



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR
CARRERA FINANZAS**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingenieras en Finanzas

TEMA:

Aplicación de un modelo de Recuperación de cartera para mitigar el riesgo y disminuir la morosidad en el departamento de cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba.

Mónica Alexandra Isa Jara
Pilar Yolanda Herrera Miño

Riobamba-Ecuador
2012

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la tesis cuyo título es “Aplicación de un modelo de Recuperación de cartera para mitigar el riesgo y disminuir la morosidad en el departamento de cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba”, realizado por las señoritas Mónica Alexandra Isa Jara, y Pilar Yolanda Herrera Miño, ha sido revisada en su totalidad, por lo tanto se autoriza su presentación.

Ing. Víctor Betancourt

Director

Ing. Juan Aguilar

Miembro del Tribunal

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad por los hechos, criterios vertidos, e ideas vertidas en el presente modelo de recuperación de cartera, nos corresponde exclusivamente a las autoras y el patrimonio intelectual derivado del mismo a la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Mónica Alexandra Isa Jara

Pilar Yolanda Herrera Miño

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la fortaleza, sabiduría y la fuerza espiritual que nos permitió llevar a cabo este trabajo de investigación.

A si mismo agradecemos a nuestros padres que con su sacrificio y amor han sido el pilar fundamental para un logro más en nuestra vida, como a nuestros esposos e hijos que siempre han estado a nuestro lado brindándonos su apoyo.

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, facultad de Administración de Empresa que nos abrieron sus puertas para adquirir los conocimientos necesarios para ser profesionales de éxito.

Como también al “Banco Nacional de Fomento” que nos permitió realizar el trabajo de investigación y a las personas que apoyaron de diferente manera para la culminación de este trabajo sin lo cual no hubiera sido posible llegar a un feliz término.

**Mónica Alexandra Isa Jara
Pilar Yolanda Herrera Miño**

DEDICATORIA

Esta Tesis la dedico con todo mi amor y cariño a Dios, a mis padres, Laurita y Efraín y a mi querido esposo Cristian. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar; a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad.

De igual manera a mí querido esposo ya que con su apoyo incondicional me brindó la fuerza indispensable en mi vida para desarrollarme día a día como un mejor ser humano y así lograr cumplir uno más de mis grandes sueños; y a cada uno de mis hermanos que de una u otra manera me brindaron ese apoyo incondicional que día a día lo necesitaba.

Los quiero mucho y nunca los olvidaré.

Mónica Isa

DEDICATORIA

La presente investigación es dedicada de manera especial a mis Padres Medario Herrera y Piedad Miño, por el apoyo incondicional y la confianza que me ha brindado, siendo el soporte indispensable a lo largo de mi vida personal como estudiantil.

A mis hermanos, para que este trabajo sea un ejemplo de que todas las metas que nos proponemos en la vida se pueden realizar con esfuerzo y dedicación.

A mis amigos universitarios, Esthela Arias, Belén Aguagallo, Luz Paca, y a mi compañera y Amiga de tesis Mónica Isa por brindarme todo este tiempo, comprensión y sobretodo apoyo, por hacer menos dura mi vida en el transcurso de toda la carrera y sobre todo por estar presentes cuando los necesite.

De igual manera a mí querido esposo e hija quienes me han dado ese ánimo y valentía para culminar uno más de mis grandes sueños.

Pilar Herrera

ÍNDICE

PORTADA.....	I
Certificación del Tribunal.....	II
Certificación de Autoría.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatorias.....	V
Índice General.....	VII
Índice de Cuadros.....	IX
Índice de Figuras.....	X
Índice de Anexos.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO I	
1. Generalidades: Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Estructura organizacional.....	4
1.3. Reglamentos y políticas Generales.....	5
1.4. Objetivos como organización.....	5
1.5. Principios.....	6
1.6. Misión.....	7
1.7. Visión.....	7
CAPÍTULO II	
2.Diagnóstico Situacional de la Unidad de Gestión Financiera	8
2.1. Aspectos empresariales y segmento atendido.....	8
2.2. Matriz de implicados.....	9
2.3. El Macro entorno.....	10
2.4. Capacidad de respuesta.....	22
2.5. El Micro entorno.....	25
2.6. Cartera del BNF.....	33
2.7. Análisis comparativo entre BNF y del Pacífico.....	34
2.8 Sector de mayor concentración del crédito del BNF.....	36

2.9 Cartera en Morosidad.....	38
2.10 Identificación de factores claves del microentorno.....	39
2.11. Matriz de prioridades de los factores claves internos.....	44
2.12. Perfil estratégico del impacto institucional.....	45
2.13. Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos	46
2.14. FODA organizacional.....	48
2.15. Ventajas Competitivas.....	50
CAPÍTULO III.	
3.Propuesta: Modelo de recuperación de cartera.....	51
3.1. Introducción.....	51
3.2. Objetivos.....	51
3.3. Justificación.....	52
3.4. Desarrollo	52
3.5. Modelos propuestos sobre la cartera vencida.....	57
Modelo 1Técnicas de Negociación.....	57
Modelo 2 Técnicas de recuperación.....	61
Modelo 3Técnicas de cobranza.....	69
CAPÍTULO IV.	
4. Conclusiones y Recomendaciones.....	80
4.1. CONCLUSIONES.....	80
4.2. RECOMENDACIONES.....	82
RESUMEN.....	84
SUMMARY.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE CUADROS

No.		
1	Aspectos empresariales y segmento atendido.....	9
2	Implicados.....	9
3	Factores económicos.....	12
4	Factores políticos.....	14
5	Factores demográficos.....	15
6	Factores tecnológicos.....	16
7	Factores ecológicos.....	17
8	Factores Sociales.....	18
9	Matriz de prioridades de factores externos.....	20
10	Perfil estratégico de impacto a la subgerencia de recuperación y cobranza.....	21
11	Líneas de crédito banco nacional de fomento.....	28
12	Cartera del Banco Nacional de Fomento.....	33
13	Cartera banco del Pacífico.....	34
14	Cuadro comparativo BNF-BP.....	35
15	Créditos otorgados por cantones.....	37
16	Créditos en mora al 31 de octubre del 2011.....	38
17	Identificación de factores claves del microentorno.....	39
18	Matriz de prioridades de los factores claves internos.....	44
19	Perfil estratégico del impacto institucional.....	45
20	Matriz FODA.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		
1	Ubicación Geográfica del Banco Nacional de Fomento.....	3
2	Estructura Organizacional del Banco Nacional de Fomento	4
3	Capacidad de respuesta.....	23
4	Estructura Orgánica.....	26
5	Cartera Banco Nacional de Fomento 2009-2010.....	34
6	Cartera Banco Nacional de Fomento 2009-2011.....	35
7	Figura comparativa Banco de Fomento y Banco de Pacífico	36
8	Créditos otorgados por cantones.....	37
9	Créditos en mora Octubre 2001.....	38
10	Capacidad de respuesta Factores internos.....	46

ÍNDICE DE ANEXOS

No.		
1	Reglamento y Políticas Generales del Banco de Fomento...	88
2	Factores económicos del macro entorno: Renta.....	99
3	Empleo.....	99
4	Impuestos.....	100
5	Inflación.....	100
6	PIB.....	101
7	Tasas de Interés.....	102
8	Factores Políticos del macro entorno: Estabilidad Política....	110
9	Política Económica.....	111
10	Política Fiscal.....	112
11	Legislación.....	113
12	Factores demográficos macro entorno: Distribución Geográfica	114
13	Crecimiento de la Población.....	115
14	Factores Ecológicos.....	116
15	Factores Sociales del macro entorno : Grado de formación..	118
16	Defensa del consumidor.....	118
17	Cambios en la familia.....	119
18	Valores sociales.....	119
19	Calidad de vida.....	120
20	Salario Unificado.....	120
21	Créditos en mora al 31 de octubre 2011.....	121
22	Balances de Comprobación años (2009-2010-2011).....	122

INTRODUCCIÓN

El mejoramiento financiero, constituye un instrumento prioritario entre los agentes económicos, locales y nacionales.

Las aspiraciones del departamento de cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, es recuperar los bienes de capital para dotar de rentabilidad suficiente para seguir satisfaciendo las necesidades del sector productivo, es decir dotar de servicios financieros que resulten adecuados a las exigencias de los clientes de la localidad de su influencia. Si consideramos como premisa que el comercio, la agricultura y empresas requieren de la dotación de recursos económicos frescos, se debe ir incorporando estrategias que permitan mejor posicionamiento de la institución en el sector al que sirve.

En los últimos tiempos el Departamento de Cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba ha tomado un gran impulso en el cantón Riobamba con el incremento de la cartera colocada en 18129 clientes y que en la actualidad se encuentra un saldo vencido de 540.316,44 dólares, el mismo que hay que recuperar en especial dentro del sector campesino, que frente a este nuevo orden económico cantonal y provincial han caído en morosidad.

Un conocimiento general del departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento se lo aborda en el primer capítulo, mientras que el análisis del macro y micro entorno, así como las ventajas competitivas del departamento que permitirá visualizar cuáles son sus reales potencialidades frente a sus obligaciones se lo desarrolla en el segundo capítulo, en el tercer capítulo se desarrolla la propuesta que no es más que el tratamiento de la cartera vencida a través de un grupo de estrategias que facilitan y promueven la eficiencia y eficacia sobre la recuperación de la cartera que mantiene el Banco nacional de Fomento, y, finalmente se ha construido las conclusiones y recomendaciones en función de los capitulares propuestos y desarrollados anteriormente.

CAPÍTULO I.

1. Generalidades: del Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento

1.1. Antecedentes

El Banco Nacional de Fomento, es una institución financiera de Ecuador. Es también la cabeza del 'Grupo Financiero del Estado', La Ley promulgada el 28 de marzo de 1974, define al Banco Nacional de Fomento como una entidad financiera de desarrollo. Autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones. La autonomía del Banco Nacional de Fomento está plenamente garantizada en la Constitución política vigente, y la Institución. En todas sus operaciones, sólo está sujeta al control de la Superintendencia de Bancos.

Hasta el año 1999. El BANCO NACIONAL DE FOMENTO presentó una serie de dificultades cuya problemática impidió asumir eficientemente su rol de Banca de Desarrollo, que se reflejó principalmente por el estancamiento de la actividad crediticia, bajos niveles de recuperación y problemas de liquidez. Esto determinó que la Administración desarrolle una serie de acciones a fin de revitalizar su estructura financiera-crediticia y retomar el rol de importante intermediario - financiero. En este sentido, se ha continuado desarrollando las estrategias enmarcadas dentro del Plan Estratégico y de Reactivación Institucional.

En el Suplemento del Registro Oficial NO.196 del 23 de octubre del 2007, se publicó la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento que es la que actualmente está en vigencia.

Con las reformas el Directorio quedó integrado por nueve vocales:

- a. El Presidente de la República o su delegado, quien lo presidirá;
- b. El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, o su delegado;
- c. El Ministro de Economía y Finanzas o su delegado;
- d. El Ministro de Turismo o su delegado;
- e. El Ministro de Industrias y Competitividad o su delegado;
- f. Un representante de la Federación de Cámaras de Agricultura;
- g. Un representante del sector artesanal;
- h. Un representante de la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador;
- i. Un representante de la Federación de Ganaderos del Ecuador.

El BNF tiene nuevas atribuciones, después que el Congreso Nacional se allanó al veto parcial del Ejecutivo en las reformas a la Ley de esta institución financiera.

En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores agrícola, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y micro crédito, situación que amplió la cartera y dio lugar a la creación de la Subgerencia de Recuperación y Cobranza, cuyo objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, es decir revelar si el rendimiento que se está obteniendo está de acuerdo al requerido por el banco en sus operaciones, por ello La administración de recuperación y cobranzas debe ejercer control sobre los siguientes aspectos:

- Concesión de créditos.
- Período de cobranza o plazo
- Cobro efectivo de las cuentas.
- Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.
- Control sobre la concesión de crédito

A la vez de emplear varias modalidades de procedimientos de cobro ya que a medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta situación que se abordará en la presente trabajo.

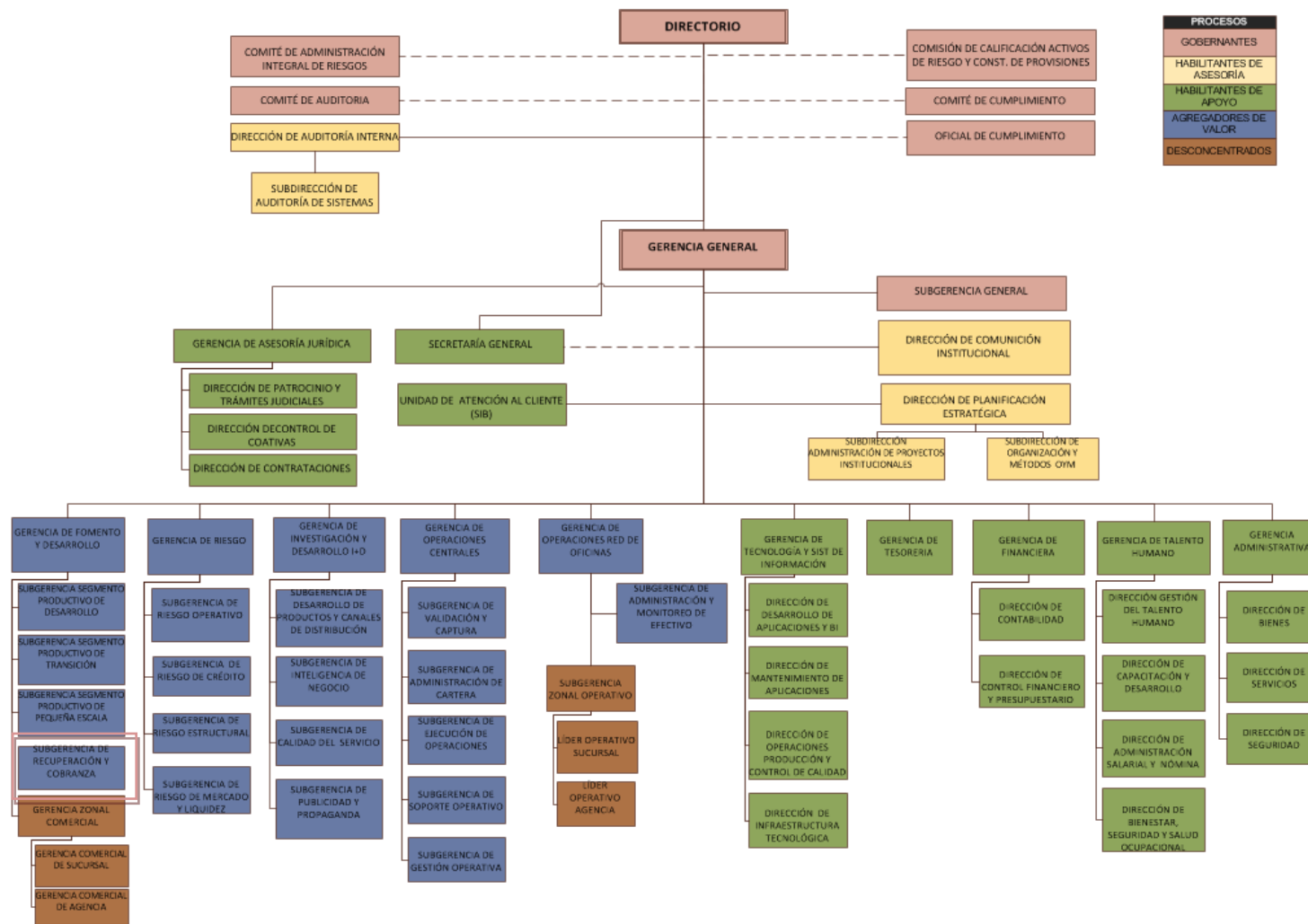
El Banco Nacional de Fomento, su oficina matriz en la provincia de Chimborazo se encuentra en la ciudad de Riobamba, parroquia Veloz, en las calles 1ra Constituyente y 5 de junio.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

(Figura No.1)



1.2. Estructura organizacional del Banco Nacional de Fomento. (Figura No. 2)



1.3. Reglamentos y políticas Generales

1.3.1. Reglamentación

El directorio del Banco Nacional de Fomento en uso de las atribuciones contenidas en los numerales 3 y 4 del artículo 26 de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento; expide el Reglamento General de Crédito, en el cual se encuentran las normas específicas sobre recuperación de cartera, Capítulo IV de la recuperación y arreglo de obligaciones, Art.83- Art. 103, Ver anexo No.1.

1.4. OBJETIVOS COMO ORGANIZACIÓN

1.4.1 Objetivo General.

El objetivo de la Subgerencia de Recuperación y Cobranza del Banco Nacional de Fomento es:

Llevar a cabo la recuperación de las cuentas por cobrar del Banco Nacional de Fomento, en su totalidad y oportunamente función en la cual los supervisores de cada etapa y de cada localidad, cumplen un papel fundamental, ya que deben administrar y controlar el personal asignado y los recursos disponibles, guiados por las políticas y procedimientos de cobranzas, para lograr disminuir el riesgo y mantener la cartera, en índices razonables.¹

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Analizar de manera eficiente la cartera.
- Aumentar la probabilidad de éxito en la recuperación de cartera.
- Elevar al máximo el rendimiento sobre las inversiones del banco

¹ MANUAL DE CRÉDITOS BNF.

1.5. Principios

Los principios guías a recuperación de cartera son:

LA EQUIDAD

- Dar a conocer la globalidad de la transformación y que ésta afectará a TODOS, sin excepción
- Abrir espacios para que todas las inquietudes sean atendidas y respondidas (Intranet, FOMENTITO, P&R en Reuniones, etc.)
- Velar porque todas las acciones e interacciones se efectúen con justicia y equidad

EL RESPETO

- Valorar a todos los colaboradores
- Los colaboradores cuyas habilidades no sean compatibles con los nuevos retos institucionales, participarán en un proceso digno y justo de separación
- Escuchar a los todos colaboradores y medir el impacto psicológico de los cambios

INTEGRIDAD:

- Busca inculcar la rectitud, honorabilidad, respeto a los bienes e intereses institucionales, a los derechos de los clientes y contribuirá a mantener una imagen de pulcritud institucional.
- La Integridad exige que practiquemos coherente y consistentemente lo que predicamos.

TRABAJO EN EQUIPO:

- El trabajo mancomunado es mayor que la suma de las partes

- Se pretende establecer el espíritu de equipo, el trabajo conjunto para el logro de las metas.
- El trabajo en equipo deberá reflejarse en la fluidez de la cadena de valor.

1.6. Misión

Ser líderes en servicios de Recuperación y Cobranza de Cartera, apoyando a nuestro banco en la reducción de sus niveles de riesgo de cartera y promoviendo acciones para incrementar sus ventas. Todo ello a través de una efectiva gestión, con personal capacitado y altamente motivado hacia la calidad y la excelencia, utilizando tecnología que permita optimizar los recursos y obtener una rentabilidad sostenida.

Fuente: Subgerencia de Crédito y Cobranzas

1.7. Visión.

Ser líderes reconocidos a nivel zonal y nacional como generadores de servicios de Recuperación y Cobranza de Cartera, con un cuadro de personal estable, altamente motivado hacia la calidad y excelencia, que alcanza metas con eficiencia y sostenibilidad para el Banco Nacional de Fomento.

