS, IVR. -

A través de estos mecanismos de comunicación masivos, es posible enfocar los esfuerzos en un segmento de cartera determinado y, de esta manera, obtener un efecto recordatorio y reiterativo, reforzando así las gestiones telefónicas o domiciliarias realizadas para la obtención del pago de la deuda. De la misma forma que las acciones anteriores, los scripts se detallan en la sección de Anexos.

Conceptualizando los términos, los SMS (siglas en inglés de “Servicio de mensajes cortos”), son un tipo de mensaje que llega a los dispositivos móviles de telefonía, los IVR (siglas en inglés de “Respuesta de voz interactiva”), consisten en la realización de una llamada, en la que se transmite un mensaje de voz al usuario, simulando una conversación interactiva, los mensajes de Whatsapp, comprenden el envío de textos masivos a una aplicación de amplio uso en dispositivos inteligentes, los correos electrónicos (mailing) a las cuentas registradas de los clientes, llamadas preventivas y llamadas de solicitud de actualización de datos.

Se puede mencionar que la oferta de servicios de la Empresa Recaudadora establece adicionalmente la emisión de informes de control de gestión, tanto para el cedente como para el control interno de la gestión de cobranza. Los informes de gestión están orientados a:

- Medir la efectividad de la recuperación,
- Medir la eficiencia de la gestión y de las campañas utilizadas.
- Determinar Clusters de clientes que permitan mejorar la recuperación.

- Generar reportes de clientes que presenten dificultades para la recuperación como por ejemplo suplantaciones de identidad, fallecidos, inubicables, etc.

En los siguientes apartados se muestran las cifras de los valores recuperados y las actividades de cobro de la empresa en estudio. Se utiliza la información de la Empresa Recaudadora, sobre la gestión de cobro a entidades bancarias. Es necesario mencionar que esta empresa cuenta con información provenientes de sus bases de datos, de todos sus clientes y el detalle de gestiones efectuadas. Para los fines metodológicos, se utilizó la información que proviene de los contratos de externalización para tres bancos: Banco Grande, Mediano y Pequeño, durante el año 2015 a 2017.

En primer lugar, se enlistan los valores que caracterizaron a las carteras de créditos cedidas para la gestión de cobro a la empresa recaudadora, del 2015 al 2017. Se puede observar que la deuda a intervenir bordea los USD 60 millones de dólares y hasta USD 143 millones para el caso del Banco Grande, USD 20 millones para el Banco Mediano y USD 70 millones para el Banco Pequeño. Los clientes gestionados superan las decenas de miles. Los resúmenes en la tabla adjunta.

Tabla No. 7: *Valores agregados de la cartera de instituciones financieras de la Empresa Recaudadora.*

Año	Banco	Clientes	Operaciones	Monto Deuda (en dólares)
2015	Grande	33,784	45,784	70,298,481
	Pequeño	58,866	59,868	72,174,852
	TOTAL	92,650	105,652	142,473,333
2016	Grande	16,940	23,328	61,902,028
	Mediano	7,867	7,945	20,089,910
	Pequeño	49,159	50,323	72,222,206
	TOTAL	73,966	81,596	154,214,144
2017	Grande	26,795	38,142	143,557,961
	Mediano	9,050	9,173	23,368,331
	TOTAL	35,845	47,315	166,926,292

(Empresa Recaudadora del Ecuador, 2018). Periodo 2015 a 2017. Elaboración propia.

Para los niveles observados, se puede establecer una relación entre la deuda original y los valores recuperados. Estos difieren del tipo de entidad bancaria y su tamaño. En el cuadro inferior se ilustra que los montos de recuperación mensual pueden bordear las centenas de miles de dólares dependiendo del tipo de gestiones emprendidas. La intención de la Empresa Recaudadora es lograr los niveles de recuperación más alto, para reportar los avances a la entidad bancaria y se mantenga el vínculo comercial. La tabla de recuperación se observa a continuación.

Tabla No. 8: Valores recaudados de instituciones financieras de la Empresa Recaudadora.

Año	Banco	Clientes Pagados	Valor Recuperado (en dólares)
2015	Grande	930	236,362
	Pequeño	3,762	876,767
	TOTAL	4,692	1,113,129
2016	Grande	423	167,438
	Mediano	212	63,178
	Pequeño	2,925	697,592
	TOTAL	3,560	928,207
2017	Grande	556	388,013
	Mediano	504	93,018
	TOTAL	1,060	481,031

(Empresa Recaudadora del Ecuador, 2018). Periodo 2015 a 2017. Elaboración propia.

Finalmente, se puede esquematizar las actividades de cobranzas en cifras, dependiendo de la entidad bancaria. Los conceptos ya presentados de IVR, SMS llamadas telefónicas y gestión domiciliaria, cobran relevancia para este análisis. Se puede evidenciar que los esquemas de mayor masividad, como los mensajes de textos son asociados a los bancos grandes en tanto que las llamadas telefónicas es una metodología común sin importar el tamaño de la entidad financiera. Se puede indicar que son estas actividades que permiten obtener una ventaja competitiva sobre los bancos, ya que el personal involucrado para estos procesos representa un costo que es absorbido por el proveedor.

Tabla No. 9: Resumen de cifras de gestión de cobranzas de la Empresa Recaudadora sobre la cartera de créditos de instituciones financieras.

Año	Banco	No. Gestión Telefónicas	No. Gestión Domicilios	Gestión IVR	Gestión SMS
2015	Grande	100,473	1,756	39,247	92,306
	Pequeño	237,899	10,735		
	TOTAL	338,372	12,491	39,247	92,306
2016	Grande	69,472	3,163	74,510	134,033
	Mediano	22,185	1,919		
	Pequeño	153,060	7,240		
	TOTAL	244,717	12,322	74,510	134,033
2017	Grande	100,855	9,216	251,461	66,987
	Mediano	31,588	4,966		
	TOTAL	132,443	14,182	251,461	66,987

(Empresa Recaudadora del Ecuador, 2018). Periodo 2015 a 2017. Elaboración propia.

Un servicio adicional que mantiene la Empresa Recaudadora, es la reporteria diaria de las gestiones de cobro para los clientes bancarios. El cedente puede verificar constantemente la evolución de la gestión de la cartera. A fines de cada mes se envía un informe gerencial de las gestiones. Finalmente, es necesario indicar que los controles aplicados por la “Empresa Recaudadora” para la cartera asignada a cobro, asegurando la transparencia del servicio proporcionado al cliente, implican tres instancias de seguimiento y monitoreo, las mismos que son:

- Previo: Control realizado por los Supervisores y Jefes de Agencia a los ejecutivos de terreno.
- Concurrente: Control realizado por los Jefes Zonales, Supervisores y Jefes de Agencia a los ejecutivos telefónicos y domiciliarios.
- Posterior: Control realizado por Auditoría Interna, Jefes Zonales, Supervisores y Jefes de Agencia a los ejecutivos telefónicos y domiciliarios.

3.6.3 Costos de los servicios de cobranzas de la Empresa Recaudadora

Sobre las tarifas y precios que mantiene esta entidad recaudadora, se obtuvo información de valores referenciales, sujetos a negociación con cada cliente. De esta manera, en las siguientes tablas se pueden apreciar los costos, en dólares por el envío de mensajes SMS, los IVR, los mensajes de Whatsapp, los correos electrónicos (mailing) a las cuentas registradas de los clientes, llamadas preventivas y llamadas de solicitud de actualización de datos. Los valores se resumen a continuación.

Se puede observar, que los costos unitarios dependen del volumen de gestión y tienden a disminuir en rangos de unidades producidas. Estos servicios son demandados por las instituciones que requieren actividades masivas sobre la cartera. No obstante, no son los únicos ofertados, sino que se pueden establecer contratos tomando en cuenta los montos recuperados.

