



Facultad de Economía y Ciencias Empresariales

Escuela de Marketing

**IMPLEMENTACIÓN DE UN CALL CENTER COMO SOPORTE
EXTERNO PARA LA GESTION DE COBRANZA DE LA CFN**

Trabajo de Investigación que se presenta como requisito para el
título de:

INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

Autor:

ANDRES BENITES DONOSO

Tutora:

ECON. ALINA SÁNCHEZ

SAMBORONDON, FEBRERO DE 2010

RECONOCIMIENTO

Agradezco a todas las personas e instituciones que brindaron su colaboración en todo momento para la realización de este proyecto.

A mis padres y hermanos, un cálido agradecimiento porque sin ellos ninguno de mis logros podrían ser alcanzados.

A mis profesores, por toda la orientación y asistencia académica que me han brindado durante todos estos años.

A mis compañeros, por aquellos momentos buenos y malos que atravesamos a lo largo de nuestra carrera universitaria.

A todos quienes conforman la Corporación Financiera Nacional, por toda la asistencia técnica y el respaldo humano que contribuyó con la realización exitosa del trabajo.

Un cálido agradecimiento a la Economista Alina Sánchez, por su eficiente asistencia profesional y sus valiosas recomendaciones en el desarrollo del presente estudio.

Un enorme agradecimiento y mi más sincero reconocimiento al Máster Mauricio Ramírez, Decano de la Facultad de Economía de la UEES, por su incansable trabajo y su profundo impulso a la generación de nuevos emprendedores en nuestro país.

Un fraterno agradecimiento y destacado reconocimiento a la Universidad Espíritu Santo, por su gran talento humano y enorme visión de liderazgo, que la ha convertido en una de las más prestigiosas instituciones educativas a nivel nacional.

INDICE GENERAL

I.	TITULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
II.	RESUMEN DEL PROYECTO.....	6
III.	INTRODUCCIÓN.....	7
IV.	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
	a. Antecedentes.....	9
	b. Enunciado del Problema.....	9
	c. Formulación del Problema.....	10
V.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
	a. Objetivo General.....	11
	b. Objetivos Específicos.....	11
VI.	JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
	a. Justificación.....	12
	b. Delimitación.....	12
VII.	MARCOS DE REFERENCIA.....	13
	a. Marco Referencial y Teórico.....	13
	b. Marco Antropológico – Filosófico.....	15
	c. Marco Conceptual.....	16
VIII.	METODOLOGÍA.....	18
	a. Tipo de Investigación.....	18
	b. Diseño de la Investigación.....	18
	c. Población y Muestra.....	19
IX.	FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	20
	a. Fuentes Primarias.....	20
	b. Fuentes Secundarias.....	20
X.	CAPITULO I: ANALISIS POR DEPARTAMENTO.....	21
	1.1. Área de Crédito.....	22
	1.1.1. Funciones y Atribuciones.....	22
	1.1.2. Índices de Servicio.....	24
	1.1.3. Indicis de Habilidades.....	28

1.2. Área de Supervisión.....	33
1.2.1. Funciones y Atribuciones.....	33
1.2.2. Índices de Servicio.....	34
1.2.3. Indicis de Habilidades.....	36
1.3. Área de Cartera.....	40
1.3.1. Funciones y Atribuciones.....	40
1.3.2. Índices de Servicio.....	42
1.3.3. Indicis de Habilidades.....	44
XI. CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	49
2.1. Especificación de Necesidades de Información.....	49
2.2. Especificación de Objetivos de la Investigación.....	49
2.2.1. Objetivo General.....	49
2.2.2. Objetivos Específicos.....	49
2.3. Diseño de la Investigación y Fuente de Datos.....	50
2.3.1. Técnicas de Investigación.....	50
2.3.2. Segmento de Mercado.....	50
2.3.3. Muestreo.....	50
2.4. Procedimiento y Recolección de Datos.....	50
2.4.1. Diseño del Cuestionario.....	50
2.4.2. Presentación del Cuestionario.....	50
2.4.3. Codificación de Datos Recolectados.....	51
2.5. Elaboración de la Muestra.....	51
2.6. Encuesta.....	52
2.7. Análisis de los Datos.....	52
XII. CAPITULO III: PLAN PILOTO DE CALL CENTER.....	58
3.1. Parámetros Generales.....	58
3.2. Ejecución del Trabajo.....	59
3.2.1. Gestión de Recuperación del Producto Micro-Crédito y Transporte.....	59
3.2.2. Gestión de Recuperación del Producto Crédito Asociativo.....	60
3.2.3. Gestión de Recuperación del Producto Crédito Directo.....	66
3.3. Análisis de los Resultados.....	67
3.4. Costo-Beneficio del Plan.....	67
XIII. CONCLUSIONES.....	68
XIV. RECOMENDACIONES.....	69
XV. MATERIAL DE REFERENCIA.....	71

I. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN CALL CENTER COMO SOPORTE
EXTERNO PARA LA GESTION DE COBRANZA DE LA CFN
(CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL)”**

II. RESUMEN DEL PROYECTO

El presente proyecto tiene como fin poder demostrar que mediante el implemento de una herramienta externa, como es el caso de un Call Center (centro integral de comunicación), se puede brindar soporte en la gestión general de cobranza en una entidad financiera, generando entre otras cosas, una alternativa de solución para disminuir el déficit en recuperación de cartera.

El estudio contempló la evaluación de factores internos y externos que influyen en la eficiencia en la gestión de cobranza de la Corporación Financiera Nacional, entidad pública que actualmente atraviesa problemas de liquidez y recuperación de cartera vencida. Para esto, fue indispensable realizar un análisis de las áreas más sensibles, para poder perfeccionar sus procesos, eliminar las falencias que puedan existir en su integración e implementar alternativas de solución que logren potenciar su gestión interna.

Utilizando un método de observación participativa, se investigó el nivel de atención y capacidades de empleados que participan en las áreas regulares de colocación y administración de créditos en Guayaquil, Manta y Machala, revelando que las áreas de crédito y cartera mostraron un 57% de eficiencia en niveles de servicio, mientras que el área de supervisión mostró únicamente un 38% en el mismo rubro. En cuanto a los índices de conocimiento y habilidad (capacitación), los mejores resultados lo obtuvieron las áreas de cartera con el 67%, y crédito con el 54%, revelando un 47% de eficiencia para supervisión.

Así mismo, se realizó una investigación de mercado, mediante comunicación telefónica, utilizando aproximadamente el 10% de la base de clientes activos de la CFN, obteniendo como resultado que cuenta con un nivel de posicionamiento del 41% en la región costa, además de tener un 88% de aceptación entre sus clientes. Además, se reveló que los sectores de mayor inversión entre sus clientes fueron el Sector Comercial con el 27%, el Sector Avícola con el 20%, el Sector Cafetero con el 17%, y el Sector Arrocerero con el 16%. Los demás sectores reflejaron porcentajes mínimos, entre los cuales podemos mencionar el Sector Pesquero con el 9%, el Sector Bananero con el 5%, el Sector Ganadero con el 4% y Otros sectores con el 2%.

Finalmente, con solo dos meses de gestión, el call center externo logró brindar soporte en la recuperación de 35 clientes, mediante la ejecución de un aproximado de 3.500 llamadas persuasivas en la región costa, pudo recuperar un valor real estimado de USD\$ 315.000,00 en los productos de Créditos Asociativos y Micro-crédito y Transporte.

III. INTRODUCCIÓN

Entre los temas más importantes que resaltan dentro de la política de Gobierno actual, se encuentra el impulso a la producción nacional y generación de micro empresarios que fomenten mayores plazas de trabajo y logren reactivar la economía local.

Según datos proyectados del Banco Central, en el año 2008 el Producto Interno Bruto llegó a los US\$ 23.264 millones de dólares, lo que influyó en el crecimiento económico local en un 5,32%. La proyección de crecimiento en el año 2009 fue de 3,15% con respecto al 2008, lo que a su vez reflejó un monto de US\$ 23.998 millones de dólares.

El principal factor que influyó en la disminución de la tasa de crecimiento ha sido la crisis mundial que se está atravesando, ya que ha ocasionado una contracción de los mercados internacionales y a su vez un estancamiento de la producción nacional.

Debido a esto, muchas empresas de Gobierno han destinado esfuerzos significativos por desarrollar estrategias de reactivación económica dirigidos hacia los distintos sectores del mercado.

Estas estrategias han apuntado a la creación de mecanismos accesibles de financiamiento (préstamos) para que las personas, de cualquier nivel social, logren sustentarse de insumos que les permitan a su vez invertir y generar negocios con materia prima y mano de obra local.

Entre las empresas estatales que actualmente ofrecen, entre sus principales productos, la generación de “créditos y micro-créditos” se encuentra la Corporación Financiera Nacional, la misma que atraviesa una situación difícil internamente por problemas de liquidez y recuperación de cartera, razón por la cual se decidió realizar este proyecto.

La Corporación Financiera Nacional

Es una institución financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional de Desarrollo para servir a los sectores productivos del país.

Cuenta con una amplia red de oficinas, sucursales independientes y autónomas a nivel nacional, permitiéndoles servir a los sectores más alejados de las principales capitales de provincia, reflejando óptimos niveles de operatividad y colocación de créditos.

Durante su trayectoria institucional, ha consolidado su actividad crediticia, reiterando el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo con especial atención a la micro y pequeña empresa apoyándoles adicionalmente en programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento productivo buscando mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo.

Autoridades

Entre sus principales funcionarios, se encuentran:

Ing. Camilo Samán Salem / Presidente del Directorio
Ing. Jorge Wated / Gerente General
MBA. Diego Figueroa / Subgerente General (E)
Ing. Fabricio Reshuán / Gerente Sucursal Mayor Guayaquil

Misión

Servir a los sectores productivos del país, a través de la provisión de productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional de Desarrollo.

Visión

Alcanzar niveles de banca múltiple de desarrollo, moderna y eficiente, con énfasis en los sectores desatendidos, apoyando así al desarrollo económico y social del Ecuador.

Productos y Servicios

- Crédito de Primer Piso
- Crédito de Segundo Piso
- Negocios Fiduciarios
- Programa de Financiamiento Bursátil
- Participación Accionaria
- Asistencia Técnica
- Programa de Fomento Productivo

IV. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

a. Antecedentes.

Como ya se mencionó, la Corporación Financiera Nacional, es una entidad estatal que brinda productos y servicios financieros, destinados a impulsar el desarrollo nacional. Su misión consiste en intervenir como ejecutor de la política de Gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio – económico del país.

Desde hace más de tres décadas, la CFN ha presentado una serie de dificultades, debido entre otras cosas a malas administraciones, cuya problemática impidió asumir eficientemente su rol de Banca de Desarrollo, que se reflejó principalmente por el estancamiento de la actividad crediticia.

Esto determinó que la administración actual, siguiendo con los lineamientos del Gobierno Nacional de incentivar la producción, 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 han venido desarrollando distintas estrategias enmarcadas dentro del Plan Estratégico y de Reactivación Institucional, lo que ha derivado en operaciones agresivas de posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

Dichas operaciones agresivas, como el otorgamiento masivo de créditos y micro-créditos a los distintos sectores, sumadas a las bajas tasas de interés, han reactivado el sector productivo del país en un corto plazo, pero ha puesto al descubierto deficiencias internas en la institución.

b. Enunciado del Problema (Diagnóstico, Pronóstico y Control).

Actualmente, la Corporación Financiera Nacional está atravesando por problemas de liquidez y bajos niveles de recuperación de cartera, lo que ha ocasionado dificultades administrativas y bajos índices de calidad en atención y asesoría a los clientes.

La situación creada por todos los factores que afectan directa o indirectamente a la CFN determinará la necesidad de hacer una evaluación interna, poniendo énfasis a los procesos que se generan en los departamentos más sensibles, como son crédito, supervisión y cartera.

Así mismo, se determinará la necesidad de realizar una investigación de mercado para conocer el nivel de posicionamiento que sus productos y servicios poseen, además de identificar las actividades de mayor inversión y las razones principales que estarían generando atrasos en pagos de sus clientes.

Finalmente, como elemento principal, se deberá considerar la implementación de un centro de contacto externo (call center) que se encargue de minimizar los problemas en la administración de cartera y colaborar en el proceso de recuperación de deudas vencidas, para dar un soporte directo que conlleve a soluciones efectivas que permitan recuperar liquidez y eficiencia en la entidad.

c. Formulación del Problema.

Conocer las causas que han ocasionado deficiencia en el servicio y gestión de cobranza de la Corporación Financiera Nacional, para poder implementar una herramienta externa como su alternativa de solución.

V. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo General.

Determinar las principales causas que han provocado problemas de liquidez y deficiencia en la gestión de cobranza de la Corporación Financiera Nacional, para una vez identificadas poder implementar una herramienta administrativa externa (call center) que pueda administrar su base de datos, gestionar la recuperación de cartera vencida y ayudar en la reestructuración de deudas.

b. Objetivos Específicos.

1. Investigar las funciones y atribuciones de los departamentos más sensibles que intervienen en el proceso de colocación y administración de créditos, y evaluar a su personal en términos de servicio y capacidad profesional.
2. Investigar las percepciones y tendencias de inversión de los actuales clientes de la Corporación Financiera Nacional, logrando así conocer el nivel de posicionamiento de marca y las razones más comunes de atrasos en pagos de créditos otorgados.
3. Desarrollar un proyecto piloto de call center para la región costa y evaluar por dos meses su efectividad en la gestión de cobranza.

VI. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Justificación de la Investigación.

El presente proyecto, contempla la evaluación de factores internos y externos que influyen en la eficiencia en la gestión de cobranza de la Corporación Financiera Nacional, conociendo a detalle las áreas más sensibles, para poder perfeccionar sus procesos y eliminar las falencias que puedan existir en su integración.

En el ámbito social, el presente estudio alcanzará resultados muy importantes, ya que permitirá mejorar la calidad de los productos y servicios que tiene la CFN en el mercado nacional, minimizando sus falencias internas y ofreciendo valor agregado a sus clientes mediante una asesoría más completa al momento de utilizar los servicios.

En el plano económico, la implementación del call center como herramienta de soporte para la gestión de cartera dará resultados óptimos, ya que al contar con un centro externo de control, no generará costos de infraestructura ni contratación de personal para la CFN, pudiendo así inyectar mayores recursos para los distintos sectores del mercado ecuatoriano.

6.2. Delimitación de la Investigación

Para la realización del presente estudio, se aplicarán técnicas de observación participativa a diferentes empleados que forman parte de las áreas de crédito, supervisión y cartera de la CFN, en las ciudades de Guayaquil, Manta y Machala (región costa).

Así mismo, se realizará una investigación de mercado, con enfoque en las mismas ciudades, para conocer el nivel de posicionamiento de marca, identificar los sectores de mayor inversión y determinar las causas más comunes que ocasionan atrasos en los pagos de créditos otorgados.

Como punto principal, se utilizará la base de datos de clientes de “Primer Piso” (crédito directo, créditos asociativos, micro-crédito y transporte) para implementar el call center con enfoque en la región costa, donde se efectuarán llamadas masivas para dar soporte en la recuperación de cobros vencidos, durante un periodo de dos meses (diciembre/09 – enero/10).

La compañía guayaquileña “IMPULSA-Comunicación & Marketing” será la encargada de apoyar en la realización de la investigación de mercado, y será la empresa autorizada de efectuar el trabajo de gestión de cobranza como plan piloto de soporte para la CFN.

VII. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN

a. Marco Referencial y Teórico.

En base al análisis plasmado por la Comisión de Basilea, que dice que aunque las instituciones financieras han encontrado dificultades en el transcurso de los años por muchas razones, la causa principal de los problemas bancarios serios sigue directamente relacionada con normas débiles de crédito para prestatarios y contrapartes, una débil administración del riesgo de cartera o una falta de atención a los cambios en las circunstancias económicas u otras que podrían causar el deterioro en el crédito de las contrapartes del banco. ¹

Afirmando este criterio y poniendo en práctica los lineamientos expuestos, la manera más simple para definir el riesgo de crédito, es la posibilidad de que un prestatario o contraparte no pueda cumplir con sus obligaciones de acuerdo con los términos acordados.

También, esta Comisión añade que el objetivo de la administración del riesgo de crédito es maximizar la tasa de rendimiento ajustada por el riesgo del banco, manteniendo la exposición al riesgo de crédito dentro de límites aceptables. Esto quiere decir que los bancos deben administrar el riesgo de crédito inherente en la cartera entera y el riesgo en créditos o transacciones individuales. Es importante saber que los bancos también deberían considerar las relaciones entre el riesgo de crédito y otros riesgos (factores del entorno). ¹

Para enfatizar su criterio, también se dice que la administración eficaz del riesgo de crédito es un componente crítico de un enfoque completo de la administración del riesgo y es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización bancaria.

Como es lógico, para la mayoría de los bancos, los préstamos son la fuente más grande y más obvia del riesgo de crédito, sin embargo, la Comisión añade que hay otras fuentes del riesgo de crédito en las actividades de un banco, incluyendo en el libro bancario y el libro de operaciones.

Teniendo en claro estos conceptos, se afirma lo que recalca esta Comisión, ya que enfatiza su análisis diciendo que la exposición al riesgo de crédito sigue siendo la fuente más importante de problemas en los bancos en el mundo entero, y resalta la importancia de que los bancos y sus supervisores deberían ser capaces de sacar lecciones útiles de las experiencias pasadas. ¹

Los bancos deberían estar conscientes de la necesidad de identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo de crédito y de determinar si su capital es adecuado frente a estos riesgos y si tienen amplia compensación para los riesgos ocurridos.

¹ Texto: Prácticas Sanas para la Divulgación y Contabilidad de Préstamos (julio de 1999) y Las Mejores Prácticas para la Divulgación del Riesgo de Crédito (emitido como documento consultivo en julio de 1999).

Material extraído de publicación en link: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones>

Analizando estos criterios desde el punto de vista netamente técnico, se puede resumir que el riesgo de liquidación (es decir, el riesgo de que la transacción financiera no sea liquidada de acuerdo con lo esperado) incluye elementos referentes al riesgo de liquidez y de mercado, el riesgo operacional y de reputación y el riesgo de crédito. El nivel de riesgo es definido por los acuerdos específicos de la liquidación. ¹

Los factores en estos acuerdos que influyen en el riesgo de crédito son:

- El cronograma de intercambio de valor;
- La irrevocabilidad del pago / liquidación; y
- El papel de los intermediarios y cámaras de compensación.

En síntesis, se puede mencionar que el manejo de las finanzas es hoy, como siempre, un área de suma importancia. Además del financiamiento a mediano y largo plazo, optimizar la gestión financiera incluye aplicar herramientas operativas adecuadas para obtener las cobranzas en término, verificar los pagos a proveedores y acceder con rapidez al crédito bancario. ²

Los requerimientos de información por parte de las entidades financieras se han vuelto más frecuentes y sofisticados. Su elaboración adecuada y oportuna requiere del conocimiento de técnicas y normas específicas.

La evaluación de los clientes y la fijación del límite de crédito a otorgarles constituyen una de las claves para lograr una exitosa gestión.

En reiteradas ocasiones, los problemas de cobranzas se han extendido hasta comprometer a muchas empresas económicamente exitosas pero con grandes debilidades financieras originadas en las dificultades de realizar esos créditos. Resulta obvio decirlo, pero el ciclo de todo negocio no se completa con la venta sino con la cobranza de los bienes o servicios otorgados.

Bajo estos criterios, resumidos por el catedrático Xavier Huayamave Betancourt, se deben analizar a profundidad los métodos de evaluación de carpetas de crédito de clientes y los procedimientos que pueden emplearse para establecer el límite de crédito y cómo efectuar el seguimiento posterior (supervisión de inversión). Lo que afirma la necesidad de implementar alternativas de solución novedosas para demostrar los hechos que serán investigados en este estudio. ³

¹ Texto: Prácticas Sanas para la Divulgación y Contabilidad de Préstamos (julio de 1999) y Las Mejores Prácticas para la Divulgación del Riesgo de Crédito (emitido como documento consultivo en julio de 1999).

² Texto: Pautas de Supervisión para Administrar el Riesgo de Liquidación en Transacciones de Divisas Extranjeras (emitido como documento consultivo en julio de 1999).

³ Material extraído de publicación en link:

<http://www.alejandrogonzalez.com.ar/Programa/AreaFinanzas.html>

b. Marco Antropológico-Filosófico.

Se dice que el desarrollo es definido como el conjunto de factores que permiten que todos los integrantes de ciertos grupos humanos, puedan desenvolverse de manera integral y tener acceso a similares oportunidades para incrementar sus capacidades. Además, el desarrollo permite disfrutar de un bienestar razonable, así como también condiciones de vida aceptables dentro de una comunidad a lo largo del tiempo, dando ejercicio a los derechos que son propios de la condición humana.

En base al análisis de Guillermo Tapia Nicola, Secretario General de AME (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas), muchas entidades del sector público, tienen como misión el contribuir al logro del desarrollo en ámbitos espaciales determinados y / o en áreas temáticas específicas. Para ello, suelen fundamentar y organizar sus actividades basándose en planes, programas y proyectos debidamente estructurados. ¹

Según el criterio del catedrático Xavier Huayamave Betancourt, el crecimiento económico es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un incremento notable de los ingresos, y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad. Existen muchas maneras o puntos de vista desde los cuales se mide el crecimiento de una sociedad, se podría tomar como ejes de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de fomento al ahorro. Todas estas variables son herramientas que se utilizan para medir este crecimiento, el mismo que requiere de una medición para establecer que tan lejos o que tan cerca estamos del desarrollo. ²

Si bien es cierto, entre los temas más importantes que resaltan dentro de la política de Gobierno actual destaca el impulso a la producción nacional y generación de micro empresarios que fomenten mayores plazas de trabajo y logren reactivar la economía local. Consecuentemente, muchas empresas de Gobierno, como es el caso de la Corporación Financiera Nacional, han destinado esfuerzos significativos por desarrollar estrategias de reactivación económica dirigidos hacia los distintos sectores del mercado.

