



# CONTRIBUCIONES A LA ECONOMÍA

latindex IDEAS EconPapers Dialnet MIAR Scopus

## ADMINISTRACIÓN DE LA COBRANZA Y SU IMPACTO EN LA CARTERA DE CRÉDITO: UN ENFOQUE A LAS INSTITUCIONES BANCARIAS PRIVADAS ECUATORIANAS

**Ing. Lorena Jaramillo Hanna.**

Estudiante de Posgrado Administración de Empresas  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil– Ecuador  
[ljaramilloh@ulvr.edu.ec](mailto:ljaramilloh@ulvr.edu.ec)

**Phd. José Ernesto Pazmiño Enríquez.**

Docente  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil– Ecuador  
[jpazminoe@ulvr.edu.ec](mailto:jpazminoe@ulvr.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lorena Jaramillo Hanna y José Ernesto Pazmiño Enríquez (2021): “Administración de la cobranza y su impacto en la cartera de crédito: un enfoque a las instituciones bancarias privadas ecuatorianas”, Revista contribuciones a la Economía (Vol 19, N° 2, p.p. 66-75, febrero-julio 2021). En línea: <https://doi.org/10.51896/contrieconomia/RUDH3842>

### RESUMEN

Las Instituciones Bancarias Privadas en el Ecuador han sido un pilar fundamental para la evolución económica y financiera del país, siendo su misión realizar una eficaz asignación de los recursos captados, así como también lograr estabilidad monetaria y financiera del sector. Los bancos cumplen una función específica en la economía de libre mercado, la cual consiste en actuar como intermediarios financieros entre ofertantes y demandantes de fondos. Por un lado, tienen la capacidad de estimular y recibir el ahorro de la ciudadanía, y por otro, distribuirlo entre los agentes económicos que lo necesitan para sus actividades de consumo, producción e inversión, considerando una tasa de interés. Debido a la relevante participación de los bancos en el Ecuador y que su principal actividad es otorgar créditos, es imperante que precautelen sus recursos monetarios y minimicen los riesgos de pérdidas al brindar financiamiento a sus clientes, por ello es imprescindible la administración adecuada de la cartera de crédito, y gestionar la recuperación efectiva de las operaciones vencidas para mantener indicadores de morosidad, cobertura, liquidez y solvencia adecuados. El presente artículo tiene por objetivo analizar la importancia de la administración de la cobranza para mejorar los indicadores de cartera en las

instituciones bancarias privadas del Ecuador, para ello se aplicó como metodología de la investigación un enfoque cualitativo-inductivo, apegado al análisis de la información recolectada en el entorno problemático. Cabe señalar que entre los principales resultados obtenidos se encuentran que los indicadores de morosidad de cartera se incrementaron producto de una administración de cobranzas inadecuada para la situación económica actual, así también se evidencia que, el crecimiento de la cartera vencida afecta directamente a la rentabilidad y utilidades del negocio bancario por el incremento del gasto de provisión.

**Palabras claves:** Instituciones Financieras, Bancos, Recursos Financieros, Crédito, Préstamos.

## **COLLECTION MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE CREDIT PORTFOLIO: AN APPROACH TO ECUADORIAN PRIVATE BANKING INSTITUTIONS**

### **ABSTRACT**

The Private Banking Institutions in Ecuador have been a fundamental pillar for the economic and financial evolution of the country, their mission being to carry out an efficient allocation of the resources raised, as well as to achieve monetary and financial stability in the sector. The operations of the banks constitute ninety percent of the total transactions of the financial system in Ecuador, that is to say I Banks fulfill a specific function in the free market economy, which consists of acting as financial intermediaries between suppliers and demanders of money. On the one hand, they have the ability to stimulate and receive savings from citizens, and on the other, distribute it among the economic agents that need it for their consumption, production and investment activities, considering an interest rate. Due to the relevant participation of banks in Ecuador and that their main activity is to grant loans, it is imperative that they protect their monetary resources and minimize the risks of losses when providing financing to their clients, therefore, proper portfolio management is essential. of credit and manage the effective recovery of past due credit operations to maintain adequate indicators of delinquency, coverage, liquidity and solvency. This article aims to analyze the analysis of qualitative approach, analyzes the importance of collection management to improve portfolio indicators in private banking institutions in Ecuador, for this a qualitative-inductive approach was applied as a research methodology, attached to the analysis of the information collected in the problematic environment. It should be noted that among the main results obtained are that the portfolio delinquency indicators increased as a result of an inadequate collection administration for the current economic situation, thus it is also evident that the growth of the past due portfolio directly affects profitability and profits from the banking business due to the increase in the provision expense.