Tabla No. 10: *Precios Unitarios Referenciales por las actividades relacionadas con la gestión de cobro*

Producto	Especificación	Precio Unitario*
Mensaje SMS	De 1 a 5,000 mensajes	\$ 0.030
Mensaje IVR	De 1 a 5,000 mensajes	\$ 0.080
Mensaje Whatsapp	De 1 a 5,000 mensajes	\$ 0.040
Envío de correos	De 1 a 5,000 mensajes	\$ 0.080
Llamadas preventivas	De 1 a 2,500 llamadas	\$ 0.69
Llamadas actualización de datos		\$ 1.50

* Los costos disminuyen a medida que aumenta el volumen requerido (Empresa Recaudadora del Ecuador, 2018). Elaboración propia.

En la siguiente tabla, se puede distinguir porcentajes de honorarios que plantea la Empresa Recaudadora, sobre la base de la cartera de créditos que logre recuperar durante un periodo. Se puede notar que el porcentaje de honorario aumenta en función del rango de mora (en días) que tenga el crédito. Es necesario recordar que a este tipo de cobranzas se las conoce como gestiones de cobranzas extrajudiciales, por cuanto se realizan sin la intervención del sistema judicial.

Tabla No. 11: % del honorario sobre la recuperación de cartera cobrada

Rango de mora (días)	% Honorario (sobre los valores recaudados de la cartera asignada)
0-30	2.50%
31-60	7.00%
61-90	10.00%

* % de Honorario se incrementa a medida que exista mayor mora de la cartera (Empresa Recaudadora del Ecuador, 2018). Elaboración propia.

Sobre las actividades de gestión de campo, también se establecen precios referenciales por intervención. La Empresa Recaudadora tiene una tarifa de \$7.50 por cada gestión lograda por cliente (ubicación del mismo y obtención de compromiso de pago). La negociación tiene un valor de \$14.00 de manera unitaria.

Tabla No. 12: Precios Unitarios actividades de cobranza en campo.

Ejecutivo de campo	Costo
Costo por Gestión	\$ 7.50
Costo por Negociación	\$ 14.00

(Empresa Recaudadora del Ecuador, 2018). Elaboración propia.

Concluyendo este apartado, se presentan los costos por uso del Call Center, para el contacto con los clientes. El precio requerido es de \$15 la hora de uso del Call Center, y la gestión individual para cada cliente, dependerá de la información que se quiera transmitir o de los datos que se pretendan solicitar, por lo que la duración de la llamada por cliente es variable.

Tabla No. 13: Precios Unitarios uso de Call Center.

Costo por Posición	Costo
Costo por hora	\$ 15.00

(Empresa Recaudadora del Ecuador, 2018). Elaboración propia.

En síntesis, la especialización en la administración y recuperación de carteras vencidas de las empresas que se dedican a este giro de negocio, atrae a las instituciones financieras que optan por ceder o externalizar una parte del portafolio de las carteras de

crédito que consideran de difícil recuperación. Por las descripciones anteriores, se puede notar que básicamente las empresas de cobranza tienen actividades agregadoras de valor que son ejecutadas para incidir en la recuperación de valores adeudados.

En el caso de los bancos, la potencial falta de personal capacitado para realizar la gestión de cobranza, hace que una cartera de crédito madure rápidamente. Definitivamente, esta variable es complicada de representarla numéricamente. No obstante, la Empresa Recaudadora Ecuador ha realizado inversiones en la capacitación de su recurso humano y tiene la infraestructura para atender todos los procesos que la institución financiera, mostrado en las páginas anteriores. Adicionalmente, una ventaja evidente con la que cuenta esta Empresa, por sobre la gestión bancaria, es que se va alimentando en el tiempo, de la información sobre la población con nuevos datos de los clientes que en una primera instancia se consideraron como inubicables, otorgándoles nuevamente posibilidades para el cobro de la deuda.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

El presente trabajo tiene como propuesta establecer un análisis que permita identificar, por medio de modelos cuantitativos, la influencia de la decisión de externalizar la cobranza de cartera de créditos de un banco privado sobre la recuperación de valores y demostrar la eficiencia que presentan las empresas recaudadoras, frente a los bancos, sin importar su tamaño.

4.2 Justificación de la propuesta

El análisis propuesto es necesario, para determinar metodológicamente y obtener evidencia empírica que la estrategia de Outsourcing para el caso de la banca privada, puede ser relevante en aras de alcanzar eficiencia operativa. Este tipo de análisis promueve la investigación de operaciones para los casos empresariales y la búsqueda de optimización de procesos, para generar mayor rentabilidad en los entes productivos. De esta manera, la propuesta tiene como objetivo general diseñar modelos cuantitativos que verifiquen la significatividad de la decisión de ceder la cobranza de un banco privado a una empresa de recaudación, sobre los niveles de eficiencia que presenta tanto la entidad bancaria como su proveedor.

4.3 Listado de contenidos y flujo de la propuesta

Como se indicó en la sección de metodología, el trabajo requiere la aplicación de dos técnicas cuantitativas: el diseño de modelos econométricos y la aplicación de un análisis de eficiencia, por medio de optimización matemática (Análisis DEA). Para cada una de estas herramientas metodológicas, se aplica software estadístico⁷. En primer lugar, para el análisis de regresión se establecen los siguientes pasos:

⁷ Para este caso, se empleó el Stata® Versión 11.0

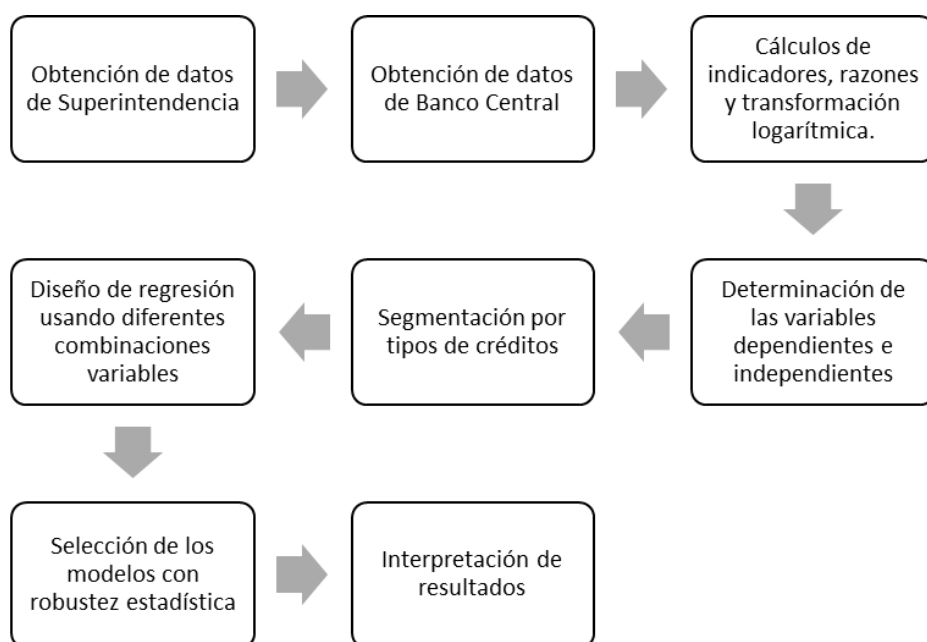


Figura No. 13: Flujo de proceso para la estimación econométrica
Elaboración propia.

Se puede observar que la metodología de análisis de regresión requiere utilizar un conjunto de variables y aplicar un método de ensayo y error hasta encontrar una especificación que satisfaga a las necesidades de verificación de hipótesis. Para el caso de la técnica DEA, se siguen los siguientes pasos:

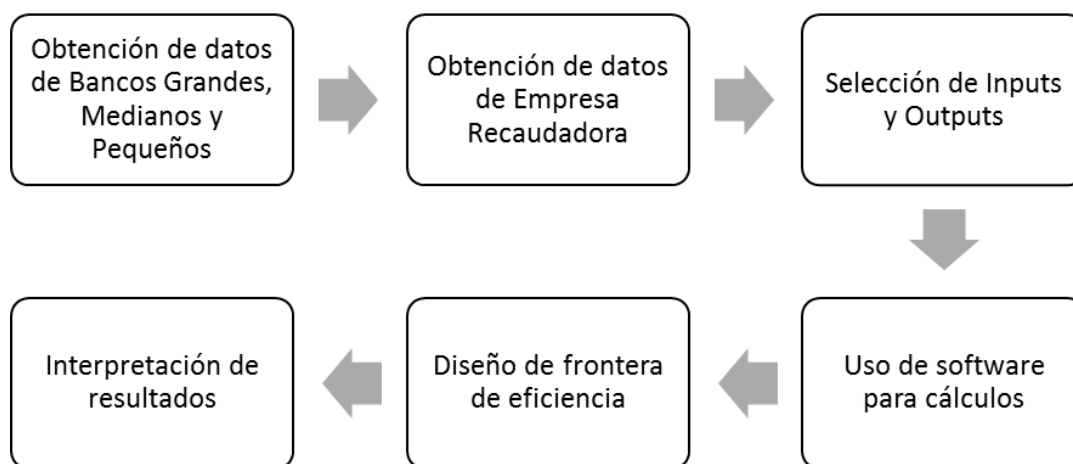


Figura No. 14: Flujo de proceso para el Análisis de optimización DEA.
Elaboración propia.