Estas estrategias han apuntado a la creación de mecanismos accesibles de financiamiento (préstamos) para que las personas, de cualquier nivel social, logren sustentarse de insumos que les permitan a su vez invertir y generar negocios con materia prima y mano de obra local. El problema actual pasa por limitarse únicamente a formular estrategias agresivas de posicionamiento, sin enfocarse a medir la solidez en una estructura operacional para desarrollarlas.

¹ Texto: Guía para la Elaboración de Proyectos de Inversión para el Desarrollo Local. Elaborado por la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas – AME / Centro Internacional de Gestión Urbana – CIGU

² Texto: Ecuador Crisis y Crecimiento, Autor: Sierra Enrique y Padilla Oswaldo, 1996.

Material extraído del link: <http://www.monografias.com/trabajos14/ Sección Crecimiento Económico>.

c. Marco Conceptual.

Con el fin de unificar conceptos sobre algunos términos utilizados en este proyecto de investigación, y para lograr que su material sea comprendido a profundidad, a continuación un breve detalle de la definición de ciertos términos:

- 1) Call Center:** normalmente, la definición de “call center” está dirigida al ámbito tecnológico, es decir se habla de una estructura, diseño de software, implementación de hardware y las funciones brindadas a través de ciertos sistemas. El punto importante que muchas veces no es tomado en cuenta es el propio “ser humano”, quien es el elemento esencial en la definición de un centro de llamadas.

Después de haber analizado varias definiciones, se optó por unir dos criterios: Según la definición de “Sakata Ingenieros”, un call center es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa especializada) 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. ¹

A esta definición, la Compañía “Rasgocorp” añade que un call center permite gestionar de forma eficiente un negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y alcanzar mayor contacto con los clientes

En síntesis, se puede indicar que un call center es una unidad o departamento en una empresa (o en una empresa externa) que se dedica al cumplimiento de funciones específicas de comunicación. Las relaciones que pueden establecerse como un medio de comunicación externa en las empresas son: entre departamentos, relación con clientes y funciones de marketing. ²

- 2) Finanzas:** Según publicaciones actualizadas en Wikipedia, las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos. En otras palabras, estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero y de otros valores como títulos, bonos, etc.

¹ Texto: Sakata Ingenieros “Equipamiento de un Call Center” Pág 03

² Texto: Ecuador Crisis y Crecimiento, Autor: Sierra Enrique y Padilla Oswaldo, 1996.

Material extraído del link: www.rasgocorp.com/SolucionesIVRCallCenterFinan.htm

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. También suele definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero. ¹

- 3) Gestión de cobro:** La gestión de cobro o, como es definida por el Reglamento General de Recaudación de España, la gestión recaudatoria de un organismo, consiste en la actividad desplegada para hacer efectivo las acreencias en estados de firmeza, líquidas y exigibles.

Por tanto, se puede comprender como gestión de cobranza, las acciones emprendidas desde el día siguiente al del vencimiento de un plazo para el cumplimiento voluntario, hasta el momento en que el crédito es totalmente satisfecho, incluyendo las accesorias legales (intereses, mora, etc) que correspondan. ²

¹ Material extraído de publicación en link: es.wikipedia.org

² Material extraído de publicación en link: http://www.inbo-news.org/relob/relob_argentine.htm

VIII. METODOLOGÍA

a. Tipo de investigación.

Para la correcta ejecución del presente estudio, se utilizarán métodos de observación, encuestas y contactos directos con distintos funcionarios y clientes de la CFN, con el objetivo de recopilar datos y alcanzar resultados que logren minimizar las falencias internas de la institución.

b. Diseño de la Investigación.

En resumen, la ejecución de esta investigación constará de tres partes claramente delineadas:

1) Investigación y Análisis por Departamento.

Utilizando un método de observación participativa, se podrá realizar una investigación por departamento para identificar las funciones, nivel de atención y capacidades de distintos empleados que participan en los procesos regulares de colocación y administración de créditos.

2) Investigación de Mercado.

Se realizará una investigación de mercado, mediante comunicación telefónica, utilizando aproximadamente el 10% de la base de clientes activos de la CFN, para determinar el nivel de posicionamiento, sectores de mayor enfoque de inversión y las posibles causas de mora en los créditos.

3) Plan Piloto de Call Center para Recuperación de Cartera.

Finalmente, para la implementación del plan piloto, se ejecutará una campaña de llamadas masivas a clientes específicos, para potenciar la gestión de cobranza en la región costa y ayudar en la recuperación de sus deudas.

c. Población y Muestra.

La población objeto de la etapa de observación, estará conformada por los empleados que laboran en las áreas de crédito, supervisión y cartera de la Corporación Financiera Nacional, específicamente en las agencias de Guayaquil, Manta y Machala (región costa).

Adicionalmente, para la investigación de mercado, se utilizará un porcentaje de clientes activos de la CFN, para conocer su nivel de posicionamiento de marca, las actividades de mayor inversión y las causas más comunes que originaron atrasos en pagos de préstamos otorgados.

Para determinar el tamaño de la muestra en la investigación de mercado, se utilizó la fórmula de población "finita", y se estableció que el nivel de confianza del estudio es del 95%, con un margen de error del 5%.

Tamaño de la muestra clientes de la CFN:

N (Tamaño población) = 3.800 clientes

N.C. (Nivel de confianza) = 95%

Z = 1,96

E (Margen de error "s") = 5%

P (Probabilidad de éxito) = 50%

Q (Probabilidad de fracaso) = 50%

n (Tamaño muestra) = ?

Población Finita

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{s^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 3.800}{(0,05)^2(3.800-1) + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

n = 350 personas.

En el caso de la estimación del tamaño de la muestra de los empleados de la CFN que serán evaluados, se utilizará una muestra referencial de 45 personas por las tres ciudades, tomando en cuenta que para que exista un resultado más exacto por cada área, la muestra no debía ser menor a 15 personas.

IX. FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a. Fuentes Primarias.

La información necesaria para la investigación se obtuvo directamente de los Analistas y Jefes Departamentales de la Corporación Financiera Nacional, quienes cordialmente aceptaron brindar la ayuda necesaria para su ejecución.

Adicionalmente, se contó con información de primera mano que fue obtenida de los resultados del método de observación que se realizó internamente en la institución, así como también de los resultados obtenidos de la investigación de mercado en la región.

b. Fuentes Secundarias.

Como fuentes complementarias, se tuvo al alcance de la mano información histórica de instituciones financieras similares, del sector público y privado.

Además, para la elaboración del marco referencial, se recurrió a las fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas locales y virtuales (internet).

La muestra utilizada fue de 45 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

- 30 empleados de Guayaquil (10 por cada área)
- 9 empleados de Manta (3 por cada área)
- 6 empleados de Machala (2 por cada área)

1.1. ÁREA DE CRÉDITO

1.1.1. Funciones y Atribuciones

Las funciones específicas de este departamento son:

- Vigilar el cumplimiento de las estrategias y políticas de colocación de crédito.
- Direccionar la ejecución de los procesos de colocación de crédito de primero y segundo piso.

Dentro de sus atribuciones y responsabilidades podemos mencionar:

De crédito de primer piso

- Evaluar y recomendar a la Gerencia de División de Fomento y Crédito las metas y estrategias de colocaciones de crédito de primer piso.
- Analizar, recomendar y aprobar, conforme a cupo, operaciones nuevas presentadas en su jurisdicción, de conformidad con la normativa vigente.
- Recomendar al Comité de Diseño, ajustes al Manual de Crédito de Primer Piso.
- Direccionar las estrategias para impulsar el crédito de primer piso en el ámbito de su jurisdicción.
- Vigilar la ejecución de los programas de crédito de primer piso de acuerdo a las políticas y normas vigentes.

De crédito segundo piso

- Evaluar y recomendar a la Gerencia de División de Fomento y Crédito las metas y estrategias de colocaciones de las modalidades y facilidades crediticias.
- Analizar, recomendar y aprobar, conforme a cupo, operaciones nuevas de IFI operativas presentadas en su jurisdicción, de conformidad con la normativa vigente.
- Recomendar al Comité de Diseño, ajustes al Manual de Crédito de Segundo Piso.
- Direccionar las estrategias para impulsar el crédito de segundo piso en el ámbito de su jurisdicción.
- Vigilar la ejecución de los programas de crédito de segundo piso de acuerdo a las políticas y normas vigentes.

De microcrédito y transporte

- Direccionar la conformación de grupos comunitarios de microempresarios que requieran financiamiento.
- Direccionar las estrategias diseñadas para impulsar el crédito microempresarial y de transporte, en su jurisdicción.
- Vigilar la ejecución de los programas de microcrédito y de transporte, de acuerdo a las políticas y normas vigentes.
- Analizar, recomendar y aprobar, conforme a cupo, las operaciones de crédito presentadas en su jurisdicción, de conformidad con la normativa vigente.
- Recomendar a la Gerencia de División de Fomento y Crédito las metas y estrategias de colocaciones.
- Recomendar al Comité de Diseño, ajustes al Manual de Crédito de Primer Piso.

Generales

- Revisar los procedimientos operativos y procesos necesarios para el eficiente cumplimiento de la gestión de las áreas que conforman la Gerencia.
- Responder por la confiabilidad y calidad de la información generada e ingresada por su área a los sistemas informáticos.
- Administrar el presupuesto asignado a su área.

La misión principal del área de crédito, según la información recopilada, es la de colocar recursos de la Corporación Financiera Nacional, a través de facilidades de crédito bajo el mecanismo de primer piso, para atender necesidades de financiamiento de personas naturales y jurídicas de los sectores productivos del país ubicados en los segmentos de pequeña, mediana y gran empresa, sustentado en la aplicación de estrategias que satisfagan las expectativas del cliente.

Según lo investigado, como clasificación del personal en esta área se entienden tres Jefaturas de Análisis: Departamento de Crédito de Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Sin embargo, la distribución de casos para el análisis se establece a través del monto que solicita el cliente y no del monto de sus ventas, de acuerdo al siguiente cuadro:

	DESDE	HASTA
PEQUEÑA EMPRESA	10.000,00	300.000,00
MEDIANA EMPRESA	300.000,00	500.000,00
GRAN EMPRESA	500.001,00	EN ADELANTE

Fuente: Registros operativos de oficiales de crédito de Guayaquil.

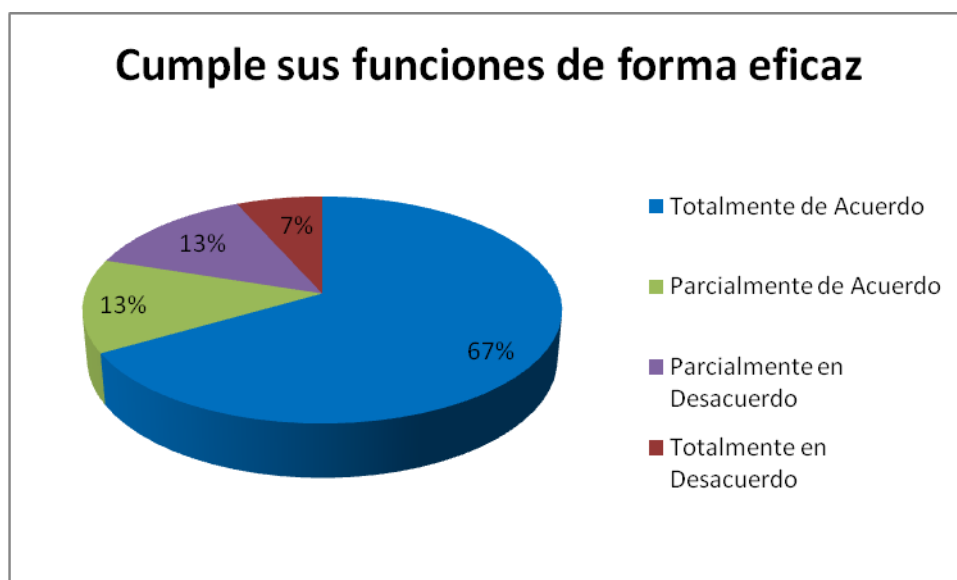
Estos límites están sujetos a modificación dada la disposición de la administración de incrementar el monto mínimo a financiar de \$10.000 a \$100.000. No es aplicable para clientes que hayan ingresado una solicitud de pre análisis previo a este cambio.

La utilización del método de observación durante la investigación, implicó conocer, entre otras cosas, el índice de servicio y las habilidades o conocimientos que se percibieron mediante ciertos rasgos existentes en los empleados, calificando su nivel de capacitación con escalas de valores.

1.1.2. Índices de Servicio

Una vez obtenidos los datos, utilizando los cuadros de análisis recopilados, se procedió a tabular la información, arrojando los siguientes resultados:

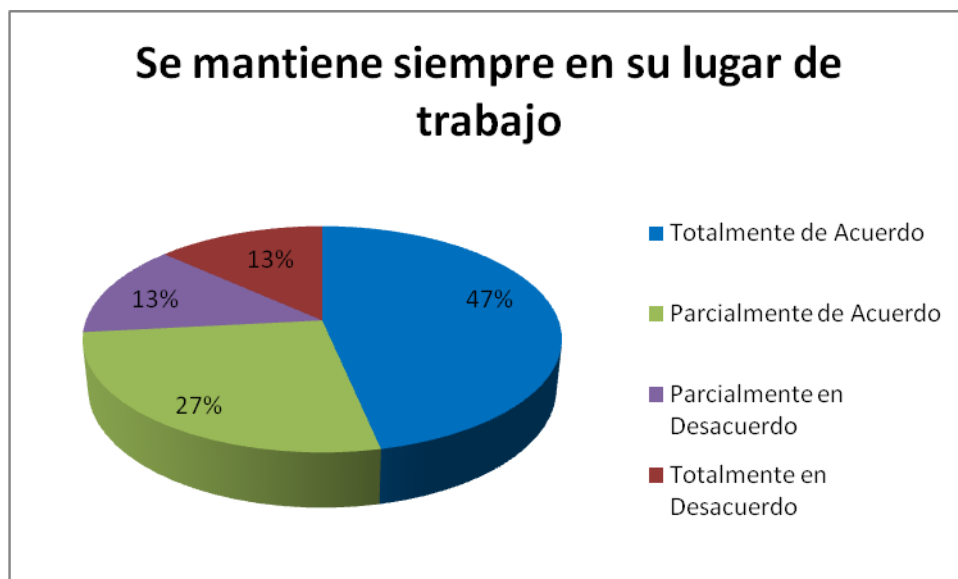
A)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de crédito.

Dentro de los rasgos de servicio, se evidenció que el 67% del personal observado si cumple con sus funciones de forma ágil y eficaz, esto refleja que si existe una atención oportuna hacia los clientes, especialmente brindando información sobre como acceder a los préstamos y respondiendo inquietudes presentadas al momento de la entrega de los formularios de requisitos para iniciar trámites de pre analisis.

B)

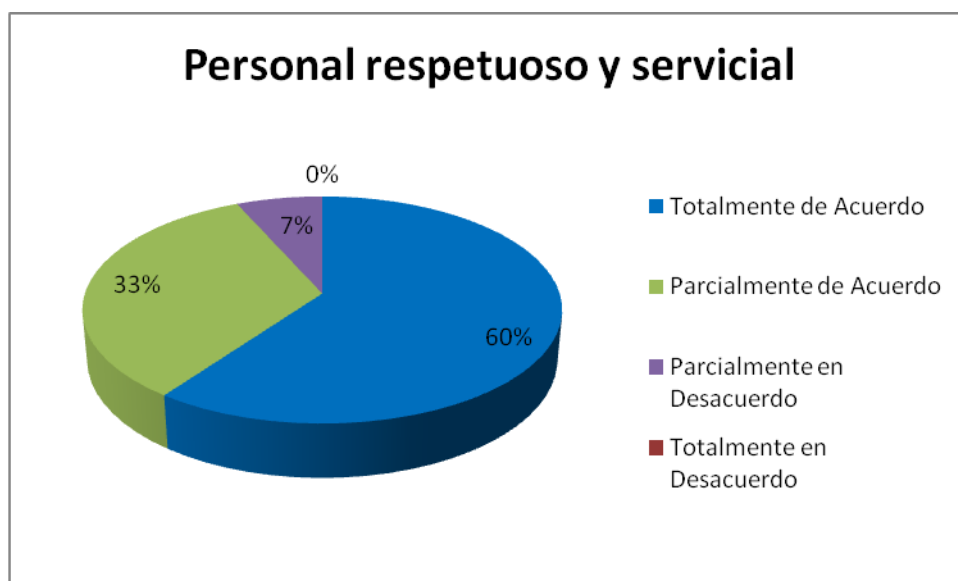


Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de crédito.

Un punto importante que se evidenció, es que la mayoría de los funcionarios tienen mucha libertad en cuanto a la obligación de permanecer en su puesto de trabajo.

Esto, en parte, se debe a que ellos tienen la facultad para realizar visitas a clientes que se encuentran en etapa de análisis, por ende, dentro de sus actividades regulares debían coordinar su movilización con el departamento de Servicios Generales y el acompañamiento de un técnico especialista del área de Supervisión.

C)

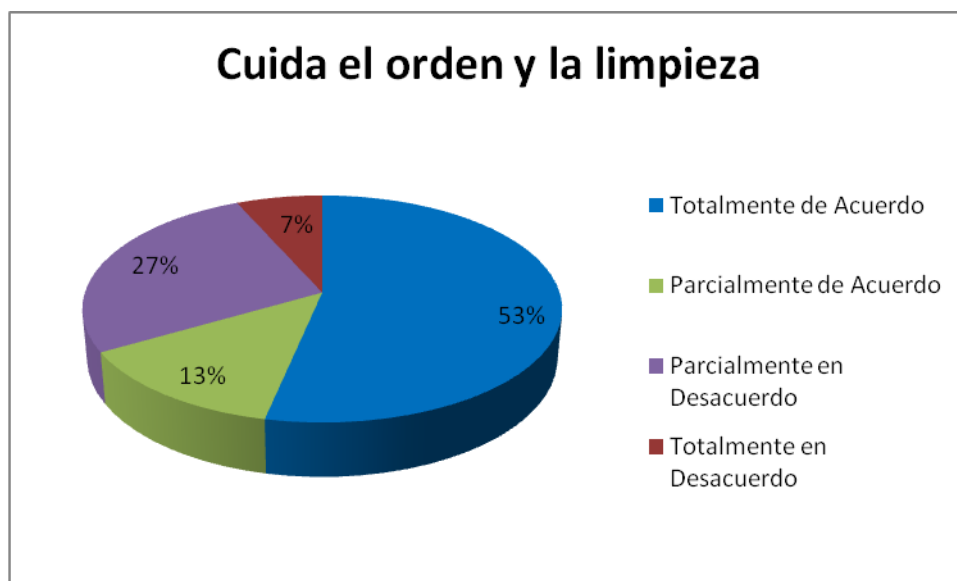


Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de crédito.

Fue notorio el buen nivel de cordialidad y respeto que mostraron los empleados observados, ya que el 60% de ellos mostraron gran carisma y formalidad ante cada cliente.

Un alto índice de servicio en esta primera etapa hace que se genere la confianza suficiente para mantener una buena relación con el cliente a lo largo del proceso de colocación y administración de créditos.

D)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de crédito.

En cuanto al nivel de cuidado del orden y la limpieza, los resultados mostraron que el 53% de los empleados observados mantuvieron en óptimas condiciones sus espacios de trabajo, mientras que el 7% de ellos necesita mejorar su organización y presencia.

Como información adicional recopilada en la visita a las distintas sucursales, se logró investigar que durante el año 2009, el monto de los créditos aprobados en la "Región 2", que comprende las ciudades de Guayaquil, Manta, Machala, Cuenca y Loja, ascendió a la suma de USD\$ 159.2 millones, correspondientes a 582 operaciones.

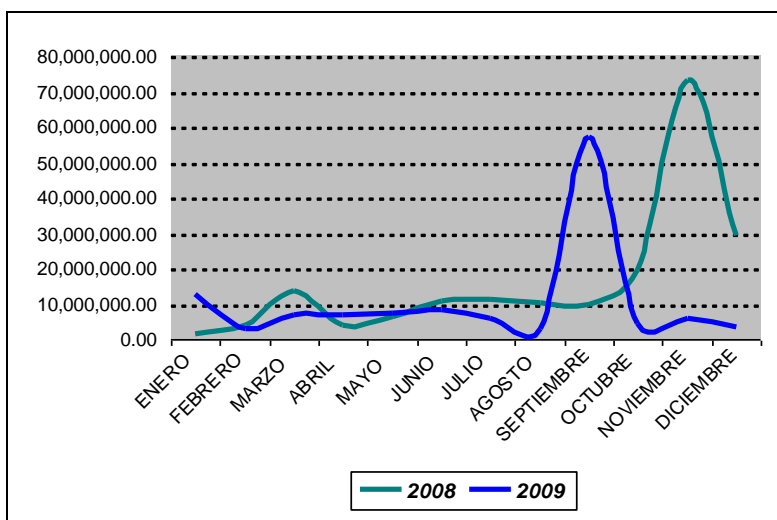
Con este resultado, se remarca que existió un alto crecimiento en el volumen de operaciones gestionadas con respecto al año 2008, mientras que en los montos existió una reducción del 47% con respecto al año anterior, esto debido a la disminución de cupos de aprobación que se aplicó de Marzo a Noviembre del 2009.