**Keywords:** Financial Institutions, Banks, Financial Resources, Credit, Loans.

## INTRODUCCIÓN

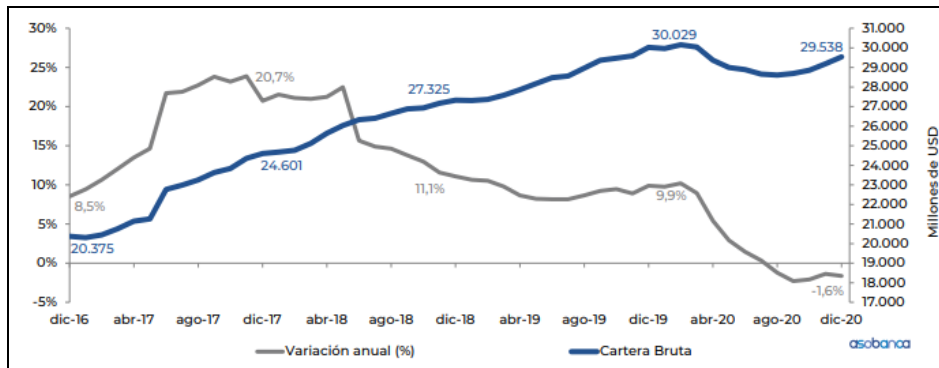
El año 2020 fue un año determinante para la humanidad, la pandemia de COVID-19 ha causado un impacto desmesurado y ha empujado al mundo hacia una recesión económica de proporciones incalculables. El daño económico se ha acumulado en todos los países, las perturbaciones causadas por el virus han repercutido fuertemente en los mercados emergentes y han apuntado a bruscas desaceleraciones del producto manufacturero en muchos países, debido a las caídas de la demanda externa y a las crecientes expectativas de contracción de la demanda interna. El Ecuador no estuvo ajeno al impacto negativo de la pandemia, siendo un país afectado en su economía, con déficit presupuestario y sobreendeudamiento, el golpe propiciado por la pandemia ha agudizado los problemas económicos del estado. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), en el año 2020, la economía ecuatoriana decreció en 10,9%. Este porcentaje ubica al Ecuador en el segundo país más afectado por la crisis económica en Latinoamérica por efectos de la pandemia, solo después de Perú, que obtuvo una caída de su economía del 13,9% en pasado año 2020. (Wilmer Torres, 2020)

Ecuador fue uno de los países favorecidos con el programa de alivio financiero y apoyo económico que otorgó el Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y el Banco de Desarrollo de América latina y el Caribe. En medio de un panorama nada alentador para el país, los Bancos privados han sido un pilar estratégico para sostener la economía, brindar estabilidad y proporcionar seguridad del sistema bancario. Las instituciones bancarias privadas son organizaciones especializadas en la acumulación de capitales y su transferencia por medio de préstamos a interés. Su constitución proviene de fondos privados sin aportaciones del sector público. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018).