4.4 Desarrollo de la propuesta

4.4.1 Identificación de los factores relevantes en la recuperación de recursos concedidos como créditos por parte de la banca privada

El análisis de regresión estadística se aplica en virtud de encontrar determinantes de la recaudación de la cartera de créditos, en función de variables propias de la gestión bancaria, sumadas con variables que recojan aspectos de la economía y mejoras en la capacidad de pago de los individuos, entre otros temas. Formulando una función se puede establecer la siguiente identidad:

$$\text{Valores recaudados cartera de créditos} = f(\text{Factores macroeconómicos}^+, \text{Expansiones crediticias}^{+/-}, \text{Gastos Administrativos}^+, \text{Gastos Externalización}^{+/-}, \text{Otros}).$$

Se puede interpretar esta expresión en el sentido de que los factores macroeconómicos, coyunturales (bonanzas económicas, expectativas de crecimiento de la producción) hacen que aumente el flujo de recursos para el pago de los créditos en los bancos (por eso se denota con un signo positivo junto a la variable). A esto se denomina el carácter pro cíclico de una variable: responde de manera directa a crecimientos de la producción agregada (PIB, por ejemplo). Las expansiones crediticias también pueden influir en el flujo de manera directa, siempre y cuando los nuevos créditos colocados cuenten con un análisis técnico y sean de calidad. En vista de que esta puede ser una fuente de incertidumbre, los resultados de la relación de esta variable con los niveles de recaudación, pueden positivos (relación directa) o negativos (relación inversa)

La parte central de la expresión citada, es verificar la influencia que tienen los gastos administrativos (costos internos) y los gastos externalización (las comisiones pagadas por las cobranzas de los créditos) sobre la recuperación de los créditos. De verificarse la afirmación de que la externalización permite generar recaudación de una manera significativa, esta variable relacionada con los gastos en comisiones por cobranzas, debe ser significativa (el análisis de regresión permite determinar por medio de valores críticos, si una variable se relaciona con otra con significatividad estadística).

En vista de que las cifras reflejan los datos agregados del sistema financiero privado del Ecuador, para el caso de los valores en dólares, se ha aplicado una transformación logarítmica. La finalidad de aplicar este cálculo es atenuar los valores en millones de dólares o miles de millones, además que permite obtener coeficientes de la regresión que pueden ser interpretados como porcentajes de crecimiento o como elasticidades, como se verá a continuación.

Las regresiones fueron corridas con la ayuda del software estadístico. Se utilizó como variable dependiente, el flujo de interés cobrados mensualmente, como una variable que permita representar el mayor o menor cobro de la cartera de créditos. Esta variable se presenta en el Estado de Pérdidas y Ganancias de cada banco, por cada mes y no debe ser confundida con los intereses de mora recaudados, los cuales son revelados de una manera independiente.

Se identificó los intereses recaudados para la recuperación de la cartera de créditos de tipo comercial, la cartera de consumo, la cartera inmobiliaria, la cartera de microcréditos y la cartera global. Esta constituye la variable dependiente del análisis de regresión. En el segmento de variables independientes, se consideró en primer lugar aquellas que por intuición mejoran la recuperación de la cartera. De esta manera, se escogió el indicador IDEAC, que como se indicó en las secciones introductorias, muestra la evolución de la producción agregada y la coyuntura existente. Incrementos en este indicador, son reflejo de mayor actividad productiva. Esta variable es calculada por el Banco Central del Ecuador, tanto incluyendo efectos estacionales y de tendencias, como la serie sin estos efectos.

Para la formulación del modelo estadístico, se partió del set de variables, que recogían aspectos como la recuperación de la cartera, crecimiento de la producción, liquidez de los agentes económicos, entre otros. Ese conjunto de datos, se presenta en la siguiente tabla. Como se tomó el periodo que va del 2015 al 2017 con frecuencia mensual, se obtuvieron 36 observaciones. Se confirma la presencia de cifras importantes (altas, se seis dígitos), por lo que la necesidad de aplicar una transformación logarítmica es relevante.

Los promedios presentados, junto con las desviaciones estándares, valores mínimos y máximos se presentan en la tabla. La definición de cada una de estas variables se realizó en las secciones anteriores.

Tabla No. 14: *Estadísticos descriptivos de las variables empleadas para la banca privada del Ecuador*

Variable	Obs.	Promedio	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Intereses recaudados	36	1,243,637\$	690,451\$	179,145\$	2,507,767\$
Intereses cartera comercial	36	384,978\$	209,299\$	57,364\$	753,700\$
Intereses cartera consumo	36	498,362\$	279,261\$	71,387\$	1,008,030\$
Gastos en cobranzas	36	2,964\$	1,621\$	310\$	5,698\$
Gastos en personal	36	306,101\$	170,261\$	45,811\$	621,507\$
Gastos en honorarios	36	47,369\$	27,773\$	4,920\$	107,960\$

Gastos en servicios varios y otros	36	354,142\$	202,811\$	48,413\$	755,109\$
Gastos totales de operación	36	941,165\$	527,999\$	133,921\$	1,925,276\$
Morosidad cartera comercial	36	1.33%	0.20%	0.85%	1.73%
Morosidad cartera consumo	36	7.28%	1.11%	5.21%	10.13%
Indicador ROA	36	0.84%	0.17%	0.59%	1.09%
Indicador ROE	36	8.56%	1.91%	5.56%	10.87%
Gastos Operativos sobre Margen F.	36	87.95%	4.77%	81.49%	96.88%
Gastos en Personal a Activos	36	1.68%	0.08%	1.51%	1.79%
Gastos Operativos a Activos	36	5.12%	0.22%	4.58%	5.48%
Cartera sobre Depósitos	36	70.55%	3.23%	66.10%	76.41%
Cartera a Activos	36	56.20%	2.29%	52.92%	59.76%
Total Cartera Bruta	36	20,400,000\$	1,796,401\$	18,500,000\$	24,600,000\$
Total Gastos Gobierno	36	3,194\$	752\$	2,249\$	5,540\$
Índice Salario Real	36	101.95	1.65	99.37	104.50
IDEAC ajustado tendencia	36	158.35	3.38	152.63	164.80
IDEAC bruto	36	157.90	10.08	140.03	182.79

Elaboración propia.

De esta manera, se realizaron las regresiones estadísticas. El cuadro siguiente ilustra los resultados alcanzados⁸.

Tabla No. 15: *Resumen de coeficientes estimados mediante el análisis de regresión*
Elaboración propia.