En los siguientes gráficos se hace un análisis comparativo de los créditos en monto y número de operaciones mensuales entre los años 2008 y 2009, de donde se establece que el monto aprobado desciende de USD\$ 192.91 a USD\$124.22 millones, mientras que el número de operaciones se incrementa de 333 a 359, lo que en promedio significa que se aprobaron 10 millones y 30 operaciones por mes en el último ejercicio económico.

COMPARATIVO DE APROBACIONES POR MES

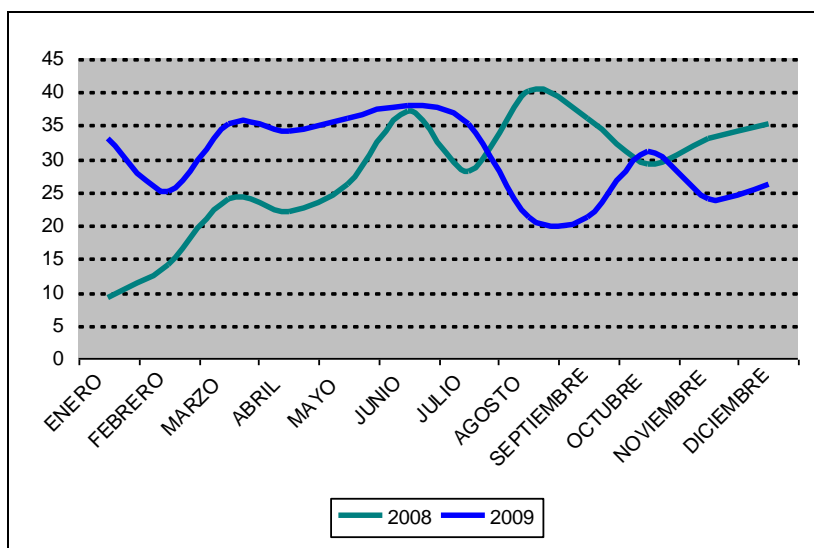
2008-2009

MONTO (Millones USD)



Fuente: Información recopilada de las áreas de crédito de Guayaquil, Manta y Machala.

DE OPERACIONES

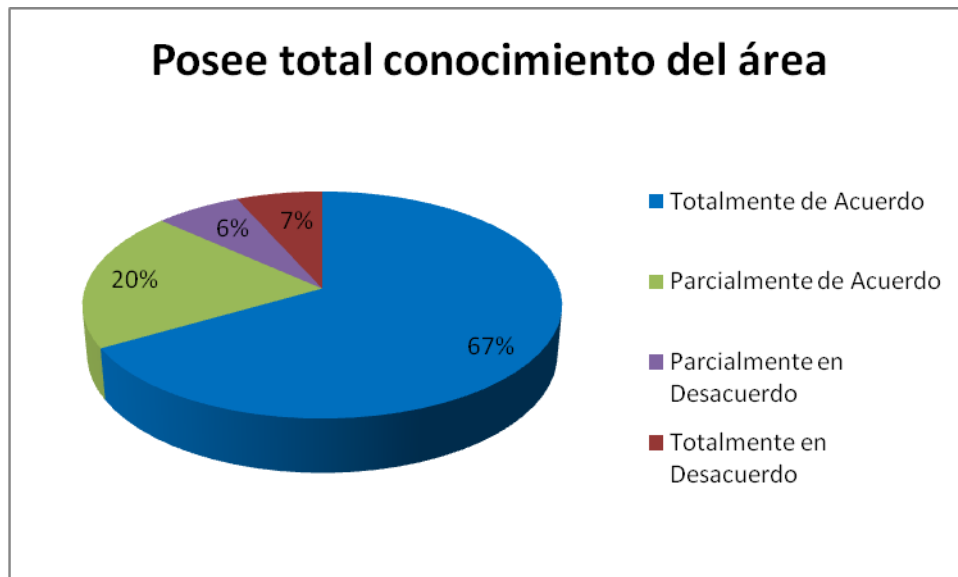


Fuente: Información recopilada de las áreas de crédito de Guayaquil, Manta y Machala.

1.1.3. Índices de Habilidades.

Una vez obtenidos los datos, utilizando los cuadros de análisis recopilados, se procedió a tabular la información, arrojando los siguientes resultados:

E)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.

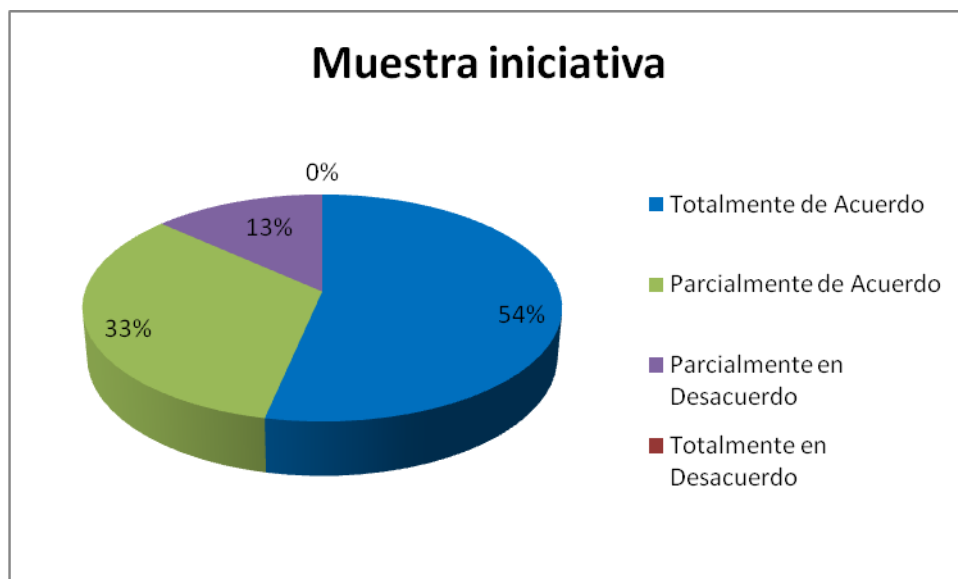
*Resultado de 15 empleados observados del área de crédito.

Como punto importante en la evaluación de este índice, se destacó que el 67% de los funcionarios observados poseían pleno conocimiento de las actividades y funciones que debían cumplir en el área.

Uno de los fundamentos de todo analista de crédito, según se pudo conocer, es que debían seguir fielmente los estándares financieros internacionales, como por ejemplo, el hecho de que ninguna persona pueda ser sujeto de crédito si su pasivo sobrepasa el 70% de sus activos reales.

Este, y muchos otros conceptos elementales, fueron positivamente analizados en los casos observados.

F)

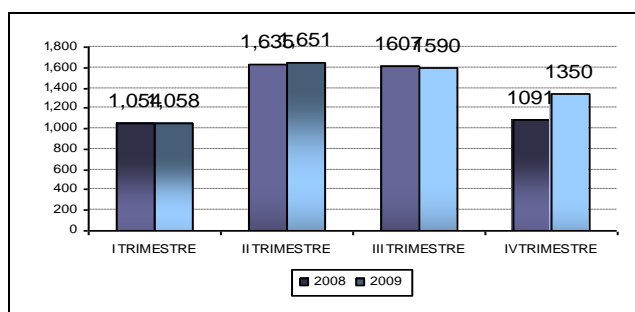


Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
 *Resultado de 15 empleados observados del área de crédito.

Continuando con la investigación, se evidenció que el 54% de los empleados observados demostraron tener altos niveles de iniciativa y soporte en los proyectos presentados por los clientes. Esto quiere decir, que la mayoría de empleados del área median variables a corto y largo plazo dependiendo de la actividad del negocio del cliente.

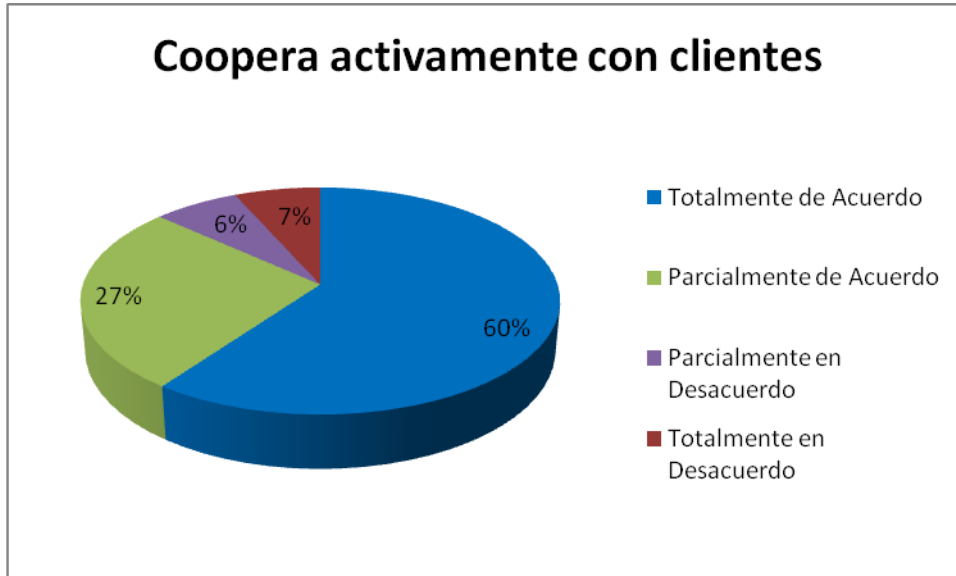
Como dato referencial que se recopiló en el estudio, vale remarcar que durante el ejercicio económico del 2008, la Sucursal Mayor (Guayaquil) atendió un total de 5387 clientes, e ingresó 2055 expedientes, mientras que en el ejercicio económico correspondiente al 2009, se atendieron 5649 clientes y se ingresaron 1865 expedientes. En ambos periodos se reflejó que la mayor afluencia de clientes se dio durante el mes de Junio.

El crecimiento porcentual de atención al cliente del año 2009 fue de 4.86%, con relación a su inmediato anterior, mientras que la creación de expedientes sufrió un decrecimiento del 9.25%, lo cual tuvo su origen en los cambios experimentados en actividades financieras y procesos de pre-análisis realizados en el mes de Julio. La gestión trimestral comparativa se evidencia en el siguiente gráfico:



Fuente: Información recopilada del áreas de crédito de la Sucursal Mayor Guayaquil,

G)

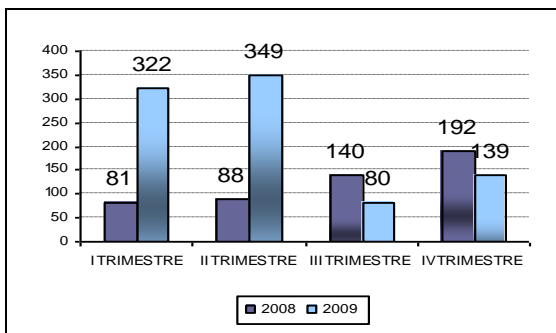


Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
 *Resultado de 15 empleados observados del área de crédito.

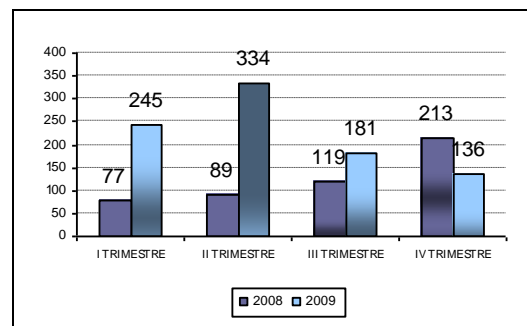
En cuanto a la cooperación generada con los clientes, el 60% de funcionarios del área de crédito demostró ser proactivo ante las necesidades y requerimientos presentados.

Como dato relevante, se investigó que durante el año 2008, la Sucursal Mayor (Guayaquil) realizó 501 cargas de solicitudes y 498 verificaciones de datos; y, en el mismo periodo correspondiente al 2009, se cargaron 890 solicitudes y se verificaron 896, es decir, se originó un crecimiento de 77.64% y 79.92%, respectivamente. En ambos periodos, el volumen más alto se registró en el segundo trimestre, conforme se demuestra en los siguientes gráficos:

CLIENTES PREANALIZADOS (carga de solicitud)

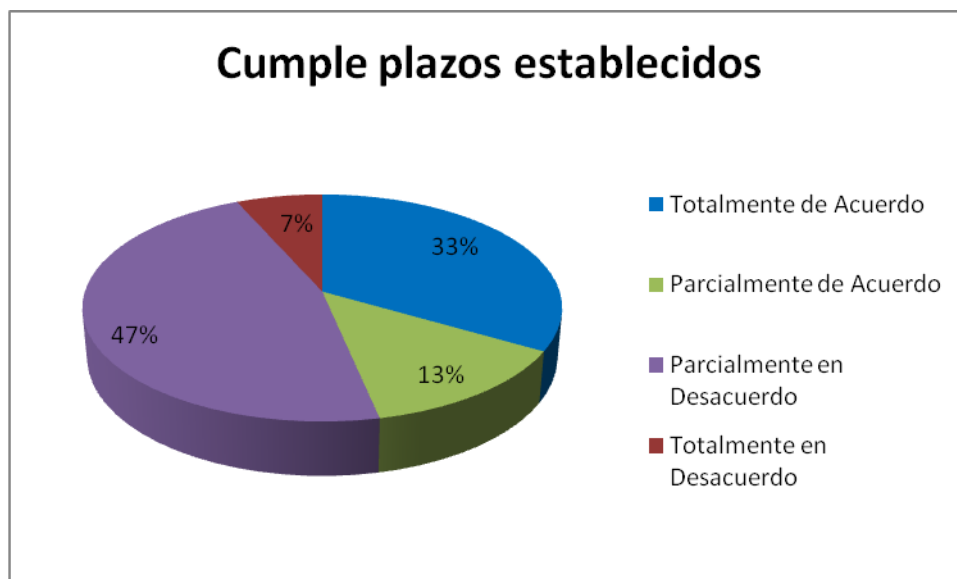


#VERIFICACIONES (solicitud)



Fuente: Información recopilada del área de crédito de la Sucursal Mayor Guayaquil,
 *Los datos corresponden a solicitudes cargadas/verificadas por facilidad.

H)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de crédito.

Un dato interesante de la observación, es que el 47% de empleados no cumplían con el análisis de crédito en los plazos previstos. Según las regulaciones internas, el tiempo estimado de atención para cada cliente, desde que solicita información, hasta que se desembolsa un crédito, no debe ser mayor a 30 días.

En base a la investigación realizada, se observó que este parámetro varía dependiendo de cada cliente y su proyecto. Por ejemplo, hubieron varios casos de clientes que tenían ya un negocio en marcha, por ende pudieron recopilar la información necesaria en menos de 15 días.

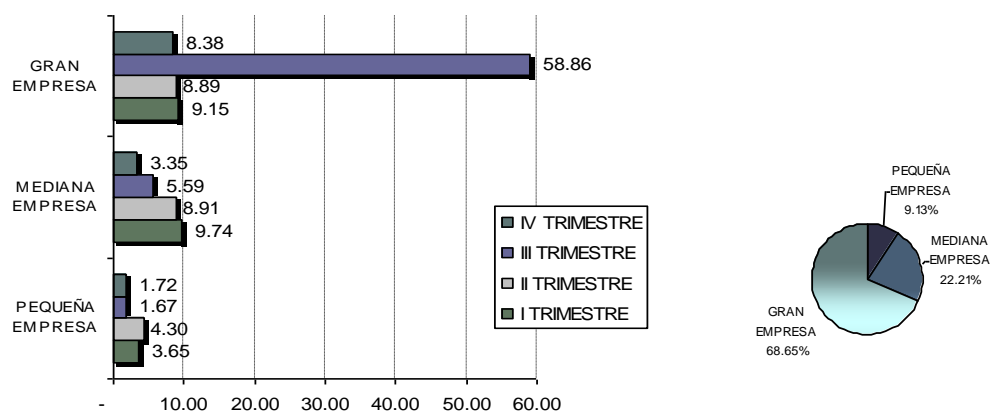
En resumen, se consideró como tiempo aceptable, un rango que oscile entre 15 y 45 días para todo tipo de cliente y negocio. El fin de cada proceso de análisis positivo implica que existe una nueva aprobación.

Como dato adicional se investigó que de las aprobaciones realizadas por las Jefaturas de Análisis de Pequeña, Mediana y Gran Empresa, en el periodo 2009, se distingue el porcentaje de contribución al monto de la Jefatura de Gran Empresa, la cual aprobó el 68.65% del total gestionado por la Oficina Promotora Guayaquil.

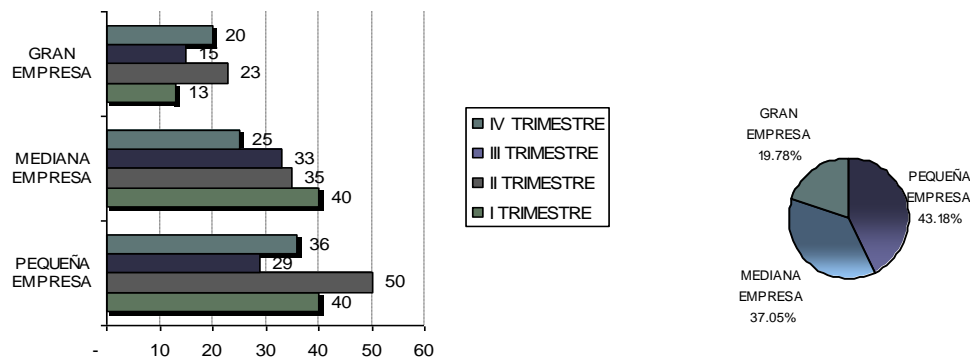
Mientras que para el número de operaciones, la Jefatura de Pequeña Empresa gestionó el 43.18% durante el mismo año.

En los siguientes gráficos se evidencia la evolución mensual de aprobaciones por grupo y su contribución con respecto al total:

**APROBACIONES POR DEPARTAMENTO DE ANALISIS
ENE-DIC 2009
MONTO (Millones USD)**



NÚMERO DE OPERACIONES



Fuente: Reportes y registros operativos de oficiales de crédito de Guayaquil.

Haciendo un estudio comparativo de los resultados obtenidos por la Sucursal Mayor (Guayaquil), las oficinas de la Región 2 y a Nivel Nacional, en cuanto al cumplimiento de metas, tenemos los resultados que constan en el siguiente cuadro:

OFICINA	OPERACIONES	APROBACIONES (MILLONES US\$)	META AÑO 2009 (MILLONES US\$)	% CUMPLIMIENTO
QUITO	338	89.17	119.43	74.66%
AMBATO	39	3.72	3.79	98.27%
RIOBAMBA	24	2.20	2.58	85.36%
ESMERALDAS	22	10.39	11.72	88.63%
IBARRA	28	2.93	3.32	88.35%
TOTAL UIO+R1	451	108.41	140.84	76.97%
GUAYAQUIL	359	124.22	119.43	104.01%
MANTA	81	14.82	14.10	105.14%
CUENCA	39	8.67	9.91	87.49%
MACHALA	89	9.62	10.80	89.08%
LOJA	14	1.83	2.20	82.96%
TOTAL GYE+R2	582	159.16	156.44	101.74%
TOTAL NACIONAL	1,033	267.57	297.29	90.01%

Fuente: Reportes de colocación al 31-dic-09 por oficiales de crédito de Quito y Guayaquil.

1.2. ÁREA DE SUPERVISIÓN

1.2.1. Funciones y Atribuciones.

La función específica de este departamento es supervisar de manera continua y permanente la información financiera de los beneficiarios finales y clientes, verificando que cumplan con las normas establecidas en el Manual de Crédito de Primer Piso, Segundo Piso y Microfinanzas, asegurando el correcto uso de los recursos y la recuperación oportuna de los mismos.

En pocas palabras, el departamento de supervisión se encarga de monitorear profundamente las actividades de cada negocio, analizando garantías, condiciones especiales de aprobación y los justificativos de los desembolsos.

Dentro de sus atribuciones y responsabilidades podemos mencionar:

De supervisión

- Aprobar el cronograma de supervisión financiera y técnica de créditos a las IFI operativas, BF de IFI operativa, crédito de primer piso, microcrédito y transporte.
- Coordinar la ejecución de la supervisión ex-post de crédito a las IFI operativas, BF de IFI operativas, clientes de primer piso, microcrédito y transporte, de conformidad con la normativa legal, procedimientos y normas establecidos en la institución, posterior a la concesión de créditos, en su jurisdicción.
- Recomendar desembolsos posteriores al primero en las operaciones de primer piso.
- Recomendar reversiones y/o inicio de medidas cautelares en las operaciones de segundo, primer piso o microfinanzas, respectivamente, cuando el caso amerite.
- Calificar el riesgo de la cartera de primer piso.

De control de garantías

- Controlar el proceso de constitución de garantías de créditos de primer piso y solicitar contratación de pólizas para las mismas, cuando son requeridas como condiciones especiales.
- Aprobar las recomendaciones de constitución de garantías adicionales o la liberación parcial o total de garantías constituidas a favor de la CFN, de operaciones de las IFI operativas y clientes de primer piso, manteniendo márgenes de cobertura que precautelen los intereses de la Corporación, y solicitar la autorización para el inicio de los procesos respectivos a las autoridades competentes.