El organismo de control, la Superintendencia de Bancos, emitió resoluciones emergentes de alivio financiero para los clientes en marzo del 2020, entre las cuales se solicitó a los Bancos; reestructurar, refinanciar y diferir las cuotas de las obligaciones crediticias con la banca pública y privada, a petición del cliente y/o iniciativa de institución controlada; y proteger los ahorros de los depositantes, afiliados y pensionistas. (Superintendencia de Bancos, 2020). Las operaciones de colocación de crédito comprenden la principal actividad del negocio bancario y pese a la crisis económica del país, los bancos privados ecuatorianos han sabido mantenerse solventes y líquidos, y continuar brindando créditos para incentivar el sistema productivo. Al cierre de diciembre del 2020 la cartera bruta de los bancos privados ascendía a \$29.538 MM. Ver figura 1.

**Figura 1**

*Cartera Bruta de crédito y variación anual (Aso Banca, 2021)*



Las instituciones bancarias privadas al otorgar préstamos afrontan lo que se conoce como riesgo crediticio, riesgo de liquidez, riesgo de tasas de interés y otros que surgen del mercado financiero. Desde estas consideraciones, uno de los riesgos de mayor impacto para el funcionamiento saludable de los bancos, es el riesgo de crédito, que se traduce como; la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas. (Superintendencia de Bancos, 2018).

Si evaluamos el riesgo actual de la colocación de los créditos, donde el escenario mundial y local es inestable, debido a la incertidumbre económica por la crisis sanitaria, es evidente que el riesgo de crédito de las operaciones financieras, se verán altamente afectadas sino se aplica una adecuada administración de la cobranza.

El otorgamiento de créditos por parte de los Bancos conlleva un proceso minucioso y de importante análisis, basado en datos históricos, calificaciones y nivel de endeudamiento de los potenciales clientes a bancarizar. Sin embargo, pese al riguroso estudio efectuado, existe un riesgo inherente de morosidad que es imposible de prevenir. Para contrarrestar el efecto de un incremento en los indicadores de cartera vencida, los Bancos Privados, desde los pequeños hasta los más grandes, deben contar con una estructura de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida desde el primer día de morosidad.

La cartera crediticia tiene comportamientos variables, pues no siempre se logra retener a los clientes al día o en bandas de morosidad temprana; existe un porcentaje mínimo pero considerable, que migra a otros tramos mayores de edad de vencimiento (Marketing y Finanzas, 2017). Identificar las edades de mora de los clientes, es básico para determinar las focalizaciones en las estrategias de recuperación de cartera, es decir, para cada tramo de mora existen acciones específicas para recuperar las operaciones vencidas; por cuanto, para las edades de mora mayores, se requiere de recursos diferentes, entre ellos la gestión de cobranza por la vía legal. (Morales J. & Morales A., 2014).

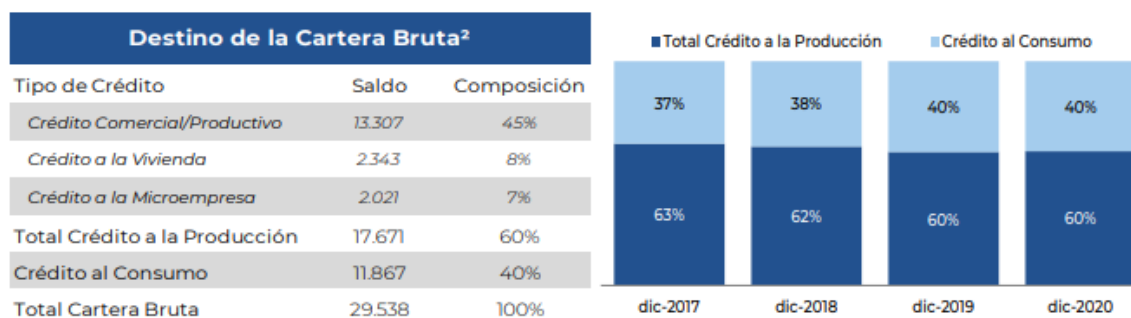
## Cartera de Crédito

Se puede conceptualizar el crédito como la obtención de recursos financieros en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. El crédito bancario, se lo traduce como un contrato por el cual una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y comisiones según los plazos pactados. (Superintendencia de Bancos, 2021).