Fuente: Subgerencia de Crédito y Cobranzas

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA

La unidad de gestión del Banco Nacional de Fomento ha dividido a sus clientes en dos grupos: Los clientes externos son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. En tal sentido sus expectativas y demandas deberán tomarse en consideración.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la organización dentro de la institución disponer de valiosa información para el proceso de planificación estratégica.

Los clientes internos, por otro lado son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la institución.

Las demandas de los clientes internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias.

En concordancia con lo anterior mencionado, es necesario conocer el comportamiento de los dos grupos, y la capacidad de respuesta de la unidad ante ellos.

2.1.ASPECTOS EMPRESARIALES Y SEGMENTO ATENDIDO.

Esta matriz permite identificar las actividades que desarrolla la Subgerencia de Recuperación y Cobranza y el segmento al que están dirigidos los servicios que ofrece con la finalidad de cubrir las expectativas de los usuarios.

CUADRO No. 1
ASPECTOS EMPRESARIALES Y SEGMENTO ATENDIDO.

ASPECTOS ORGANIZACIONALES	SEGMENTO ATENDIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar de manera eficiente la cartera. • Aumentar la probabilidad de éxito en la recuperación de cartera. • Elevar al máximo el rendimiento sobre las inversiones del banco 	<p>Clientes del Banco Nacional de Fomento con créditos en mora de las distintas líneas que el banco ofrece a los distintos sectores de la provincia.</p>

2.2. MATRIZ DE IMPLICADOS.

CUADRO No. 2
IMPLICADOS.

IMPLICADOS	COMPORTAMIENTO
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desfase en el tiempo de pago de sus obligaciones económicas. ▪ Rentabilidad mínima obtenida. ▪ Pocas utilidades que repartir. ▪ Relación costo-beneficio bajo.
Gobierno Central.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulaciones. ▪ Leyes. ▪ Políticas.
Asamblea Nacional	Crea o Aprueba Leyes para el sector agrícola,

	ganadero y comercial del país.
Banco Nacional de Fomento	Proporciona información y alternativas de inversión para los sectores productivos del país. Otorgar y renueva créditos en el área agrícola-ganadera, comercial
Municipalidades de la provincia de Chimborazo	Fija Impuestos prediales y catastrales, normalizan la utilización de los espacios públicos
SRI	Organismo del sector publico que recauda y controla los impuestos.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de servicios. • Marketing y Tecnología • Calidad y Precios en la venta del dinero
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo a la población local • Aumento del Nivel de vida.

2.3. El Macro entorno

El Macroentorno es todo aquello ajeno (externo) a la organización, todo lo que no podemos controlar, que está fuera de nuestro alcance, sobre lo que no podemos manejar e influir.

El medio externo no es estático, los cambios son cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y permanentemente. Por ello, distintos actores que intervienen en la sociedad observan que una apropiada e inteligente interrelación es vital para poder sobrevivir.

No hay que olvidar que el medio externo ejerce múltiples influencias sobre la organización, cuando provee de los insumos (entradas), como recursos humanos, materiales y financieros, tecnologías, etc. que luego de ser procesadas se

constituyen en resultados (productos) expresados en servicios que serán “aceptados” o “rechazados”.

Pero la interacción no es solamente de este tipo, cualquier cambio que experimente el medio externo afectará la sobrevivencia de la organización, por ejemplo, una crisis política, una recesión económica o inclusive un simple e inusitado cambio climatológico.

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos: fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o indirecta a la institución. Cuando cualesquiera de estos elementos afecta directamente, de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas actividades de la institución, nos encontramos frente a un “factor crítico externo” que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación.

El análisis del medio externo, se realiza considerando dos tipos de variables: direccionadas y no direccionadas. Las variables direccionadas son las oportunidades y amenazas; y, las variables no direccionadas, los aliados y oponentes.

Para que el análisis sea más exhaustivo, al medio externo se lo divide en varios entornos de influencia: económico, social, político, cultural, legal, científico-tecnológico y ecológico, entre los más relevantes que estarán agrupados dentro de los distintos factores que se analizan a continuación:

1. FACTORES ECONÓMICOS

Los últimos años se han producido muchos cambios, provocados por los distintos gobiernos que han visto su interés en los impuestos, tasas de interés, inflación, entre otros que a continuación analizaremos:

CUADRO Nº 3
FACTORES ECONÓMICOS

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Renta (V. Anexo Nº 2)	Estable	No se tiene capacidad adquisitiva - distracción, ni de ahorro. Las condiciones de vida no son buenas.	Inconformidad con los ingresos, por lo que las personas deben buscar otros empleos despreocupándose de la familia y vida personal.	Gobierno
Empleo (V. Anexo Nº 3)	Descendente	Pobreza y migración. Incremento de los índices delincuenciales.	Generar fuentes de empleo.	Banco Nacional de Fomento Organismos Gubernamentales Empresa Privada
Impuestos (V. Anexo Nº 4)	En incremento	Disminución de la capacidad competitiva en todos los sectores de la economía.	Los precios de los servicios se incrementan	Gobierno SRI Gerencia de Banco de Fomento
Inflación (V. Anexo Nº 5)	Variable – Estable	Estabilidad en los Costos de Producción.	Estabilidad aparente en precios.	Gobierno Banco Nacional de Fomento Población en general
PIB (V. Anexo Nº 6)	Variable	La producción y las fuentes de empleo sufren inestabilidad.	A pesar de las variaciones del PIB mantener la producción – prestación de servicios y el empleo estable.	Gobierno BNF.
Tasas de interés. (V. Anexo Nº 7)	Variables	La tasa de interés activa permite acceder a créditos. Con la tasa de interés pasiva no se tiene un buen rendimiento del dinero.	Invertir el dinero en actividades que den un alto rendimiento y seguridad de recuperación de lo prestado.	Gobierno Gerente BNF. Sector financiero.

2. FACTORES POLÍTICOS

En los últimos años el Ecuador ha tenido varios gobernantes, de los cuales ninguno ha logrado frenar esta crisis y desorden político.

Las políticas gubernamentales equivocadas como congelación de depósitos, eliminación de subsidios abruptamente, y apertura de nuevos subsidios han beneficiado a grupos de poder, pero han debilitado el frágil sistema productivo y comercial del país.

**CUADRO No.4
FACTORES POLÍTICOS**

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Estabilidad Política (V. Anexo N° 8)	Inestable	Falta de credibilidad en el país. Inversión extranjera se ahuyenta lo que perjudica la accesibilidad a créditos para nuevas iniciativas productivas.	Elegir adecuadamente a nuestros gobernantes.	Estado Clientes BNF.
Política económica. (V. Anexo N° 9)	Inestable	Los objetivos de la política económica como son la inflación, el desempleo, el crecimiento, y presupuesto público, no son manejados de manera correcta y adecuada generando un nivel de endeudamiento en nuestro país.	El Banco Nacional de Fomento, permite el crecimiento y desarrollo de los sectores que atiende.	Estado Gerente del Banco Nacional de Fomento
Política Fiscal. (V. Anexo N° 10)	Inestable Inequidad	El gasto es superior al ingreso por lo que el presupuesto del Estado debe ser financiado con préstamos internacionales	Elaborar adecuadamente su presupuesto para no tener déficit en los ejercicios económicos.	Estado BNF
Legislación (V. Anexo N° 1 y 11)	Regulador	Dictaminan normas para la adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado y con reglamentos de la organización.	Gobierno BNF
Código de Trabajo/ley orgánica del servidor publico	Regulador	Obliga a dar trato y salarios justos a los empleados.	Respetar las disposiciones de los códigos y reglamentos para no contravenir la Ley.	Poder Legislativo Miembros del Banco

3. FACTORES DEMOGRÁFICOS

La densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. Se estima que en los países menos desarrollados la población urbana está creciendo a una velocidad cuatro veces mayor que la rural. En la práctica esto significa que la población urbana crece a un ritmo de 170.000 personas al día, frente a las 60.000 personas por día de la población rural.²

CUADRO No.5
FACTORES DEMOGRÁFICOS

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Distribución Geográfica (V. Anexo N° 12)	Ascendente	Mayor demanda del servicio financiero especialmente en la provincia del Guayas	Mejorar el servicio para que las personas prefieran los servicios que ofrece el BNF.	Gerente del BNF.
Crecimiento de la población (V. Anexo N° 13)	Ascendente	Mayor cantidad de personas que pueden demandar los servicios que ofrece el Banco	Tratar de captar a la población a través de un eficiente servicio y publicidad	Gerente del BNF.

²Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

4. FACTORES TECNOLÓGICOS.³

La tecnología avanza a pasos agigantados, creándose programas automáticos que simplifican la labor y control en las empresas.

CUADRO No.6
FACTORES TECNOLÓGICOS

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Medios tecnológicos	Ascendente	No todas las unidades cuentan con tecnología de punta.	Procurar que todas las unidades cuenten con la tecnología apropiada	Proveedores Gerente BNF
Personal especializado	Ascendente	El personal operativo que labora en el Banco cuenta con preparación necesaria para el manejo de las unidades.	Dar mayor capacitación a los empleados del banco para que sus conocimientos estén acorde a los avances tecnológicos.	Gerente del Banco de Fomento. Empleados
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	Ascendente	La tecnología avanza a pasos agigantados	Concienciar a los empleados y prepararlos para afrontar los cambios y los nuevos retos	Gerente Del BNF. Empleados
Investigación y desarrollo	Ascendente	Conocimiento y preocupación por los avances.	Estar al tanto de incursionar en nueva tecnología y avances para mejorar desempeño en el servicio	BNF

³Secretaría Nacional de Telecomunicaciones

5.FACTORES ECOLÓGICOS

**CUADRO No. 7
FACTORES ECOLÓGICOS**

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Clima	Incontrolable	Afecta a los resultados productivos del sector agrícola y ganadero, se producen daños en las carreteras y deslaves.	Prever heladas, granizadas y ceniza volcánica.	BNF Empleados Población
Contaminación	Alta	La producción ganadera en especial bovina genera mayor impacto en el medio ambiente, dañando directamente la capa de ozono	Promover la producción y especialización de la producción en función de las necesidades del país.	BNF Empleados Población

(V. Anexo N° 14)

6. FACTORES SOCIALES.

En la actualidad se han perdido los valores morales de la sociedad como es el respeto, honestidad, trabajo; éstos sin duda afectan la calidad de vida de las personas.

CUADRO No. 8
FACTORES SOCIALES

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Grado de Formación (V. Anexo N° 15)	Estable	Regular nivel cultural.	Preocuparse por la educación de los clientes y sus colaboradores.	Talento Humano
Defensa del consumidor. (V. Anexo N° 16)	Estable	Mayor protección de los derechos del consumidor	Respetar y cumplir la ley de Defensa del consumidor.	Gobierno BNF
Cambios en la familia (V. Anexo N° 17)	Ascendente	Inestabilidad en el núcleo familiar, producido por la migración.	Estabilidad en el empleo a empleados y trabajadores.	Ministerios del Gobierno BNF. Empresarios Privados

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Valores Sociales (V. Anexo N° 18)	Bajo	Deterioro de valores	Preocupación y fortalecimiento por los valores de cada uno de los clientes y empleados.	Talento Humano
Calidad de Vida (V. Anexo N° 19)	Baja	Las condiciones de salud, vivienda, educación, etc. de las personas no son adecuadas.	Pagar un salario justo para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.	Gobierno BNF
Salario unificado (V. Anexo N° 20)	Estable	Equidad en Salario	Personal con salarios satisfechos	Gobierno Políticas del BNF.

2.3.1. “MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES EXTERNOS DE LA SUBGERENCIA DE RECUPERACIÓN Y COBRANZA”

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos externos más importantes de la Subgerencia de Recuperación y Cobranza. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

**CUADRO No. 9
MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES EXTERNOS**

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	Distribución geográfica, Crecimiento de la población, Medios tecnológicos,	Política económica, Política fiscal, Cultura de adaptación a nuevas tecnologías, Clima	Cambios en la sociedad, Las condiciones de salud, vivienda, educación, etc. de las personas no son adecuadas.
	MEDIA	Tasas de Interés, Salario unificado	Renta, Inflación, PIB, Personal especializado Legislación, Código de Trabajo/servidores públicos Grado de formación, ,	Deterioro de valores
	BAJA	Empleo, Impuestos, Calidad de vida,	Estabilidad política, Valores sociales,	
		ALTO	MEDIO	BAJO
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

FUENTE: Factores Claves del Macroentorno

2.3.2. PERFIL ESTRATÉGICO DE IMPACTO A LA SUBGERENCIA DE RECUPERACIÓN Y COBRANZA

Cuadro No. 10

FACTOR	CALIFICACION DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Opor.	Gran Oportun.
Renta			●		
Empleo				●	
Impuestos		●			
Inflación		●			
PIB			●		
Tasas de interés.		●			
Estabilidad Política.		●			
Política económica.		●			
Política Fiscal.		●			
Legislación.			●		
Distribución Geográfica.					●
Crecimiento de la población.					●
Medios tecnológicos.					●
Personal especializado.			●		
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.				●	
Clima.		●			
Contaminación.	●				
Grado de Formación.			●		
Cambios en la familia.		●			
Valores Sociales.			●		
Calidad de Vida.		●			
Salario unificado			●		

FUENTE: Matriz de prioridades de factores externos

ELABORADO POR: Las Autoras

TOTAL	4,17%	45,83%	29,17%	8,33%	12,50%
24	1	11	7	2	3

Análisis:

Se puede observar que en torno a la Subgerencia de Recuperación y Cobranza un grupo grande de situaciones normales que deberán ser aprovechadas, al igual que las oportunidades y es necesario neutralizar las amenazas para que su impacto no sea evidente en la organización

2.4 CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS

En la importancia ponderada se califica el impacto según la siguiente escala.

- 5. Alto**
- 4. Sobre lo Normal**
- 3. Normal**
- 2. Bajo lo normal**
- 1. Pobre**

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada.

Metodología de ejecución:

1. Se suma la importancia ponderada.
2. El peso específico se logra dividiendo cada uno de los factores para la sumatoria total de la importancia ponderada, consiguiendo un 100% en el total.
3. El valor ponderado de la respuesta se ha logrado, multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, consiguiendo de esta manera la ponderación de las respuestas, la misma que ubica a estas en un grado

aceptable de reacción de la Subgerencia de Cobranzas sobre los factores externos.

(Figura No. 3)
CAPACIDAD DE RESPUESTA

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
Renta	3	0,04	2	0,08
Empleo	4	0,05	4	0,21
Impuestos	4	0,05	5	0,26
Inflación	4	0,05	3	0,15
PIB	3	0,04	2	0,08
Tasas de interés.	4	0,05	3	0,15
Estabilidad Política.	4	0,05	2	0,10
Política econòmica.	4	0,05	1	0,05
Política Fiscal.	4	0,05	1	0,05
Legislación.	3	0,04	1	0,04
Distribución Geográfica.	3	0,04	3	0,12
Crecimiento de la población.	3	0,04	3	0,12
Medios tecnológicos.	5	0,06	4	0,26
Personal especializado.	5	0,06	4	0,26
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.	3	0,04	3	0,12
Clima.	4	0,05	1	0,05
Contaminación.	4	0,05	3	0,15
Grado de Formación.	3	0,04	3	0,12

Cambios en la familia.	2	0,03	2	0,05
Valores Sociales.	3	0,04	3	0,12
Calidad de Vida.	3	0,04	3	0,12
Salario unificado	3	0,04	4	0,15
TOTAL	78	1,00	66	2,78

FUENTE: Perfil Estratégico del Impacto Institucional

ELABORADO POR: Las Autoras

Análisis:

Al tener la Subgerencias de Cobranzas una capacidad de respuesta equivalente a 2,78 se puede observar que no está en la capacidad de contrarrestar las amenazas lo que es crítico frente a la respuesta que esta debería dar para ubicarse dentro de un parámetro normal que le permita reaccionar de forma efectiva ante estas circunstancias.

OPORTUNIDADES

- La ubicación de la matriz de la organización facilita el desplazamiento de las unidades a cualquier parte de la provincia;
- Incremento de la demanda debido al crecimiento de la población en cartera;
- Nuevas tecnologías para comunicarse;
- Nuevos software a ser aprovechados;
- Las personas son más instruidas y se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías;
- Facilidad de obtener vehículos y hacer visita a deudores;
- Otorgamiento de crédito por parte de la institución;
- Días feriados;

AMENAZAS

- Salarios bajos, impiden que las personas puedan ahorrar y/o distraerse
- Aumento y/o creación de impuestos;
- Incremento de la inflación, menos capacidad adquisitiva;
- Tasas de Interés altas para la inversión;
- Comportamiento del clima, afecta produce daños en las cosechas y los agricultores no pueden pagar deudas;
- La desintegración familiar impide un trabajo armónico de las familias;
- Inestabilidad política, ahuyenta la inversión extranjera;
- Las políticas económicas del Gobierno que afecten al sector productivo;
- Competencia del sector financiero;
- Temporadas bajas en la economía local hace que no se cubran deudas

2.5. El Micro entorno

El análisis del medio interno conocido también como diagnóstico permite interpretar la situación de la institución, establecer la relación causa-efecto y concluir con una síntesis de puntos sólidos y problemas.

Este análisis “Es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados.

El análisis del medio interno constituye una evaluación de la organización cuyo objetivo es identificar fortalezas (logros) y debilidades (problemas).

2.5.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES

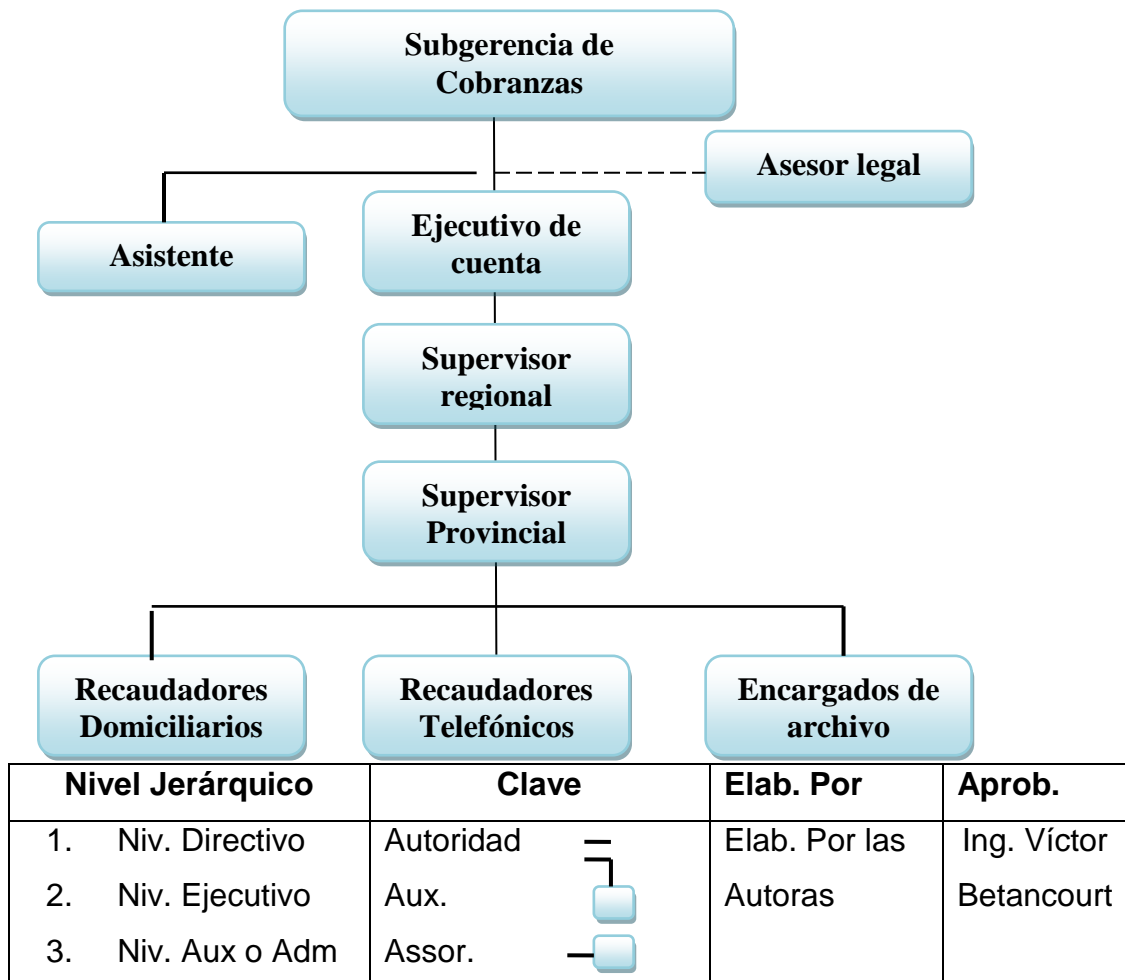
Un análisis del micro entorno nos va a permitir identificar los factores claves que se originan al interior de la organización, por lo que es necesario dedicar tiempo y esfuerzo, necesarios para conocer a fondo los mismos.