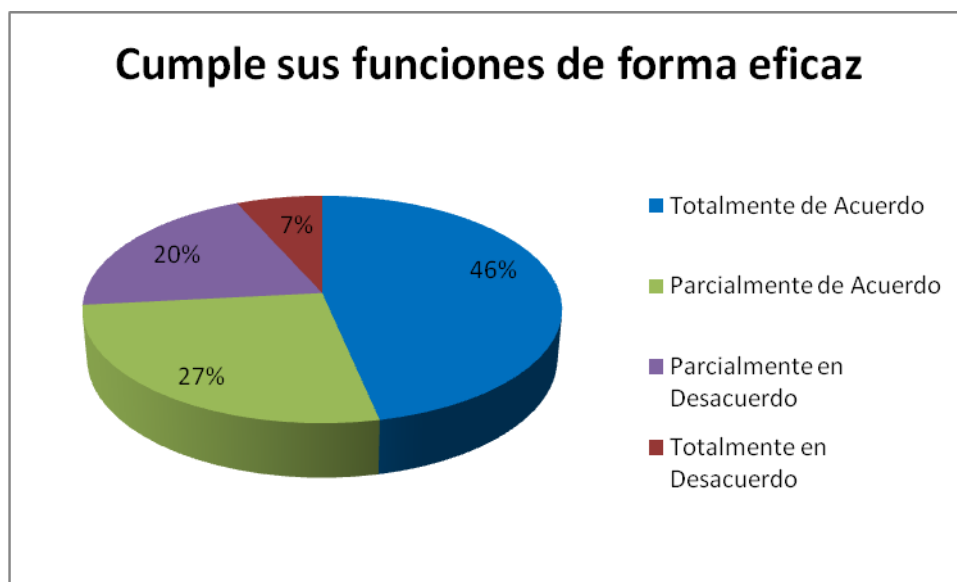
Generales

- Coordinar la realización el seguimiento técnico – operativo y financiero para el cumplimiento de las condiciones especiales de las resoluciones y/o acuerdos de aprobación para créditos de primero y segundo piso.
- Consolidar información de las actividades de supervisión de crédito y control de garantías de las IFI operativas, primero, segundo piso, microcrédito y transporte, a nivel nacional, realizar los análisis respectivos y generar recomendaciones para la Gerencia Nacional de Administración de Crédito.
- Recomendar ajustes al Manual de Crédito.
- Proponer y elaborar, en coordinación con la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, los procedimientos operativos y procesos necesarios para el eficiente cumplimiento de la gestión del área.
- Garantizar la confiabilidad y calidad de la información generada e ingresada por el área a los sistemas informáticos, en coordinación con el área de Informática.

La utilización de este método de investigación implicó analizar, al igual que en el departamento de crédito, el índice de servicio y conocimientos que se percibió mediante ciertos rasgos existentes en los empleados, calificando su nivel de capacitación con escalas de valores.

1.2.2. Índices de Servicio.

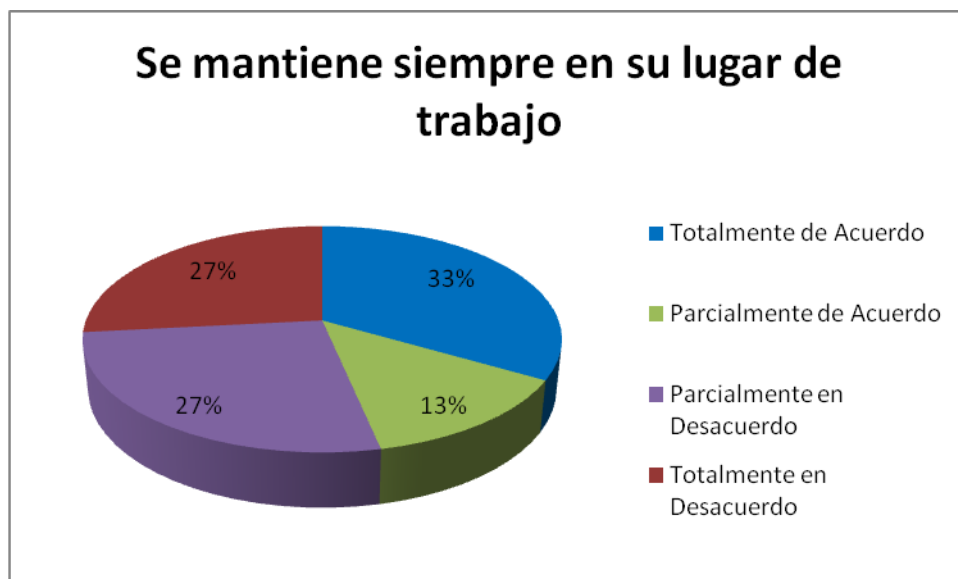
A)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de supervisión.

El 46% de empleados de supervisión cumplía con sus funciones de forma eficaz. Según los resultados, el 27% de ellos podría necesitar un control más riguroso para poder alcanzar niveles óptimos de calidad en sus funciones.

B)

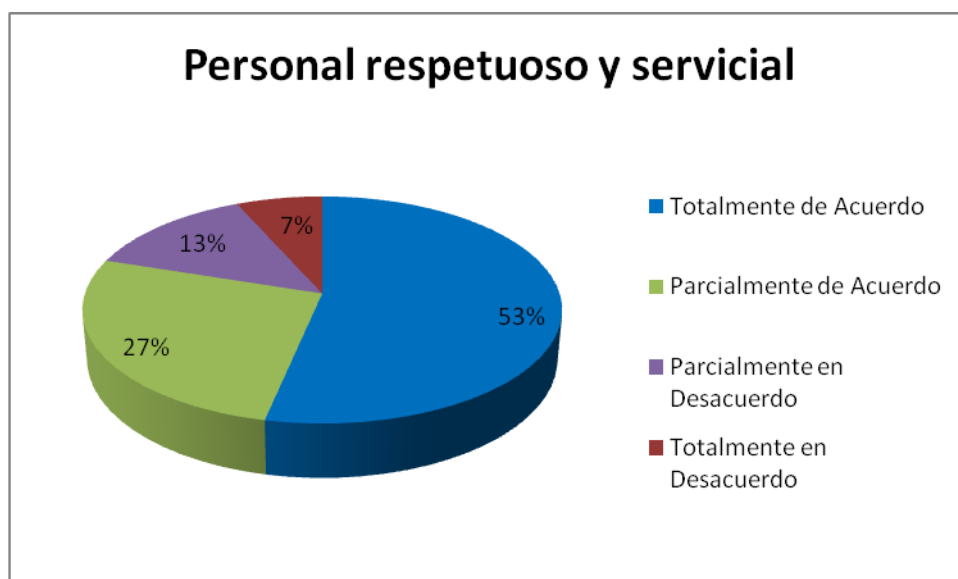


Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de supervisión.

Fue importante conocer que en esta área, diariamente se realizan visitas a clientes para monitorear sus actividades de negocio, lo que se reflejó en los índices de permanencia en su puesto de trabajo, detallando que el 27% de los funcionarios no permanecían en la oficina todo el tiempo.

En base a la investigación, se evidenció que en el área se encuentran trabajando técnicos especialistas en agricultura, ganadería, pesca y otras industrias, con el fin de efectuar a profundidad las supervisiones y analizar de manera oportuna las actividades de cada cliente.

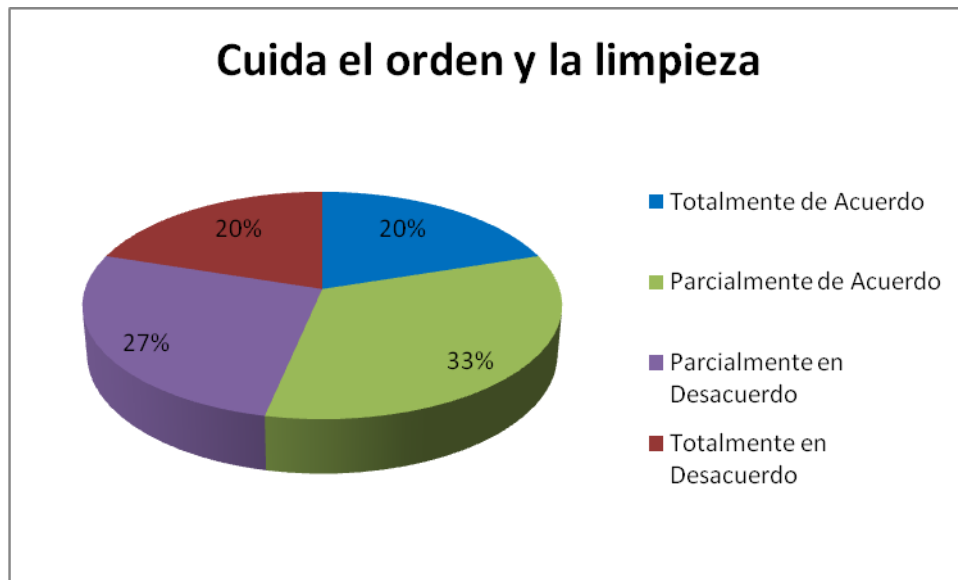
C)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de supervisión.

En lo que refiere al nivel de respeto y formalidad, el estudio reveló que el 53% de los funcionarios (entre ellos analistas y técnicos) mostraron un nivel pleno de atención y servicio, lo cual permitió comprobar que existe buena interacción con los clientes.

D)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de supervisión.

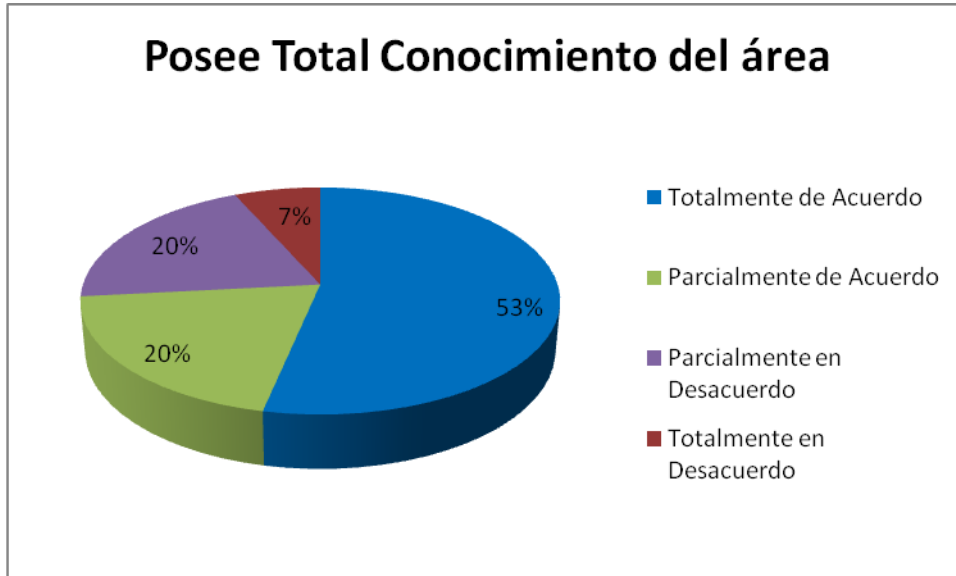
En base a los resultados, se notó la necesidad de realizar un ajuste en cuanto a la limpieza y orden del área, ya que únicamente el 20% de los empleados mostraron un alto nivel de organización.

Aquí vale remarcar un punto muy importante, y es que esta área se mostró recargada de actividades, ya que cada funcionario manejaba carteras grandes de clientes, lo que generaba mucho almacenamiento de carpetas y archivos.

Esto a su vez recayó en la poca agilidad con la que se realizaban los informes de supervisión, por ende, se considera necesario un ajuste inmediato, ya sea mediante la reorganización de funciones, inclusión de pasantes para asistencia o incremento de personal, para poder tener mayor eficiencia en su gestión.

1.2.3. Índices de Habilidades.

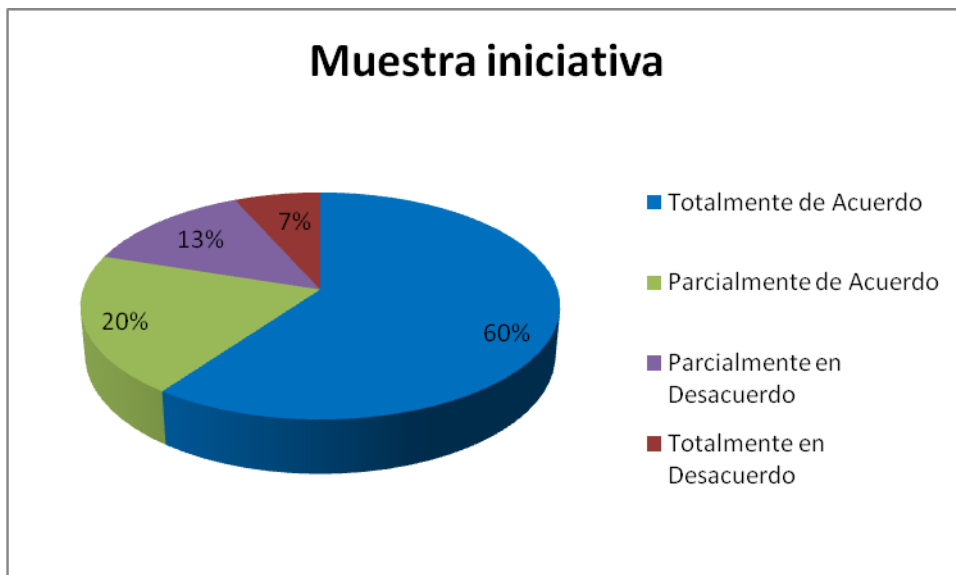
E)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de supervisión.

Como se mencionó anteriormente, en base al estudio se pudo conocer que el área cuenta con especialistas en varias ramas de negocio. Dentro de su diversidad en cuanto al perfil de su personal, se reveló que el 53% mostró una capacidad notable de experiencia y conocimiento de su trabajo. Así también, se pudo investigar que durante el año 2009 se efectuaron 413 visitas de supervisión correspondientes a operaciones de crédito de primer piso; y en relación a la proyección de 400 visitas estimadas para ese mismo año, se alcanzó un porcentaje de cumplimiento del 103.25%.

F)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de supervisión.

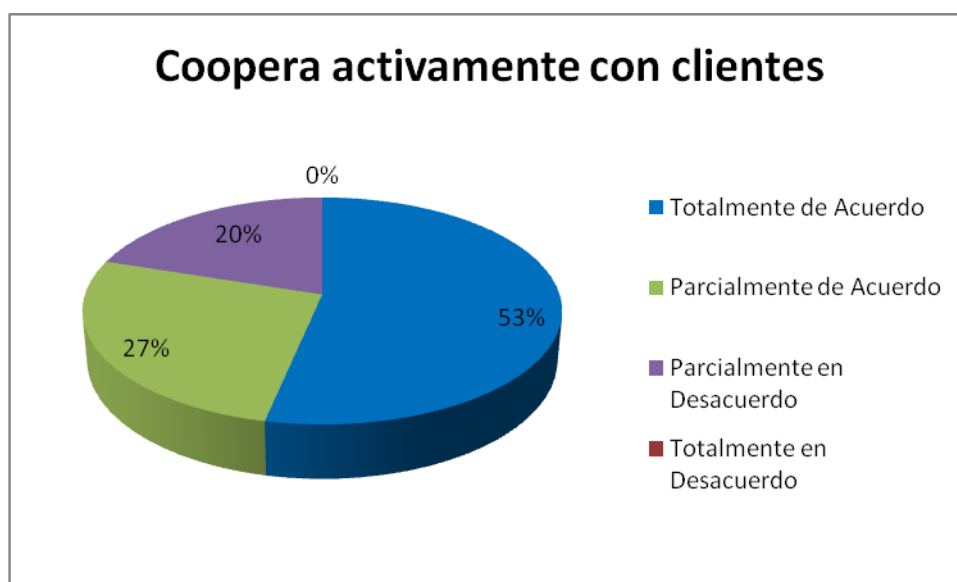
En cuanto al índice de eficiencia, el 60% de los analistas y técnicos mostraron plena iniciativa en sus actividades regulares.

Como datos adicionales proporcionados por los funcionarios del área, se conoció que durante el año 2009 se efectuaron 343 desembolsos (segundos y terceros) por un total de USD 30,2 millones que corresponden a 295 clientes. Si lo comparamos con lo proyectado a principios de año (USD 34,9 millones) se obtuvo un cumplimiento del 86.53%.

El 13.47% que no se alcanzó, se debió a situaciones que involucraron directamente a los clientes, las mismas que se detallan a continuación:

- Falta de pago de la obligación.
- Falta de justificación de las inversiones contempladas en el proyecto aprobado.
- Presentación de justificativos de inversión no acordes con la normativa tributaria vigente.
- Uso no adecuado de los recursos del crédito.

G)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.

*Resultado de 15 empleados observados del área de supervisión.

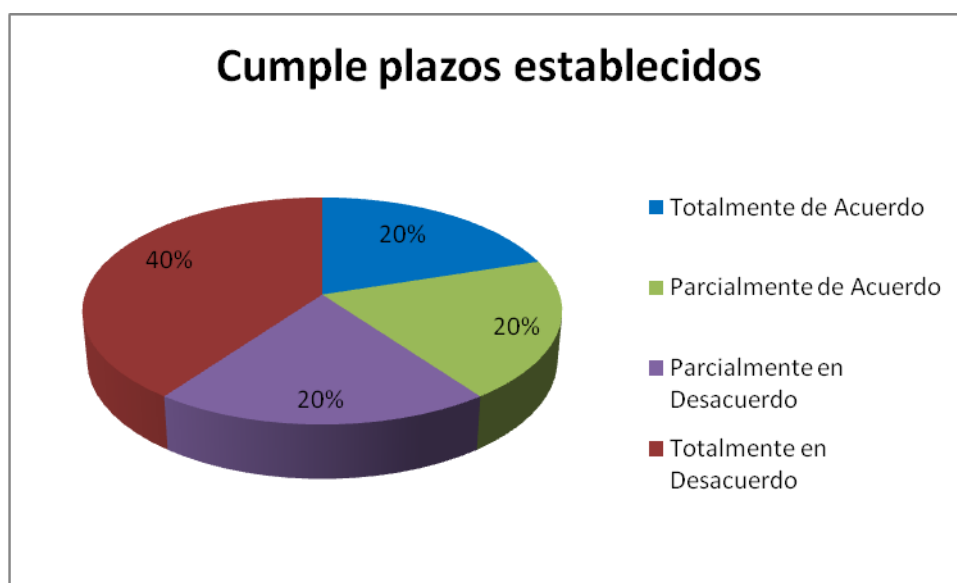
Según los resultados, el nivel de cooperación funcionario-cliente se encuentra bastante bien en el área (53%), lo que permite pensar que se están atendiendo eficazmente los requerimientos que surgen durante el plazo del crédito.

En base a información de relevancia proporcionada por los empleados, se conoció que durante el año 2009 se dio seguimiento de 10,982 condiciones especiales que corresponden a 749 operaciones mayores a USD\$ 25,000 en las Sucursales de Guayaquil, Manta y Machala, que incluyeron la gestión de solicitar la actualización de avalúo y renovación de las pólizas de seguro.

Además, se mantuvo el control y administración de 1,134 garantías (prendas e hipotecas) de los cuales se tuvo una cobertura de seguro de 1,000 pólizas, siendo 959 las que estaban vigentes y actualizadas.

Finalmente, cabe indicar que se tramitaron gestiones para concretar liberaciones parciales de garantías que corresponden a proyectos inmobiliarios; además de liberaciones parciales de garantías por requerimientos de los clientes previa aprobación del nivel correspondiente de crédito, y una liberación total de garantías de clientes que han cancelado sus obligaciones con la CFN.

H)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de supervisión.

Según los resultados obtenidos, más del 40% de los funcionarios no cumplían con sus reportes e informes de supervisión en los tiempos previstos.

Como se mencionó anteriormente, una falencia dentro de este departamento es que la mayoría de sus empleados (analistas y técnicos) se encuentran sobrecargados de trabajo.

Si bien es cierto, el éxito de toda entidad financiera es colocar la mayor cantidad de créditos en las mejores condiciones posibles, el enorme repunte de la CFN ha ocasionado que exista cierto atraso en los cumplimientos de parámetros para supervisar los créditos.

En lo que respecta a información adicional de importancia, se conoció que durante el 2009 se tramitaron 124 modificaciones a los proyectos relacionados con cambios en los rubros de inversión, garantías y a los términos o condiciones de los créditos que fueron aprobados por los niveles respectivos.

Además, según la última calificación trimestral de la cartera de Primer Piso, existió un ascenso de 707 clientes, para lo cual se solicitó oportunamente la actualización de la información financiera, actualización de avalúos, renovación de pólizas y demás documentación legal que fuera requerida en las condiciones de los créditos aprobados.

Finalmente, se recomendó declarar de plazo vencido 14 operaciones de primer piso por varios motivos, entre los cuales se pueden mencionar:

- La desviación de los recursos del crédito,
- Falta de renovación de las pólizas o garantías del crédito,
- Falta de pago de la obligación, entre otras.

1.3. ÁREA DE CARTERA

1.3.1. Funciones y Atribuciones.

Las funciones específicas de este departamento son:

- Asesorar a la administración en el diseño de políticas y estrategias, tendiente al crecimiento y desarrollo de la Institución como banca múltiple, para lo cual deberá: realizar los procesos de supervisión del crédito; así como, promover la recuperación de los recursos otorgados al sistema financiero nacional y a los clientes de la CFN por vía normal.
- Optimizar la rentabilidad de los activos financieros que permita a la CFN contar con recursos suficientes y al menor costo, de fuentes nacionales e internacionales, para ofrecer productos competitivos.

Dentro de sus atribuciones y responsabilidades podemos mencionar:

De administración de crédito

- Recomendar el diseño de políticas y estrategias para una eficiente administración del crédito.
- Aprobar la planificación de las actividades de supervisión de créditos a BF en AGD, IFI operativa, BF de IFI operativa y primer piso.
- Garantizar una eficiente supervisión sobre el manejo financiero y técnico de las operaciones de primer piso.
- Conocer los informes referentes a supervisión y cartera.
- Recomendar para conocimiento y definición de la Gerencia General, las políticas de administración de cartera.

- Aprobar desembolsos y operaciones de reestructuración, hasta por el monto determinado por el Directorio, de ser el caso.
- Aprobar la liberación de garantías de los beneficiarios finales, de IFI operativas y de clientes de primer piso, en los casos que amerite.