	Recaudación cartera global	Recaudación cartera comercial	Recaudación cartera consumo	Recaudación cartera inmobiliaria	Recaudación cartera microempresas
Cartera Bruta / Activos	+ 0.44 (0.0000)	+ 0.52 (0.0000)	+ 0.86 (0.0000)	- 1.06 (0.0000)	+ 0.29 (0.0000)
Gastos de cobranzas*	+ 0.13 (0.0000)	+ 0.19 (0.0000)	+ 0.03 (0.4560)	+ 0.11 (0.1560)	+ 0.13 (0.0000)
Gastos en personal*	+ 0.87 (0.0000)	+ 0.77 (0.0000)	+ 0.97 (0.0000)	+ 0.92 (0.0000)	+ 0.85 (0.0000)
Índice Salario Real	+ 0.01 (0.0010)	- 0.02 (0.0000)	+ 0.00 (0.0760)	+ 0.04 (0.0000)	- 0.02 (0.0000)
IDEAC	+ 0.00 (0.0500)	+ 0.00 (0.0570)	+ 0.00 (0.0200)	+ 0.00 (0.0850)	+ 0.01 (0.0000)
Constante del modelo	+ 0.79 (0.0270)	+ 3.44 (0.0000)	- 0.30 (0.4660)	- 3.37 (0.0000)	+ 1.33 (0.0000)

* Definidas en logaritmo natural. Entre paréntesis se muestran los valores de probabilidad, para medir significancia de las variables incluidas. *Elaboración propia.*

⁸ En la sección de Anexos se presentan los prints de las regresiones realizadas en Stata®. Los valores entre paréntesis representan las probabilidad o significatividades de las variables

Para el modelo definido, las variables más relevantes son las referentes a los gastos en personal y el gasto en comisiones de cobranzas. Estas variables vienen expresadas en logaritmos por lo que la interpretación de los coeficientes es a manera de porcentajes de crecimiento. También se incluye la constante de la regresión. La interpretación de resultados del análisis de regresión se enlista a continuación:

- Las mejoras en el indicador IDEAC (Índice de actividad económica coyuntural) implicaron para todos los casos de tipos de carteras, aumento en la recuperación de los créditos brindados (los coeficientes de estas variables muestran signo positivo y los valores de significatividad entre paréntesis no son mayores al 10%⁹). Esto confirma el carácter pro cíclico de la recaudación de créditos, ya que mejora a mayor actividad económica. Es decir, cuando se genera mayor actividad coyuntural en la economía, mejora la recuperación de valores otorgados en créditos, manteniendo todo lo demás constante.
- Se utilizó el indicador de Cartera Bruta sobre Activos, para identificar los periodos en que existan expansiones crediticias, ya que para esos casos deberían existir mayor recaudación de cobros, independientemente de la gestión bancaria. De esta forma, las expansiones crediticias mostraron evidencias de mejoras en la recaudación, excepto para el caso de los créditos inmobiliarios (coeficiente negativo). Se puede considerar que, para esta cartera, las colocaciones nuevas no han mejorado el flujo de recaudos observados. Para la cartera global, por cada 1% en que se incrementa la relación entre Cartera Bruta y Total de Activos, mejora en 0.44% los valores recaudados de los créditos.
- El Índice de Salario Real presentó un aporte positivo a la recaudación de créditos, exceptuando la cartera comercial. Esto es sinónimo de que al presentarse mejoras en la liquidez de la sociedad (aumento en el poder adquisitivo de las personas que perciben un salario) se incrementa los valores pagados por los créditos obtenidos, aunque también puede representar mayores costos para la entidad bancaria, por los gastos en personal.
- Para el caso de los gastos en personal, el modelo para la cartera global indica que por cada 1% en que se incrementa el gasto en personal (interno de la entidad bancaria) se logra aumentar en 0.87% la recaudación o recuperación de créditos bancarios. Este

⁹ Por lo conceptos de regresión estadística, se puede concluir que una variable tiene una relación causal significativa, al 5% o 10% si los valores de probabilidad calculados son menores a 0.05 o 0.10 respectivamente. A este valor se lo conoce como nivel de significatividad.

resultado es estable para el resto de carteras observadas. De esta manera, se obtiene evidencia estadística de que la variable que representa a los gastos de producir internamente, influyen de manera directa sobre la gestión de cobro de los créditos otorgados.

- Paralelamente, el modelo estadístico indica que por cada 1% en que se incremente el gasto en comisiones por cobranzas, manteniendo las demás variables constantes, se eleva en 0.13% la recaudación en la cartera global, siendo la variable significativa para los diferentes tipos de crédito, excepto los de consumo (donde se nota un mayor peso de la gestión interna del banco). Este resultado permite verificar la hipótesis que al realizar las actividades de cobranzas por medio de comisiones a empresas recaudadoras, se permite obtener recaudaciones significativas. El hecho de que la cartera de consumo no resulte significativa, puede atribuirse al hecho de que la mayor proporción de esa cartera es de muy corto plazo y por lo general, se recauda directamente por los bancos, sin gestión alguna. Es el caso de un cliente que genera un crédito para consumo y a fin de mes, realiza el pago sin necesitar alguna gestión bancaria y menos de una empresa recaudadora.

4.4.2 Identificar los niveles de eficiencia en el uso de recursos para la recuperación de valores

Para finalizar, una vez que se ha verificado la relevancia estadística que tiene la variable que representa los gastos de contratación de proveedores para la cobranza de créditos bancarios, se desarrolla el Análisis Envolvente de Datos, para verificar la eficiencia que muestran dichos proveedores.

Como se indicó en la sección de presentación de la herramienta, esta metodología requiere que se informen de variables tipo “inputs” las cuales representan los insumos o recursos con los que cuentan las entidades de cobro, incluyendo para este caso a los bancos analizados y a la Empresa Recaudadora en estudio y por otra parte, se ingresan las variables tipo “outputs”, que reflejan los niveles de producción o servicios producidos por cada una de las unidades de estudio.

Se consideraron como variables de recursos las asociadas a capital y trabajo: gastos de personal y total de activos de las entidades bancarias identificadas como Banco Grande, Mediano y Pequeño, en conjunto con los valores de la Empresa Recaudadora. Como productos se estableció el nivel de colocaciones sobre los depósitos observados (el cual es cero para el caso de la Empresa Recaudadora) y los porcentajes de recuperación de cada unidad. El análisis se realizó con base a las cifras del año 2016, periodo en el cual la

Empresa Recaudadora mantuvo contrato con las tres entidades bancarias (grande, mediana y pequeña) simultáneamente.

A continuación, se resume la información obtenida de los cálculos de eficiencia de la técnica DEA: la tabla recoge los coeficientes de eficiencia comparativa para las unidades de estudio. Para establecer comparaciones, el método establece a la unidad de mayor eficiencia con el 100%¹⁰.

Tabla No. 16: *Resumen de coeficientes de eficiencia, análisis DEA*

Recaudador	Eficiencia	
Empresa Recaudadora	100.00%	1
Banco Grande	94.00%	2
Banco Pequeño	83.36%	3
Banco Mediano	76.32%	4
Eficiencia técnica Global	85.24%	

Elaboración propia.

La metodología DEA es sencilla de aplicar y práctica en temas de obtención de valores para la toma de decisiones. Los resultados indican que, con los recursos observados, la Empresa Recaudadora muestra una mayor eficiencia al momento de recaudar créditos, ya que el Análisis la coloca en primer lugar (se evidencia que el método, considera que, para la unidad más eficiente, un valor de 100% en tanto que las demás unidades presentan un valor proporcional). El Banco Grande sigue en valor de eficiencia con un nivel de 94%, seguido por el Banco Pequeño con un porcentaje de 83.36% y finalmente el Banco Mediano con 76.32%. En virtud de estos resultados, se puede establecer la evidencia empírica de que la Empresa Recaudadora presenta mayor nivel de eficiencia en el uso de recursos para alcanzar sus fines de cobro, considerando los datos escogidos de estudio y para el periodo señalado.

¹⁰ De manera similar al análisis de regresión, el método DEA se calculó por medio del software Stata 11.0®.

CONCLUSIONES

Una vez desarrolladas las metodologías del estudio, se plantean las siguientes conclusiones.