Dentro de las variables que se han podido observar en el estudio del micro entorno se presentan las siguientes:

1. ESTRUCTURA ORGÁNICA

En la actualidad la Subgerencia de Recuperación y Cobranza del Banco nacional de Fomento no cuenta con un orgánico estructural y funcional definido, por lo que una de sus prioridades es la elaboración de una estructura organizada que le permita conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrollan en cada nivel; siendo necesario proponer la siguiente estructura, la misma que nace de un análisis de las funciones que se le encarga a la subgerencia según reglamento institucional.

(Figura No. 4)



Fuente: Reglamento de Crédito 2011

2. RECURSOS HUMANOS

EMPLEADOS

Cada persona que presta sus servicios en la Subgerencia de Cobranzas, tiene definidas sus funciones de manera empírica, existe inconformidad con los sueldos ya que según los empleados entrevistados, no devenga las actividades que realizan y los horarios que tienen que cumplir.

Según las entrevistas realizadas los empleados en su totalidad manifiestan que no han recibido reconocimientos por el trabajo que realizan. El personal se siente orgulloso de ser parte del Banco nacional de Fomento y la consideran su segundo hogar.

El ambiente de trabajo que existe en el banco es tranquilo, hay compañerismo y amabilidad entre empleados y administradores; las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.

El personal que labora en la Subgerencia de Cobranzas ha recibido capacitación esporádica, debido a la falta de interés las autoridades y no se ha destinado el presupuesto necesario.

3. VEHÍCULOS, EQUIPOS

La Subgerencia de Cobranzas requiere actualizar algunas de sus unidades para brindar un servicio eficiente a los usuarios, especialmente si quiere cubrir un mayor número de visitas a clientes morosos. Según los resultados obtenidos de las entrevista, no todas las unidades son cómodas y hace falta nuevas unidades para un mejor desempeño de la misma.

4. INSTALACIONES

La oficina de la Subgerencia de Cobranzas es muy pequeña y no cuenta con una adecuada distribución para atender eficientemente a los usuarios, las condiciones ambientales no son adecuadas para las oficinistas que laboran en la institución y el sistema de información como base de datos de créditos en mora no es muy oportuno.

5. USUARIOS

El universo de usuarios de la Subgerencia de Cobranzas constituye todos aquellos clientes del Banco Nacional de Fomento que han caído en mora dentro de los diferentes productos financieros que oferta la institución y en la actualidad son 489.

6. LINEAS DE CRÉDITO

Las distintas líneas que mantiene el Banco Nacional de fomento hasta el momento son:

**CUADRO No. 11
LINEAS DE CRÉDITO BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

CRÉDITO COMERCIAL		APLICACIÓN DE REAJUSTES: COMERCIALIZACIÓN
COMERCIALIZACIÓN	TASA INTERÉS 11,2%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1,33 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES
PRODUCCIÓN CICLO CORTO (2 AÑOS)		

PRODUCCIÓN CICLO CORTO (2 AÑOS)	TASA INTERÉS 11,2%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1,33 PUNTO SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES.
FONDOS DE DESARROLLO		
FONDOS DE DESARROLLO	TASA INTERÉS 10%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1,0 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES
CRÉDITO DE CONSUMO		
CONSUMO	TASA INTERÉS 16%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1.50 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA CONSUMO
CRÉDITOS AL 5%		
NUEVOS CRÉDITOS DE LOS PROGRAMAS CON	TASA DE INTERÉS 5%	FIJOS
MICROCRÉDITO COMERCIAL Y SERVICIOS		
MICROCRÉDITO COMERCIAL Y SERVICIOS	TASA DE INTERÉS 15%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO SERÁ DE 6 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA REFERENCIAL BCE VIGENTE A LA SEMANA DE REAJUSTE. LA TASA RESULTANTE NO SERÁ INFERIOR AL 15% NI A LA TASA DE MICROCRÉDITO MINORISTA
MICROCRÉDITO DE PRODUCCIÓN		

MICROCRÉDITO DE PRODUCCIÓN	TASA DE INTERÉS 11%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO SERÁ DE 2 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA REFERENCIAL BCE VIGENTE A LA SEMANA DE REAJUSTE. LA TASA RESULTANTE NO SERÁ INFERIOR AL 11% NI A LA TASA DE MICROCRÉDITO MINORISTA
CRÉDITOS Y MICROCRÉDITOS FRANQUICIAS DE CORREOS DEL ECUADOR		
CRÉDITOS Y MICROCRÉDITOS A LOS SECTORES DE COMERCIO Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FRANQUICIA CORREOS DEL ECUADOR	TASA DE INTERÉS 10%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1,0 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES
CRÉDITO Y MICROCRÉDITO SECTOR TURISMO		
CRÉDITO Y MICROCRÉDITO SECTOR TURISMO	TASA DE INTERÉS 10%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1,0 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES
BANCA DE SEGUNDO PISO		
BANCA DE SEGUNDO PISO	TASA DE INTERÉS 7,5%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO SERÁ DE 3 PUNTOS SOBRE LA TASA PASIVA REFERENCIAL BCE VIGENTE A LA SEMANA DE REAJUSTE. LA TASA RESULTANTE NO SERÁ INFERIOR AL 7,5%
PARA REESTRUCTURACIONES (REFINANCIAMIENTOS)		
REESTRUCTURACIONES COMERCIALES (REFINANCIAMIENTOS)	TASA INTERÉS 11,83%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1.34 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES

PARA REESTRUCTURACIONES (REFINANCIAMIENTOS)		
REESTRUCTURACIONES CONSUMO (REFINANCIAMIENTOS)	TASA INTERÉS 16,3%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1.75 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA CONSUMO
PARA REESTRUCTURACIONES (REFINANCIAMIENTOS)		
REESTRUCTURACIONES MICROCRÉDITO (PRODUCCIÓN) (REFINANCIAMIENTOS)	TASA INTERÉS 11,83%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1.34 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES
PARA REESTRUCTURACIONES (REFINANCIAMIENTOS)		
REESTRUCTURACIONES MICROCRÉDITO (COMERCIO Y SERVICIOS) (REFINANCIAMIENTOS)	TASA INTERÉS 16,3%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 7,50 PUNTOS SOBRE LA TASA MÁXIMA CONVENCIONAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ INFERIOR AL 16,30% NI MAYOR A LA TASA EFECTIVA DE REAJUSTE DE LOS MICROCRÉDITOS 18,40%
REAJUSTE PARA LA NUEVA LÍNEA CFN		
NUEVA LÍNEA C.F.N. 2006	11,83%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 10 PUNTOS SOBRE LA TASA PASIVA REFERENCIAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA MÁXIMA EFECTIVA PRODUCTIVO PYMES

Fuente: Banco Nacional de Fomento Octubre 2011

Elaborado Por. Las Autoras

7. Requisitos para las distintas líneas de crédito

Líneas que exigen en especial dentro de los microcréditos los siguientes:

- Copia de la cédula de ciudadanía (solicitante, garante y cónyuges)
- Copia de la papeleta de votación actualizada. (solicitante ,garante y cónyuges)
- Copia del último comprobante de pago de servicios básicos: luz, agua o teléfono, o un documento que permita la verificación del domicilio.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.) o el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (R.I.S.E.).
- Declaración Impuesto a la Renta del último año (de los que estén obligados a hacerlo).
- Cuenta de ahorros o corriente del Banco Nacional de Fomento.

* Adicionalmente para los montos mayores a \$ 2.000 se adjuntarán:

- Proforma de los Bienes a adquirirse.
- Contrato de arriendo o título de propiedad del lugar de inversión.

a.) CREDITO 5-5-5

Requisitos:

- Copia de cédula de ciudadanía (solicitante ,garante y cónyuges)
- Copia de las papeleta de votación actualizada. (solicitante ,garante y cónyuges)
- Copia del último comprobante de pago de servicios básicos: luz, agua o teléfono, o un documento que permita la verificación del domicilio. (solicitante y garante).
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.) o el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (R.I.S.E.).
- Declaración Impuesto a la Renta del último año de las personas obligadas a hacerlo.
- Cuenta de ahorros o corriente del Banco Nacional de Fomento.

* Adicionalmente para los montos mayores a \$ 2.000 se adjuntarán:

- Proforma de los Bienes a adquirirse.
- Contrato de arriendo o título de propiedad del lugar de inversión.

b.) CRÉDITO DE DESARROLLO HUMANO

Requisitos:

- Copia de cédula de ciudadanía.
- Copia de la papeleta de votación actualizada.
- Certificado de SECAP “Concientización para la utilización del Crédito de Desarrollo Humano”.
- Ultimo cobro del Bono de Desarrollo Humano.
- Copia del último comprobante de pago de servicios básicos: luz, agua o teléfono, o un documento que permita la verificación del domicilio.

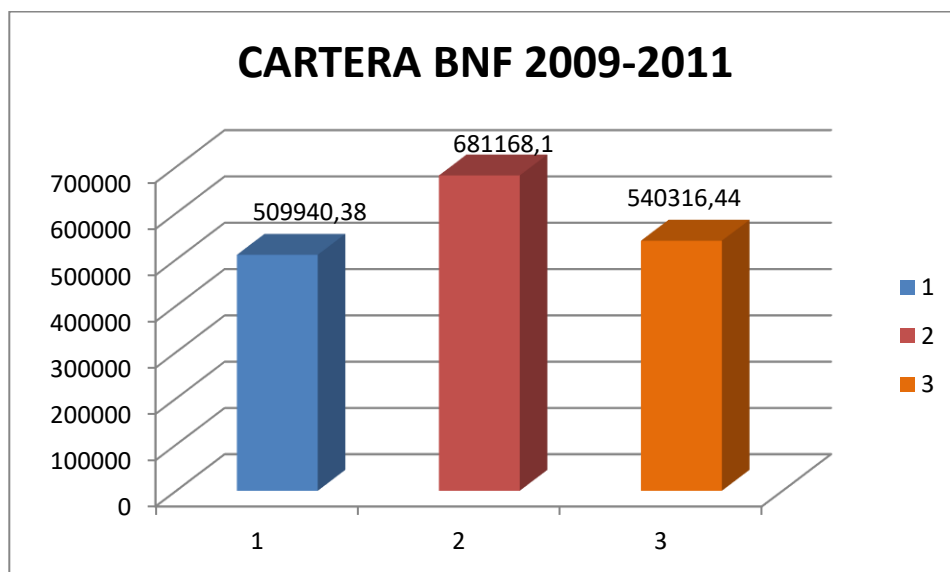
2.6. CARTERA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

Para realizar este análisis se ha visto necesario contar con los datos de la cartera vencida de los últimos años:(V. Anexo N° 22)

CUADRO No. 12
CARTERA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

No.	AÑO	CARTERA
1	2009	509940.38
2	2010	681168,10
3	2011	540316.44

Figura No. 5



Fuente: Balance mayor banco Nacional de Fomento al 31 de diciembre 2009-2010-oct-2011

Elaborado por: Las autoras

Análisis: La cartera vencida al 31 de diciembre del 2010 ha sufrido un incremento de 171227,72 USD, y para el año 2011 esta se ve disminuida en 140851,66 USD, situación que nos indica que el Banco Nacional de Fomento en sus últimos años mantiene una cartera promedio de 577.141,64 USD, cifra considerada alta dentro del sistema financiero.

2.7. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE BNF Y DEL PACÍFICO

La situación de la cartera del Banco Nacional de Fomento con respecto a una entidad igualmente del estado como es el Banco del Pacífico nos deja ver como se está manejando la recuperación en los últimos años:

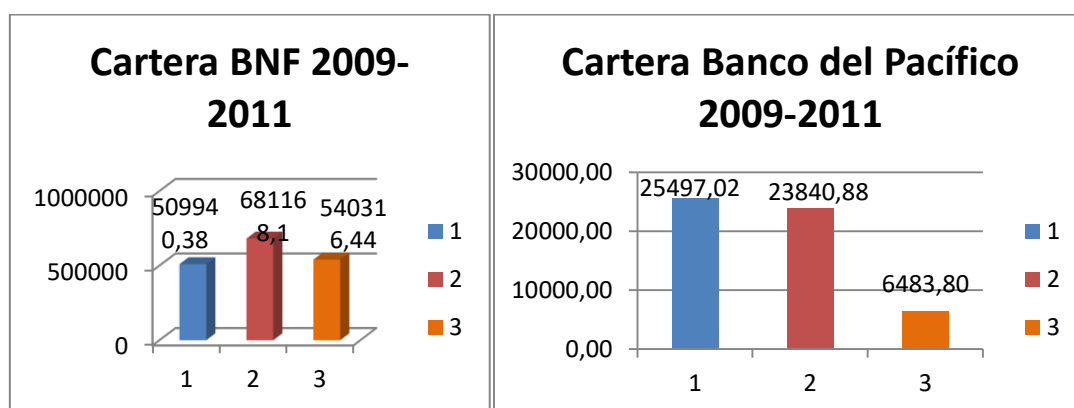
**CUADRO No. 13
CARTERA BANCO DEL PACÍFICO**

No.	AÑO	CARTERA
1	2009	25497,02
2	2010	23840,88
3	2011	6483,80

Fuente: Banco del Pacifico

Elaborado por: Las autoras

Figura No. 6



Análisis: Si comparamos la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento con respecto al Banco del Pacífico de la localidad, podemos observar que el primero mantiene una cartera muy alta frente a una cartera reducida del segundo, el Banco del Pacífico maneja una política de cartera cero en vencida, es decir todos los créditos deben ser cobrados durante el periodo de vigencia de los mismos, situación que no ha considerado el Banco nacional de Fomento.

2.7.1. Análisis comparativo de costos que manejan los Bancos del estado en la localidad.

En este punto es necesario mencionar que tanto el Banco Nacional de Fomento como el Banco del Pacífico son entidades crediticias del estado, pero el segundo se maneja como entidad de carácter privado y las tasas que se manejan cada una de las entidades es la siguiente:

**CUADRO No. 14
CUADRO COMPARATIVO BNF-BP**

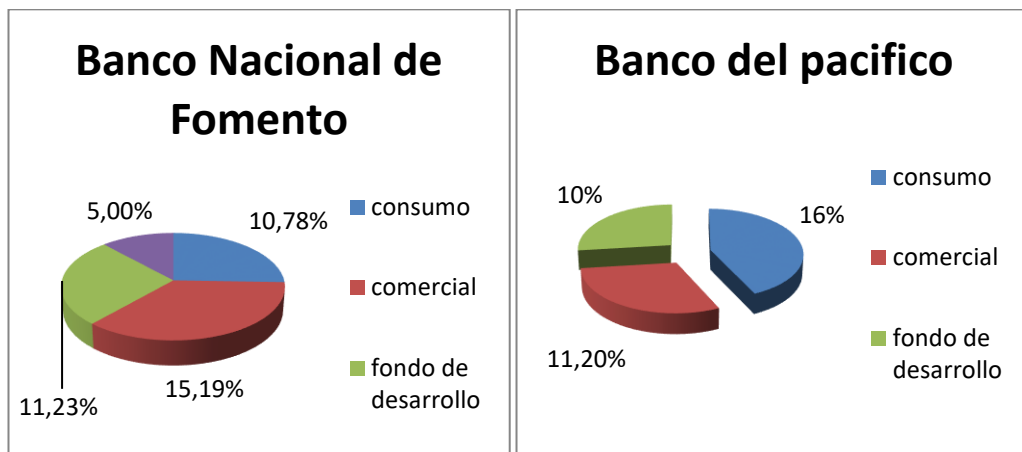
BANCO	LÍNEA DE CRÉDITO	TASA	PLAZOS
BNF			
	Vivienda	10,78%	no estipula
	Consumo	15,19%	2años
	comercial	11,23%	2años
	5-5-5 -	5,00%	5 años
BANCO DEL PACÍFICO			
	crédito y microcrédito	-	no estipula

	Consumo	16%	
	Comercial	11,20%	
	Fondo de desarrollo	10%	

Fuente: Banco Nacional de Fomento y Banco del Pacífico Octubre 2011

Elaborado Por. Las Autoras

Figura No. 7



Análisis:

Al observar las tasas que manejan el Banco del Pacífico y el Banco Nacional de Fomento en créditos similares nos podemos dar cuenta que: en el crédito de consumo que maneja el Banco de Fomento es mucho más caro que el que oferta el Banco del Pacífico, efecto contrario se presenta en el créditos de consumo que el primer banco maneja 6 puntos por encima en esta línea de crédito y en los fondos de desarrollo el primer banco tiene una tasa más baja que las que ofrece el banco nacional de fomento.