De gestión financiera y administración de recursos

- Proponer las políticas de captación y colocación de excedentes de recursos de la institución así como las políticas financieras y de administración de recursos, coherentes con la estrategia institucional, tendiente a maximizar la gestión financiera de la Gerencia de División de Finanzas y Administración de Crédito.
- Garantizar la disponibilidad de recursos que permitan cumplir con los requerimientos de necesidades operacionales de la institución a corto y mediano plazo.
- Planificar actividades relacionadas con el diseño, supervisión e implementación de instrumentos financieros para captación de recursos, tanto del mercado nacional como internacional. Identificar fuentes alternativas e instrumentar nuevos productos y servicios financieros.
- Manejar las relaciones precontractuales y supervisar el cumplimiento de las condiciones contractuales con los proveedores de fondos.
- Cumplir con los requerimientos de información de los organismos de control relacionados a la Gerencia de División.
- Establecer políticas para la fijación de tasas de interés activas y pasivas de la CFN.

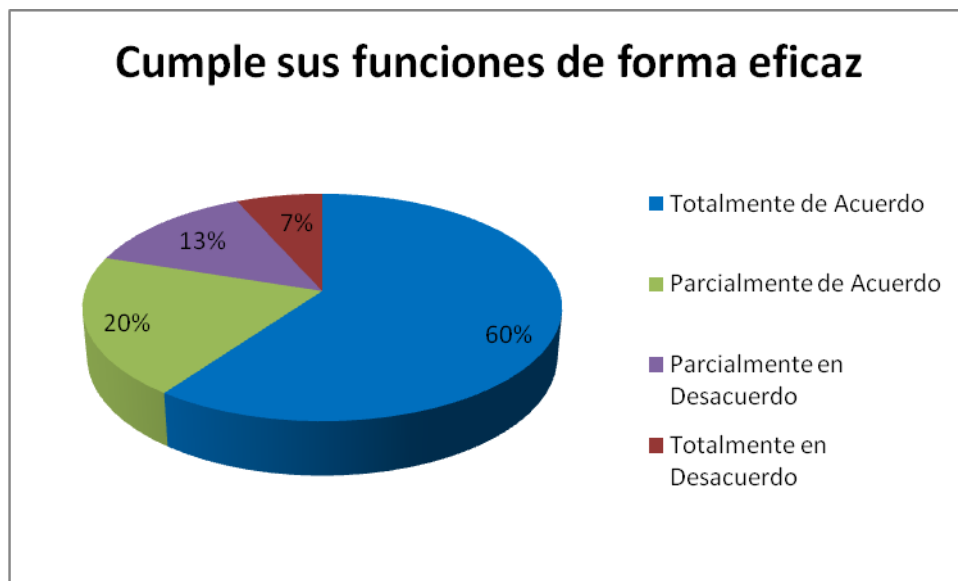
Generales

- Aprobar el Plan Anual de recuperación general de los créditos.
- Supervisar la aplicación y cumplimiento de las disposiciones de la legislación ecuatoriana en el ámbito bancario y financiero.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias internas de la CFN, relacionadas con la administración de bienes muebles e inmuebles propios de la institución.
- Analizar, controlar y administrar, en coordinación con el área de Riesgos, los riesgos económicos y financieros de la CFN.
- Aprobar los procedimientos operativos y procesos necesarios para el eficiente cumplimiento de la gestión de las áreas que conforman la Gerencia de División.
- Administrar el presupuesto asignado al área.

Al igual que en las áreas anteriores, la utilización de este método de investigación implicó analizar, entre otras cosas, el índice de servicio y las habilidades que se percibieron mediante ciertos rasgos existentes en los empleados, calificando su nivel de capacitación con escalas de valores.

1.3.2. Índices de Servicio

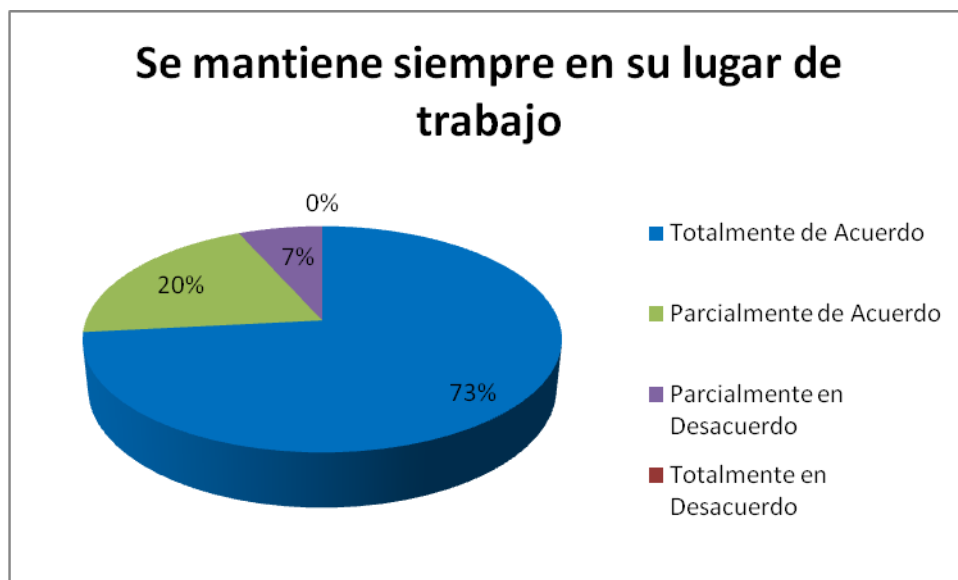
A)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de cartera.

El 60% de los funcionarios observados cumplieron de forma plena sus funciones regulares dentro del área, lo que indica una disciplina laboral eficiente y responsable.

B)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de cartera.

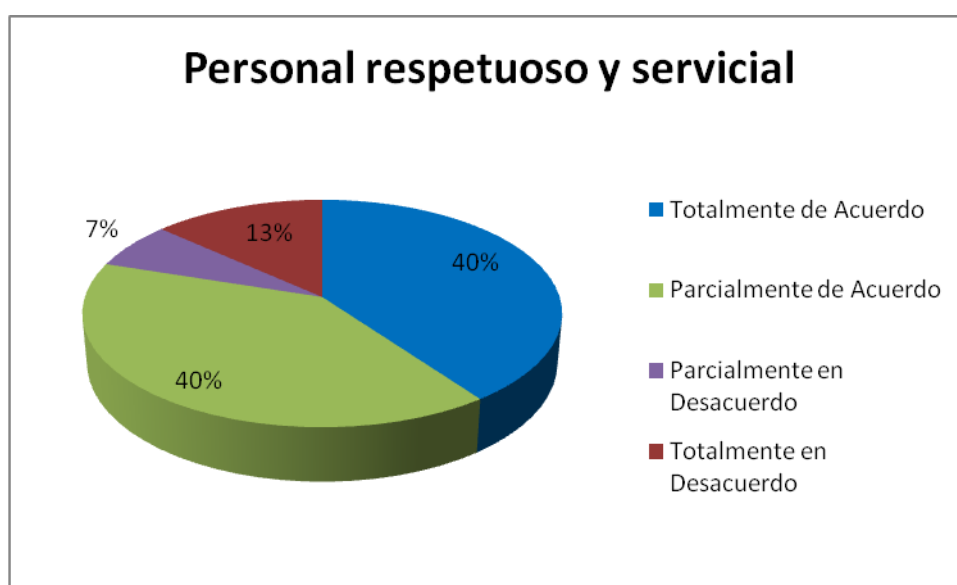
Al no ser un departamento de gestión externa, se notó que el 73% de los funcionarios observados permanecen siempre en su lugar de trabajo, a excepción de aquellos analistas que se encargan periódicamente de visitar a

clientes haciendo gestiones de cobro de dividendos vencidos (créditos asociativos, crédito directo, micro-crédito y transporte).

En este punto fue muy importante el implemento del plan piloto de call center, ya que se pactaban visitas masivas mediante la comunicación telefónica (rastreo persuasivo) a los clientes que el área designaba.

Dentro de la última etapa del presente estudio, que contempló la ejecución del plan piloto, se detallan los resultados obtenidos durante sus dos meses de gestión.

c)

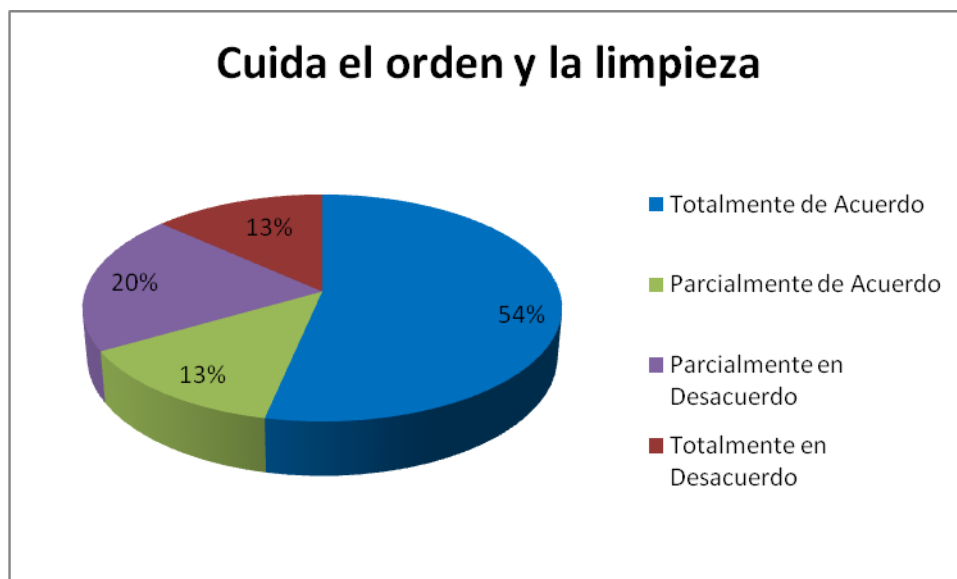


Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de cartera.

Dentro del indicador de respeto y servicio, se reveló que el 40% de los funcionarios mostró un índice muy alto de respeto al cliente. En este punto se debe tener en cuenta que otro 40% mostró por momentos un nivel adecuado de servicio, decayendo en ocasiones cuando el cliente no prestaba las facilidades en el cumplimiento de sus pagos.

En definitiva, se puede decir que los funcionarios de esta área mostraron un alto nivel de profesionalismo, incluso con aquellos clientes que habían tenido altos índices de morosidad en sus operaciones.

D)



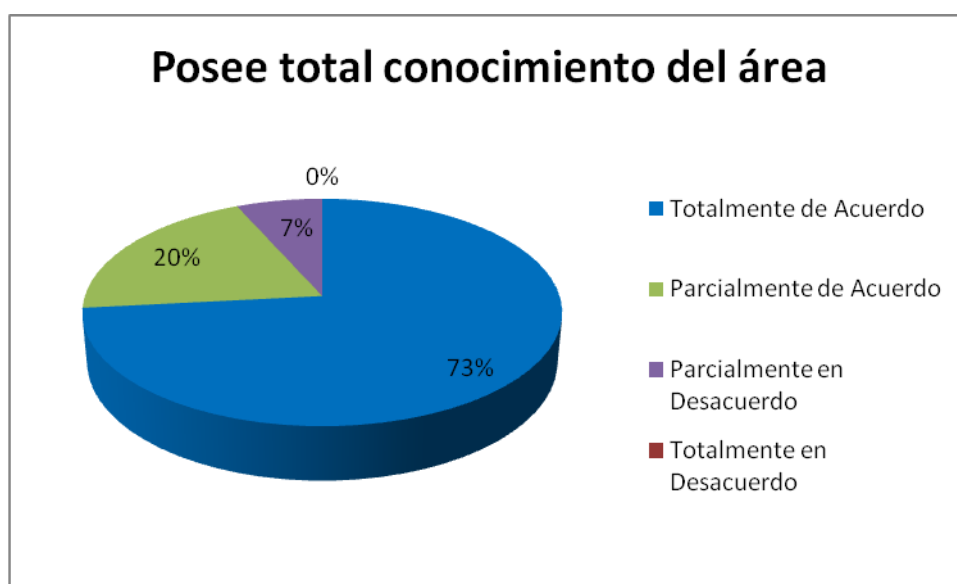
Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de cartera.

Nuevamente, el aspecto de orden y limpieza fue predominante en este departamento, pese a que sus acciones son de carácter operativo, el 54% de los funcionarios demostraron tener una excelente presencia y organización.

En todo caso, el estudio reveló la necesidad de mantener un control regular más profundo, para evitar que los funcionarios no cumplan con los estándares de calidad e imagen institucional.

1.3.3. Índices de Habilidades.

E)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de cartera.

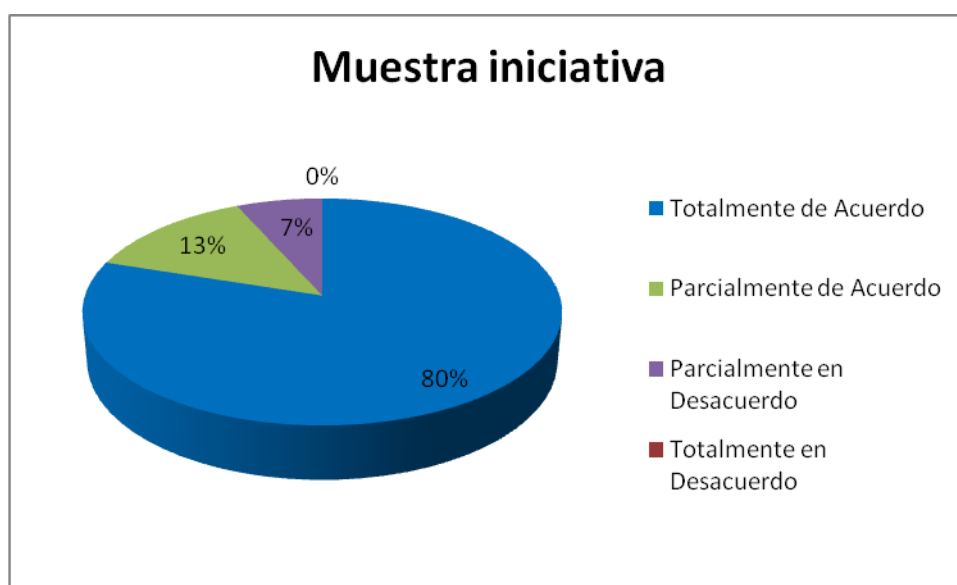
Analizando las habilidades de los funcionarios de esta área, se pudo apreciar que el 73% poseía un alto nivel de conocimiento de sus actividades. Esto asegura una calidad importante en su gestión como administradores o recuperadores de los créditos otorgados.

Como información relevante, se logró conocer la conformación de la cartera total administrada por la Subgerencia de la Sucursal Mayor (Guayaquil), a diciembre del 2009, que de acuerdo al origen y estado actual de las instituciones financieras, así como las operaciones concedidas directamente por la CFN, se puede mostrar en el siguiente cuadro:

ORIGEN Y ESTADO IFIS	31-dic-09	%	31-dic-08	%
LIQUIDACIÓN	230.350.012,95	25,25%	234.022.954,94	36,17%
MICROCRÉDITO	37.127.687,80	4,07%	16.662.541,73	2,58%
OPERATIVO	167.898.534,83	18,40%	189.225.878,60	29,25%
PRIMER PISO ANTIGUO	27.575.695,83	3,02%	29.442.877,79	4,55%
PRIMER PISO NUEVO	449.377.304,56	49,26%	177.572.133,14	27,45%
CARTERA TOTAL	912.329.235,97	100,00%	646.926.386,20	100,00%

Fuente: Recopilación de registros operativos de la Subgerencia de cartera de Guayaquil.

F)



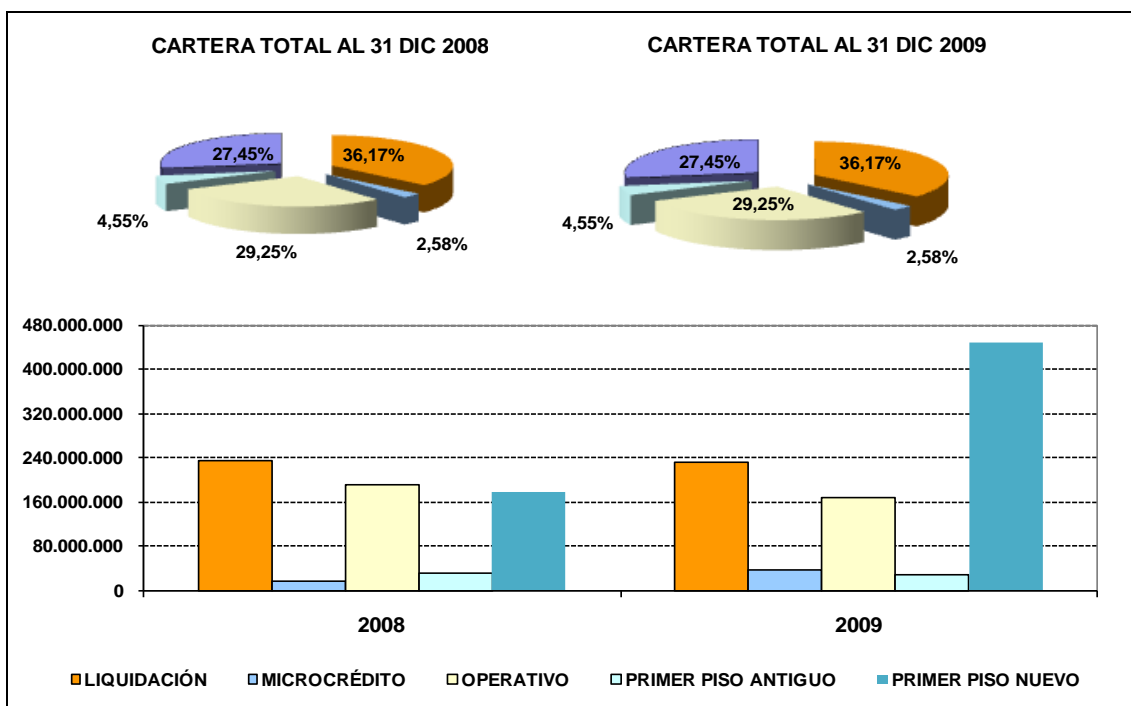
Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.

*Resultado de 15 empleados observados del área de cartera.

Según resultados obtenidos, se demostró que el 80% de los funcionarios observados mostró iniciativa al momento de interactuar con los clientes. En este punto, se puede nombrar la creatividad de los analistas de cartera por ayudar a los clientes en el cumplimiento de sus obligaciones con la entidad.

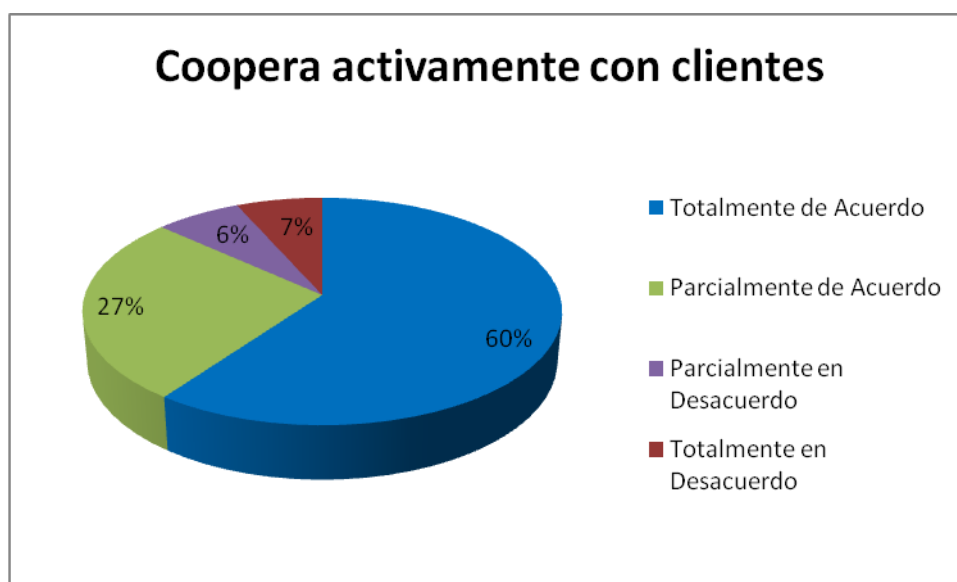
Para comprobar este hecho, se pueden nombrar los casos en cuales ciertos clientes no contaban con una buena asesoría contable dentro de sus negocios, por lo que propios funcionarios de la CFN ayudaron en el intercambio de información valiosa para manejar uniformemente los índices financieros de cada actividad.

Como datos adicionales recopilados de los registros de la Sucursal Mayor, vale señalar que del total de la cartera antes detallada, el mayor porcentaje (49.26%), corresponde a la cartera de Primer Piso Nuevo, esto se debe al incremento en los nuevos créditos concedidos directamente por la CFN, que en los años anteriores correspondía a la cartera de Instituciones Financieras Cerradas (IFI en liquidación), como se demuestra en los siguientes gráficos:



Fuente: Recopilación de registros operativos de la Subgerencia de cartera de Guayaquil.

G)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.
*Resultado de 15 empleados observados del área de cartera.

Otro punto importante que surgió del método de observación, es que el 60% de los funcionarios de cartera cooperaron activamente con los clientes.

Esto reafirma el índice anterior que remarcaba la buena coordinación que existe entre los clientes y los empleados de la entidad.