- Considerando que en la metodología econométrica del estudio se obtuvo un coeficiente positivo y con significatividad estadística para la relación causal del modelo entre los gastos de contratación de empresas recaudadora con respecto a los valores recuperados de los créditos y tomando en cuenta que de acuerdo al modelo matemático diseñado, la Empresa Recaudadora ocupó el primer lugar en términos de eficiencia calculada, se verifica la hipótesis diseñada para el presente trabajo: la actividad de externalización de la gestión de cobranzas permite generar un mayor flujo de recaudación y recuperación de créditos, ya que se realiza por medio de la contratación de un proveedor que muestra eficiencia en la gestión de cobranzas.
- La actividad comercial de la externalización (Outsourcing) constituye una decisión dentro de las nuevas tendencias de los negocios: establece la necesidad de decidir si un producto o servicio se produce o gestiona internamente, o es adquirido en el mercado con los respectivos costos de transacción por su obtención.
- De acuerdo a la revisión de la literatura, la conveniencia de realizar una estrategia de Outsourcing reside en el grado de especificidad del bien o servicio a producir.
- Por las características observadas, la gestión de cobranzas de créditos mantiene un bajo nivel de especificidad, principalmente por el hecho de que no es un servicio exclusivo para un tipo de empresa, sino que es demandado en general por las empresas para completar los ciclos de venta.
- Los bancos privados realizan la contratación de empresas recaudadoras para la gestión de cobranzas, para los casos de clientes que muestren vencimientos por lo general mayores a los 90 días, ya que, para los plazos menores, usualmente el cumplimiento se da por parte de los clientes sin mayores gestiones o comunicaciones.
- La cartera comercial representa el mayor peso dentro de la cartera de créditos de las entidades bancarias. Su participación se situó en 41% para el año 2017. A este tipo de cartera le sigue la de Consumo, con 35%.
- Considerando la morosidad, la cartera de consumo muestra niveles más altos de este indicador, durante el periodo analizado, que los otros tipos de productos. El valor alcanza el 5.21% durante el 2017. Con las cifras presentadas, se alcanza el objetivo

específico número uno formulado del trabajo, el cual requiere describir el tipo de cartera de las instituciones financieras y sus niveles de recuperación observado.

- Considerando el segundo objetivo específico: describir el proceso de gestión de cobranzas usual de la empresa recaudadora del caso de estudio, se desarrollaron descripciones de las diferentes actividades que efectúa la empresa y su cuantificación.
- Por el tercer objetivo específico, se requiere identificar los factores relevantes en la recuperación de recursos concedidos como créditos por parte de la banca privada. Este objetivo es alcanzado por medio del análisis de regresión y los resultados del mismo. Para la cartera global se obtuvo evidencia que por cada 1% en que se incrementa el gasto en comisiones por cobranzas, manteniendo las demás variables constantes, se eleva en 0.13% la recaudación de créditos de la misma. Esta variable presenta significatividad estadística.
- Por el cuarto objetivo, se requiere identificar los niveles de eficiencia en el uso de recursos para la recuperación de valores, para bancos de distintos tamaños frente a una empresa recaudadora tomada como caso de estudio. Este objetivo es alcanzado por medio de la aplicación del método matemático DEA el cual calcula coeficientes de eficiencia en el uso de recursos observados, para la producción de bienes y/o servicios. Los resultados empíricos situaron en primer lugar a la Empresa Recaudadora en comparación a un Banco Grande, Mediano y Pequeño de la economía ecuatoriana.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se plantean en líneas de formular nuevas investigaciones sobre la temática estudiada. Para el caso de las entidades financieras, este aspecto es muy relevante, ya que existen potencialmente temas que se puede desarrollar como investigaciones, pero se debe observar primero la disponibilidad de información bancaria, sobretodo en el campo de sus operaciones.

Independiente de este hecho, una vez formulados los aspectos teóricos y metodológicos, se citan las siguientes recomendaciones:

- Con las herramientas aplicadas y los datos obtenidos, no se llega a determinar si los valores cobrados por honorarios por las empresas de recaudos guardan una relación de eficiencia para los bancos, comparándolos con los ahorros producidos al momento de externalizar la gestión de cobranzas, es decir un análisis sobre la gestión realizada, los ahorros en costos y los precios de venta de servicios de cobranzas. Sería ideal lograr la simulación del valor que gastaría el banco versus lo que gasta la empresa recaudadora, en la cobranza de créditos de un conjunto de clientes. No obstante esta incertidumbre, intuitivamente se puede establecer que los precios cobrados por las empresas de recaudo han disminuido, debido a la mayor competencia generada con su incremento en el número de empresas en el mercado ecuatoriano. Mayor competencia de empresas, permite suponer que estas empresas están reduciendo sus niveles de rentabilidad. Sin embargo, se puede investigar por medio de un análisis de costos internos cual es la medida porcentual de ahorros al momento de externalizar la cartera. En la actualidad, no hay información pública de cuestiones operativas por parte de los bancos.
- Adicionalmente, considerando la necesidad de realizar más análisis de eficiencia para los entes productivos, es idóneo también realizar comparaciones tomando en cuenta los días promedios en que se realizó la cobranza de clientes. Se puede establecer, en términos de la fecha de vencimiento, cuántos días deben transcurrir para la cobranza dada la gestión de la empresa recaudadora contrastando con el tiempo en que incurriría una entidad bancaria. Una recuperación rápida de la cartera permite mejorar la liquidez del banco. No existe desagregación de información pública por parte de las instituciones financieras, acerca del promedio de días en que se recuperaron las obligaciones.

- Finalmente, se sugiere el levantamiento de encuestas, con gerentes de entidades bancarias, para establecer los principales factores cualitativos al momento de tomar la decisión de externalizar. Existen aspectos que parten de la experiencia de los profesionales del sector y que no se van a registrar en estados financieros ni reportes operativos y que pueden ser útiles al momento de evaluar decisiones cuantitativamente.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (2016). *Cifras de Bancos Privados del Ecuador*. Obtenido de <http://www.asobanca.org.ec/cifras>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Estadísticas Sector Real*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sector-real>
- Diario El Comercio. (12 de Junio de 2018). La cartera de crédito de la banca privada aumentó 15%. Recuperado el 25 de Julio de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/cartera-credito-banca-privada-consumidores.html>
- Dibbern, J., & Gewald, H. (Mayo de 2009). Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information & Management*, 46(4), 249-257. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.03.002>
- Empresa Recaudadora del Ecuador. (2018). *Manuales de procesos*. Quito.
- Heriel, E. (2016). *Transaction cost determinants of credit governance structures of commercial banks in Tanzania*. Universidad de Tanzania.
- Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, Ley 21 (Congreso Nacional 10 de Julio de 2000).
- Pérez Romero, C., Ortega Diaz, I., Ocaña Riola, R., & Martín Martín, J. (2017). Análisis de la eficiencia técnica en los hospitales del Sistema Nacional de Salud Español. *CrossMark*, 8.
- Reglamento a la Ley de Defensa al Consumidor, Decreto Ejecutivo 1314 (Presidencia Constitucional de la República del Ecuador 19 de Marzo de 2001).
- Sarmiento, L. E. (marzo de 2004). Análisis de eficiencia técnica de hospitales de menos de 20 camas del MSP en la provincia de Guayas. *Tesis de Grado*. Quito, Pichincha, Ecuador: FLACSO.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2016). *Portal estadístico*. Recuperado el 25 de Julio de 2018, de Sector financiero público y privado: http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=112
- Tayauova, G. (Junio de 2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 188-195. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.023>