2.8. SECTORES DE MAYOR CONCENTRACIÓN DEL CREDITO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

En la actualidad el banco nacional de Fomento ha concentrado sus inversiones en los cantones de Guano, Pallatanga, Cumandá y Riobamba cuyos montos se pueden ver en la siguiente tabla:

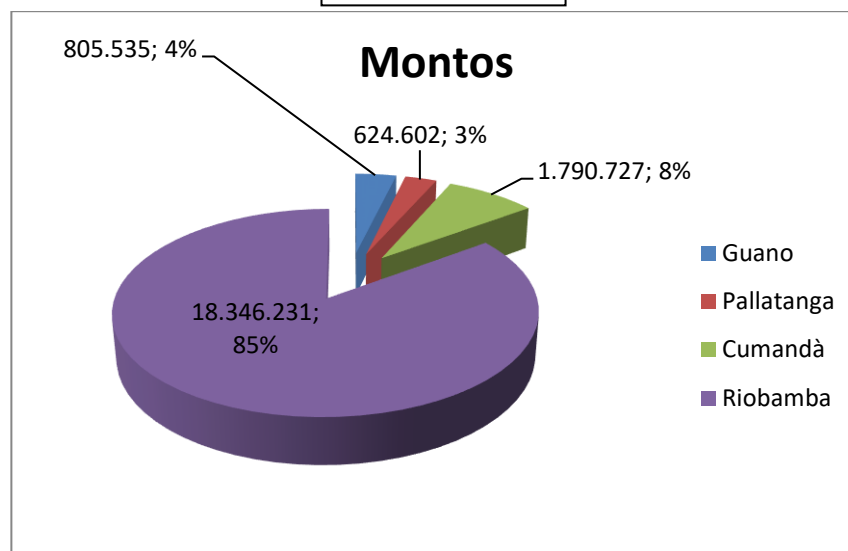
**CUADRO No. 15
CRÉDITOS OTORGADOS POR CANTONES**

Cantones	Montos	%
Guano	805.535	4%
Pallatanga	624.602	3%
Cumandà	1.790.727	8%
Riobamba	18.346.231	85%
Total	21.567.095	100%

Fuente: Banco Nacional de Fomento Octubre 2011

Elaborado Por: Las Autoras

Figura No. 8



Fuente: Cuadro de sectorización de créditos BNF Octubre 2011

Elaborado Por: Las Autoras

Análisis: La localidad que mayor crédito recibe es el cantón Riobamba que del total este se lleva el 85%, seguido por el cantón Cumandà.

2.9. CARTERA EN MOROSIDAD

La cartera del Banco Nacional de Fomento asciende a 540.598,73 USD a la presente fecha, repartidos en créditos y micro finanzas ver anexo No.21

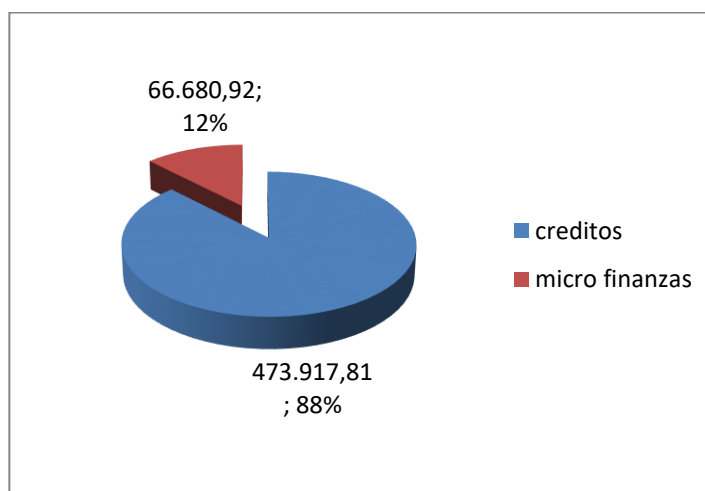
CUADRO No. 16
CRÉDITOS EN MORA AL 31 DE OCTUBRE DEL 2011

Créditos	473.917,81
Micro finanzas	66.680,92

Fuente: Resumen de datos enviados sucursal Riobamba-octubre 2011

Realizado por: Las Autoras

Figura No. 9



ANÁLISIS:

Del total de créditos en morosidad 540.598,73 USD podemos observar que el 88% corresponde a créditos normales y el 12% a los créditos entregados a través de la línea Micro Finanzas.

Un análisis comparativo de la cartera, su recuperación entre el banco nacional de Fomento y el banco del pacifico, realizar gráficos y análisis de la situación.

CUADRO No. 17

2.10. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Estructura Orgánica	No cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido.	No permite conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrolla en cada nivel. Se imposibilita orientar las actividades hacia el éxito de la organización	Preocuparse por la elaboración y aplicación de la Estructura Organizacional. Ha sido necesario proponer una estructura orgánica para una subgerencia	Gerencia Subgerencia de Cobranzas

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
RECURSOS HUMANOS				
Empleados	Participan como actores dentro de la labor de la subgerencia de cobranzas	Aceptación de los socios ya que las ideas y actividades son en función de su incumplimiento con la institución.	Se socializan las ideas y actividades que realiza la subgerencia de cobranzas	Socios Subgerencia de Cobranzas
	Inconformidad por las acciones de cobranza			
	No se tiene una idea clara de cuál es objetivo y actividades que cada miembro debe llevar a cabo.	Cada administración se maneja en base a su criterio y no existe conformidad entre miembros.	Aplicar indicadores de Gestión Ofrecer un trato de calidad; cumplir con los horarios establecidos;	Gerencia del Banco Nacional de Fomento
	Individualismo y discordias entre algunos empleados	No existe unión.	Realizar un plan operativo. Luchar por el mismo ideal y fomentar el compañerismo y la comunicación.	Banco Nacional de Fomento Empleados e la Unidad

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
RECURSOS HUMANOS				
Empleados	Tienen definidas sus funciones de manera empírica.	Realizan actividades que no son de su competencia o no cumplir con las tareas que el puesto demanda.	Establecer por escrito las funciones que debe realizar cada empleado	Subgerencia de Talento Humano BNF
	No se tiene el rendimiento esperado.	Existe inconformidad con los sueldos ya que no devenga las actividades que realizan y los horarios que tienen que cumplir.	Determinar incentivos para la recuperación de la cartera	Subgerencia de Cobranzas Talento Humano BNF
	Falta de motivación del personal	No reciben reconocimientos por el trabajo que realizan.	Otorgar reconocimiento por el trabajo eficiente que realicen los empleados.	Subgerencia de Cobranzas Talento Humano BNF
	Compañerismo y amabilidad entre empleados y socios.	El ambiente de trabajo que existe en la subgerencia de Cobranzas es tranquilo.	Fomentar e incentivar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la subgerencia	Subgerencia de Cobranzas Talento Humano BNF Empleados
	Las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.	Adquieren nuevas experiencias	Capacitar a los empleados en relaciones humanas y trato al cliente.	Subgerencia de Cobranzas Talento Humano BNF Empleados
	Algunos empleados no dan el trato adecuado a los clientes	La no preferencia por los servicios que ofrece la subgerencia de cobranzas por parte de los clientes		

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Veículos, Equipos	Algunas unidades del Banco destinadas para el uso de cobranzas requieren actualización.	Los empleados que han utilizado unidades que no están actualizadas se llevan una mala impresión y generalizan al interior del banco.	Modernizar a todas las unidades que lo requieren para brindar un servicio eficiente quienes las utilizan	Gerencia del BNF Subgerente de Cobranzas
	No se cuenta con un sistema computarizado para la emisión de guías de visitas y cobranzas.	Se facilita y agiliza la actividad de Cobranzas	Preocuparse por la actualización periódica del software.	
Instalaciones	La oficina son inadecuadas para la realización de la actividad de cobranza.	No se atiende eficientemente a los clientes.	Adecuar y organizar la oficina para atender de manera eficiente al cliente.	Subgerente de Cobranzas Empleados
	Las condiciones ambientales no son adecuadas para quienes laboran en cobranzas.	Se pueden contraer enfermedades de trabajo, tendrían un rendimiento bajo.	Implementar artefactos de calefacción y distribuir adecuadamente la oficina	

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Líneas de crédito	La reglamentación vigente del BNF ha permitido incorporar una amplia gama de productos financieros	Mayor número créditos entregados, mayor volumen de cartera.	Preparación de cronogramas para cobros.	Subgerencia de cobranzas Empleados
Requisitos para las líneas de crédito	Existen los requisitos necesarios para la concesión de un crédito	No son suficientes por la alta cartera de morosidad	Se busca nueva reglamentación en la concesión de créditos.	
Cartera del Banco Nacional de Fomento	Una alta cartera por cobrar en los últimos tres años	Ilíquidez del banco, requiere de apoyo continuo por parte del gobierno.	Se crea la subgerencia de cobranzas en la organización.	Gerencia del Banco nacional de Fomento
Cartera entre bancos Similares	No se realiza una comparación de carteras con bancos similares.	Se mantienen volúmenes altos de cartera vencida.	No se hace ningún esfuerzo por manejar los mismos niveles de cartera de otros bancos.	Subgerencia de cobranzas Empleados
Costos del capital	Costos parcialmente bajos.	Mayor número de clientes con requerimientos de crédito.	Abrir la posibilidad hacia los nuevos clientes.	Gerencia del BNF
Concentración del crédito	La mayor cantidad de créditos se colocan en el cantón Riobamba	Provoca el crecimiento de los sectores económicos en la localidad.	Mayor número de créditos destinados al cantón en especial al sector comercial.	Gerencia del BNF

FUENTE: Factores claves internos

ELABORADO POR: Las Autoras

2.11. MATRIZ DE PRIORIDADES DE LOS FACTORES CLAVES INTERNOS DE LA SUBGERENCIA DE COBRANZAS BNF

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos internos más importantes de la Subgerencia de Cobranzas. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

CUADRO No. 18
MATRIZ DE PRIORIDADES DE LOS FACTORES CLAVES INTERNOS

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	Estructura Orgánica Socios Trabajadores, Cartera Morosa	Requisitos para las líneas de crédito Concentración del crédito Líneas de crédito	
	MEDIA	Veículos, equipos Instalaciones	Costos del capital	
	BAJA			Cartera entre bancos Similares
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

FUENTE: Factores Claves del Microentorno

ELABORADO POR: Las Autoras

2.12. PERFIL ESTRATÉGICO DEL IMPACTO INSTITUCIONAL.

CUADRO No. 19

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
	Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad.	Gran Debilidad
Estructura Orgánica					●
Clientes				●	
Trabajadores				●	
Vehículos, equipos				●	
Instalaciones				●	
Líneas de crédito	●				
Requisitos para las líneas de crédito			●		
Cartera del Banco Nacional de Fomento					●
Cartera entre bancos Similares			●		
Costos del capital			●		
Concentración del crédito		●			

TOTAL	9,09%	9,09%	27,27%	36,36%	18,18%
11	1	1	3	4	2

FUENTE: Factores Claves del Microentorno

ELABORADO POR: Las Autoras

Análisis:

Se puede observar un grupo predominante de debilidades que es necesario cambiar la condición de las mismas y en lo posible eliminarlas; y a las fortalezas se las debe mantener y mejorar.

2.13. CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

(Figura No. 10)

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
Estructura Orgánica	3	0,07	2	0,14
clientes	2	0,05	4	0,18
Trabajadores	3	0,07	4	0,27
Veículos, equipos	4	0,09	3	0,27
Instalaciones	3	0,07	2	0,14
Líneas de crédito	5	0,11	4	0,45
Requisitos para las líneas de crédito	3	0,07	3	0,20
Cartera del Banco Nacional de Fomento	2	0,05	5	0,23
Cartera entre bancos Similares	2	0,05	2	0,09
Costos del capital	3	0,07	2	0,14
Concentración del crédito	2	0,05	4	0,18
TOTAL	32	0,73	22	2,30

FUENTE: **Perfil Estratégico de impacto institucional**

ELABORADO POR: **Las Autoras**

Análisis:

La cuantificación de los factores internos permite conocer la capacidad de respuesta que tiene la Subgerencia de cobranzas del Banco Nacional de Fomento hacia los factores que tiene que enfrentar; 2.30 es la capacidad bajo lo normal de respuesta , es decir que la unidad responde de forma regular a las condiciones cambiantes del medio, siendo necesario la aplicación de estrategias de supervivencia para enfrentar el futuro a mediano y largo plazo, ya que las actividades que se vienen desarrollando en la subgerencia de cobranzas han sido en forma empírica dando como resultado una lenta recuperación de la misma.

FORTALEZAS.

- Líneas de crédito
- Concentración del crédito en la localidad
- Orientación del crédito hacia el sector comercial
- Disposición de empleados;
- Facilidad de obtener vehículos y hacer visita a deudores

DEBILIDADES.

- La subgerencia de Cobranzas no cuenta con una estructura orgánica establecida por escrito;
- No se tiene una idea clara de cuál es la misión y cada administración se maneja en base a su criterio;
- Escasa capacitación al Recurso Humano;
- No se aplica ratios de gestión;
- Inadecuada distribución de la oficina;
- Software no actualizado para el registro y control de las operaciones de la subgerencia;
- Los cobros no son efectivos de acuerdo a lo programado.;
- Riesgo en la pérdida del crédito en mora;

- Predominan los intereses personales y no los colectivos;
- Escasa comunicación entre clientes y trabajadores del BNF;
- El personal no recibe reconocimientos por el trabajo que realizan;
- Exceso de clientes en mora;
- Falta amabilidad y paciencia por parte de trabajadores;
- El desgaste que sufren los vehículos es alto;
- Los ingresos no cubren los gastos;

2.14. FODA ORGANIZACIONAL

CUADRO No. 20
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Líneas de crédito • Concentración del crédito en la localidad • Orientación del crédito hacia el sector comercial • Disposición de empleados; • Facilidad de obtener vehículos y hacer visita a deudores; 	<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación de la matriz de la organización facilita el desplazamiento de las unidades a cualquier parte de la provincia; • Incremento de la demanda debido al crecimiento de la población en cartera; • Nuevas tecnologías para comunicarse; • Nuevos software a ser aprovechados; • Las personas son más instruidas y se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías; • Otorgamiento de crédito por parte de la institución;

	<ul style="list-style-type: none"> • Días feriados;
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La subgerencia de Cobranzas no cuenta con una estructura orgánica establecida por escrito; • No se tiene una idea clara de cuál es la misión y cada administración se maneja en base a su criterio; • Escasa capacitación al Recurso Humano; • No se aplica ratios de gestión; • Inadecuada distribución de la oficina; • Software no actualizado para el registro y control de las operaciones de la subgerencia; • Los cobros no son efectivos de acuerdo a lo programado.; • Riesgo en la pérdida del crédito en mora; • Predominan los intereses personales y no los colectivos; • Escasa comunicación entre clientes y trabajadores del BNF; • El personal no recibe reconocimientos por el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios bajos, impiden que las personas puedan ahorrar y/o distraerse • Aumento y/o creación de impuestos; • Incremento de la inflación, menos capacidad adquisitiva; • Tasas de Interés altas para la inversión; • Comportamiento del clima, afecta produce daños en las cosechas y los agricultores no pueden pagar deudas; • La desintegración familiar impide un trabajo armónico de las familias; • Inestabilidad política, ahuyenta la inversión extranjera; • Las políticas económicas del Gobierno que afecten al sector productivo; • Competencia del sector financiero; • Temporadas bajas en la economía local hace que no se cubran deudas

<p>que realizan;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exceso de clientes en mora; • Falta amabilidad y paciencia por parte de trabajadores; • El desgaste que sufren los vehículos es alto; • Los ingresos no cubren los gastos 	
---	--

2.15. VENTAJAS COMPETITIVAS

Dentro de las ventajas competitivas están:

- Líneas de crédito existentes
- Créditos entregados a los distintos sectores
- Los costos de algunos servicios que son menores que la competencia. Ver anexo)
- Salarios del sector estatal
- Talento humano fijo
- Apoyo gubernamental en cuanto a capacitación.

CAPÍTULO III. PROPUESTA

3. MODELO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

3.1. Introducción

El mundo ha sido sacudido por una crisis financiera sin precedentes, consecuencia de políticas monetarias de abundancia del crédito, tipos de interés bajos lo que junto a desajustes monetarios, créditos mal evaluados e instrumentos financieros perversos, crearon las condiciones para la quiebra y estatización varias entidades financieras en todo el mundo. Es hora de volver a los orígenes; de retornar a las sanas prácticas en la concesión de créditos; de analizar la evolución de la calidad del riesgo de las carteras y de tomar las medidas correctivas.

El análisis de escenarios económicos alternativos para la toma de decisiones es una posibilidad concreta y necesaria para los bancos, para anticiparse a la crisis y optar por la alternativa más acertada.

3.2. Objetivos

- Analizar la normativa financiera vigente y su vinculación, causas y efectos en la situación actual.
- Reformular los principios básicos y mejores prácticas que rigen universalmente la actividad de la entidad financiera.
- Promover la interacción entre profesionales del banco, y el desarrollo de la propuesta para la mejora en la gestión y mitigación de riesgos en la cartera, con el ánimo de optimizar los costos y el aumento de beneficios.

3.3. Justificación

Ventas y cobranzas son los dos pulmones que oxigenan y dan vida a una empresa. La venta a crédito se hace realmente, cuando la cuenta se acaba de pagar. Los negocios se mueven a través de la rotación de su capital. Esta rotación de capital es el número de veces que el dinero se invierte y se recupera. En realidad de verdad y en teoría, la cobranza no debería existir. En efecto: si todos los clientes, a quienes se les ha otorgado crédito, cumplieran oportunamente con el compromiso de pagar, no sería necesario cobrar. La realidad es muy diferente: son numerosos los casos en que las cuentas son dejadas de pagar unas veces por circunstancias ajenas al cliente, otras por culpa de éste y otras, en fin. Por la honestidad de algunos. En todos estos casos se hace necesaria la cobranza. La cobranza es una de las funciones de la administración de la cartera y siempre que está se haga en la debida forma y que el crédito sea concedido en debida forma, la cobranza será menos necesaria y en algunos casos absolutamente inútil.

3.4. Desarrollo

3.4.1. Aspectos generales

Dentro de las formas de recuperación de cartera algunos autores y diestros en esta actividad plantean varias alternativas urgentes a revisar:

- **Los Modelos como soporte para la Gestión Bancaria**

David Fernández, AIS España

La utilización de modelos en la gestión bancaria del riesgo de crédito es una práctica ampliamente extendida en la realidad actual. Estos modelos pueden repercutir muy positivamente en los resultados de la entidad si se realiza, no sólo una correcta construcción, sino también una adecuada integración en la gestión.

- **Plataforma de Gestión de Crédito: Herramienta SCACS**

Xavier Torres, AIS España

En un entorno cada vez más competitivo para las entidades financieras, se hace imprescindible contar con elementos que permitan minimizar los riesgos, optimizar los costos y maximizar los beneficios. Las exigencias derivadas de la progresiva implantación de los acuerdos de Basilea II, hacen necesaria una mayor integración de la gestión del riesgo de las entidades. SCACS integra en una única plataforma, la gestión del riesgo de todos los segmentos de negocio, desde grandes corporaciones a pequeñas y medianas empresas.

- **Software e Inteligencia para la Cobranza**

Vicente Caso, AIS España

Hoy más que nunca se comprende la necesidad de una gestión inteligente de la cartera de impagados. El crecimiento del número de incidencias y la velocidad a la que se producen los cambios en el entorno económico requieren respuestas rápidas y una cierta capacidad de anticipación. Se mostrará la forma de aplicar procesos inteligentes automatizados a la gestión de recuperación, y las ventajas que supone la realización de simulaciones para maximizar beneficios. El caso se ilustrará mostrando la extrema adaptabilidad de herramientas informáticas para desarrollar todo el potencial de una buena gestión del área de cobranzas.

- **Seguimiento del Modelo Interno de Riesgos**

Andreu Miró, AIS España

Uno de los elementos claves en el éxito del uso de modelos internos de riesgo es el del seguimiento. Tener bien definidas las funciones de seguimiento y asignadas las responsabilidades dentro de la entidad es imprescindible para garantizar que los modelos de riesgo de crédito proporcionen los beneficios que se esperan. Se repasarán los indicadores más extendidos para medir,

entre otros, la estabilidad poblacional, el poder discriminante, y se presentará un ejemplo de estandarización de metodología de seguimiento.