Finalmente, como información importante, se investigó que la conformación de la cartera total administrada por el área de cartera (Sucursal Mayor Guayaquil), de acuerdo al estado de las operaciones, es el siguiente:

ESTADO DE OPERACIONES	31-dic-09	%	31-dic-08	%
CASTIGADO	240.591.085,45	26,37%	239.280.096,52	36,99%
JUDICIAL	15.318.861,71	1,68%	7.027.843,35	1,09%
NO DEVENGA INTERESES	44.842.907,39	4,92%	19.818.120,34	3,06%
VIGENTE	611.576.381,42	67,03%	380.800.325,99	58,86%
CARTERA TOTAL	912.329.235,97	100,00%	646.926.386,20	100,00%

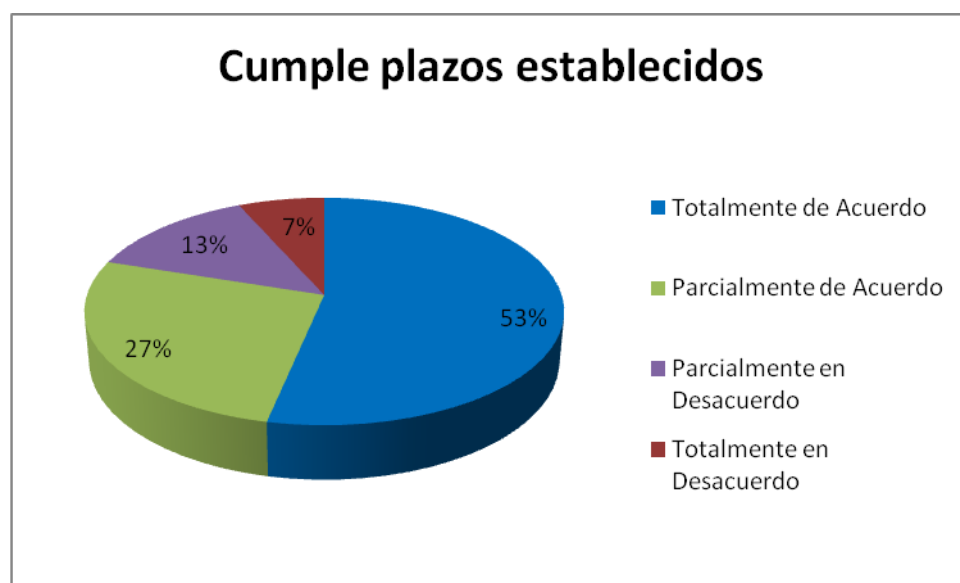
Fuente: Recopilación de registros operativos de la Subgerencia de cartera de Guayaquil.



Fuente: Recopilación de registros operativos de la Subgerencia de cartera de Guayaquil.

Según datos recopilados, el mayor porcentaje (67.03%) corresponde a cartera vigente, de la cual el 67.09% corresponde a la cartera de primer piso, mientras que el segundo rubro más importante, con el 27.45%, es la cartera de las IFI operativas (segundo piso).

H)



Fuente: Investigación mediante método de observación del presente proyecto.

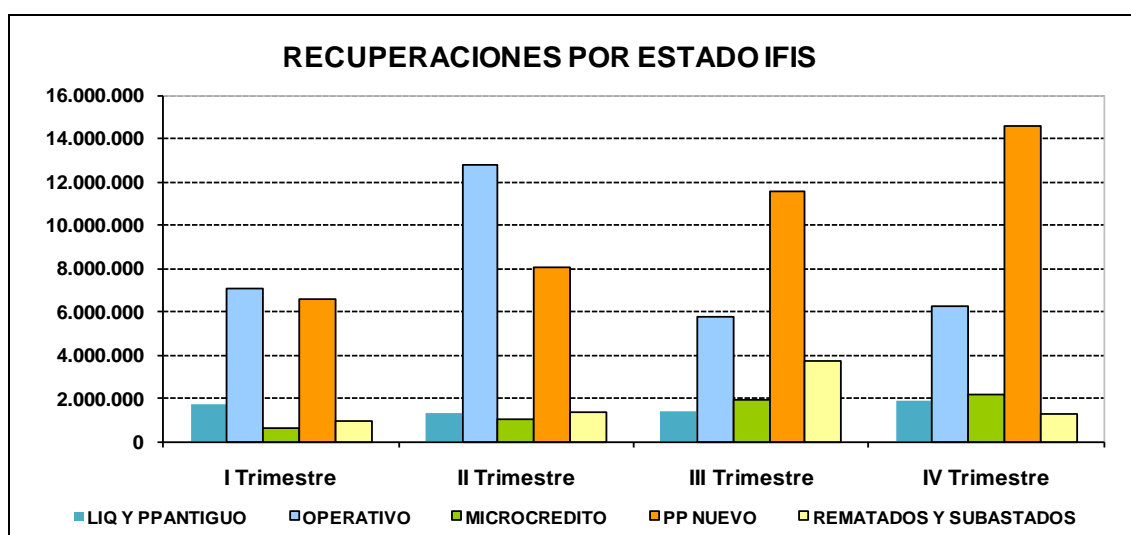
*Resultado de 15 empleados observados del área de cartera.

Dentro del área de cartera, se observó que el 53% de los funcionarios cumplieron de forma efectiva los plazos en la presentación de sus informes regulares. Este punto tiende a variar, porque la mayoría de la información requerida depende mucho de los clientes.

Haciendo énfasis en el proceso de cobros, se pudo investigar el detalle de las recuperaciones en efectivo de la totalidad de la cartera por el periodo comprendido entre Abril y Junio, así como también la comparación de Enero a Diciembre del 2009:

Estado IFI	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL
LIQ Y PPANTIGUO	1.703.618,04	1.275.855,43	1.395.287,15	1.894.243,38	6.269.004,00
OPERATIVO	7.056.616,24	12.811.547,81	5.762.582,58	6.219.645,79	31.850.392,42
MICROCREDITO	641.074,91	981.311,11	1.888.254,83	2.183.541,20	5.694.182,05
PP NUEVO	6.561.339,09	8.020.135,43	11.533.605,91	14.532.633,43	40.647.713,86
REMATADOS Y SUBASTADO	946.305,71	1.360.272,81	3.739.228,14	1.302.536,20	7.348.342,86
Total general	16.908.953,99	24.449.122,59	24.318.958,61	26.132.600,00	91.809.635,19

Fuente: Recopilación de registros operativos de la Subgerencia de cartera de Guayaquil.



Fuente: Recopilación de registros operativos de la Subgerencia de cartera de Guayaquil.

En base a la investigación realizada, se pudo conocer que la recuperación de la cartera redescontada en los bancos en liquidación y primer piso antiguo, se ha dado a través de la recaudación en efectivo de las operaciones que se encuentran vigentes y aquellas operaciones que se encuentran reprogramadas y en planes de pago, motivo por el cual se continúa con el análisis de propuestas a través de las alternativas para la Solución Extraordinaria de Obligaciones. Adicionalmente se ha recuperado a través de la recaudación vía remates que se ejecuta por medio del Juzgado de Coactiva.

Dentro de la administración de las garantías, en lo que se refiere a la cartera de las IFI en proceso de liquidación, durante el año 2009 se tuvo un número de 144 garantías entre hipotecas y prendas, las mismas que están cubiertas por un total de 125 pólizas de seguro en distintas ramas, dependiendo de la naturaleza de la garantía.

XI. CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En esta etapa del proyecto, se logró investigar las percepciones y tendencias de inversión de los actuales clientes de la Corporación Financiera Nacional, además de conocer el nivel de posicionamiento de marca y las razones más comunes de atrasos en pagos de créditos otorgados.

Como punto importante, se debe mencionar que para la realización efectiva de la Investigación de Mercado se contó con la asesoría de la Compañía “IMPULSA-Comunicación & Marketing”, la misma que cuenta con más de tres años de experiencia en el mercado nacional.

2.1. ESPECIFICACIÓN DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Para la efectividad del proyecto, se recurrió a la utilización de encuestas por medio de contacto telefónico a clientes, con el fin de determinar el nivel de posicionamiento que tiene la CFN con respecto a la calidad de sus productos y servicios, además de conocer en qué mercado se estaría inyectando mayores recursos y las causas por las cuales los clientes se atrasan en los pagos.

El valor agregado de esta investigación se dirige hacia el análisis de la factibilidad o no de incrementar los esfuerzos de gestión corporativa en la región costa, específicamente en la ciudades de Guayaquil, Manta y Machala.

2.2. ESPECIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.2.1. Objetivo General.

Determinar el nivel de posicionamiento de imagen, identificar los sectores de mayor inversión, y sobre todo para determinar las causas reales de los atrasos en los pagos de ciertos clientes de la Corporación Financiera Nacional.

2.2.2. Objetivos Específicos.

- Investigar el nivel de posicionamiento de imagen y las tendencias de inversión de los clientes de la institución.
- Establecer la necesidad de reforzar, o no, las gestiones internas.
- Potenciar a las áreas de mayor sensibilidad de la institución, en base a recomendaciones específicas que surjan con el contacto directo con los clientes.

La CFN, constantemente está planeando reinvertir en las diferentes zonas de la región con nuevos productos y acciones comerciales. El implemento de esta estrategia, podría reflejar si la incorporación de nuevos productos y servicios será bien recibida por parte de los consumidores, para así fomentar no solo el crecimiento institucional, sino también el desarrollo económico del país.

2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS

2.3.1. Técnicas de Investigación Empleadas.

Para la obtención de información acerca del mercado, se decidió emplear una investigación de tipo exploratoria realizando encuestas telefónicas a diversos clientes de las tres ciudades.

2.3.2. Segmento de Mercado.

El público objetivo para esta investigación son los clientes que comprenden la REGION 2 (exceptuando Loja y Cuenca), es decir los que habitan en la ciudad de Guayaquil, Manta y Machala, que conocen o no los productos y servicios que la CFN ofrece.

No se plantea realizar ningún tipo de segmentación o especificación en cuanto a sexo, estado civil, nivel socioeconómico, etc.; el propósito es solamente tomar una fotografía general sobre la zona determinada.

2.3.3. Muestreo.

En base al cálculo estadístico, utilizando la fórmula de población finita, se tomó una muestra de 350 personas para la investigación telefónica, distribuidas de la siguiente manera:

- 200 personas de Guayaquil.
- 100 personas de Manta.
- 50 personas de Machala.

La base de datos utilizada fue proporcionada por los Directivos de la CFN, y comprendían 3.800 clientes activos.

2.4. PROCEDIMIENTO Y RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1. Diseño del Cuestionario.

Al desarrollar el procedimiento de recolección de datos, se debió establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularían, por lo cual se siguieron principios científicos en su diseño. Es decir, su estructura debía contener preguntas que partían de lo general a lo específico.

2.4.2. Presentación del Cuestionario.

El cuestionario utilizado fue conformado por ocho preguntas, de características simples y detalladas, en su mayoría con dos opciones de respuesta concretas (SI – NO).

Así mismo, se sometió a una prueba sobre una muestra de conveniencia de alrededor de 10 clientes, para asegurarse de que existía el flujo apropiado y que las preguntas podrían ser comprendidas por las distintas personas.

2.4.3. Codificación de los Datos Recolectados.

Se monitorearon las entrevistas telefónicas que habían sido completadas para asegurarse de que fueran confiables, consistentes y exactas. Luego, se interpretaron las respuestas abiertas para que los datos pudieran ser tabulados.

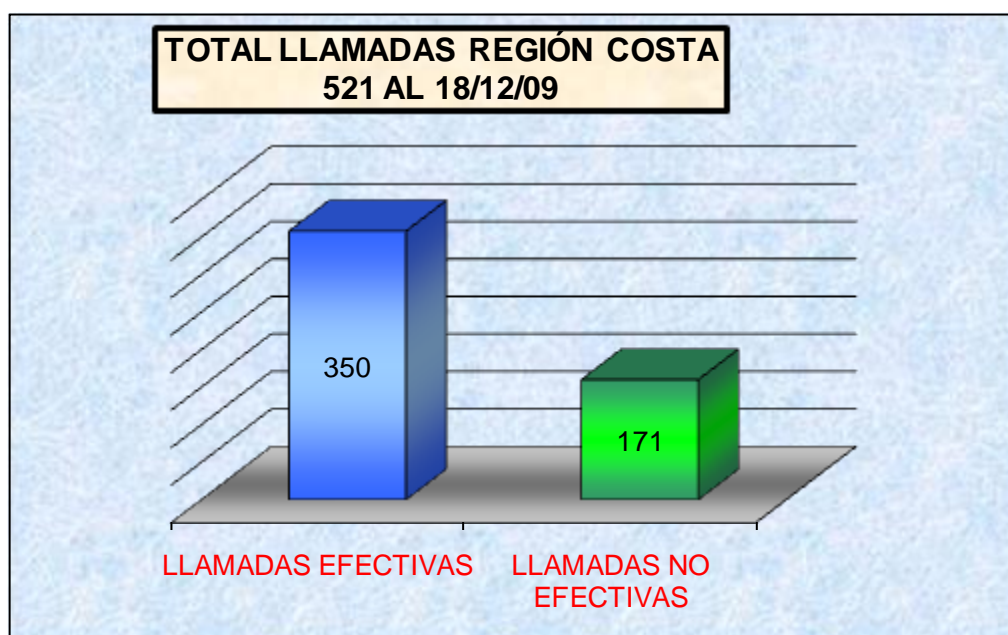
2.5. ELABORACIÓN DE LA MUESTRA

Para que los encuestados telefónicamente pudieran responder preguntas claras y cortas, se trató, en lo posible, que vayan relacionadas, para que si la persona no disponía o no quería responder con la primera tendríamos una clara posible respuesta. El estudio contempló encuestar a personas naturales y jurídicas en forma sistemática.

La muestra utilizada fue de 350 personas, tomadas de forma aleatoria de un total de 3.800 personas que conforman la cartera de clientes ingresados en el sistema de la CFN.

Para poder cubrir la muestra definida, se realizó un total de 521 llamadas, de las cuales 350 fueron efectivas y 171 fueron no efectivas.

A continuación mostramos el gráfico que contiene el total de llamadas realizadas en la región determinada:



Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 521 llamadas en las ciudades de Guayaquil, Manta y Machala.

2.6. ENCUESTA

- 1) ¿Sabía usted que la Corporación Financiera Nacional funciona como un Banco de desarrollo en todo el Ecuador?
- 2) ¿Conoce los productos y servicios actuales que ofrece la Corporación Financiera Nacional. (Si no los conoce, ¿le gustaría conocerlos?)
- 3) ¿Cómo se entera de los productos y servicios que se ofrecen?
a. Radio b. Tv c. Periódicos d. Internet e. Eventos f. Otros
- 4) ¿Ha efectuado alguna vez créditos en la CFN? (Si, ¿qué Monto?)
a. Menor a 50.000 b. 50.001 – 100.000 c. 100.001 – 300.000
d. 300.001 – 500.000 e. Más de 500.000 f. Nunca ha efectuado
- 5) ¿En qué sector invirtió los recursos de préstamo?
a. Sector Arrocerero b. Sector Ganadero c. Sector Pesquero d. Sector Cafetero e. Sector Bananero f. Sector Avícola g. Sector Comercial
h. Otros
- 6) ¿Conoce a alguna persona que haya efectuado créditos en la CFN?
a. Familiar b. Amigo c. Conocido d. Otros e. No conoce
- 7) En caso de haber recibido un préstamo, ¿se encuentra al día en sus pagos?
- 8) ¿Cuál cree usted que sea la causa más común de atrasos en los pagos de clientes que tienen préstamos?
a. Crisis económica b. Mal asesoramiento financiero c. Proyectos mal desarrollados d. Ignorancia e. Problemas de administración del negocio
f. Procesos ineficientes de la CFN g. Otros

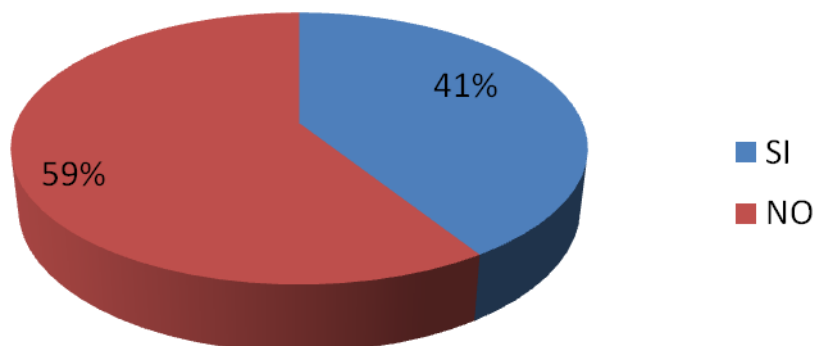
2.7. ANALISIS DE LOS DATOS



Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 350 contactos efectivos.

Del cuadro se evidencia que el 74% de los encuestados si conocen que la CFN funciona como un Banco de Desarrollo en todo el país, por ende la mayoría de clientes sabe que tiene actividades similares a la Banca Privada, con productos y servicios de primer nivel.

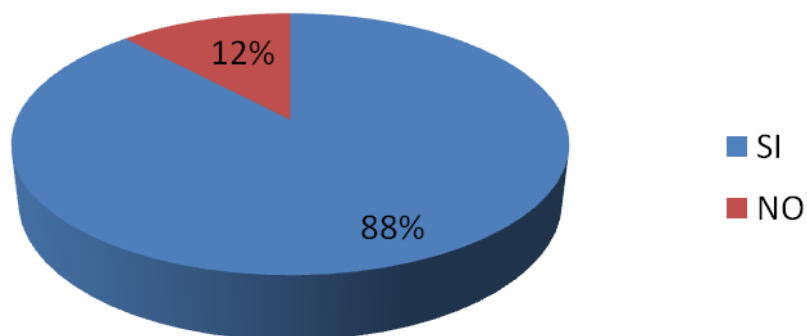
2) ¿Conoce los productos y servicios actuales que ofrece la Corporación Financiera Nacional?



Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 350 contactos efectivos.

También, como se puede apreciar en el gráfico superior, fue notorio que la mayoría de clientes (59%) no conocen todos los productos y servicios que actualmente se ofrecen. Esto en parte se debe a que muchos encuestados solicitaron créditos hace algunos años, y no se habían interesado en conocer sobre lanzamientos de nuevos productos.

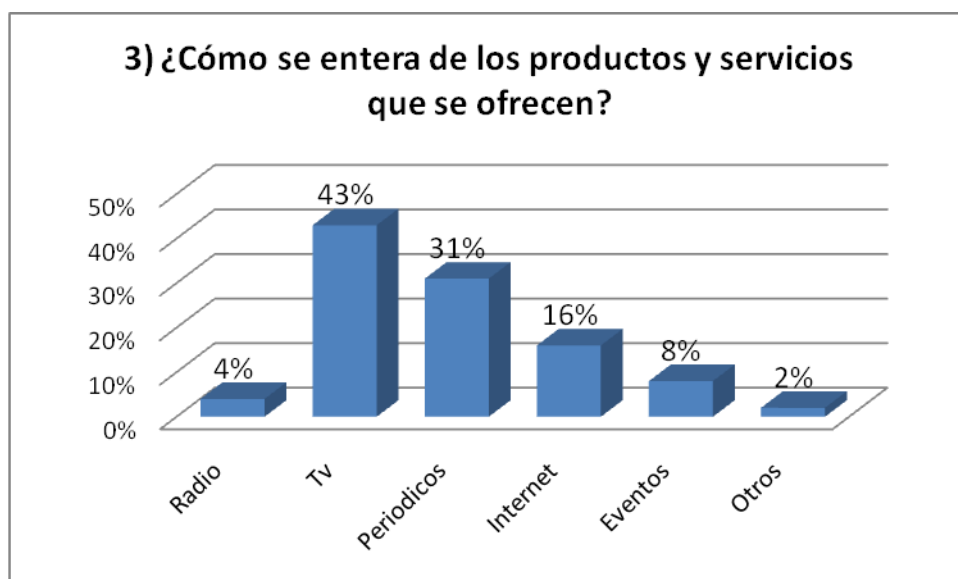
Si no los conoce, ¿le gustaría recibir información al respecto?



Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 207 contactos efectivos.

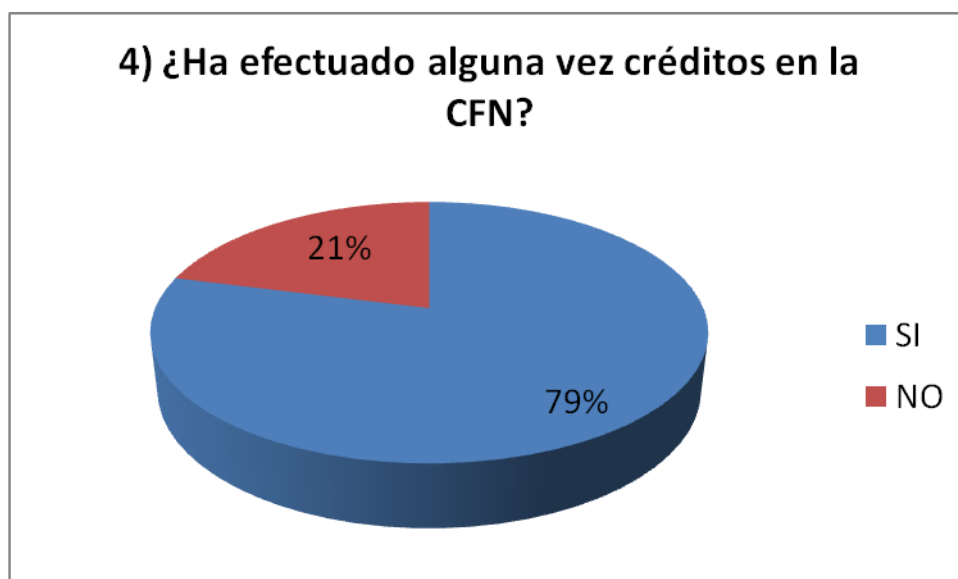
Fue importante notar que a pesar de que la mayoría de clientes no conocía sobre los nuevos productos y servicios de la CFN, el 88% de ellos mostraron interés por recibir información.