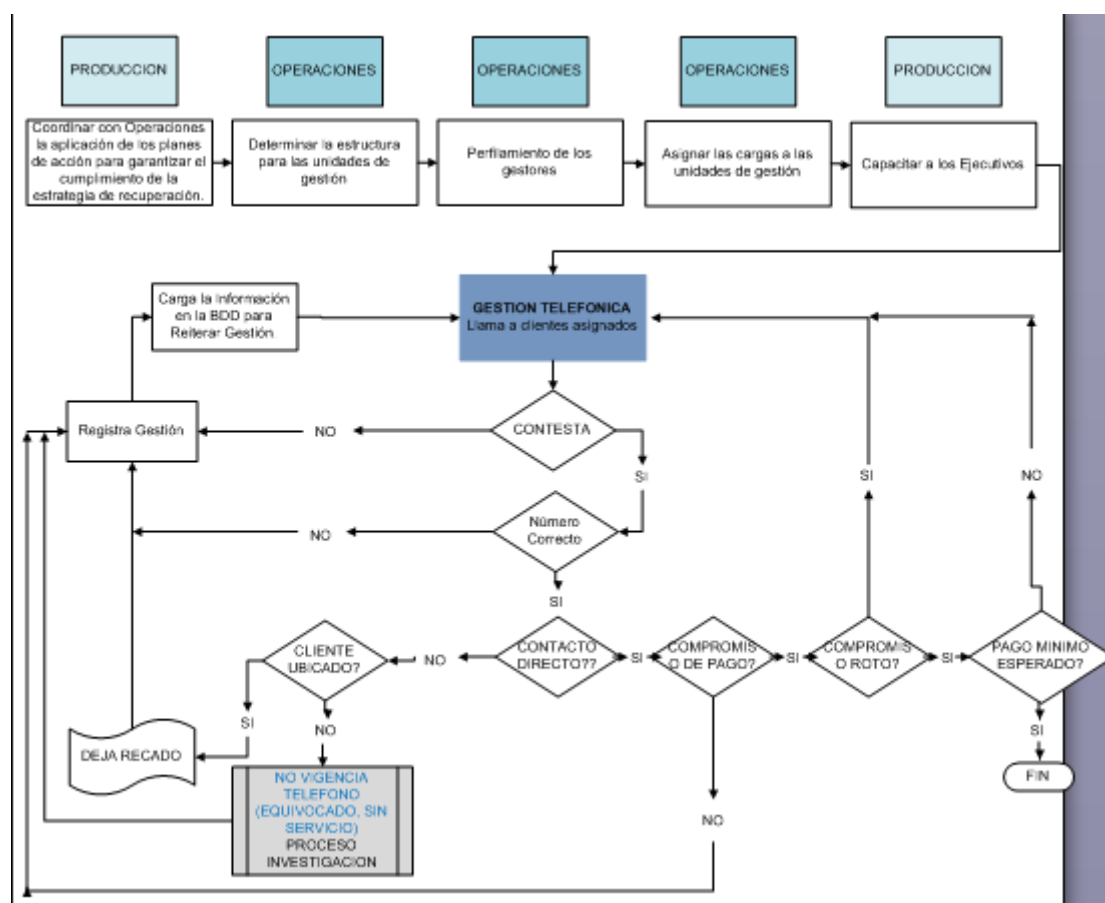
Wikipedia. (30 de Julio de 2018). *El método científico*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico

Williamson, O. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195.

Yunus, M. (2003). *El Banquero de los Pobres: Micro-Préstamos y la Batalla en contra de la Pobreza Mundial*. Chittagong, Bangladés: Public Affairs. doi:978-1-58648-198-

ANEXOS

Anexo No. 1: Flujograma de gestión telefónica, Empresa Recaudadora.



Anexo No. 2: Scripts cobranzas telefónicas

COBRANZA SUAVE (1 PAGO VENCIDO)
Contacto directo: El Cliente. Cobrador Telefónico: Buenos días (tardes o noches) le saluda (nombre de Ejecutivo Telefónico) de “Empresa Recaudadora Ecuador” en representación de “NOMBRE DE LA INSTITUCION A LA QUE REPRESENTAMOS” Me puede comunicar por favor con el señor (a) (nombre del cliente) necesito conversar de urgencia con él (ella) es importante. El Deudor se identifica: Con él o Ella habla Buenos días (tardes o noches)

El motivo de esta llamada es para poner en su conocimiento, que su **“NOMBRE DEL PRODUCTO ADEUDADO”** se encuentra vencida, para lo cual solicitamos se acerque a regularizar su obligación lo antes posible en las agencias de “EMPRESA RECAUDADORA ECUADOR” (indicar dirección) o en las agencias de **“NOMBRE DE LA INSTITUCION A LA QUE REPRESENTAMOS”** (indicar dirección)

Recomendaciones:

Antes de cerrar la comunicación solicite:

- 1.- Mejor Horario para contactar y teléfonos
- 2.- Direcciones vigentes / Actualizar
- 3.- Posibilidades de pagos mínimos establecidos y políticas de negociación

Contacto Indirecto: familiar, un tercero o jefe

Respuestas: Está ocupado y no puede atender su llamada en estos momentos

No está en estos momentos, pero vuelve más tarde

Sr. Sra. Usted es familiar o conocido del cliente, Respuesta SI/NO

Estimado señor (a) por favor comuníqueme al sr. (nombre del cliente) que estamos solicitando su presencia y regularización de la **“NOMBRE DEL PRODUCTO ADEUDADO”** que se encuentra en mora, para lo cual solicitamos se acerque a cancelar a las agencias de “EMPRESA RECAUDADORA ECUADOR” (indicar dirección) o en las agencias de **“NOMBRE DE LA INSTITUCION A LA QUE REPRESENTAMOS”** (indicar dirección)

Muchas gracias por su atención buenos días (tardes o noches)

COBRANZA SEMIDURA DE (2 A 4 PAGOS VENCIDOS)

Contacto directo: El Cliente.

Cobrador Telefónico:

Buenos días (tardes o noches) le saluda (nombre de Ejecutivo Telefónico) de “Empresa Recaudadora Ecuador”

Me puede comunicar por favor con el señor (a) (nombre del cliente) necesito conversar de urgencia con él (ella) es importante.

El Deudor se identifica: Con él o Ella habla

Buenos días (tardes o noches)

El motivo de esta llamada es para solicitarle el pago urgente, de su **“NOMBRE DEL PRODUCTO ADEUDADO”** por un valor de (monto deuda) el mismo que registra una mora de (tiempo). Le solicito se acerque a solucionar de forma inmediata a las oficinas de “EMPRESA RECAUDADORA ECUADOR” (indicar dirección) o en las agencias de **“NOMBRE DE LA INSTITUCION A LA QUE REPRESENTAMOS”** (indicar dirección), en un plazo máximo de 24 horas

Recomendaciones:

Antes de cerrar la comunicación solicite:

- 1.- Mejor Horario para contactar y teléfonos
- 2.- Direcciones vigentes / Actualizar
- 3.- Posibilidades de pagos mínimos establecidos y políticas de negociación

Contacto Indirecto: Un familiar, tercero o jefe

Respuestas: Está ocupado y no puede atender su llamada en estos momentos

No está en estos momentos, pero vuelve más tarde

Sr. Sra. Usted es familiar o conocido del cliente, Respuesta SI/NO

Estimado señor (a) por favor comuníqueme al sr. (nombre del cliente) que estamos solicitando su presencia y regularización de la “**NOMBRE DEL PRODUCTO ADEUDADO**” que se encuentra en mora, para lo cual solicitamos se acerque a las agencias de “EMPRESA RECAUDADORA ECUADOR” (indicar dirección) o en las agencias de “**NOMBRE DE LA INSTITUCION A LA QUE REPRESENTAMOS**” (indicar dirección)

Muchas gracias por su atención buenos días (tardes o noches)

COBRANZA DURA (MAYOR A 4 PAGOS VENCIDOS)

Contacto directo: El Cliente.

Cobrador Telefónico:

Buenos días (tardes o noches) le saluda (nombre de Ejecutivo Telefónico) de “Empresa Recaudadora Ecuador”

Me puede comunicar por favor con el señor (a) (nombre del cliente) necesito conversar de urgencia con él (ella) es importante.