- **Soluciones Informáticas**

Vicente Caso, AIS España

Las áreas de riesgos tienen el reto de controlar un número creciente de modelos, que se aplican a una cartera cada vez más especializada. Por otro lado, la aplicación de una buena metodología de seguimiento y gestión del modelo interno de riesgo requiere atención y mayores conocimientos. En ese entorno, la utilización de soluciones informáticas que faciliten y agilicen todas estas tareas se convierte en algo indispensable.

3.4.2. LOS PRINCIPIOS DE COBRANZA

Dentro de los principios que no se debe olvidar para que la subgerencia de cobranzas no siga creciendo están:

1. El crédito no es un favor que se otorga, sino un servicio que se vende. Cuando el cliente escoge nuestro servicio de crédito, sí nos hace un favor ya que hubiera podido escoger otro proveedor. El crédito es una forma de aumentar las ventas y las utilidades.
2. Todo cliente puede cambiar. Todo buen cliente si no se le cuida puede cambiar a "cliente malo", pero si se les trata profesionalmente, son susceptibles de mejorar.
3. La Cobranza debe generar nuevas ventas. La gestión de cobro, se debe realizar de modo que sea productiva y generadora de nuevas ventas y de incremento de buena imagen del acreedor.
4. La cobranza debe planearse: No se debe improvisar, pues esto lleva al fracaso.

5. Debe realizarse como un servicio y no como un convicto.
6. Debe ser un proceso de educación al cliente y debe realizarse permanentemente con todos los deudores.
7. Es la acción por medio de la cual el acreedor recuerda al deudor la promesa de pago.
8. Debe realizarse en forma amable, aun en el caso de que se realice jurídicamente.
9. Debe hacerse con profesionalismo.
10. Exige tacto y firmeza por parte del cobrador.
11. Debe buscar el pago sin perder la confianza del deudor.
12. Es una acción hecha por personas hacia otras personas, por eso exige muy buenas relaciones humanas.
13. Debe tener en cuenta la personalidad de cada deudor para darle su adecuado tratamiento.
14. En cada cobro se juega la imagen del acreedor; por lo tanto, siempre se debe buscar la recuperación del dinero, conservar la imagen y seguir contando con la confianza del cliente y su preferencia por nosotros.

3.4.3. LAS POLÍTICAS DE COBRANZA

Políticas generales que debe considerar el banco nacional de fomento para lograr una adecuada cobranza de su cartera:

1. Estas dependen de las circunstancias sociales y políticas del país y del sector empresarial, de la situación financiera, la competencia, etc.

2. No significa con lo anterior que la formulación de una política sea algo vago, etéreo o difuso, estas decisiones deben ser precisas y obedecer a situaciones y circunstancias concretas.

3. El primer objetivo que debe inspirar toda política de cobranza debe ser que no sea necesario cobrar, pero naturalmente es muy difícil que se logre sin embargo este objetivo será satisfecho en mayor o menor grado según los que la empresa esté haciendo para este fin.

4. Como segundo objetivo debe tenerse en cuenta que la empresa otorgue el máximo de crédito con una rápida, segura y económica recuperación.

Para el logro de estos objetivos, la empresa debe trazarse políticas de cobranza, basadas en normas que además de ser realizables, sean adaptables a las circunstancias.

5. En casos de especial complejidad la administración Superior adoptará la nueva forma de llevar tal caso que puede ser tan variante, como lo es la actividad de una sociedad organizada.

6. A una política de venta dura se debe practicar una política de cobro suave y viceversa, lo cual lógicamente es entendible ya que si somos exigentes tanto para conceder el crédito tanto para cobrarlo perderemos la clientela.

7. Se debe revisar frecuentemente, especialmente cuando crece el nivel de cartera, lo cual puede ser una política deficiente.

8. Las políticas de cobranza deben ser:

- Claras.
- Flexibles.
- Dinámicas.
- Uniformes.

9. Deben estar respaldadas por normas y procedimientos claros que permitan determinar qué se debe hacer en cada caso

10. Deben estar orientadas a establecer un equilibrio entre gastos de gestión de cobranzas y los resultados de la misma., es decir evitar pérdidas por cuentas incobrables y buscar la mayor rotación Posible de la cartera para evitar una inversión en cuentas por cobrar que produzca efectos negativos debido a su morosidad.

11. Toda política de cobro incide en las ventas.

3.5. MODELOS PROPUESTOS SOBRE LA CARTERA VENCIDA

3.5.1. Modelo No.1

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

INTRODUCCIÓN:

La tendencia actual en la cobranza es la negociación; por ello se aumenta la complejidad del proceso, ya que deberá asumir distintos roles y existe el elemento incertidumbre (el deudor) que tanto participa en este proceso, el conocer diferentes formas de abordarlo y el manejo de diferentes escenarios es crucial para tener éxito; mediante esta técnica afianzará el conocimiento para tener excelentes resultados y manejarse como un negociador profesional.

Ya sea el acuerdo sobre un contrato, la discusión sobre las posibles soluciones a un conflicto laboral, un convenio de alcance internacional, o el plazo para pagar una deuda, los directivos estamos diariamente comprometidos en negociaciones.

Quizás esto lo hagamos de forma natural, es decir, sin necesidad de una formación o entrenamiento previo, ya que la negociación es algo sustancial al ser humano. De hecho, negociamos de forma no consciente desde el instante mismo de nuestro nacimiento: a un bebé nadie le ha enseñado a intercambiar llanto por comida, y sin embargo lo hace, luego podríamos decir que ya está negociando.

Esta negociación tan primaria, es pronto seguida por otras menos influenciadas por una necesidad de supervivencia y así, de igual forma, no tardamos mucho en aprender a intercambiar sopa por juguetes, aprobado por bicicleta, trabajo por dinero, con lo que diríamos que siempre, y de manera natural a lo largo de nuestra vida, estamos produciendo intercambios negociados.

El ámbito laboral no podría ser una excepción. Actualmente todos asumimos el conflicto como un elemento consustancial a la vida en la Organización. Al directivo de hoy no se le pide que evite el conflicto, más al contrario se le pide que lo haga constructivo: que aprenda a manejarlo.

Todo ello nos conduce a pensar en la necesidad de que el directivo sepa, y sepa manejar, las denominadas Técnicas de Negociación para el mejor desempeño de su trabajo. A hablar de ello vamos a dedicar el presente curso.

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN.

La negociación, como estrategia más útil para la gestión del conflicto, es una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo a través de la comunicación. Las partes cuentan, por un lado, con sus propios recursos, pero necesitan los recursos de la otra parte, y están dispuestos a intercambiarse entre sí estos

recursos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura de las relaciones y están dispuestos a “ceder algo a cambio de algo” (Munduate et al 1994).

La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas, hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas.

Algunas otras definiciones propuestas son:

“Un proceso de interacción comunicativa en el que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas” (Morley y Stephenson, 1977).

“Un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes.

Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas” (Pruitt, 1986).

“Proceso de Comunicación por el que dos o más partes interdependientes y con intereses diferentes sobre uno o varios temas, tratan de alcanzar un Acuerdo, aproximándose por medio de concesiones mutuas” Como se desprende de estas o cualquier otra definición sobre negociación, el deseo de las partes de llegar a un acuerdo es una condición imprescindible para el desarrollo del proceso de negociación.

Por otra parte, aunque no todas las cosas pueden ser objeto de negociación (los valores y las creencias, simplemente no son negociables) vivimos en una época de negociaciones. Todos los aspectos de nuestra vida, prácticamente, pasan por algún tipo de negociación. Todos estos tipos de negociación tienen una cosa en común, precisamente lo que hace necesaria la negociación: las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra

parte. Nos vemos obligados a negociar porque no tenemos el control total de los acontecimientos.

LOS DOS TIPOS BÁSICOS DE NEGOCIACIÓN.

La forma más común de negociar es la que denominaríamos Negociación por Posiciones.

En ella, cada parte toma una posición sobre el tema tratado consistente, por ejemplo, en estimar un precio para la compraventa de un determinado bien o presentar la solución a un determinado conflicto y trata de convencer al otro para que acepte su propuesta.

Para lograr esta aceptación, los negociadores argumentarán y discutirán la bondad de cada una de sus soluciones particulares y los inconvenientes de la propuesta por la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas, y tratando con ello de alcanzar un acuerdo.

En este sencillo proceso, vamos a considerar que existen dos formas extremas de "posicionarse": una dura y poco transigente, en la que cada negociador defenderá su idea y atacará con vehemencia la idea del contrario, y otra más flexible y condescendiente, que tratará, no tanto de conseguir la victoria para una de las partes, como encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado.

Estos dos tipos de actitudes extremas, a la hora de negociar, dan lugar a otros tantos tipos de negociaciones, las que denominaremos en lo sucesivo Negociaciones Competitivas y Negociaciones Colaborativas. Basándonos en esta simple diferenciación, profundizaremos un poco más en el conocimiento de ellas.

En el Cuadro adjunto se relacionan las características que definen los dos tipos señalados.

Características de las Negociaciones Competitivas y Colaborativas.

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS	NEGOCIACIONES COLABORATIVAS
<ul style="list-style-type: none">• Los participantes son adversarios.• El objetivo es la victoria.• Se desconfía en el otro.• Se insiste en la posición.• Se contrarrestan argumentos.• Se amenaza.• No se muestra el límite inferior.• Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.• Se intentan sacar los mayores beneficios.	<ul style="list-style-type: none">• Los participantes son "amistosos".• El objetivo es el acuerdo.• Se "confía" en el otro.• Se insiste en el acuerdo.• Se informa.• Se ofrece.• Se muestra el límite inferior.• Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.• Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

No lo olvide la regla de oro de la negociación: El equilibrio entre confianza y cautela cuando el objetivo es cobrar

3.5.2. Modelo No.2

TÉCNICAS DE RECUPERACIÓN

1. Planes de Cobranza
2. Negociación de las deudas
3. Medios de cobranza: el Gestor y el outsourcing (agencias de cobro, abogados externos, factoring, call center)
4. Manejo de deudores

INTRODUCCIÓN.

En una sociedad consumista el endeudamiento en bienes y servicios así como incrementos de capital de negocios pequeños, medianos o grandes implica tener acceso al crédito, constituyéndose en un elemento fundamental del sistema económico de libre mercado.

Siendo así una herramienta que permite mejorar el acceso al consumo dando un progreso cualitativo en la calidad de vida generando una mayor posibilidad de satisfacer las necesidades básicas. Y mediante el estudio de diferentes variables el crédito también es, uno de los motores de la economía nacional y privada, pública y de los hogares.

Sin embargo, cuando el crédito es manejado irresponsablemente se puede caer en situaciones de sobreendeudamiento, es decir su pasivo supera su activo, no puede pagar y se convierte en insolvente.

PLAN DE COBRANZA PERSUASIVA

El plan de cobranza que el banco nacional de Fomento debe aplicar comprende:

Tiempo (duración): Fijar fechas de iniciación y de conclusión, que en créditos de consumo debe ser corto; y más largo si hay garantías reales.

Etapas (gestiones):

Número: a mayor duración, más etapas.

Ritmo (orden): primero las impersonales y luego las semi-personales; finalmente las personales.

Periodicidad (tiempo entre etapa y etapa): de tal forma que no haya demasiado espacio entre una y otra etapa.

PLAN DE COBRANZA PREJUDICIAL

Debe ser totalmente distinto al de la cobranza persuasiva.

Comprende:

Tiempo (duración): Determinar fechas de iniciación y de conclusión: tanto más corto, cuanto más larga fue la persuasiva.

Etapas (gestiones):

Número: pocas

Ritmo: solo las etapas impersonales y personales y los mecanismos alternativos de solución de conflictos (Conciliación, Jueces de Paz, Arbitraje y Amigables Compondores).

Lapso:(Tiempo entre etapa y etapa): corto

EL PROCESO DE LA COBRANZA JUDICIAL

Generalmente en todos los países está dado por el Código de Procedimiento Civil.

Aún en el caso del proceso ejecutivo, es largo y engorroso.

Por eso hay que hacerle un estricto seguimiento.

NEGOCIACION DE LAS DEUDAS

MÉTODO PARA LLEGAR A UN ACUERDO CON ELEMENTOS DE COLABORACIÓN Y DE COMPETENCIA

¿CUÁNDO NEGOCIAR?

SI HAY:

Conflicto de intereses

Duda sobre la mejor solución

Oportunidad de concesiones

LA NEGOCIACIÓN ES EXITOSA

Si se logran buenos resultados, es decir:

Objetivos: acuerdos sensatos.

Subjetivos: ambas partes (deudor y acreedor) se sienten satisfechas.

PRINCIPIO FUNDAMENTAL DE LA NEGOCIACIÓN

¿CUÁNTO VALE PARA EL DEUDOR LO QUE SE ESTÁ NEGOCIANDO?

LA NEGOCIACIÓN ES EXITOSA

Si se logran buenos resultados

*Objetivos: acuerdos sensatos.

*Subjetivos: ambas partes (deudor y acreedor) se sienten satisfechas.

MEDIOS DE COBRANZA

El Gestor de Cobranza

- a) La experiencia de muchos años demuestra que el mejor medio para la cobranza está en la cobranza personal.
- b) Toda empresa está fundamentada sobre un trípode: producción, ventas (otorgamiento del crédito) y cobranzas.
- c) Importancia del cargo de Gestor de cobranza. Se deduce del análisis sobre la misión y la visión que de su trabajo él debe tener

El Gestor de Cobranza

Su misión profesional: recuperar la cartera sin perder al deudor para así aumentar las ventas.

Su visión profesional: llegar a los objetivos propuestos realizando su gestión con las técnicas adecuadas y con un verdadero compromiso.

TÁCTICAS PARA UNA RECUPERACIÓN DE CARTERA EFICIENTE

El contar con una política de recuperación de cartera será un buen síntoma del Banco Nacional de Fomento, sin importar el tamaño de la misma.

Pero no tan solo es bueno tenerlas, lo importante es aplicarlas y aun mas, saberlas aplicar, es decir, hacerlo en el orden que corresponda, sin brincarse pasos que puedan ocasionar que la cuenta se pierda en su totalidad.

A continuación se detallan diez pasos para lograr una efectiva recuperación de las cuentas por cobrar:

Llamada telefónica para averiguar el nivel de satisfacción del cliente

Es más probable que un cliente insatisfecho se retrase en sus pagos. Estas llamadas cordiales le permiten averiguar si ha podido satisfacer las necesidades del cliente. Al final de estas llamadas, mencione que recibirán la factura correspondiente dentro de poco y haga hincapié en la fecha de vencimiento de dicha factura.

Cuándo: tres días después de haber entregado su producto o haber prestado su servicio, pero antes del vencimiento correspondiente.

Primer aviso de vencimiento

Éste es un cordial recordatorio de que se ha vencido el plazo para un pago determinado. Usted supone que el cliente se ha descuidado, ha olvidado o ha perdido la factura y que la pagará al recibir este gentil recordatorio. Un método bastante común es enviar una copia de la factura sellada como "vencida".

Cuándo: diez días después de vencer la factura.

Segundo aviso de vencimiento

Otro gentil recordatorio para que el cliente compruebe que existe un pago pendiente. Este aviso puede hacerse mediante una carta con una copia adjunta de la factura correspondiente. Mantenga un tono cordial y no amenazante. Por ejemplo:

Estimado Sr. _____

Recientemente le enviamos una notificación de cuenta vencida. Ante la posibilidad de que dicho documento se haya extraviado, adjuntamos otra copia de la factura en cuestión. Le agradeceremos regularizar su situación de pago hoy, para mantener operativa su cuenta.

Atentamente,

Cuándo: 10 a 15 días después del primer aviso de vencimiento/20 o más días después de la fecha de vencimiento de la factura.

Primera llamada de cobro

Luego de los avisos de vencimiento, recurra a una llamada telefónica para averiguar si existe un motivo por la falta de pago. Por ejemplo, es posible que el cliente no esté satisfecho con su producto o servicio o que enfrente problemas de flujo de caja. Sea cortés, pero trate de obtener un compromiso de pago. Prepárese para todo tipo de excusas. Por ejemplo, si el deudor dice que ha despachado el cheque, pregunte por la fecha y lugar de dicho envío a fin de establecer cuándo debería recibirlo.

Cuándo: 7 a 10 días después del segundo aviso de vencimiento/27 o más días después de la fecha de vencimiento de la factura.

Primera carta de cobro

Mantenga el tono de esta carta al mismo nivel de cordialidad y franqueza que la primera llamada telefónica. Confirme por escrito lo que se habló en la llamada y recuerde al deudor el compromiso de pago que adquirió. Por ejemplo:

Estimado Sr. _____

La presente tiene por objeto confirmar nuestra conversación del [Fecha]. Tal como acordamos, esperamos el pago total de su obligación. En consecuencia, le agradeceremos regularizar su situación mediante el envío del cheque correspondiente el día de hoy.

Atentamente,

Cuándo: inmediatamente después de la primera llamada telefónica de cobro/28 o más días después del vencimiento de la factura.

Segunda llamada de cobro

Para esta fecha, la obligación tiene entre 30 y 40 días de vencimiento. Mantenga su cordialidad, pero solicite el pago inmediato de la cuenta con determinación. Intente encontrar una solución para los problemas de pago. Si el deudor no puede pagar de inmediato, logre que se comprometa con otra fecha de pago.

Cuándo: diez días después del envío de la primera carta de cobro/38 o más días después del vencimiento de la factura.

Segunda carta de cobro

Ha llegado el momento de informar sobre la gravedad de la mora. Esta carta apunta a exigir el pago inmediato de la deuda y plantear las consecuencias a corto plazo de un incumplimiento de pago. Envíe esta carta, y toda

correspondencia posterior, por correo certificado o expreso, para tener un comprobante de recepción. Por ejemplo:

Estimado Sr. _____

Su cuenta registra un nivel de mora importante a la fecha. De no regularizar el pago dentro de los próximos siete (7) días, nos veremos en la obligación de suspender sus beneficios de crédito con nuestra empresa. En vista de que lo valoramos como cliente, le rogamos saldar su deuda de inmediato a fin de no tener que interrumpir nuestra relación comercial. Agradeceremos enviar el cheque correspondiente el día de hoy.

Atentamente,

Cuándo: diez días después de la fecha en que se esperaba el pago según lo acordado en la anterior llamada de cobro/50 o más días después del vencimiento de la factura.

Tercera llamada de cobro

Manteniendo la cordialidad y la calma, enfatice la gravedad de la situación. Utilice esta llamada para explicar al cliente que se trata de su última oportunidad para pagar antes de que se derive el cobro a una entidad externa y posiblemente se inicien acciones legales. Asegúrese de informarle sobre los beneficios de resolver esta situación y mantener una buena relación comercial, al igual que su crédito abierto. Al igual que en la llamada anterior, logre el compromiso de pago del deudor para una fecha determinada.

Cuándo: 15 días después de la segunda carta de cobro/65 o más días después de la fecha de vencimiento de la factura.

Última carta de cobro

El tono de esta carta debe ser severo y categórico. Utilice esta carta para confirmar el acuerdo establecido en la última llamada y exija el pago. Puntualice que si no se efectúa el pago en la fecha antes acordada, usted deberá derivar el cobro a una entidad externa. Por ejemplo:

Estimado Sr. _____

La presente tiene por objeto confirmar nuestra conversación de la Fecha(dd.mm.aa). Debe regularizar de inmediato la situación de débito que registra su cuenta. De no recibir el pago correspondiente dentro de los próximos diez días, nos veremos en la obligación de referir el cobro de su deuda a una entidad externa, lo cual afectará su calificación crediticia de manera adversa.