Aprovechando este punto, se debería aplicar una estrategia de marketing electrónico, enviando boletines informativos a los clientes, para mantenerlos actualizados con las novedades que presente la institución.



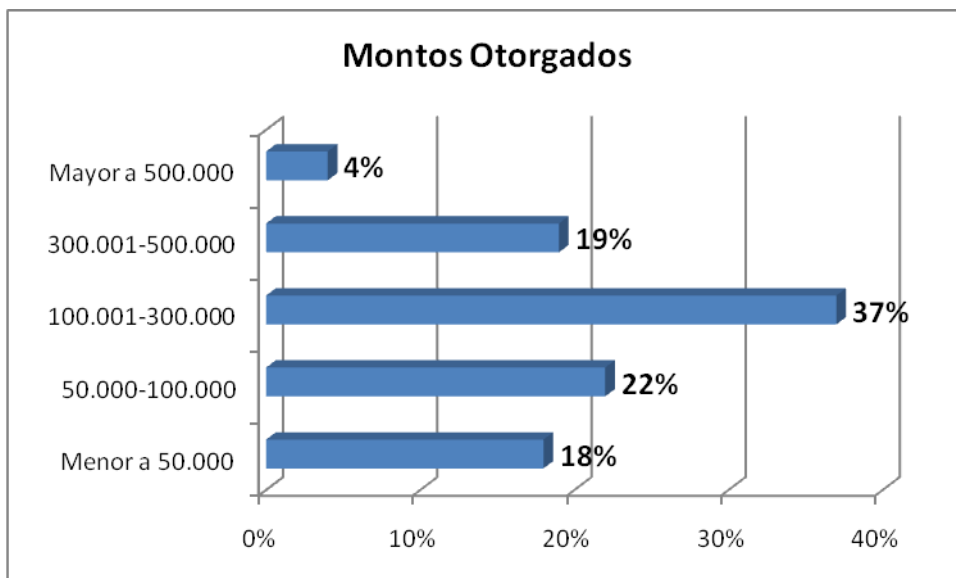
Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 144 contactos efectivos.

Según los resultados de la encuesta, se reveló que el medio de comunicación de mayor impacto en el posicionamiento de la CFN fue la televisión con el 43%, seguido de los periódicos con el 31%, Internet 16% y los eventos desarrollados por su departamento de relaciones públicas el 8%.



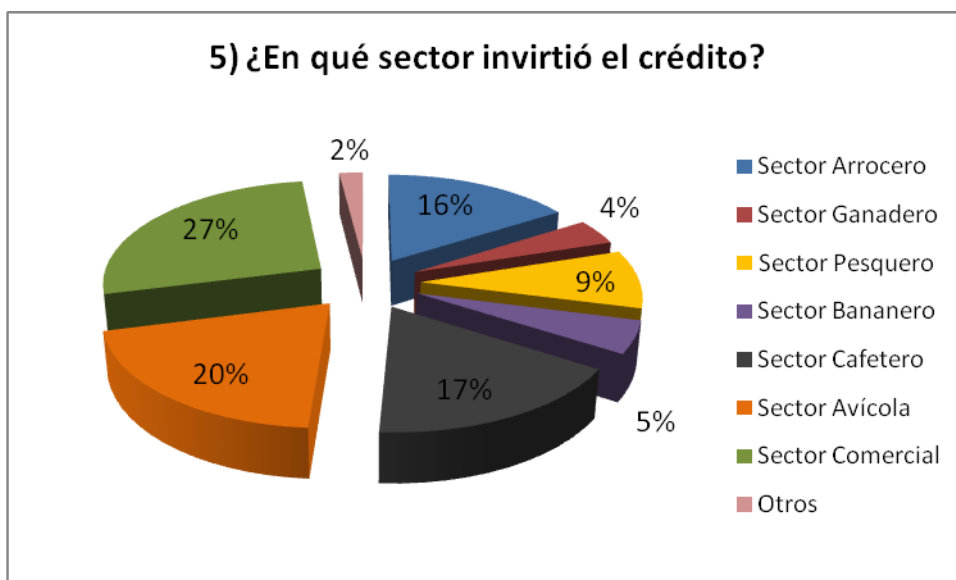
Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 350 contactos efectivos.

Según los datos recopilados, el 79% de los encuestados habían efectuado préstamos alguna vez durante los últimos años. El 21% restante, por diversas razones, jamás obtuvo ningún crédito por parte de la institución, esto debido a trámites paralizados, créditos no aprobados por falta de justificación, proyectos no sustentables y altos niveles de riesgo de la inversión.



Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 277 contactos efectivos.

Según el análisis de las encuestas, 277 clientes recibieron préstamos alguna vez por parte de la CFN, de los cuales el 37% fueron por montos que fluctuaban entre 100.001 y 300.000. Así mismo, el 22% obtuvo montos que iban de 50.000 a 100.000, el 19% montos entre 300.001 y 500.000, el 18% montos menores de 50.000 y finalmente, el 4% obtuvo montos superiores a los 500.000. En éste último caso de las inversiones de montos altos, se conoció que la mayoría de clientes invirtió en negocios de exportación.

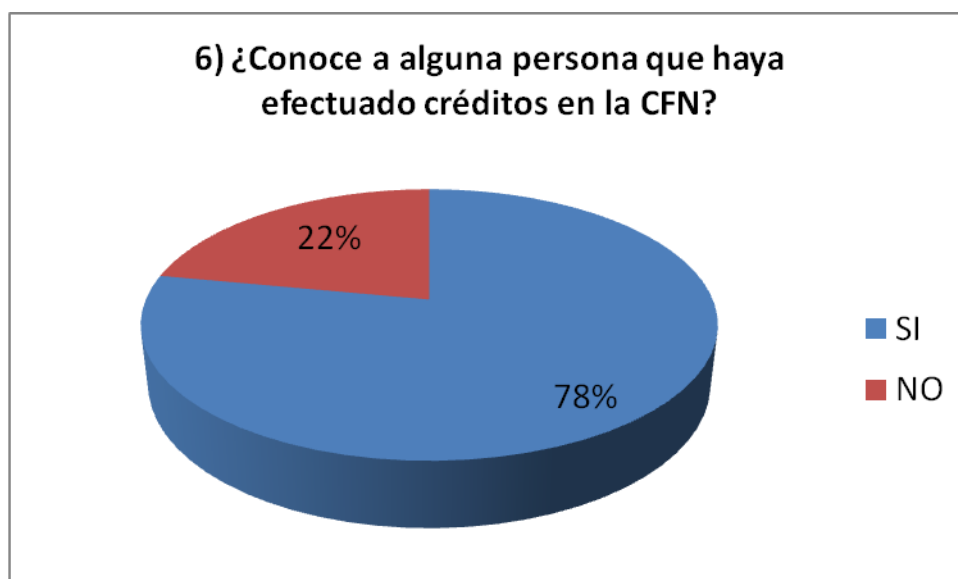


Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 277 contactos efectivos.

Un dato de suma importancia que se pudo conocer mediante la investigación de mercado, fueron las industrias que acogieron mayor inversión.

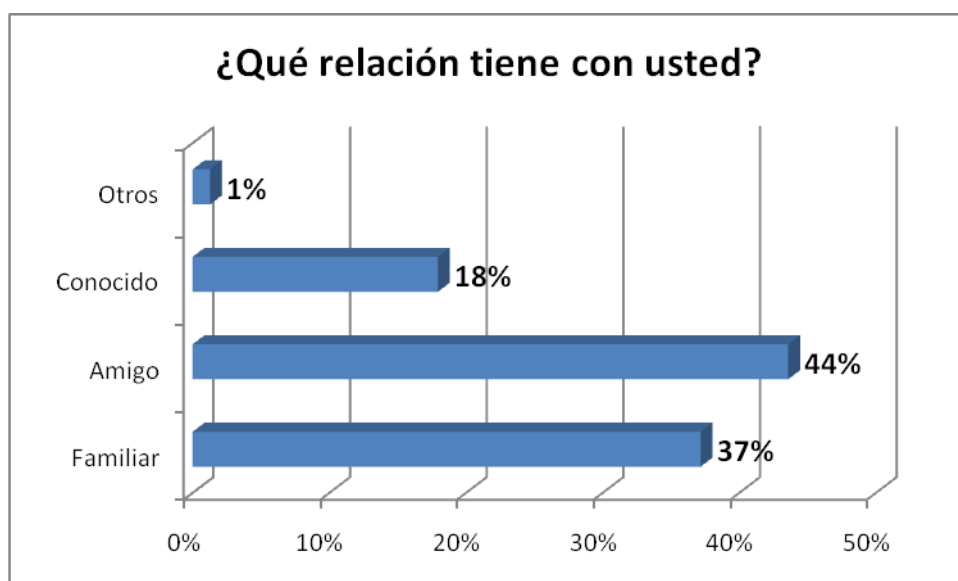
Los resultados arrojaron que el sector a los cuales los clientes designaron mayor inversión fue el Comercial con el 27%, seguido por el Sector Avícola con el 20%, el Sector Cafetero con el 17%, y el Sector Arrocero con el 16%.

Los demás sectores reflejaron porcentajes mínimos, entre los cuales podemos mencionar el Sector Pesquero con el 9%, el Sector Bananero con el 5%, el Sector Ganadero con el 4% y Otros sectores con el 2%.



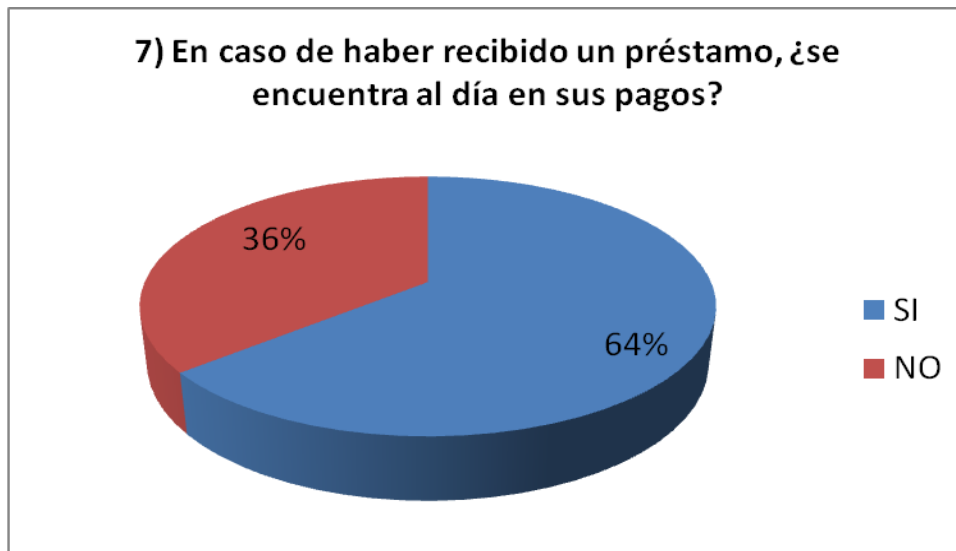
Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 350 contactos efectivos.

Como dato referencial, se pudo analizar que el 78% de los encuestados si conocía gente que alguna vez había solicitado créditos en la CFN.



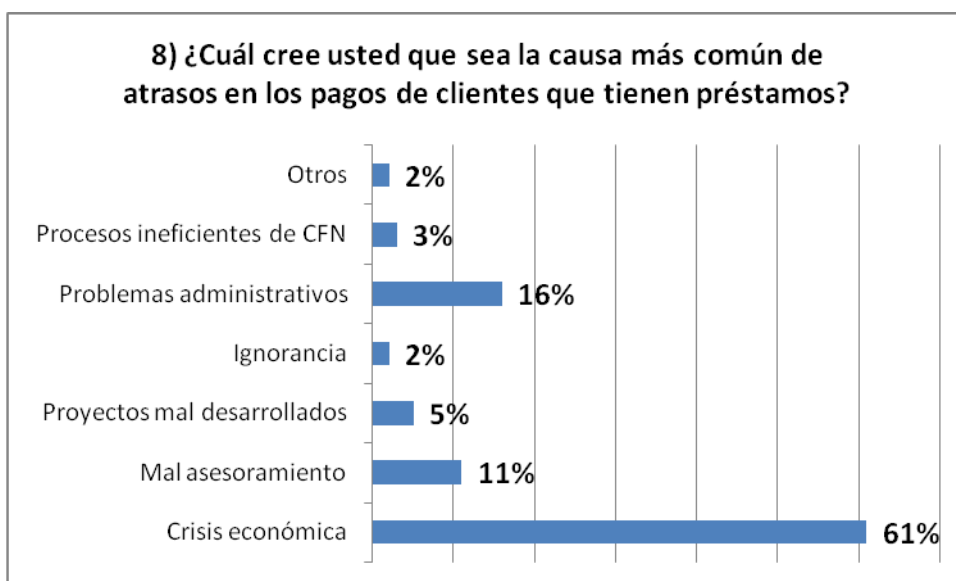
Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 273 contactos efectivos.

De todos aquellos clientes que conocían a otras personas que habían gestionado créditos con la entidad, se reveló que el 44% eran amistades, el 37% familiares, el 18% conocidos y el 1% derivado de otras personas. Esto demuestra que la estrategia conocida como “boca a boca” es muy fuerte dentro de la percepción que tienen los clientes con la CFN, lo cual hace que la implementación de nuevas técnicas de posicionamiento sean oportunas en la actualidad para ganar mayor aceptación en el mercado.



Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 277 contactos efectivos.

Según los resultados detallados en el gráfico superior, se pudo conocer que el 64% de los clientes encuestados que habían gestionado préstamos con la CFN, si se encontraban al día con sus pagos, mientras que el 36% restante señaló que por diversos factores habían sufrido alguna vez atrasos en sus dividendos, por lo cual tuvieron que pagar valores por mora, intereses y en el peor de los casos, gastos legales por procesos coactivos.



Fuente: Información recopilada en base a la investigación de mercado vía telefónica del presente proyecto.
*Resultado de 350 contactos efectivos.

Finalmente, se pudo conocer que el 61% de los clientes encuestados, señaló que la crisis económica es la causa más común que ha generado atrasos en los pagos de las deudas.

Las siguientes variables más comunes fueron los problemas administrativos que se presentaron en sus negocios con el 16% y el mal asesoramiento de personas internas y externas a las empresas con el 11%.

Como análisis final, se debe tomar muy en cuenta el 5% reflejado en el rubro de proyectos mal desarrollados, y el 3% de procesos ineficientes en la CFN, ya que dentro de este grupo de clientes, se identificó que la falta de asesoramiento en el desarrollo de proyectos y la lentitud de ciertos procesos internos, hicieron que ocurran problemas en las actividades de ciertos negocios.

XII. CAPÍTULO III: PLAN PILOTO DE CALL CENTER

En esta etapa final del estudio, la misma que se caracteriza por ser la esencia del presente trabajo de investigación, se puso en marcha un plan piloto utilizando, durante dos meses, el call center de la compañía “IMPULSA-Comunicación & Marketing”, para potenciar la gestión de cobranza del área de cartera de la CFN en la región costa.

El proyecto arrancó el día martes 1 de Diciembre a las 8.30 am. y culminó el día viernes 29 de Enero a las 5.00 pm, trabajándose durante días y horas laborables.

Según datos reales proporcionados por el área Nacional de Cartera, durante el año 2009, en todas las oficinas de la REGIÓN 2 (esto es Guayaquil, Manta, Machala, Cuenca y Loja), se presentó un importante incremento en cada una de sus respectivas carteras, en comparación con el año anterior. Por esta razón, la implementación del plan piloto como soporte en la gestión de cobranza fue indispensable para confirmar su necesidad.

3.1. PARÁMETROS GENERALES

- **Target investigado:** Clientes actuales CFN.
- **NSE:** Alto, Medio y Bajo.
- **Ciudades:** Guayaquil, Manta y Machala (Región Costa)
- **Base de Datos:** Proporcionada por el área de cartera.
- **Tiempo Estimado por contacto:** 3 minutos.
- **Objetivo principal:** Reforzar la gestión de cobranza de la CFN mediante el implemento efectivo del call center, para elevar los niveles de recuperación de sus tres productos (Crédito Directo, Crédito Asociativo, Micro-crédito y Transporte).

3.2. EJECUCIÓN DEL TRABAJO

El trabajo contempló la realización de llamadas masivas para recordatorio inmediato de pago, concertación de citas y apoyo en los casos de reestructuración de deudas de clientes vencidos y por vencer. La base de datos fue proporcionada por el área de cartera, para dar soporte en la gestión de cobranza a nivel regional.

La base de datos contenía más de 3.000 clientes de primer piso, específicamente aquellos que habían adquirido los siguientes productos:

- Crédito Asociativo (Hasta USD\$ 10.000,00)
- Micro-crédito y Transporte (Hasta US\$ 20.000,00)
- Crédito Directo (Hasta USD\$ 500.000,00)

Debido al tipo de proyecto, y a su corto tiempo de ejecución, la CFN determinó que el mayor enfoque en la recuperación debía darse en los productos de menor riesgo, como son Créditos Asociativos y Micro-créditos y Transporte.

En el caso del Crédito Directo, la meta pactada era llegar a brindar soporte a los Analistas de Reestructuración, quienes eran los determinados a llevar a cabo los procesos de evaluación para comprobar si un cliente (con una deuda mayor), debía o no ser refinanciado, en las mejores condiciones y plazos favorables para la institución.

3.2.1. Gestión de Recuperación del producto Micro-crédito y Transporte (Hasta USD\$ 20.000,00).

GUAYAQUIL

En Noviembre del 2009, el área de Cartera de Guayaquil procedió a enviar a 6 clientes vencidos por más de 60 días, correspondiente a la cartera de Micro-crédito y Transporte menor a USD 20.000, por un total de USD\$ 32.698.22.

Para finales del mes de Enero, mediante la gestión de cobranza del call center, que realizó durante el mes de Diciembre un número aproximado de 100 llamadas efectivas, se logró que los clientes antes mencionados cancelen sus valores vencidos. Es decir, que ninguno de los clientes del producto se mantenga en Coactiva.

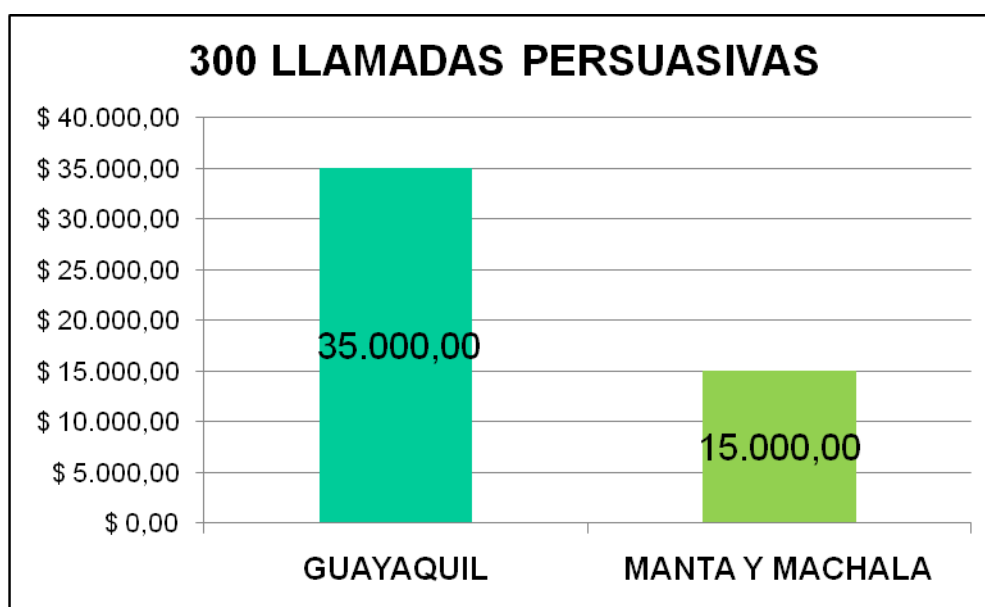
VALOR RECUPERADO APROXIMADO: USD\$ 35.000,00.

MANTA Y MACHALA

La cartera vencida que mantenían las oficinas de Manta y Machala por este rubro; al no haber tenido operativo su departamento de cartera durante algunos meses, ocasionó que la gestión de cobro del primer semestre del 2009 haya sido mínima.

En los tres últimos meses del año, gracias a la ayuda del call center externo y de todos los funcionarios de estas sucursales, quienes dieron soporte en la realización de más de 200 llamadas efectivas, se logró persuadir a 14 clientes en mora, haciendo mejorar notablemente la calidad de su cartera.

VALOR RECUPERADO APROXIMADO: USD\$ 15.000,00.



Fuente: Información recopilada en base al Plan Piloto de Cobranza del presente proyecto.
*Resultado de 300 llamadas efectivas.

3.2.2. Gestión de Recuperación del producto Crédito Asociativo (Hasta USD\$ 10.000,00)

El trabajo realizado para este producto contempló la realización de alrededor de 3.500 llamadas efectivas, hacia distintas ciudades de la región para recordatorio inmediato de pago y concertación de visitas.

Adicionalmente, cada semana se enviaron más de 300 emails a las entidades operadoras con el detalle de la cartera vencida, para que puedan ayudar con la labor de cobranza como ente operador en toda la región costa.

A continuación detallamos las gestiones realizadas en cada Entidad Operadora y sus resultados:

Agripac S.A.

Se logró recuperar valores vencidos, disminuyendo el número de clientes vencidos a un total de 44, considerando que al inicio del mes de Noviembre del 2009 había 58.