El Deudor se identifica: Con él o Ella habla

Buenos días (tardes o noches)

En reiteradas ocasiones hemos intentado llegar a una solución de su deuda, la misma que no ha tenido una respuesta favorable, por tal motivo exigimos en un plazo máximo de 24 horas realice el pago de su “**NOMBRE DEL PRODUCTO ADEUDADO**” vencida desde (tiempo) por un valor de (monto deuda), para lo cual solicitamos se acerque a las agencias de “EMPRESA RECAUDADORA ECUADOR” (indicar dirección) o en las agencias de “**NOMBRE DE LA INSTITUCION A LA QUE REPRESENTAMOS**” (indicar dirección), en un plazo máximo de 24 horas

Recomendaciones:

Antes de cerrar la comunicación solicite:

- 1.- Mejor Horario para contactar y teléfonos
- 2.- Direcciones vigentes / Actualizar

3.- Posibilidades de pagos mínimos establecidos y políticas de negociación

Contacto Indirecto: Un familiar, tercero o jefe

Respuestas: Está ocupado y no puede atender su llamada en estos momentos

No está en estos momentos, pero vuelve más tarde

Sr. Sra. Usted es familiar o conocido del cliente, Respuesta SI/NO

Estimado señor (a) por favor comuníquese al sr. (nombre del cliente) que estamos solicitando su presencia y regularización de la “**NOMBRE DEL PRODUCTO ADEUDADO**” que se encuentra en mora, para lo cual solicitamos se acerque a las agencias de “EMPRESA RECAUDADORA ECUADOR” (indicar dirección) o en las agencias de “**NOMBRE DE LA INSTITUCION A LA QUE REPRESENTAMOS**” (indicar dirección), en un plazo máximo de 24 horas

Muchas gracias por su atención buenos días (tardes o noches)

Anexo No. 3: Scripts procesos IVR, SMS y correos electrónicos, Empresa Recaudadora.

SCRIPT IVR

*Estimado cliente, usted mantiene XX días de vencimiento en su factura con la empresa “NOMBRE CLIENTE”
Agradecemos su pago inmediato o comuníquese con
“EMPRESA RECAUDADORA ECUADOR” al
XXXXXXXX*

Estimado Cliente, le recordamos realizar el pago de forma INMEDIATA de su factura con la empresa “NOMBRE CLIENTE” o comuníquese con “EMPRESA RECAUDADORA ECUADOR” al XXXXXXXX opción 1

SCRIPT SMS

*Estimado cliente, usted mantiene XX días de vencimiento en su factura con la empresa “NOMBRE CLIENTE”.
Agradecemos su pago inmediato o comuníquese con
“EMPRESA RECAUDADORA ECUADOR” al
XXXXXXXX*

Estimado Cliente, le recordamos realizar el pago de forma INMEDIATA de su factura con la empresa “NOMBRE CLIENTE” o comuníquese con “EMPRESA RECAUDADORA ECUADOR” al XXXXXXXX

SCRIPT MAIL

MAILING
Estimado (a) Buenas tardes <i>“Empresa Recaudadora Ecuador”, empresa de cobranzas, se encuentra actualmente bajo del manejo de su factura adquirida con la empresa “NOMBRE CLIENTE” le solicitamos comunicarse a la brevedad posible para buscar en conjunto una alternativa de solución a su factura pendiente de pago.</i>

Anexo No. 4: Formato de carta a clientes, Empresa Recaudadora.

CIUDAD: CLIENTE: CI: DIRECCION: FECHA:

De nuestras consideraciones

La empresa “NOMBRE CLIENTE” ha contratado los servicios profesionales de la “Empresa Recaudadora Ecuador”, para la GESTION Y RECUPERACION DE SU CARTERA VENCIDA.

Solicitamos se comunique de manera INMEDIATA con nosotros para dar una SOLUCION DEFINITIVA.

En caso de que la presente no sea tomada en cuenta, la acción de gestión y recuperación pasara a una instancia superior.

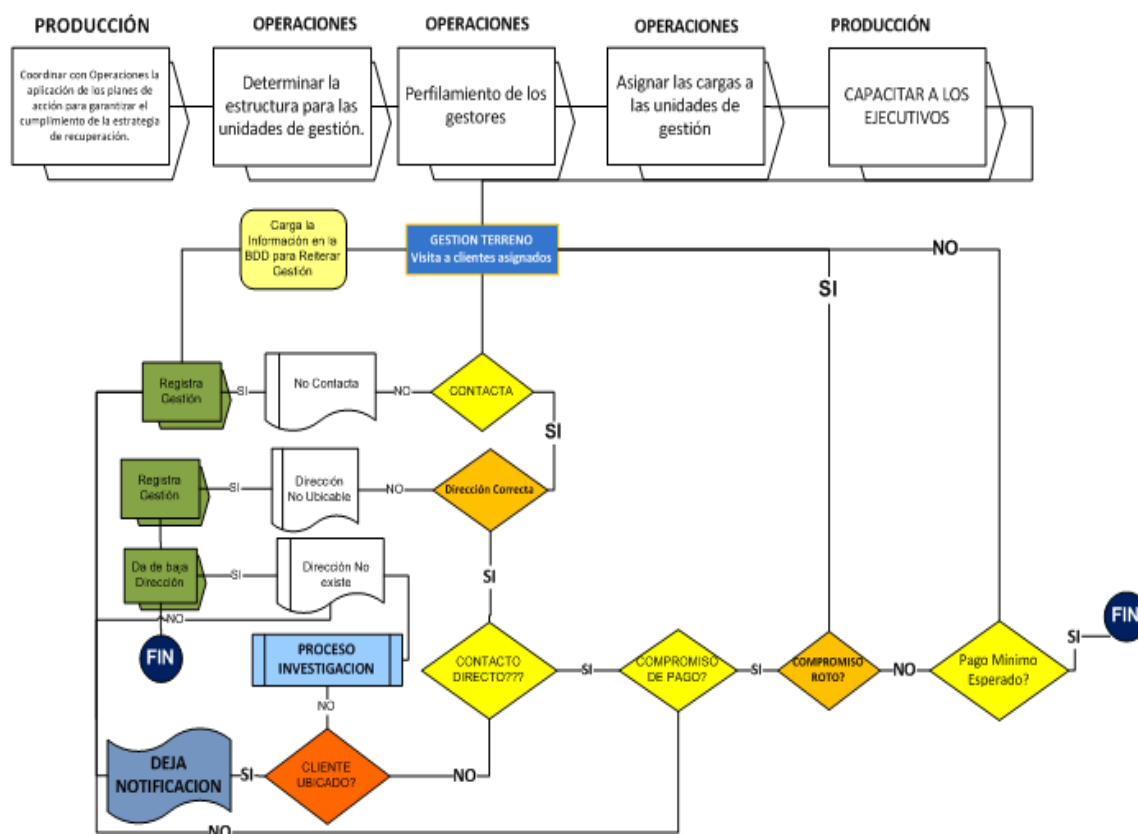
La presente, acorde a lo dispuesto en el Art. 48 del Reglamento general a la Ley orgánica de defensa del consumidor, no constituye amenaza alguna.

“Art. 48.- En cobranza de créditos y requerimientos de cobro, el proveedor o sus representantes y abogados podrán realizar advertencias del inicio de medidas legales, así como gestiones extrajudiciales de cobro, sin que ellas impliquen amenaza sancionada por el artículo 49 de la ley”

Atentamente,

“Empresa Recaudadora Ecuador”

Anexo No. 5: Flujograma de gestión en terreno, Empresa Recaudadora.



Anexo No. 6: Regresión de valores recaudados de la cartera global, sobre los niveles de la cartera / depósitos, gastos de cobranzas, gastos de personal, índice de salario real y variable IDEAC ajustado.

Source	SS	df	MS	Number of obs = 36		
Model	19.8093337	5	3.96186674	F(5, 30) = 20872.01		
Residual	.005694515	30	.000189817	Prob > F = 0.0000		
				R-squared = 0.9997		
				Adj R-squared = 0.9997		
				Root MSE = .01378		
Total	19.8150282	35	.566143664			

log_intere~s	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ind_cart~tos	.442449	.084461	5.24	0.000	.2699568	.6149413
log_gasto~as	.1303294	.0310683	4.19	0.000	.0668794	.1937794
log_gastos~l	.8690617	.0322835	26.92	0.000	.8031301	.9349934
indice_sal~l	.0058302	.0015061	3.87	0.001	.0027543	.0089061
ideac_ajus~a	.0019963	.0009753	2.05	0.050	4.35e-06	.0039882
_cons	.7900335	.3389037	2.33	0.027	.0978997	1.482167

Anexo No. 7: Regresión de valores recaudados de la cartera comercial, sobre los niveles de la cartera / depósitos, gastos de cobranzas, gastos de personal, índice de salario real y variable IDEAC ajustado.