Agradeceremos enviar el cheque correspondiente el día de hoy a más tardar.

Cuándo: siete días después de la tercera llamada de cobro/72 o más días después de la fecha de vencimiento de la factura.

3.5.3. Modelo No.3

TÉCNICAS DE COBRANZA.

Objetivo

Manejar los aspectos conceptuales, técnicos, metodológicos y legales que permiten optimizar la gestión de cobranza realizada por agentes (empresas de cobranzas o ejecutivos de cobranza), considerando que la efectividad de su función es medida fundamentalmente por el plazo de recuperación de los recursos destinados al crédito y la fidelización del cliente a través del tiempo, para ello se ha establecido la aplicación de las siguientes técnicas:

1. Jurídicas.

1.1 Regulación de los estatutos existentes en las políticas de cobro.

El Banco Nacional de Fomento debería declarar vencida la totalidad de la deuda del crédito cuando el deudor incurre en máximo 15 días de mora en el pago de 1 dividendo de su crédito, previa notificación escrita del departamento de cartera y procederá al cobro inmediato, a fin de prevenir el incumplimiento del impago, si a pesar de aquello se incumple, el departamento de cartera deberá enviar una resolución al departamento de coactivas para que éste sea el que realice las citaciones necesarias al deudor de tal manera que se realice el pago y sin mucho interés de mora.

Se propone incrementar también un inciso o ítem al capítulo VII de renegociación de la deuda donde se especifique que si el beneficiario se encontrare en una situación como: enfermedad grave, muerte del deudor, pérdida de trabajo, fallecimiento de la persona de quien depende económicamente el beneficiario, o de familiares dependientes del mismo; debidamente analizado y comprobado por el BNF, el beneficiario puede solicitar el refinanciamiento de su deuda, a través de la reducción de la cuota de amortización de su obligación hasta por un año, sin que esto signifique ampliación del plazo originalmente establecido para el pago total de la deuda. Una vez terminado el plazo convenido por las partes, el gerente de crédito y/o gerentes regionales, dispondrán la emisión de una nueva tabla de amortización, previa la aceptación del beneficiario, considerando el capital pendiente de pago y el plazo previsto antes la refinanciación de la deuda.

1.2 Restablecimiento de políticas de pago dirigidas a notificadores

La sub Gerencia de Cobranzas debe trabajar en conjunto con los tres notificadores que cuenta la organización en Riobamba, otorgándoles rutas estratégicas para la entrega de notificaciones de cuotas vencidas diariamente, de tal manera que las notificaciones sean entregadas personalmente al deudor o a

un familiar muy cercano y firmen un recibido y especificando la fecha que se van a acercar a las oficinas a realizar el pago o el día que van a realizar un depósito comunicando a la Regional de lo realizado.

A más de entregar las notificaciones, éstos deben acercarse diariamente al final de la jornada de trabajo al departamento de comparación para que éste revise las firmas de recibido por el deudor o su familiar en la hoja de control de los notificadores, ésta sería la única manera de enviar al día siguiente las notificaciones que no se pudieron entregar el día anterior y evitar el vencimiento de mas cuotas.

Al final del mes según el reporte enviado por el departamento de contabilidad del Banco se cancelará el valor de \$2.00 USD por notificación entregada como también un porcentaje de las recaudaciones de cuotas vencidas que se hayan cancelado gracias a las notificaciones entregadas al deudor.

1.3 Elaborar y notificar con las resoluciones del vencimiento de deuda a los beneficiarios de crédito cuya morosidad supera los 90 días.

Dentro del plazo de diez días el Banco Nacional de Fomento deberá contactar por vía telefónica y enviar por correo electrónico a los deudores la notificación y por valija los documentos pertinentes a cada agencia de la regional la que debe hacer llegar estas circulares a los beneficiarios, exigiendo a los notificadores que entreguen los escritos al deudor en el domicilio que hubiera constituido en el escrito de solicitud de acogimiento y en forma personal, y en caso de no encontrarlos seguir insistiendo hasta que el documento sea recibido para que de esta manera se puedan disminuir los valores adeudados para que el fondo de crédito pueda seguir brindando apoyo a nuevos interesados.

El deudor tendrá diez días para impugnar la notificación practicada, debiéndose presentar para elaborar junto con los funcionarios un plan de refinanciación de la

deuda y el deudor deberá notificar al BNF, en su oficina y por escrito, la opción de pago elegida para lo que la recepción de dicha nota deberá ser fehaciente a cuyo efecto deberá contar con sello y firma que lo acredite.

1.4 Remitir a la Sub gerencias de cobranzas el listado con las resoluciones de vencimiento de deuda.

Cuando existe incumplimiento de las obligaciones pactadas en el contrato de crédito, y se haya agotado la gestión de cobro por parte del BNF, la unidad de cartera remitirá a la subgerencia de cobranzas un listado en el cual se encuentre detallado los nombres, teléfonos y dirección domiciliaria y de trabajo de los beneficiarios junto con los datos de los respectivos garantes.

Es necesario emitir una Certificación en la que conste el saldo o monto adeudado proveniente refrendada por el responsable y calculados los intereses y las fechas de vencimiento, que deberán remitirse oportunamente con la información pertinente y actualizada para la elaboración de las Certificaciones para que estas se procesen y acortar el tiempo en que un beneficiario se acerca al departamento a cancelar o renegociar la deuda.

La sub gerencia de cobranzas emitirá una resolución declarando la deuda de plazo vencido transcurrido los 60 días establecidos y en caso de ser necesario, enviando la documentación al Juzgado Ejecutor, a fin que este proceda con el cobro coactivo

2. Técnicas sobre los Recursos Humanos

2.1. Redistribución de Funciones

Un plan de Contingencias es un instrumento que debería tener el BNF para dar una respuesta oportuna, adecuada y coordinada a las situaciones de emergencia

derivadas de la salida de personal por finalización de contrato, vacaciones, licencia, enfermedad y demás situaciones cotidianas en la institución.

Este plan debe contener aspectos determinantes en la operatividad del BNF y su subgerencia de cobranzas en el que consten manuales de funciones con sus respectivas subrogaciones para que la organización y coordinación de las dependencias, personas, acciones y recursos pueda realizarse de manera efectiva y eficiente, para lo que el BNF debe establecer actividades específicas a cada funcionario para que se haga responsable de determinado departamento con el análisis de puestos y perfiles profesionales sustentado en una reingeniería de procesos acompañado de un programa de capacitación continua.

2.2. Coordinar con la Gerencia de Crédito acciones para asegurar la recuperación oportuna de Cartera.

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están en condiciones adecuadas para ser sujetos de crédito evaluando los meritos de un cliente regular para establecer una línea de crédito, los procedimientos básicos son los ya establecidos, la única diferencia es la minuciosidad del análisis.

El BNF obraría con poca prudencia si continúa otorgando montos sin dar un seguimiento prolijo al destino del dinero proporcionado para lo que debe existir una sinergia entre el departamento de crédito y el departamento de seguimiento académico con dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito por un lado es obtener información objetiva de crédito (direcciones, referencias personales y laborales, propiedades, cuantas bancarias) y el segundo analizar subjetivamente la información para tomar la decisión del crédito.

2.3. Notificar a los beneficiarios de crédito que han culminado su etapa de desembolsos sobre la obligatoriedad de cancelar los intereses de las etapas de desembolso y gracia.

Una vez que finalizan los desembolsos, el beneficiario está obligado a iniciar con los pagos correspondientes a los intereses del crédito otorgado para lo que el departamento de seguimiento académico deberá emitir un documento que indique a la subgerencia de cobranzas que el cliente está por finalizar su etapa de beneficiario del préstamo.

Un proceso importante es comunicar a los clientes una vez que estos acudan a las oficinas del Banco Nacional de Fomento a realizar los últimos trámites de la etapa de desembolsos, que al culminar el plazo se debe pagar la primera letra en la fecha establecida en el contrato de crédito y que se le comunicara previamente por vía telefónica que debe acercarse a cancelar sus haberes con la institución.

También es importante mencionar que la unidad de crédito debe informar sobre este hecho al departamento de contabilidad, pues este está más vinculado con el beneficiario al momento de realizarle la última transferencia de su crédito.

2.4. Mantener actualizadas las direcciones domiciliarias mediante un seguimiento y comunicación personalizada con el beneficiario

El crecimiento poblacional está directamente relacionado con el número de beneficiarios del Banco Nacional de Fomento que en los últimos años ha incrementado sustancialmente por lo que en la actualidad la cartera de clientes sobrepasa la capacidad de personal con el que cuenta la institución, por lo que es imperante plantear un proceso de reingeniería en el que se estipule la adición de personal en la sub gerencia de cobranzas para brindar un servicio de tele asistencia y seguimiento.

3.Técnica a utilizar sobre la tecnología

3.1. Notificar mediante el sistema de Call Center de recaudación a los beneficiarios que se encuentran en mora de 30, 60 y 90 días.

Las nuevas tecnologías de información y comunicación permiten mayor flexibilidad logrando un tratamiento más personalizado y globalizado con la cartera de clientes, creando un gran impacto en el sistema de recaudación y cobros. En los últimos años se ha usado la informática como una herramienta para el servicio, la incorporación de un software de almacenamiento y búsqueda de datos combinando con un programa de telecomunicación permite mejorar la capacidad de comunicación en lugares remotos a las oficinas del BNF.

La implantación de una unidad funcional dentro de la empresa está diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad:

- Información de servicios
- Montos de créditos
- Tipos de créditos
- Seguimiento a clientes
- Notificaciones de vencimiento de plazos

3.2. Sistema mensajería instantánea.

Para que la institución continúe siendo exitosa y sus productos estén en constante movimiento dentro del mercado, el BNF tendrá que adaptarse a los constantes

cambios de tecnología para una mayor productividad y de acuerdo con las necesidades de los consumidores; para ello se requieren hacer recomendaciones a la entidad y con ello lograr el mejor funcionamiento y productividad, y como resultado obtener las máximas utilidades.

Esto se logra con la implantación de un sistema de mensajería instantánea en la base de datos del BNF que brinde información de primera mano a los clientes con un redireccionamiento de comunicados y notificaciones a los correos electrónicos de los beneficiarios y mensajería vía celular a través de mensajes de texto por medio de los que se informe que se acerca el la fecha límite de cancelación de cuotas bajo las ordenes de un software especializado que puede ser gratuito en el caso de notificaciones y un pago representativo para acceder a recibir la información.

3.3. Coordinar con la Gerencia Informática y con el Departamento de Cartera la emisión de información correcta de cada beneficiario

Normalmente, las informaciones presentes en una base de datos no son estáticas, sino que evolucionan en el tiempo. Existe, por tanto, la necesidad no sólo de añadir nuevos datos, sino de modificar los que están ya incluidos en las tablas de la base de datos que físicamente deben ser creados por especialistas en este rubro, sin embargo es importante el diseño lógico de la información para contar con una información detallada de cada uno de los clientes por lo que esta técnica es parte de un esfuerzo global de la planeación de datos a nivel institucional.

Con este tipo de innovaciones el Banco Nacional de Fomento lograra:

Usar la información como un recurso corporativo que pueda ser empleada por los diferentes departamentos y sucursales a nivel nacional.

Eliminar la información inconsistente.

Integridad de la información.

4. Técnicas Financieras

4.1. Indicadores financieros orientados al análisis de cartera de crédito.

Un indicador financiero se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de una organización, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se deben tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Dentro del proceso crediticio del Banco Nacional de Fomento es conveniente el uso de:

- **Análisis de liquidez:** A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa o personas para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de otorgar créditos a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.
- **Análisis de rentabilidad:** Miden la productividad de los fondos comprometidos en el otorgamiento de créditos educativos. Recordemos que los créditos son en general a largo plazo por lo que lo importante es garantizar la permanencia del BNF en acrecentamiento de mercado.
- **Análisis de calidad de los activos:** Al evaluar la calidad de los activos, se mide la habilidad de la dirección para administrar, controlar y reconocer los riesgos inherentes en las operaciones que realiza la institución financiera, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

- Cartera de crédito: deben ser analizados sobre la base de su evolución en los últimos doce meses. Una entidad que presente sistemáticamente un deterioro en su cartera de crédito se verá reflejado en un aumento en el porcentaje de su cartera de crédito vencida, esto debe generar una señal de alerta.

4.2. Convenios con instituciones bancarias

Cabe destacar que a nivel nacional se cuenta con la tecnología para la atención exclusiva en este sector con todas las facilidades y la cantidad necesaria de establecimientos para un cómodo servicio de cancelación de cuotas.

Una alternativa puede ser a través de débitos bancarios previa autorización del titular de la cuenta, quien debe entregar un documento en el BNF autorizando a la entidad para que mensualmente se debite de una cuenta corriente o de ahorros un monto determinado.

Es importante mencionar que el sistema de telecomunicaciones en el país ha alcanzado altos niveles, es así que los puntos de pago en línea y tiempo real en todas las instituciones facilitan el proceso de quienes hacen uso de este servicio que es atendido por terminales transaccionales, configurados en línea que operan conectados al sistema central de la entidad bancaria, mediante canales de comunicación para el que el propietario de la cuenta debe contar con su tarjeta de debito, su contraseña y una clave maestra que solicitara a la institución financiera en la que tenga su cuenta.

4.3. Convenios con instituciones públicas (CNT, Empresa Eléctrica, Agua, Potable)

Una manera de facilitar el pago de los créditos es aprovechar la alta afluencia de trámites que se realizan en las oficinas de las empresas proveedoras de servicios públicos.

El sistema funciona entre la proveedora del servicio (empresa eléctrica, de agua potable y CNT), estas entidades son las que recolectan los cobros mediante un convenio de cooperación con el BNF y se pretende incorporar dentro de un solo producto una amplia gama de funcionalidades que hasta la fecha sólo eran proporcionadas por múltiples proveedores de servicios y se constituirá en un sistema de cobro que facilite el acceso a nivel nacional y en diferentes puntos de atención.

4.4. Convenio de débito mediante rol de pago.

Una forma simple, rápida y eficiente de realizar los cobros que se constituye en una herramienta integrada en diferentes instituciones ya que incorpora importantes aspectos que facilitan la recaudación de cuotas es la realización de convenios con la empresa o institución en la que labora el beneficiario para a través de un descuento a rol de pagos el cliente del Banco Nacional de Fomento accede a realizar la cancelación de pagos que mantiene con la institución dentro las fechas en que la entidad con la que se realiza el convenio tiene programado pagar a su personal.

CAPÍTULO IV.

4.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Concluida la investigación y construida la propuesta con la Aplicación de un modelo de Recuperación de cartera para mitigar el riesgo y disminuir la morosidad en el departamento de cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, podemos concluir que:

- La institución como parte del sistema financiero se acoge a las normas y disposiciones que exigen los órganos de control del estado como tal de este modo ser una organización con responsabilidad en sus servicios, mismas que hoy en día no se practican plenamente, situación que ayudado a determinar en cierto grado la presencia de profesionales de la ESPOCH en clara actividad contestataria a tal situación.
- Con el diagnóstico estratégico se ha podido establecer que indudablemente la institución tiene grandes posibilidades de crecer en el mercado debido que no existe competencia alguna, considerando que cada uno de los factores externos posibilitan la expansión de la misma, tomando en cuenta el enfoque y la importancia que hoy en día el gobierno desea impulsar las actividades productivas en especial las del campo para contribuir a mejorar las condiciones de vida de quienes decidieron vivir en este lugar.
- Los procesos que se dan en la subgerencia de Cobranzas constantes, por tal motivo esta actividad se vuelve monótona, revelando que dentro de este proceso existen varios desatinos como permitir que la cartera se mantenga y crezca, situación que provoca iliquidez constantemente para la institución que debe depender de políticas de estado para continuar en el mercado.

- Las estrategias de cobro en la institución están enfocadas a un bien común, es decir hacia la institución, y no a un bien colectivo, lo que hace que la morosidad incremente y que disminuya la oportunidad de otorgar mayores créditos a beneficiarios que realmente necesiten crecer.
- Dentro de la cultura organizacional de la actual subgerencia de cobranzas existe una tendencia ligada a la superación personal y no a la participación activa de un equipo de trabajo, aspecto que impide que se puedan lograr los objetivos de cada unidad del Banco Nacional de Fomento.
- La creación de diferentes estrategias de Cobro que abarca el modelo de recuperación de cartera, constituye una herramienta de gestión que efectivamente utilizada servirá de mucho para el progreso de la subgerencia de Cobranzas.
- El modelo de Recuperación de cartera propuesto, está orientado con el fin de mejorar el desempeño de la Subgerencia de Cobranzas con el objeto de disminuir el índice de morosidad en la institución.

4.2. RECOMENDACIONES

Finalizado el trabajo como tesis de grado sobre la aplicación de un modelo de recuperación de cartera para mitigar el riesgo y disminuir la morosidad en el departamento de cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba nos permitimos recomendar lo siguiente:

- El Banco Nacional de Fomento, en especial la Sub Gerencia de Cobranzas, debe mantener siempre presente los objetivos para lo que fue creado dentro de una Institución Financiera Pública que promueve el desarrollo de los sectores productivos del país y la región en particular, demostrando, calidad, solvencia y responsabilidad en sus actos.
- El BNF, su Sub Gerencia de Cobranzas como una institución organizada debería enfocarse en la motivación del talento humano promoviendo la participación y el desarrollo del personal mediante capacitación constante, un seguimiento y evaluación al desempeño de cada uno de sus funcionarios.
- Es necesario recomendar a la Sub Gerencia de Cobranzas que debe orientar a los clientes en mora sobre el derecho que tenemos todos los ecuatorianos a desarrollarnos económicamente y que el crédito que se les ha otorgado debe ser recuperado en el tiempo acordado, de este modo otras unidades productivas podrán surgir o mejorarse.
- La institución deberá prestar mayor atención a las diferentes estrategias establecidas en este trabajo para lograr enfocar esfuerzos en cuanto a la disminución de la cartera morosa que actualmente posee el BNF.
- La información que brinde los funcionarios de la institución sobre los créditos deberán ser adecuados sobretodo los concernientes a parámetros de recuperación, fechas de vencimiento, explicación adecuada de su

estado de esta manera evitar malentendidos en el proceso de recuperación.

- Realizar diferentes estudios e investigaciones para mejorar el proceso administrativo tomando el presente trabajo como una herramienta o instrumento apoyo que permita estar siempre a la vanguardia del crecimiento que experimenta el deseo de crédito por esta institución financiera del estado.

RESUMEN

La presente tesis propone la Aplicación de Estrategias para Mitigar la Morosidad en el Departamento de Cartera del Banco Nacional de Fomento (BNF), Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, con la finalidad de proporcionar una herramienta para los funcionarios involucrados con la recuperación de cartera en la institución, y así mejorar el desempeño de sus actividades.

Lo propuesto establece estrategias para disminuir la morosidad en la institución, las mismas que constan de un conjunto de actividades a desarrollar en la subgerencia de cobranzas bajo el compromiso, responsabilidad, gestión de recursos, y mejora de la entidad.