Los créditos pueden tener varios destinos, dependiendo del segmento al que sea aplicado. Ver figura 2.

### Figura 2

*Destino cartera bruta y su composición (Aso Banca, 2021)*



La cartera de crédito consiste en recibir financiamiento por parte de una persona natural o jurídica, para solventar alguna necesidad puntual del cliente, a cambio del préstamo, el prestatario se compromete a devolver los valores con una retribución, denominada tasa de interés (Vela S. & Caro A., 2015). Cuando se trate específicamente de préstamos de Instituciones Bancarias, la entidad debe realizar un análisis previo al otorgamiento del crédito, con la finalidad de mitigar el riesgo de que no se paguen los valores en monto y plazo acordado, pues en caso de no cumplirse con la obligación contractual, implicaría en una pérdida para la entidad financiera.

### Riesgo de crédito

El riesgo de crédito se define como la posibilidad de pérdidas económicas, por la renuencia o imposibilidad al pago de las obligaciones contraídas por parte del cliente. (Superintendencia de Bancos, 2018). El riesgo de crédito puede darse por dos razones, falta de voluntad de pago del cliente y falta de capacidad de pago del cliente (Vela S. & Caro A., 2015). Por tal motivo las instituciones bancarias privadas, realizan precalificaciones a su cartera de crédito potencial, previo a la colocación de los valores, pues de esta manera analizan la experiencia de pago del cliente y su estabilidad económica actual.

De acuerdo con el organismo de control vigente en el país, existe un modelo para la calificación de un sujeto de crédito, que identifica los siguientes riesgos: capacidad de pago, experiencia de pago y riesgo

económico. La capacidad de pago comprende aspectos cuantitativos, como ratios e indicadores de liquidez, rentabilidad, apalancamiento, solvencia y eficiencia. Y los aspectos cualitativos, competencia, estructura organizacional, estructura accionaria y de gobierno.

El estudio del comportamiento de pago comprende dos factores. El primer factor es la morosidad, es el indicador cuantitativo del cumplimiento de las obligaciones crediticias y como segundo factor, el comportamiento de pago, el cual hace referencia a la información histórica del cliente que permite conocer el grado de cumplimiento de sus obligaciones. El riesgo del entorno económico comprende aquellos factores que tienen relación con el contexto del cliente, tales como, sector económico, giro del negocio, fuentes de ingresos y cambios tecnológicos, legales y regulatorios. (Superintendencia de Bancos, 2011)

### **Administración de Cobranza**

La administración de la cobranza se define como la acción de gestionar y controlar el cobro de los créditos a favor de la entidad, para garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos. La recuperación de los valores adeudados implica definir estrategias focalizadas para cada tramo, perfil y segmento de clientes para asegurar una recuperación efectiva de los valores vencidos. (Montaño A., 2013)

Sin embargo, no toda la cartera improductiva requiere las mismas tácticas de administración de cobranzas. El acreedor debe determinar la razón por la cual el cliente no ha podido honrar sus haberes en el tiempo establecido. Identificado el motivo del no pago, es preciso definir la estrategia de cobro propicia que asegure el éxito en la cobranza. (Rosas E., 2015)

### **Estrategia de Cobranza**

Para determinar las estrategias de cobranza es primordial identificar y segmentar la cartera, en función del destino al que serán empleados los valores prestados, antigüedad, cuantía, producto, ubicación geográfica, perfil del cliente, segmento de crédito, para así determinar las estrategias que son propicias para cada tramo del portafolio. En función de las características de cada segmento, se definen las estrategias y políticas de cobranza. Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, descuentos y acciones de recuperación. (Montaño A., 2013)

### **Tasa de morosidad**

Es el indicador porcentual que expresa la relación de la cartera improductiva frente a la cartera total de crédito. Los indicadores de cartera vencida deben ser mínimos, en congruencia con la efectividad de la administración de la cobranza que se aplique. La pérdida esperada de una cartera de crédito crea la necesidad de que exista una estructura adecuada de administración de cobranzas que mitigue la incobrabilidad de los recursos monetarios. (Superintendencia de Bancos, 2018)

## Objetivo de la investigación

Analizar la importancia de la administración de la cobranza para mejorar los indicadores de cartera en las instituciones bancarias privadas del Ecuador.

## METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo. Este enfoque utiliza exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. La investigación cualitativa es inductiva, cuando se desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos, utilizando la recolección y análisis de la información para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Sampieri R., 2014)

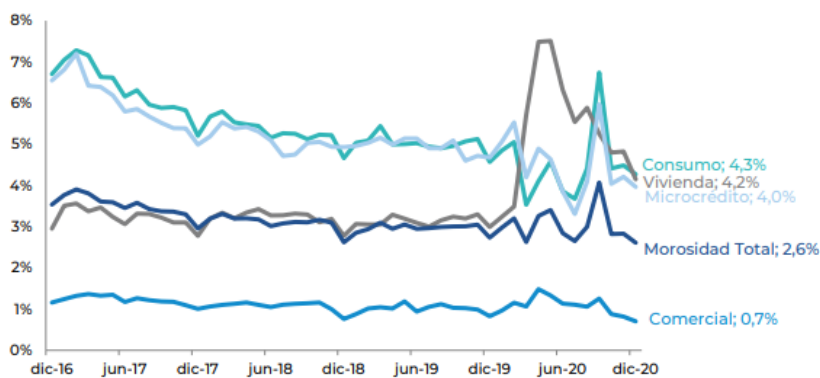
En consideración a lo indicado en el párrafo anterior, la técnica a utilizar es la revisión de la literatura, puesto que esta técnica implica detectar, consultar, obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La cartera de crédito es sin duda el activo más relevante de las instituciones bancarias privadas, pues comprende los fondos otorgados a los deudores para que en un plazo definido se devuelvan los montos, más un importe adicional llamado interés. Al cierre de diciembre del 2020 la cartera bruta de los bancos privados ascendía a \$29.538 MM. La tasa de morosidad de toda la banca privada al cierre de diciembre se ubicó en 2,6%. Ver figura 3.

### Figura 3

*Tasa de Cartera improductiva (Aso Banca, 2021)*



De esta manera, la morosidad decreció en 0,1 p.p. en relación al año anterior. La morosidad por segmentos cerró en diciembre en 0,7% para el segmento comercial, 4,3% en consumo, 4,2% en vivienda y 4,0% en microcrédito. Ver figura 4.

**Figura 4**

*Estructura Improductiva del Crédito y su variación anual (Aso Banca, 2021)*

Estructura Improductiva del Crédito <sup>1</sup>						
	dic-19	ene-20	nov-20	dic-20	Variación Mensual %	Variación Anual %
Comercial	111,3	128,2	106,1	93,6	-11,8%	-15,9%
Consumo	536,8	575,8	513,9	491,2	-4,4%	-8,5%
Vivienda	71,4	77,6	113,0	97,3	-13,9%	36,3%
Microcrédito	94,0	103,0	84,8	80,2	-5,4%	-14,7%
Educativo	7,1	9,0	8,5	8,6	1,8%	21,3%
Cartera Improductiva	820,6	893,7	826,2	770,9	-6,7%	-6,1%

Morosidad	dic-19	ene-20	nov-20	dic-20	Variación Mensual p.p.	Variación Anual p.p.
Comercial	0,83%	0,97%	0,82%	0,70%	-0,11	-0,12
Consumo	4,57%	4,85%	4,49%	4,28%	-0,21	-0,30
Vivienda	2,99%	3,24%	4,83%	4,15%	-0,67	1,16
Microcrédito	4,68%	5,07%	4,21%	3,97%	-0,25	-0,71
Educativo	1,72%	2,19%	2,19%	2,27%	0,08	0,55
Morosidad Total	2,73%	2,98%	2,83%	2,61%	-0,22	-0,12

En el análisis de datos históricos los indicadores de morosidad registrados durante el año 2020, sufrieron un incremento producto de la emergencia sanitaria. La contracción de la economía y la suspensión de actividades afectaron a una gran parte de la población ecuatoriana, disminuyendo sus ingresos, debido al desempleo. El impacto global de la crisis del COVID-19, provocó la ausencia de demanda de varios servicios y productos que no son considerados de primera necesidad, y como consecuencia el cierre temporal o permanente de algunos establecimientos y empresas que generaban empleos adecuados.