Source	SS	df	MS	Number of obs = 36		
Model	19.0033333	5	3.80066666	F(5, 30) = 23442.76		
Residual	.004863762	30	.000162125	Prob > F = 0.0000		
				R-squared = 0.9997		
				Adj R-squared = 0.9997		
				Root MSE = .01273		
Total	19.0081971	35	.543091344			

log_intere~l	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ind_cart~tos	.5244852	.0780573	6.72	0.000	.3650709	.6838996
log_gasto~as	.1923366	.0287128	6.70	0.000	.1336973	.250976
log_gastos~l	.7705634	.0298358	25.83	0.000	.7096305	.8314963
indice_sal~l	-.0245758	.0013919	-17.66	0.000	-.0274185	-.0217331
ideac_ajus~a	.0017847	.0009014	1.98	0.057	-.0000562	.0036256
_cons	3.442185	.3132089	10.99	0.000	2.802527	4.081843

Anexo No. 8: Regresión de valores recaudados de la cartera consumo, sobre los niveles de la cartera / depósitos, gastos de cobranzas, gastos de personal, índice de salario real y variable IDEAC ajustado.

Source	SS	df	MS	Number of obs = 36		
Model	20.212888	5	4.04257761	F(5, 30) = 14665.38		
Residual	.008269634	30	.000275654	Prob > F = 0.0000		
				R-squared = 0.9996		
				Adj R-squared = 0.9995		
				Root MSE = .0166		
Total	20.2211577	35	.577747362			

log_inter~mo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ind_cart~tos	.8585004	.101782	8.43	0.000	.6506339	1.066367
log_gasto~as	.0282975	.0374397	0.76	0.456	-.0481646	.1047597
log_gastos~l	.972077	.0389041	24.99	0.000	.8926243	1.05153
indice_sal~l	-.0033406	.001815	-1.84	0.076	-.0070474	.0003661
ideac_ajus~a	.0040739	.0011754	3.47	0.002	.0016735	.0064743
_cons	-.3017837	.4084051	-0.74	0.466	-1.135858	.5322907

Anexo No. 9: Regresión de valores recaudados de la cartera inmobiliaria, sobre los niveles de la cartera / depósitos, gastos de cobranzas, gastos de personal, índice de salario real y variable IDEAC ajustado.

Source	SS	df	MS	Number of obs = 36		
Model	19.9493702	5	3.98987404	F(5, 30) =	3617.25	
Residual	.033090403	30	.001103013	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.9983	
				Adj R-squared =	0.9981	
Total	19.9824606	35	.570927446	Root MSE =	.03321	

log_intere~b	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ind_cart~tos	-1.057662	.2036004	-5.19	0.000	-1.473469	-.6418544
log_gasto~as	.1089577	.0748929	1.45	0.156	-.043994	.2619093
log_gastos~l	.9236214	.0778221	11.87	0.000	.7646876	1.082555
indice_sal~l	.0365879	.0036307	10.08	0.000	.0291731	.0440027
ideac_ajus~a	-.004192	.0023511	-1.78	0.085	-.0089937	.0006097
_cons	-3.36545	.8169566	-4.12	0.000	-5.033898	-1.697002

Anexo No. 10: Regresión de valores recaudados de la cartera de microempresa, sobre los niveles de la cartera / depósitos, gastos de cobranzas, gastos de personal, índice de salario real y variable IDEAC ajustado.

Source	SS	df	MS	Number of obs = 36		
Model	19.1463918	5	3.82927837	F(5, 30) =	27648.61	
Residual	.004154941	30	.000138498	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.9998	
				Adj R-squared =	0.9997	
Total	19.1505468	35	.547158479	Root MSE =	.01177	

log_inter~ro	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ind_cart~tos	.2854914	.0721456	3.96	0.000	.1381503	.4328324
log_gasto~as	.1262836	.0265382	4.76	0.000	.0720853	.1804819
log_gastos~l	.8492082	.0275762	30.79	0.000	.7928901	.9055263
indice_sal~l	-.0199282	.0012865	-15.49	0.000	-.0225556	-.0173008
ideac_ajus~a	.0051659	.0008331	6.20	0.000	.0034644	.0068674
_cons	1.330738	.2894879	4.60	0.000	.7395244	1.921951

Anexo No. 11: Resumen de estadísticos descriptivos de las variables agregadas utilizadas en el análisis de regresión

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
intereses_~s	36	1243637	690451	179145.3	2507767
intereses_~l	36	384977.5	209299.2	57363.99	753700.3
intereses_~o	36	498361.8	279261.2	71386.91	1008030
gastos_en~as	36	2964.042	1620.548	310.161	5697.515
gastos_en_~l	36	306101.2	170260.7	45811.06	621506.8
gastos_en~os	36	47369.12	27772.98	4920.381	107959.7
gastos_en_~r	36	354141.5	202810.5	48412.78	755108.6
gastos_tot~n	36	941165.2	527999.3	133921.1	1925276
morosidad_~l	36	.0132633	.0020008	.0085339	.017256
morosidad_~o	36	.0728175	.0110933	.0520967	.1013011
indicador_~a	36	.0084263	.0017453	.0058576	.0109286
indicador_~e	36	.0855633	.0191306	.0556247	.1086947
ind_gastos~n	36	.8795466	.0476911	.8149457	.968826
i~pers_a_a~s	36	.0167681	.0007586	.01507	.0179273
~r_a_activos	36	.0512194	.0022155	.0457971	.0547866
ind_cart~tos	36	.7054789	.0323375	.6609903	.764127
ind_cart~vos	36	.5619687	.022942	.529198	.5975895
total_cart~a	36	2.04e+07	1796401	1.85e+07	2.46e+07
total_gast~o	36	3193.575	752.266	2249.037	5539.693
indice_sal~l	36	101.9487	1.646258	99.36563	104.4966
ideac_ajus~a	36	158.349	3.380581	152.634	164.7992
ideac_bruto	36	157.8967	10.08283	140.03	182.7933

Anexo No. 12: Ficha metodológica de la Superintendencia de Bancos de la Morosidad de Cartera

FICHA METODOLÓGICA	
NOMBRE DEL INDICADOR	MOROSIDAD DE CARTERA
DEFINICIÓN	El coeficiente de MOROSIDAD DE CARTERA se emplea para detectar problemas de calidad de los activos de la cartera de préstamos. "Este indicador mide la porción de la cartera total que tiene cuotas vencidas por lo tanto no genera intereses ni ingresos".
FÓRMULA DE CÁLCULO	
$\frac{\text{Cartera en mora} / \text{cartera total bruta}^* (I004)}{\text{Cartera improductiva} / \text{cartera total bruta}}$	
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS	
El concepto de cartera en mora de los Indicadores de Solidez financiera corresponde al concepto de Cartera improductiva; incluye la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida. Total Cartera Bruta: corresponden a la carteras de crédito (no incluye los fondos interbancarios) por vencer, que no devenga intereses y vencida. Conforme lo dispuesto en el Catálogo Único de Cuentas emitido con Resolución No. SBS-2014-0761 de 05 de septiembre del 2014. Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, art. 5, capítulo II, título IX: Cartera por vencer: aquella cuyo plazo no ha vencido y aquella vencida hasta 60, 30 o 15 días posteriores a la fecha de vencimiento de la operación, según sea el caso, o de acuerdo a lo establecido en el respectivo contrato. Los créditos que deban ser cancelados mediante cánones, cuotas o la porción del capital que forma parte de los dividendos, se registrarán según la maduración de cada canon, cuota o cuota de dividendo. Cuando exista una porción del capital de estos créditos, vencida hasta 60, 30 o 15 días, según sea el caso, dicha porción se transferirá a cartera vencida y simultáneamente el resto del capital del crédito pasará a cartera que no devenga intereses, respetando las condiciones de maduración del crédito. Estas operaciones registradas en tal cuenta no generarán intereses. Igualmente, cuando existan, cánones, cuotas o cuotas de dividendos de los créditos registrados en cartera que no devenga intereses, vencidos por más de quince, treinta o sesenta días, según sea el caso, dichos cánones, cuotas o cuotas de dividendos se transferirán a cartera vencida.	