Estas estrategias permitirán mejorar las actividades y desempeño del personal de la institución, se enfocan al cobro y prevención de cartera vencida de la organización, ya que este problema surge porque no existe una evaluación permanente de sus actividades, capacitación del personal, ambiente de trabajo adecuado, mínimo aporte de funcionarios para el logro de objetivos del Organismo. Con la propuesta todos estos parámetros se modifican para dar paso a una nueva forma de ver y hacer las cosas a favor de la confiabilidad en las actividades que se realicen dentro de la Subgerencia de Cobranzas.

Es necesario dar cumplimiento a todas las recomendaciones que se han propuesto en la presente investigación, para el logro de los objetivos y metas de la Institución.

SUMMARY

This paper proposes the overdue decrease strategy application in the collecting department from Banco Nacional de Fomento (BNF), Riobamba Canton, Province of Chimborazo in order to supply a tool for the staff involved in collecting debts so that their work can be improved.

This proposal establishes strategies to decrease the overdue which have a set of activities to be carried out in the collecting assistant management with dedication, responsibility, and resource management and institution improvement.

Staff performance will be improved by using these strategies. They focus on organization overdue collection and prevention. This trouble appears due to there is no a permanent evaluation about institution activity, staff training, pleasant working environment, minimum employee contribution to achieve the organization objectives. All of these parameters will be modified using this proposal. There will be a new way of doing things and acting. Therefore, collecting assistant management activities will be reliable.

It is recommended to take into account all the suggestions proposed in this investigation to achieve the institution objectives and goals.

BIBLIOGRAFIA:

- DOUGLAS R. EMERY, Fundamentos de Administración Financiera, 2 ed, México, 2000.
- LUIS ALBERTO CHIRIBOGA ROSALES, Sistema Financiero, 2 ed, Quito, 2007.
- ROSEMBERG, Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Barcelona, Editorial Grupo Océano, 2000.
- FRENCH Wendell, Desarrollo Organizacional, 2 ed, México Hispanoamericana, 1995.
- JAMES Paul. Gestión de Calidad Total, 2 ed, México Prentice Hall, 2000.
- LEIVA Z. Francisco. Nociones de metodología de Investigación Científica, 3 ed, Quito 2002.
- GERMAN ARBOLEDA VELEZ, Proyectos Formulación y Control, 2 ed, Bogotá 1998.
- ROSEMBERG, Diccionario de Administración y Finanzas, Barcelona Grupo Editorial Océano, 2002.
- SAPAC CHAIN, Nassir, SAPAC CHAIN, Reinaldo, “Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos”, Bogotá Editorial Italgraf, 2002.
- WERTON, F. Y Brogham E. Administración Financiera de Empresa, 3 ed, México Editorial Interamericana, 1998.

ANEXOS

Anexo 1
REGLAMENTOS Y POLÍTICAS GENERALES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO.



CAPITULO I
DE LAS DISPOSICIONES GENERALES
DEL OBJETIVO

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

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

DE LA PROGRAMACIÓN

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

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

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

CAPITULO IV

DE LA RECUPERACION Y ARREGLO DE OBLIGACIONES

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

NOTA: Reformado según Resolución de Directorio N. D-2008-0519 de octubre 02 de 2008

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

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

Art. 86.- Si transcurridos noventa (90) días, contados desde la fecha de vencimiento de un préstamo, por capital y/o intereses, éstos no fuesen solucionados mediante pago efectivo o fórmula de arreglo, la unidad responsable del proceso de crédito de la sucursal, remitirá a la Unidad Legal el título de la obligación en mora y los correspondientes documentos constitutivos de las garantías.

NOTA: Reformado según Resolución de Directorio N. D-2008-0519 de octubre 02 de 2008.

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

Art. 88.- Será responsabilidad directa del Juez Delegado de Coactiva y del Abogado de la Sucursal el iniciar el juicio respectivo, dentro de los cuarenta y cinco (45) días posteriores al vencimiento de la obligación.

Art. 89.- Los plazos a que se refieren los artículos precedentes serán los máximos; sin embargo, cuando se haya establecido cualquier evento que obligue a declarar de plazo vencido las obligaciones, se iniciará en forma inmediata el juicio coactivo, sin esperar el cumplimiento de los plazos determinados en los artículos 85 al 88, del presente Reglamento.

Art. 90.- El Comité de Recuperación de Cartera de la Sucursal, será responsable de la programación, coordinación, control, supervisión y evaluación de las gestiones extrajudiciales y judiciales que deben ejecutar la Unidad de

Recuperación las distintas unidades administrativas y personal externo contratado para la recuperación de cartera, para lo cual se aplicará el respectivo Instructivo.

NOTA: Reformado según Resolución de Directorio N. D-2008-0519 de octubre 02 de 2008

Art. 91.- La recuperación judicial y la oportuna práctica de las acciones de apremio que deben realizarse a través de los juicios coactivos, será responsabilidad de los Jueces Delegados de Coactiva, Abogado Director del trámite y Secretario de la Coactiva.

Art. 92.- El Gerente de la Sucursal vigilará por sí o por medio de las unidades administrativas a su cargo, que las acciones de cobro se realicen de acuerdo a la Ley, las disposiciones de este Reglamento y las instrucciones de Matriz, dentro de los plazos establecidos.

Art. 93.- La recuperación de los valores obtenidos se aplicará al pago de las obligaciones en el siguiente orden:

- a. Costas judiciales,
- b. Intereses, comisiones y recargos, y,
- c. Capital.

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

Novación de una cuota o de la totalidad del crédito, Consolidación de dos o más cuotas de capital o de una o varias obligaciones de un mismo cliente, y Sustitución de un deudor por otro, considerando las disposiciones específicas estatuidas dentro del título “DE LA SUSTITUCION DE CREDITOS”.

Para el efecto, será necesario que previo a la contabilización de la nueva operación, el cliente haya cancelado costas judiciales, intereses vencidos y de mora, comisiones, recargos y por lo menos el 10% del capital adeudado.

Art. 95.- En casos fortuitos, de fuerza mayor o hechos que no sean de responsabilidad del cliente, debidamente comprobados y que afecten a la actividad productiva, impidiendo a los clientes el cumplimiento de sus obligaciones, a petición escrita del interesado presentada en un plazo no mayor a treinta (30) días de ocurrida la afectación, podrá facilitarse el pago a través de operaciones descritas en los literales a) y b) del artículo anterior, sin la exigencia del pago del capital.

Excepcionalmente, podrán aprobarse las operaciones descritas en los literales a) y b) del artículo anterior, sin la exigencia del pago de intereses y abono al capital, previa aprobación del Comité de crédito correspondiente.

NOTA: Reformado según Resolución de Directorio N. D-2008-0519 de octubre 02 de 2008

Art. 96.- En caso de novaciones o consolidaciones que incluyan el arreglo de intereses, los deudores suscribirán un pagaré adicional al de capital por el valor de los mismos, el cual no generará intereses.

En estos casos, se exigirá en primer lugar el pago del valor correspondiente al pagaré de intereses.

DE LAS NOVACIONES Y CONSOLIDACIONES

Art. 97.- Para el caso de novaciones o consolidaciones de obligaciones con garantías originales, deberá tenerse en cuenta lo dispuesto en el artículo 1692 del Código Civil.

En casos en que los propietarios de inmuebles, que no son codeudores, hayan consentido gravar sus bienes, garantizando con hipoteca cerrada a favor del Banco, deberán extender en forma expresa su consentimiento para efecto de que dicha garantía asegure la nueva operación. En todo caso se exigirá que dichos garantes lo hagan en forma solidaria.

Art. 98.- En casos justificados y que por razones de fuerza mayor o caso fortuito, se hubieren deteriorado las garantías originales y no fuere posible reemplazarlas parcial o totalmente, el BNF podrá aceptar una fianza solidaria a su satisfacción.

Art. 99.- El plazo de las operaciones de arreglo de obligaciones, se fijará de acuerdo con la real capacidad de pago del cliente, independientemente del establecido en la operación original.

Art. 100.- El Comité de Crédito de la Sucursal está facultado para conocer y resolver las solicitudes de crédito en forma independiente al cupo resolutivo de crédito original asignado por el Directorio o el Organismo designado para el efecto.

Art. 101.- El arreglo de obligaciones de los parientes de los funcionarios de las Sucursales, hasta el cuarto grado civil de consanguinidad y segundo de afinidad, que integren el Comité de Crédito, serán resueltos por el Comité de Crédito de la Zonal y el de los familiares de los funcionarios de la Zonal por Casa Matriz y el de los de Matriz por el Directorio.

Art.- 102.- En caso de clientes que tengan obligaciones directas o indirectas vencidas, las sucursales están facultadas para tramitar su arreglo en forma simultánea o independiente.

Art. 103.- El plazo de caducidad de las solicitudes de arreglo de créditos aprobadas será de treinta (30) días.

DE LA SUSTITUCIÓN DE CRÉDITOS

Art. 104.- El Banco Nacional de Fomento podrá aceptar el cambio de un deudor por otro, siempre y cuando el sustituyente sea calificado como sujeto de crédito. Tratándose de obligaciones vencidas se aplicará lo dispuesto en los artículos 1588, 1589 y 1590 del Código Civil.

NOTA: Reformado según Resolución de Directorio N. D-2008-0519 de octubre 02 de 2008

Art. 105.- Se podrá aceptar sustituciones en las cuales el solicitante cualquiera sea su actividad, demuestre respaldo económico y técnico.

NOTA: Reformado según Resolución de Directorio N. D-2008-0519 de octubre 02 de 2008

Art. 106.- Cuando se trate de sustituciones de préstamos se exigirá el pago de gastos judiciales, intereses, comisiones, recargos y un abono de capital de acuerdo a la capacidad de pago del cliente, el mismo que deberá ser aprobado por el Comité de Crédito correspondiente.

NOTA: Reformado según Resolución de Directorio N. D-2008-0519 de octubre 02 de 2008

Art. 107.- Si el deudor original no hubiere cumplido a cabalidad con el plan de inversiones, por causas imputables al cliente, será requisito indispensable que antes de contabilizar la solicitud de sustitución, el cliente o el sustituyente, cancelen en efectivo o cheque certificado a la orden del BNF, la diferencia del monto no invertido

DE LA RECUPERACION DEL CREDITO DE CONSUMO

Art. 108.- Será obligación directa del Gerente de la Sucursal, la recuperación de la cartera de consumo y de los sobregiros, para lo cual se ejecutarán las acciones

extrajudiciales y judiciales previstas en la Ley y en este Reglamento, sin perjuicio de las responsabilidades que competen a otros funcionarios.

Art. 109.- Vencida la obligación, la Unidad de Crédito y Cartera, bajo su responsabilidad, remitirá inmediatamente el título de la obligación en mora a la Unidad Legal, la misma que en un término no mayor a ocho (8) días comunicará a los afectados para el inicio de la acción coactiva.

DE LOS CREDITOS CASTIGADOS

Art. 110.- Las obligaciones que se encuentren vencidas por capital y/o intereses, por tres (3) o más años, se castigarán de conformidad con la Ley, lo cual no exime a la Sucursal de la obligación de recuperar estos valores.

Art. 111.- Las operaciones de arreglo de préstamos castigados, podrán ser concedidas por una sola vez. Para obtener nuevos créditos originales, el cliente deberá cancelar en efectivo o cheque certificado a la orden de la Institución, la totalidad del valor castigado, cumplir todos los requisitos exigidos para su rehabilitación como sujeto de crédito y contar con la autorización de la Gerencia Zonal.

Se exceptúan los créditos provenientes de cartera reestructurada de montos de hasta veinte mil dólares, para los que regirán las disposiciones previstas en el Instructivo para la Reestructuración de la Cartera Castigada vigente.

Se exceptúan, también, los créditos castigados cuyo origen fue declaratorio de plazo vencido, que señala el Art. 32 de este Reglamento.

NOTA: Reformado según Resolución de Directorio N. D-2008-0020 de enero 21 de 2008.

DE LA COACTIVA

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

Art. 113.- A solicitud del deudor, previo el pago del 20% del capital vencido, intereses, recargos y costas judiciales, el Gerente de la Sucursal podrá pedir autorización para suspender por una sola vez y hasta por un máximo de sesenta días, el procedimiento judicial, mediante comunicación dirigida al Gerente General. En el texto constarán obligatoriamente las razones y justificativos de la petición y la propuesta de arreglo con el criterio del Gerente.

Art. 114.- Únicamente el Directorio o el Gerente General, de conformidad con el cupo resolutivo asignado, con el objeto de posibilitar la recuperación de los créditos o su arreglo definitivo, en base a los justificativos presentados por la respectiva oficina, podrán ordenar por escrito, la suspensión de los juicios de coactiva y las acciones judiciales correspondientes.

Art. 115.- La suspensión se cumplirá en forma administrativa, por lo tanto no constará en providencia alguna dentro del proceso, ni en razón sentada por el Secretario.

Art. 116.- En el caso de que se haya cumplido con el remate de los bienes de un deudor y con la finalidad de liberarlo parcial o totalmente de su obligación, el Banco procederá a contabilizar el auto de adjudicación de los bienes rematados a plazo, como un crédito sui géneris, una vez que se encuentre debidamente protocolizado e inscrito en el Registro de la Propiedad y pagados los valores ofrecidos al contado, incluyendo los correspondientes intereses.

El valor del remate se contabilizará como pago o abono a la deuda principal, debiendo remitirse copia del comprobante de contabilización a la Unidad Legal para los fines correspondientes.

Cuando el producto del remate no cubra el valor de la obligación, la sucursal podrá dar las facilidades que contempla este Reglamento General de Crédito para el caso de arreglo de créditos.

Art. 117.- El saldo deudor producto del remate a plazos, dada su naturaleza, no constituye crédito otorgado por el Banco, de acuerdo a los fines y objetivos que le establece su Ley Orgánica.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Será obligación de los Gerentes de las Sucursales y Zonales, en lo que les corresponda, remitir a la Gerencia General, un informe trimestral, en el que consten las acciones efectuadas en su jurisdicción, en relación a lo previsto en este Reglamento.

SEGUNDA.- Los servidores del Banco Nacional de Fomento, serán sujetos de las responsabilidades administrativas, civiles y penales que establece la ley, por el incumplimiento de las normas del presente Reglamento.

TERCERA.- El Banco Nacional de Fomento, a fin de disponer de recursos financieros requeridos para el cumplimiento de sus objetivos, podrá negociar la cartera de sus préstamos, previa obtención de la autorización que exige el Artículo 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

CUARTA.- La administración del BNF, periódicamente evaluará el cumplimiento del presente Reglamento por parte de los funcionarios y servidores, incluido el personal externo contratado, a fin de establecer estímulos y medidas correctivas en los términos que fija la ley.

QUINTA.- Todo lo no previsto en el presente Reglamento será resuelto por el Directorio o la Instancia que este Organismo establezca.

SEXTA.- Derogase el Reglamento General de Crédito emitido el 17 de febrero de 1.998 y sus reformas, además de todas las regulaciones, resoluciones, instructivos y más disposiciones que se le opongán.

SEPTIMA.- El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte del Directorio del Banco.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Los clientes que hubieren sido beneficiados de las condonaciones, podrán merecer nuevos préstamos, siempre y cuando sean calificados como sujetos de crédito y constituyan garantías reales y suficientes.

SEGUNDA.- Hasta que se nombre al Subgerente General, para la conformación del Comité de Crédito de Casa Matriz, el Gerente General designará un delegado para que integre dicho organismo.

TERCERA.- La Gerencia General en el término de treinta (30) días a partir de la expedición del presente Reglamento, emitirá los Instructivos establecidos en el mismo.

Dado en el Distrito Metropolitano de San Francisco de Quito, en la Sala de Sesiones del Directorio del Banco Nacional de Fomento, a los diez días del mes de enero del dos mil cinco.

Anexo No.2
FACTORES ECONÓMICOS DEL MACROENTORNO

RENTA

Incremento neto de riqueza. Todo ingreso que una persona física o jurídica percibe y que puede consumir sin disminuir su patrimonio. Diferencia entre los ingresos y los gastos necesarios para su obtención. Se utiliza con frecuencia de forma impropia para hacer referencia a los ingresos obtenidos, en concepto de sueldos y salarios, alquileres, rendimientos del capital, etcétera, sin deducir previamente los gastos que su obtención comporta.

BIBLIOGRAFIA:

<http://www.economia48.com/spa/d/renta/renta.htm>

Anexo No.3
EMPLEO



Es el empleo un sistema obsoleto en la actualidad

El empleo es un concepto que, afortunadamente, podría volverse pronto obsoleto; el trabajo y la creación de un valor para la sociedad poco tienen que ver con la esclavización de las personas ante un empleador.

“La emancipación siempre llega puntual, llegar tarde a esa cita sería un pecado”

BIBLIOGRAFIA:

<http://pijamasurf.com/2011/11/%C2%BFes-el-empleo-un-sistema-obsoleto-en-la-actualidad/>

Anexo No.4

IMPUESTOS



Los impuestos son cargas obligatorias que las personas y empresas tienen que pagar para financiar al estado. En pocas palabras: sin los impuestos el estado no podría funcionar, ya que no dispondría de fondos para financiar la construcción de infraestructuras (carreteras, puertos, aeropuertos, eléctricas), prestar los servicios públicos de sanidad, educación, defensa, sistemas de protección social (desempleo, prestaciones por invalidez o accidentes laborales), etc.

BIBLIOGRAFIA:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto>

Anexo No.5

INFLACIÓN



Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.

BIBLIOGRAFIA:

<http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>

Anexo No.6

PIB



El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. También se lo denomina Producto Bruto Interno (PBI).

Ecuador prevé crecimiento de 5% del PIB en 2011

Ecuador prevé lograr un crecimiento de 5 % del Producto Interno Bruto (PIB) y una inflación de 3,6 % en 2011, año para el cual estima un presupuesto de 23.950 millones de dólares, indicó el jueves el ministro de Finanzas, Patricio Rivera.

BIBLIOGRAFIA:

<http://www.eluniverso.com/2010/11/04/1/1356/ecuador-preve-crecimiento-5-pib-2011.html>

Anexo N° 7
TASAS DE INTERÉS.

Es el porcentaje que se aplica al capital, para obtener el interés. Generalmente hace referencia a un lapso de tiempo. Es precio del dinero, se percibe como un costo para el deudor los recursos y como un beneficio para el acreedor.