En Diciembre del 2009, mediante la ejecución masiva de un estimado de 200 llamadas efectivas, se pactaron visitas a diversos clientes y se logró recuperar valores vencidos, disminuyendo el número de clientes a 34. Adicionalmente, se logró recuperar USD1.400,00 disminuyendo a 33 clientes vencidos.

Al momento, esta entidad operadora de la CFN cuenta con 32 operaciones vencidas por más de 60 días, las mismas que a la presente fecha (Febrero de 2010) ya fueron enviadas al área de coactiva para el cobro por la vía judicial.

VALOR RECUPERADO APROXIMADO: USD\$ 1.500,00.

Consejo Provincial de Santa Elena

En Diciembre del 2009, mediante la realización de alrededor de 400 llamadas efectivas, se lograron pactar visitas a los clientes que se encontraban vencidos por más de 60 días, correspondientes a los siguientes grupos asociativos:

- COMEDORES TURISTICOS ANCONCITO I
- PESCADORES DE PALMAR
- GRUPO ASOCIATIVO PESCADORES DE SANTA ROSA 1
- BARCO - CHANDUY
- GRUPO ASOCIATIVO PESCADORES DE VALDIVIA
- GRUPO ASOCIATIVO CABAÑAS DE BALLENETA EL MIRADOR
- GRUPO ASOCIATIVO CABAÑAS SAN VICENTE
- PRODUCTORES DE CERDOS
- GRUPO DE AGRICULTORES DE PIMIENTO "SUQUILANDA"
- GRUPO ASOCIATIVO ASOFILEP
- GRUPO ASOCIATIVO PESCADORES DE CHANDUY
- GRUPO ASOCIATIVO PESCADORES DE SANTA ROSA 3
- PESCADORES ARTESANALES DE LA "ASO. DE PARGUEROS DE SANTA ROSA"
- GRUPO ASOCIATIVO FOMIX
- FE Y ESPERANZA
- PROYECTO AVICOLA "ANDRES CEVALLOS"
- GRUPO ASOCIATIVO AVICOLAS "JOSE LUIS TAMAYO"
- GRUPO ASOCIATIVO EBANISTAS LA LIBERTAD 3
- PESCADORES DE MIRAMAR
- AVICOLA DE LA COMUNA PROSPERIDAD
- GRUPO ASOCIATIVO EBANISTAS GENESIS

Producto de esta gestión, se lograron recuperar los siguientes valores:

- USD\$ 1.855,00, que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 32.248,84.
- USD\$ 2.057,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 76.339,00.
- USD\$ 1.085,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 31.581,00.
- USD\$ 1.188,47 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 36.088,47.
- USD\$ 655,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 30.400,00
- USD\$ 290,77 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 12.448,77

En referencia a este producto, se han enviado 72 operaciones al área de coactiva para el cobro por la vía judicial.

VALOR RECUPERADO APROXIMADO: USD\$ 8.000,00.

Ministerio del Litoral

Esta entidad operadora constaba de 444 operaciones con vencimientos en el mes de Octubre del 2009 por un valor de USD\$ 592.108,66; de los cuales, en base a una importante campaña de alrededor de 2.000 llamadas persuasivas, quedaron vencidos 315 clientes por un valor de USD\$ 358.995,09.

Cabe remarcar, que debido a problemas en la cosecha y comercialización del arroz, gran cantidad de clientes de este producto solicitaron un plazo de 60 días adicionales para cancelar los valores vencidos.

VALOR RECUPERADO APROXIMADO: USD\$ 250.000,00.

Municipio del Cantón Valencia

Pese a la gestión del call center, el mismo que ejecutó un aproximado de 100 llamadas persuasivas, en la recuperación de esta entidad operadora no existieron resultados favorables.

Actualmente, esta entidad operadora tiene 463 operaciones vencidas por más de 60 días, las mismas que a la presente fecha (Febrero 2010) ya fueron enviadas en su totalidad al área de coactiva para el cobro por la vía judicial.

Municipio de Salitre

Para el caso de esta entidad operadora, se realizó un aproximado de 200 llamadas telefónicas a todos los clientes vencidos por más de 60 días, indicándoles que sus deudas se encontraban en coactiva y que en caso de no cancelar los valores adeudados se procederá al embargo de sus bienes.

Producto de esa gestión, se lograron recuperar los siguientes valores;

- USD\$ 1.160,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 7.387,00.
- USD\$ 970,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 3.581,00.
- USD\$ 190,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 2.799,00.
- USD\$ 390,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 1.430,00.

Además, en diciembre del 2009, mediante la realización de alrededor de 100 llamadas adicionales, se pudo pactar la ejecución de visitas a los clientes que se encontraban vencidos por más de 60 días, correspondientes a los siguientes grupos asociativos:

- AGRICULTORES PROGRESISTAS
- TIERRA BLANCA
- GRUPO 4 SALITRE
- GRUPO 1 SALITRE CULTIVO DE ARROZ
- GRUPO ASOCIATIVO BEJUCO PRIETO

Producto de esta gestión se lograron recuperar los siguientes valores:

- USD\$ 489,47 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 4.650,00.
- USD\$ 91,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 2.260,00.

VALOR RECUPERADO APROXIMADO: USD\$ 3.000,00.

Gobernación del Guayas

De esta cartera, para principios del mes de Diciembre, se logró recuperar el valor de USD\$ 100,00 que generó una disminución en su cartera vencida en USD\$ 8.384,00.

El 20 de Diciembre del 2009 y el 23 de Enero del 2010, mediante la ejecución de un aproximado de 50 llamadas, se concretaron visitas a los clientes que se encontraban vencidos por más de 60 días, correspondientes a los siguientes grupos asociativos:

- GRANJA PORCINA SAN JOSE I
- GRANJA PORCINA SAN JOSE II
- GRANJA PORCINA SAN JOSE III
- AVICOLA TRINITARIA

Producto de esta gestión se logró recuperar el valor de USD\$ 340,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 8.170,00

VALOR RECUPERADO APROXIMADO: USD\$ 450,00

Fundación de Negros y Marginados del Ecuador

El 12 de Diciembre del 2009, mediante la ejecución de un estimado de 250 llamadas masivas, se pudo concretar una visita a los clientes que se encontraban vencidos por más de 60 días, correspondientes a los siguientes grupos asociativos:

- PRODUCTORES DE CERDOS
- COMEDORES "MELAO DE CAÑA"
- DELICIAS DEL GUAYAS
- EBANISTERIA
- GRUPO ASOCIATIVO CERDOS III
- CERRAJEROS 2
- POLLOS II

Producto de esta gestión, se logró recuperar el valor de USD\$ 570,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 10.149,00.

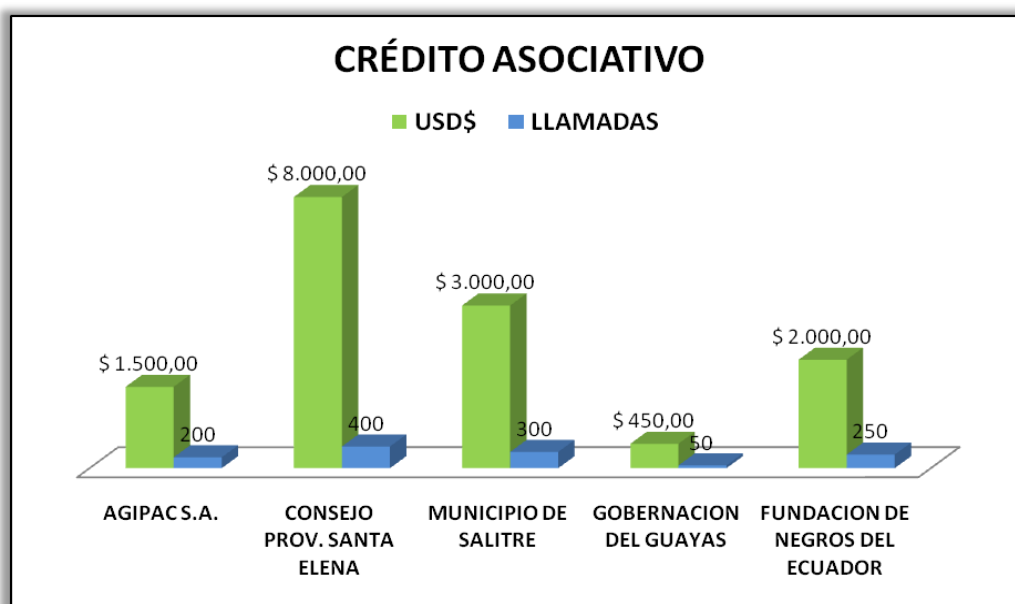
Posteriormente, se programó una visita para el 15 de Enero del 2010 a los clientes morosos de los siguientes grupos:

- PRODUCTORES DE PAN
- POLLOS NEHEMIAS
- LA SAZONA ESMERALDEÑA
- GRUPO ASOCIATIVO FUNYME CERRAJEROS
- GRUPO ASOCIATIVO "ESTILOS DE CONFECION

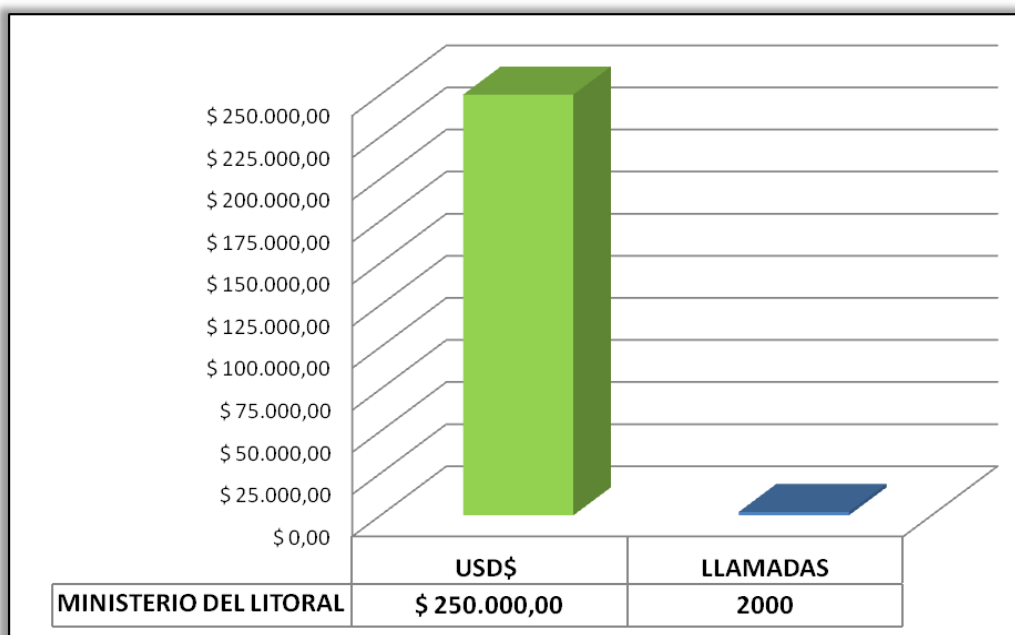
En base a esta nueva gestión, se lograron recuperar los siguientes valores:

- USD\$ 150,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 2.750,00.
- USD\$ 880,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 11.773,00.
- USD\$ 560,00 que generó una disminución en la cartera vencida en USD\$ 8.419,00.

VALOR RECUPERADO APROXIMADO: USD\$ 2.000,00



Fuente: Información recopilada en base al Plan Piloto de Cobranza del presente proyecto.
*Resultado de 1.200 llamadas efectivas.



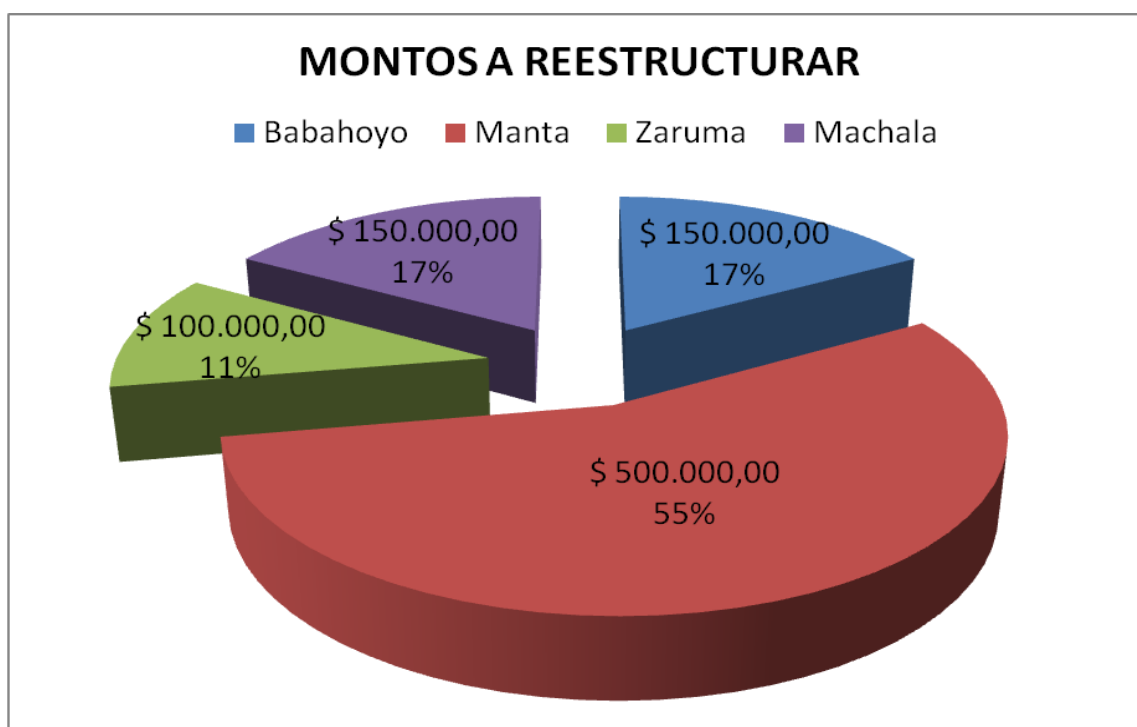
Fuente: Información recopilada en base al Plan Piloto de Cobranza del presente proyecto.
*Resultado de 2.000 llamadas efectivas.

3.2.3. Gestión de Recuperación del Producto Crédito Directo (Hasta USD\$ 500.000,00)

Para el caso de este producto, la función del call center externo se limitó únicamente a mantener contactos permanentes con cuatro clientes específicos que tenían una o varias operaciones vencidas, con el objetivo de monitorear el cumplimiento de los requisitos solicitados por el Área de Cartera.

Esta gestión, le permitió a los Analistas de Reestructuración, quienes son los únicos autorizados de llevar a cabo la gestión total de recuperación mediante una propuesta de reprogramación de deudas, enfocarse en la realización del análisis financiero respectivo para comprobar si existía o no la factibilidad de las promesas de pago.

Es pocas palabras, el call center ejecutó labores de soporte y seguimiento en los cuatro casos, para ayudar en la solución de inquietudes y orientación financiera de los clientes, aminorando la carga de trabajo a los analistas, quienes avanzaron eficientemente en el análisis de cada cliente.



Fuente: Información recopilada en base al Plan Piloto de Cobranza del presente proyecto.

Ubicación del Cliente	Provincia	Monto a Reestructurar	Días vencidos	Actividad/Sector	Motivos Vencimiento
Babahoyo	Los Ríos	150.000,00	130	Comercialización de arroz	Cierre de frontera con Colombia
Manta	Manabí	500.000,00	270	Exportación de camarón	Barco averiado
Zaruma	El Oro	100.000,00	180	Comercialización de café	Estafa de proveedores
Machala	El Oro	150.000,00	90	Venta de pollos broiler	Escasez de materia prima

Fuente: Información proporcionada por analistas de reestructuración de la Sucursal Mayor Guayaquil.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A la presente fecha, con tan solo dos meses de gestión, el call center externo logró brindar soporte en la recuperación de 35 clientes, de un total de 652 que habían sido enviados a Coactiva.

En base a la efectiva ejecución del plan, que comprendió la realización de un aproximado de 3.500 llamadas persuasivas en toda la región, se pudo recuperar un valor real estimado de USD\$ 314.950,00 en los productos de Créditos Asociativos y Micro-crédito y Transporte.

Finalmente, se reveló que a finales del mes de Enero, el informe de factibilidad de la propuesta del cliente de Babahoyo fue satisfactoriamente aprobado por el Comité Regional de Crédito, lo que validó una promesa de pago de USD\$ 150.000,00 para la CFN, en términos de recuperación.

3.4. COSTO-BENEFICIO DEL PLAN

La ventaja sustancial de implementar un call center como servicio outsourcing de cobranza es su bajo costo, generando alta rentabilidad y resultados inmediatos.

El costo de la realización del plan piloto que duró dos meses, mediante la ejecución de 3.500 llamadas efectivas, tendría un valor estimado en el mercado de USD\$ 2.800,00, es decir el 0,9% del valor recuperado.

La implementación de un call center interno en la CFN, implicaría una inversión considerable de más de USD\$ 60.000,00, ya que se tendría que contratar personal, comprar equipos de oficina, adquirir sistemas tecnológicos avanzados, interconexión de redes, entre otros.

XIII. CONCLUSIONES

1. Las áreas que mostraron tener mejores índices de eficiencia fueron las áreas de cartera y crédito, mientras que el área de supervisión reflejó los niveles más bajos.
2. Los sectores a los cuales los clientes designaron mayor enfoque de inversión fueron el Sector Comercial con el 27%, el Sector Avícola con el 20%, el Sector Cafetero con el 17%, y el Sector Arrocero con el 16%.
3. La crisis económica, los problemas administrativos internos, y la falta de asesoramiento, fueron las causas principales que han afectado directa o indirectamente las actividades de negocio de los clientes.
4. La implementación de un Call Center externo fue positiva ya que permitió la recuperación de un valor real aproximado de USD\$ 315.000,00 en los productos de Créditos Asociativos y Micro-crédito y Transporte, en la región Costa, y una promesa de pago de alrededor de USD\$ 150.000,00.

XIV. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones generales del presente estudio se menciona:

1. Reforzar la estrategia de cobranza, puliendo las normativas internas y regulando la interacción entre departamentos, ya que se evidenció que el personal de cartera, pese a ser especialistas, tienen limitaciones en su trabajo y ninguno de ellos tenía dentro de funciones específicas la labor de gestión de cobranza a los clientes.
2. Implementación permanente de un call center como soporte externo para la gestión de cobranza de la CFN, ya que se demostró su eficiencia, priorizando el costo-beneficio que genera para la institución.
3. Optimizar todas las actividades y capacitaciones que se realizan en las áreas, especialmente en el área de supervisión, para lograr mayor eficiencia en la administración de inversiones de sus clientes.
4. Realizar estudios semestrales que analicen los procesos de otorgamiento de nuevos créditos desde sus inicios, así como la incorporación de analistas “junior” (pasantes) de supervisión que puedan dar soporte y logren disminuir la carga de trabajo al momento de monitorear a los clientes.

Para el área de crédito,

- Incorporación de nuevos requisitos previo a la entrega de nuevos créditos, en especial, la presentación de planes de contingencia por parte de cada cliente, para que se establezcan medidas claras de escape en el momento en que su proyecto o actividad no produzca los frutos proyectados.
- Brindar una mayor capacitación a cada analista de negocios para que todos manejen uniformemente los mismos criterios financieros para potenciar la elaboración de flujos proyectados más exactos en cada tipo de negocio.

Para el área de supervisión,

- Brindar una mayor capacitación a cada analista de supervisión para que todos manejen uniformemente los mismos criterios técnicos y financieros para potenciar la interacción con el cliente y logren brindar un mejor soporte en todo tipo de negocio.
- Incorporación de nuevos analistas, aunque no necesariamente esto signifique un incremento de personal, ya que podría existir un reordenamiento interno entre las áreas o abrir espacios para nuevos pasantes universitarios. Esto podrá generar una mejor comunicación interna y podrá agilizar los procesos para mantener al día las operaciones de los clientes.

Para el área de cartera,

- Implementación permanente de un centro integral de monitoreo (interno o externo), para que se encargue de manejar la gestión de cobros como una actividad específica e independiente de las que actualmente existen en el departamento. La implementación de un call center demostró ser de mucha validez que puede generar una mejor comunicación con los clientes, minimizando el crecimiento y alcanzando la recuperación de carteras vencidas.
- Establecer políticas claras que marquen los lineamientos de la gestión de cobranza, y las normativas a seguir en todos los escenarios que se presenten por los clientes que soliciten una reestructuración o reprogramación de su deuda.

XV. MATERIAL DE REFERENCIA

- Ecuador Crisis y Crecimiento, Autor: Sierra Enrique y Padilla Oswaldo, 1996.
- Guía para la Elaboración de Proyectos de Inversión para el Desarrollo Local. Elaborado por la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas – AME / Centro Internacional de Gestión Urbana – CIGU.
- Las Mejores Prácticas para la Divulgación del Riesgo de Crédito (emitido como documento consultivo en julio de 1999).
- Material extraído del link:
www.rasgocorp.com/SolucionesIVRCallCenterFinan.htm
- Material extraído del link:
<http://www.monografias.com/trabajos/SecciónCrecimientoEconomico>.
- Material extraído de publicación en link: es.wikipedia.org
- Material extraído de publicación en link:
http://www.inbo-news.org/relob/relob_argentine.htm
- Material extraído de publicación en link:
<http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones>
- Material extraído de publicación en link:
<http://www.alejandrogonzalez.com.ar/Programa/AreaFinanzas.html>
- Pautas de Supervisión para Administrar el Riesgo de Liquidación en Transacciones de Divisas Extranjeras (emitido como documento consultivo en julio de 1999).
- Prácticas Sanas para la Divulgación y Contabilidad de Préstamos (julio de 1999).
- Sakata Ingenieros “Equipamiento de un Call Center” Pág 03.