Dicha situación agudizó la crisis económica del país, disminuyendo la capacidad de pago de los clientes de la banca, pues al verse afectados sus ingresos, los bancos se vieron obligados a ser flexibles e implementar acciones de alivio financiero para dar facilidades de pago a los clientes. Es en esta situación donde la administración de la cobranza logra posicionarse como el área de mayor relevancia y soporte para los bancos.

De acuerdo con la información mostrada en las figuras el riesgo de crédito del sector bancario podría ser significativo sino se cuenta con una adecuada administración de cobranza. Sin embargo, siempre existirá una tasa de pérdida esperada, por ello la normativa bancaria vigente, define claros lineamientos de control que deben seguir los Bancos para recuperar la cartera improductiva de manera diligente y evitar poner en riesgo los fondos monetarios de la entidad.



La Normativa determina que las entidades controladas, deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se expone en el desarrollo del negocio. Las entidades controladas deberán contar con un proceso formalmente establecido de administración del riesgo de crédito que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico. (Superintendencia Bancos, 2018)

La presente investigación acorde a los resultados demostrados permitirá a las instituciones financieras del país contar con una herramienta técnica, moderna y viable de verificación de información que conlleve a un análisis de entorno más efectivo, relacionado con las metodologías ambiguas actualmente aplicables de recuperación de cartera; así como podrán tomar decisiones operativas, estratégicas y extrajudiciales que mejoren los resultados financieros de las instituciones.

## CONCLUSIONES

El presente artículo académico demuestra que la administración de cobranzas en los bancos, se considera un punto crítico de riesgo que genera que los indicadores de cartera se incrementen producto del incumplimiento en los pagos de los clientes. Si bien la pandemia fue un acelerador para la transformación de los modelos de cobranzas, las estrategias aplicadas en la actualidad no están siendo efectivas para contener la cartera vencida. Por cuanto es evidente la necesidad de rediseñar un modelo de cobranzas acorde a la realidad económica actual.

Adicionalmente con base a las teorías propuestas en el presente artículo de investigación, se podrá suministrar a las instituciones bancarias privadas un modelo de procesos para la administración de cobranzas que contribuyan y aporten efectivamente a la mejora continua del área de cobranzas y recuperaciones de los bancos.

## REFERENCIAS

- Aso Banca. (2021). <https://www.asobanca.org>. Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20-%20Enero%202021%20FINAL.pdf>
- Montaño A. (2013). *Administración de la Cobranza*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Rosas E. (2015). *Antología del Managment Latinoamericano*. Buenos Aires, Argentina: Bushi Ediciones.
- Sampieri R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Interamericana Editores S.A.
- Superintendencia Bancos. (2018). Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/L1\\_IX\\_cap\\_II.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/L1_IX_cap_II.pdf)

- Superintendencia de Bancos. (2011). *SuperBancos*. Obtenido de SuperBancos:  
[https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_IX\\_cap\\_II.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_II.pdf)
- Superintendencia de Bancos. (MMXVIII). *Administración Riesgo de Crédito*. Obtenido de  
[https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/L1\\_IX\\_cap\\_II.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/L1_IX_cap_II.pdf)
- Superintendencia de Bancos. (2020). <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/superintendencia-de-bancos-frente-al-covid-19/>.
- Superintendencia de Bancos. (2021). Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>
- Vela S. & Caro A. (2015). *Herramientas Financieras en la Evaluación del Riesgo de Crédito*. Lima: Fondo Editorial.