Por medio de las tasas de interés se determina con exactitud y anticipadamente el monto de los beneficios o los costos de una transacción. Las tasas de interés dependen del plazo y del riesgo, en la actualidad las tasas que mantienen regulado el mercado están establecidas por el banco central del Ecuador y para el año 2011 son las siguientes:

Tasas de Interés			
OCTUBRE 2011			
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		

TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

TASAS COMPARATIVAS BANCO NACIONAL DE FOMENTO, BANCO DEL PACIFICO

Tasas de interés activas Periodo Octubre del 2011

CRÉDITO COMERCIAL		APLICACIÓN DE REAJUSTES: COMERCIALIZACIÓN
COMERCIALIZACIÓN	TASA INTERÉS 11,2%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1,33 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES
PRODUCCIÓN CICLO CORTO (2 AÑOS)		

PRODUCCIÓN CICLO CORTO (2 AÑOS)	TASA INTERÉS 11,2%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1,33 PUNTO SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES.
FONDOS DE DESARROLLO		
FONDOS DE DESARROLLO	TASA INTERÉS 10%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1,0 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES
CRÉDITO DE CONSUMO		
CONSUMO	TASA INTERÉS 16%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1.50 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA CONSUMO
CRÉDITOS AL 5%		
NUEVOS CRÉDITOS DE LOS PROGRAMAS CON	TASA DE INTERÉS 5%	FIJOS

MICROCRÉDITO COMERCIAL Y SERVICIOS		
MICROCRÉDITO COMERCIAL Y SERVICIOS	TASA DE INTERÉS 15%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO SERÁ DE 6 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA REFERENCIAL BCE VIGENTE A LA SEMANA DE REAJUSTE. LA TASA RESULTANTE NO SERÁ INFERIOR AL 15% NI A LA TASA DE MICROCRÉDITO MINORISTA
MICROCRÉDITO DE PRODUCCIÓN		
MICROCRÉDITO DE PRODUCCIÓN	TASA DE INTERÉS 11%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO SERÁ DE 2 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA REFERENCIAL BCE VIGENTE A LA SEMANA DE REAJUSTE. LA TASA RESULTANTE NO SERÁ INFERIOR AL 11% NI A LA TASA DE MICROCRÉDITO MINORISTA
CRÉDITOS Y MICROCRÉDITOS FRANQUICIAS DE CORREOS DEL ECUADOR		
CRÉDITOS Y MICROCRÉDITOS A LOS SECTORES DE COMERCIO Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FRANQUICIA CORREOS DEL ECUADOR	TASA DE INTERÉS 10%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1,0 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES
CRÉDITO Y MICROCRÉDITO SECTOR TURISMO		

CRÉDITO Y MICROCRÉDITO SECTOR TURISMO	TASA DE INTERÉS 10%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1,0 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES
BANCA DE SEGUNDO PISO		
BANCA DE SEGUNDO PISO	TASA DE INTERÉS 7,5%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO SERÁ DE 3 PUNTOS SOBRE LA TASA PASIVA REFERENCIAL BCE VIGENTE A LA SEMANA DE REAJUSTE. LA TASA RESULTANTE NO SERÁ INFERIOR AL 7,5%
PARA REESTRUCTURACIONES (REFINANCIAMIENTOS)		
REESTRUCTURACIONES COMERCIALES (REFINANCIAMIENTOS)	TASA INTERÉS 11,83%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1.34 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES
PARA REESTRUCTURACIONES (REFINANCIAMIENTOS)		
REESTRUCTURACIONES CONSUMO (REFINANCIAMIENTOS)	TASA INTERÉS 16,3%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1.75 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA

		RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA CONSUMO
PARA REESTRUCTURACIONES (REFINANCIAMIENTOS)		
REESTRUCTURACIONES MICROCRÉDITO (PRODUCCIÓN) (REFINANCIAMIENTOS)	TASA INTERÉS 11,83%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 1.34 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES
PARA REESTRUCTURACIONES (REFINANCIAMIENTOS)		
REESTRUCTURACIONES MICROCRÉDITO (COMERCIO Y SERVICIOS) (REFINANCIAMIENTOS)	TASA INTERÉS 16,3%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 7,50 PUNTOS SOBRE LA TASA MÁXIMA CONVENCIONAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ INFERIOR AL 16,30% NI MAYOR A LA TASA EFECTIVA DE REAJUSTE DE LOS MICROCRÉDITOS 18,40%
REAJUSTE PARA LA NUEVA LÍNEA CFN		
NUEVA LÍNEA C.F.N. 2006	11,83%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO, SERÁ 10 PUNTOS SOBRE LA TASA PASIVA REFERENCIAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERÁ MAYOR A LA TASA MÁXIMA

		EFFECTIVA PRODUCTIVO PYMES
--	--	----------------------------

DE ACUERDO A RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO NO. D-2008 0133 DE ABRIL 2 DEL 2008 SE AUTORIZA QUE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO DE DESARROLLO HUMANO NO GENEREN NINGÚN VALOR POR CONCEPTO DE MORA, NI ADQUIERAN LA CALIDAD DE VENCIDOS; TODA VEZ QUE LOS BENEFICIARIOS DEL CRÉDITO NO TIENEN INJERENCIA EN EL PAGO DE LOS MISMOS, SIENDO EL RESPONSABLE EL ESTADO ECUATORIANO A TRAVÉS DEL MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL

REAJUSTE PARA OPERACIONES CONCEDIDAS HASTA EL 18 DE FEBRERO-09

PARA LAS OPERACIONES CONCEDIDAS HASTA EL 25 DE JULIO DE 2007, SE REAJUSTARAN CONFORME LO ESTIPULADO EN EL RESPECTIVO PAGARE O CONTRATO

PARA LAS OPERACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES LA TASA DE REAJUSTE SERÁ. LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES	11,20%
---	--------

PARA LAS OPERACIONES DE MICROCRÉDITOS LA TASA MÁXIMA DE REAJUSTE (EFECTIVA)	18,40%
---	--------

TASAS DE MORA Y PENALIZACIÓN

1.1 VECES LA TASA NOMINAL VIGENTE DE REAJUSTE EN CADA LÍNEA A LA FECHA DE VENCIMIENTO DEL DIVIDENDO O CRÉDITO

NOTA: TODAS LAS ESPECIFICACIONES REFERENTES A TASAS DE MORA Y PENALIZACIÓN, QUE NO SE ENCUENTREN DETALLADAS EN ESTA CIRCULAR DEBERÁN SUJETARSE A LAS LÍNEAS DE CRÉDITO Y LO QUE ESTIPULE EL RESPECTIVO PAGARE

Fuente: GF

CIRCULAR TASAS DE INTERÉS PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

PARA EL PERIODO DE OCTUBRE DEL 2011

TASAS ACTIVAS EFECTIVAS

BANCO DEL PACÍFICO

El Banco del Pacífico por otro lado concede las siguientes líneas de crédito:

Para Personas

Créditos diseñados para tus necesidades

Crédito Pacífico

Plan Auto

Cartas de Garantía

Leasing

Simulador de Crédito

Hipotecario Común

Hipoteca Pacífico

Construye con el Pacífico

Hipoteca Pacífico Mi Primera Casa

Para Empresas

Créditos diseñados para las necesidades de su empresa

Crédito Empresarial

Cartas de Garantía

Leasing

Tarjeta Empresarial

Anexo No.8
FACTORES POLÍTICOS DEL MACROENTORNO

ESTABILIDAD POLITICA



Equilibrio perfecto entre la credibilidad de un pueblo para con su gobierno.

ESTABILIDAD POLÍTICA: Muchas teorías políticas han sido formuladas en función de un solo valor, considerado como el objetivo máximo de los actores políticos. En las teorías clásicas es frecuente apelar en ese sentido al valor justicia; las teorías de la Edad Moderna concibieron generalmente la política en términos de poder. En el siglo XIX, tras Napoleón, y nuevamente en el siglo XX, tras la Segunda Guerra Mundial, muchos teóricos intentaron construir una imagen de la política como búsqueda de la estabilidad, o sea tratar de mantener la vida interna de las sociedades y las relaciones entre sociedades en un estado de equilibrio homeostático, sin cambios importantes. Para los países emergentes tiene un significado especial y algo diferente porque es uno de los tres grandes problemas que su política tiene que intentar resolver: independencia, estabilidad y desarrollo.

BIBLIOGRAFIA:

<http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=3&def=287>

Anexo No.9

POLITICA ECONOMICA



La **política económica** también economía aplicada o normativa es el conjunto de estrategias y acciones que formulan los gobiernos y en general el Estado para conducir e influir sobre la economía de los países. Esta estrategia está constituida por el conjunto de medidas, leyes, regulaciones, subsidios e impuestos que alteran los incentivos económicos para obtener unos fines o resultados económicos específicos. La política económica comprende también a la ciencia económica encargada del estudio de esta rama de la actividad estatal.

BIBLIOGRAFIA:

http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_econ%C3%B3mica

Anexo No.10

POLITICA FISCAL



- La política fiscal es una política económica que usa el gasto público y los impuestos como variables de control para asegurar y mantener la estabilidad económica (y entrar en déficit o superávit según convenga). Por lo tanto, es una política en la que el Estado participa activamente.

www.wikipedia.com

- Decisiones de los políticos (Congreso de los diputados), normalmente relacionadas con los impuestos y el gasto público, con los objetivos de pleno empleo, estabilidad de precios, y crecimiento económico.

www.efectivoahora.com

- Decisiones tomadas por el gobierno nacional que implican tanto el financiamiento y uso de recursos y gastos, así como las decisiones de cambio en la gestión gubernamental necesarias para el logro de los objetivos propuestos.

www.bcv.org.ve

Anexo No.11

LEGISLACIÓN



Legislación se refiere a:

- Un cuerpo de leyes que regulan una determinada materia o al conjunto de leyes de un país.
- El Derecho, como un sinónimo impropio del mismo.
- Un ordenamiento jurídico, como sinónimo del conjunto de normas jurídicas de un país.
- Un sistema jurídico.

BIBLIOGRAFIA:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Legislaci%C3%B3n>

Anexo No.12
FACTORES DEMOGRÁFICOS DEL MACROENTORNO
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA



BIBLIOGRAFIA:

<http://search.iminent.com/SearchTheWeb/v4/3082/homepage/Default.aspx>

Anexo No.13

CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN



El crecimiento poblacional o crecimiento demográfico es el cambio en la población en un cierto plazo, y puede ser cuantificado como el cambio en el número de individuos en una población usando "tiempo por unidad" para su medición.

BIBLIOGRAFIA:

http://es.wikipedia.org/wiki/Crecimiento_poblacional

Anexo No.14

FACTORES ECOLÓGICOS

CLIMA



La Tierra vista desde el Apolo XVII, mostrando los patrones de nubosidad, que dan indicaciones de temperaturas, lluvias, humedad, presiones y vientos, lo que permite realizar pronósticos meteorológicos para regiones extensas. Los satélites meteorológicos realizan sus órbitas a menor altitud, con lo que los pronósticos son aún más precisos para lugares o áreas de pequeña extensión.

El clima abarca, entre otros, los valores meteorológicos sobre temperatura, humedad, presión, viento y precipitaciones en la atmósfera. Estos valores se obtienen con la recopilación de forma sistemática y homogénea de la información meteorológica, durante períodos que se consideran suficientemente representativos, de 30 años o más. Estas épocas necesitan ser más largas en las zonas subtropicales y templadas que en la zona intertropical, especialmente, en la faja ecuatorial, donde el clima es más estable y menos variable en lo que respecta a los parámetros meteorológicos.

BIBLIOGRAFÍA:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Clima>

CONTAMINACIÓN



Se llama contaminación a la transmisión y difusión de humos o gases tóxicos a medios como la atmósfera y el agua, como también a la presencia de polvos y gérmenes microbianos provenientes de los desechos de la actividad del ser humano.

En la actualidad, el resultado del desarrollo y progreso tecnológico ha originado diversas formas de contaminación, las cuales alteran el equilibrio físico y mental del ser humano. Debido a esto, la actual contaminación se convierte en un problema más crítico que en épocas pasadas. A continuación enumeramos algunos tipos de contaminación:

La Atmosférica (del aire)

De las Aguas, de Ríos y Lagos.

De los Mares

Océanos

BIBLIOGRAFIA:

<http://www.monografias.com/trabajos10/contam/contam.shtml>

Anexo No.15

GRADO DE FORMACIÓN



Por formación profesional reglada se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

BIBLIOGRAFIA:

http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n_profesional#

Anexo No.16

DEFENSA DEL CONSUMIDOR.



Cada día son más los consumidores que se animan a presentar una reclamación. Siempre ha sido mucho más complicado defender nuestros derechos como consumidores que realizar otro trámite cualquiera.

Todos son facilidades y ventajas a la hora de la compra pero no sucede así a la hora de reclamar ni a la hora de dar la cara cuando surgen los problemas.

BIBLIOGRAFIA:

<http://www.wexter.com/derechos/>

Anexo No.17

CAMBIOS EN LA FAMILIA



Es indudable que el incremento de la tasa de divorcios en el mundo ha traído como consecuencia un cambio en la estructura de la familia. Hasta hace algunos años, el hogar estaba conformado únicamente por los padres y los hijos legítimos del matrimonio y, las sociedades rechazaban cualquier otra posibilidad de unión

BIBLIOGRAFIA:

<http://www.nosdivorciamos.com/articulo.php?id=PD004>

Anexo No.18

VALORES SOCIALES



Los valores sociales son aquellos que permiten establecer si una acción está bien obrada o no. Se clasifican, según Frondizi, en cuatro grupos: Objetivos y subjetivos, valores inferiores, donde está el aspecto económico y sentimental, los valores intermedios que maneja el campo intelectual y estético y por último, los valores superiores, donde se centrará este proyecto.

BIBLIOGRAFIA:

<http://valoressocialescoe2.blogspot.com/>

Anexo No.19

CALIDAD DE VIDA



Calidad de vida es un concepto utilizado para evaluar el bienestar social general de individuos y sociedades por sí. El término se utiliza en una generalidad de contextos, tales como sociología, ciencia política, estudios médicos, estudios del desarrollo, etc.

BIBLIOGRAFIA:

http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_de_vida

Anexo No.20

SALARIO UNIFICADO



El gobierno ecuatoriano fijó el nuevo salario básico unificado para el año 2011 en \$264, lo que significa un incremento de 10% para los trabajadores de los sectores público y privado, incluyendo servicio doméstico, agrícolas, artesanos y pequeña industria. El régimen estableció el alza de \$ 240 a \$ 264 luego de que los trabajadores y empleadores no llegaran a un acuerdo sobre el tema. El monto regirá desde el 1 de enero del 2011, dijo el Ministro Richard Espinosa.

BIBLIOGRAFIA:

<http://www.eluniverso.com/2010/12/24/1/1356/salario-basico-ecuador-subio-24-dolares.html>

Anexo No.21

CRÉDITOS EN MORA AL 31 DE OCTUBRE DEL 2011

Créditos	473.917,81
Micro finanzas	66.680,92

RESUMEN DE DATOS ENVIADOS SUCURSAL RIOBAMBA
AL 07 DE OCTUBRE DEL 2011

NOMBRE DE OPERADOR	VENCIDA				POR VENCER				CASTIGADA				
	CARTERA VENCIDA	RECUP. PLANIF.	RECUP. EFECT.	% RECUP. EFECT.	CARTERA POR VENCER 30 DIAS	RECUP. PLANIF.	RECUP. EFECT.	% RECUP. EFECT.	CARTERA CASTIGADA	RECUP. PLANIF.	RECUP. EFECT.	% RECUP. EFECT.	
CREDITO	BENITEZ VICTOR	175.027,80	5%	4.469,73	2,55%	79.205,65	93%	13.112,32	16,55%	0,00	3%	0,00	0,00%
	HARD DOLORES	93.921,22	5%	9.149,43	9,74%	220.805,30	93%	33.687,70	15,26%	24.349,11	3%	0,00	0,00%
	LOGROÑO DIEGO	27.239,66	5%	1.326,88	4,87%	104.145,89	93%	26.152,37	25,11%	14.497,42	3%	0,00	0,00%
	LOPEZ FAUSTO	104.749,63	5%	0,00	0,00%	59.619,88	93%	3.561,84	5,97%	6.453,94	3%	0,00	0,00%
	MURILLO LEOPOLDO	72.979,50	5%	1.413,37	1,94%	152.154,67	93%	20.192,30	13,27%	24.018,69	3%	0,00	0,00%
			5%				93%				3%		
			5%				93%				3%		
			5%				93%				3%		
	SUBTOTAL CREDITO	473.917,81	5%	16.359,41	3,45%	615.931,39	93%	96.706,53	15,70%	69.319,16	3%	0,00	0,00%
MICROFINANZAS	ANDINO GEOVANNY	4.488,51	5%	384,07	8,56%	53.982,63	93%	17.141,14	31,75%	9.444,01	3%	0,00	0,00%
	ANGUIETA MARCELA	5.424,88	5%	604,89	11,15%	67.298,97	93%	27.465,04	40,81%	6.117,49	3%	0,00	0,00%
	CABAY ISAUARA	17.673,44	5%	65,16	0,37%	50.651,51	93%	16.205,49	31,99%	11.404,22	3%	0,00	0,00%
	GARCES IVAN	0,00	5%	0,00	#iDIV/0!	0,00	93%	0,00	#iDIV/0!	0,00	3%	0,00	#iDIV/0!
	MOYANO LEIDY	20.430,30	5%	1.214,95	5,95%	53.581,54	93%	13.274,84	24,78%	8.157,17	3%	341,68	4,19%
	PACA HERNAN	4.912,19	5%	0,00	0,00%	63.017,72	93%	15.073,77	23,92%	6.050,97	3%	0,00	0,00%
	TAPIA ROSY	13.751,60	5%	1.466,64	10,67%	30.660,89	93%	2.498,21	8,15%	7.730,58	3%	0,00	0,00%
			5%				93%				3%		
	SUBTOTAL MICROFINANZAS	66.680,92	5%	3.735,71	5,60%	319.193,26	93%	91.658,49	28,72%	48.904,44	3%	341,68	0,70%
TOTAL SUCURSAL	540.598,73	5% mensual	20.095,12	3,72%	935.124,65	93% mensual	188.365,02	20,14%	118.223,60	3% mensual	341,68	0,29%	

Anexo No.22
BALANCES DE COMPROBACIÓN AÑOS (2009-2010-2011)

		BANCO NACIONAL DE FOMENTO BALANCE DE COMPROBACIÓN	FECHA INICIAL: 31/12/2009 FECHA FINAL: 31/12/2009
RIOBAMBA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Cuenta	Nombre	Saldo Inicial
338	1401	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL	17.972.019,67
392	1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	449.854,01
411	1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	2.751.373,86
440	1405	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL	143.165,40
466	1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	20.806.472,56
TOTAL CARTERA 2009			509.940,38

		BANCO NACIONAL DE FOMENTO BALANCE DE COMPROBACIÓN	FECHA INICIAL: 31/12/2010 FECHA FINAL: 31/12/2010
RIOBAMBA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Cuenta	Nombre	Saldo Inicial
1			
2	11	FONDOS DISPONIBLES	809645,31
338	1421	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL VENCIDA	574548,14
392	1422	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	17786,46
411	1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	55797,84
440	1425	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA VENCIDA	33032,66
466	1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA VENCIDA	3
TOTAL CARTERA 2010			681.168,10

		BANCO NACIONAL DE FOMENTO BALANCE DE COMPROBACIÓN	FECHA INICIAL: 31/12/2011 FECHA FINAL: 31/12/2011
SECTOR	CARTERA	CARTERA VENCIDA	PORCENTAJE
PECUARIO	19.476.900,68	197.935,68	1,02%
MEJORAS TERRITORIALES	7.176.979,79	25.743,08	0,36%
COMERCIO	5.727.856,34	111.912,38	1,95%
AGRÍCOLA	3.267.915,59	162.760,03	4,98%
INDUSTRIAL	930.133,49	19.764,60	2,12%
ARTESANAL			
MAQUINARIA AGRÍCOLA	539.815,32	6.570,45	1,22%
SERVICIOS	98.659,87	6.136,32	6,22%
MOVILIZACION DE PRODUCTO	58.495,01	-	0,00%
TURISMO	57.677,37	9.493,90	16,46%
TOTAL GENERAL	37.334433,46	540.316,44	1,45%