

# III

## ENCUENTRO DE ASESORES DE MICROCRÉDITO Y GESTORES DE COBRANZA

Panel: MEJORES PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS PARA  
LA GESTIÓN DE CARTERAS DE CRÉDITO

Expositor: CARLOS ANDRÉS HOLGUÍN



*Finanzas para el desarrollo*

**RED DE INSTITUCIONES  
FINANCIERAS DE DESARROLLO**

# CONTENIDO

## 1. ALGUNOS CONCEPTOS

## 2. ANÁLISIS DE CASO

- SITUACIÓN COMPLEJA DE UN PORTAFOLIO DE CREDITOS
- DECISIONES RELEVANTES ADOPTADAS
- IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES ENFOCADAS EN LAS MEJORAS

## 3. APRENDIZAJES

# 1. ALGUNOS CONCEPTOS IMPORTANTES

ORIGINACIÓN DEL CRÉDITO / ORIGINACIÓN DEL RIESGO

SEGMENTOS DE CRÉDITO / RELACION RIESGO RENTABILIDAD

MOROSIDAD Y PERDIDAS ACEPTADAS

EVENTOS DE RIESGO

FRECUENCIA DEL EVENTO

IMPACTO

CONTROLES / MITIGAR EL RIESGO

# 1. MATRICES DE RIESGO / MAPAS DE CALOR

PROBABILIDAD	Muy Alta	Alta	Alta	Muy Alta	Muy Alta	Muy Alta
	Alta	Media	Alta	Alta	Muy Alta	Muy Alta
	Moderada	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Muy Alta
	Baja	Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
	Muy Baja	Baja	Baja	Media	Alta	Alta
		Inferior	Menor	Importante	Mayor	Superior
		<b>IMPACTO</b>				

## 2.1. SITUACIÓN COMPLEJA DE UN PORTAFOLIO DE CRÉDITOS

Carteras que muestran en una zona geográfica incidencia muy fuerte en eventos de riesgo, tanto desde la perspectiva de frecuencia como de impacto.

Adicionalmente, la situación de la oficina en mención, muestra varios elementos que permiten deducir que los procesos a la interna están deteriorándose.

El problema que se identifica no es solo que el estado actual de los indicadores muestran alertas sino también la evolución.

## 2.1. SITUACIÓN COMPLEJA DE UN PORTAFOLIO DE CRÉDITOS

N°	EVENTOS	2017						2018					
		A	B	C	D	E= C*D	F	A	B	C	D	E= C*D	F
1	Sin gestiones de cobro	33%	15%	148	\$68.224	\$10.097.152	31%	18%	7%	111	\$27.269	\$3.026.859	● 23%
2	Desviaciones metodológicas de crédito	13%	13%	78	\$30.429	\$ 2.373.462	7%	18%	7%	109	\$22.674	\$2.471.466	● 18%
3	Incumplimientos de políticas o reglamento de crédito	13%	10%	60	\$21.692	\$ 1.301.520	4%	18%	5%	111	\$21.676	\$2.406.036	● 18%
4	Sin croquis o mal elaborado	37%	8%	165	\$47.126	\$ 7.775.790	24%	18%	6%	111	\$17.011	\$1.888.221	● 14%
5	Errores en referenciación de CP / Asistente Operativo	11%	10%	61	\$30.897	\$ 1.884.717	6%	14%	5%	86	\$14.876	\$1.279.336	● 10%

A= Probabilidad (% eventos identificados)

B= Impacto (% provisión eventos identificados)

C= Probabilidad (# eventos identificados)

D= Impacto (USD provisión en eventos identificados)

E= C\*E (Probabilidad por Impacto)

F= % Riesgo, peso del Evento sobre total de C\*E (Probabilidad por Impacto)

Muestra 2017: 446 casos

Muestra 2018: 611 casos

Grado de confianza: 75%

## 2.1. SITUACIÓN COMPLEJA DE UN PORTAFOLIO DE CRÉDITOS

Se visita la oficina y se identifica lo siguiente:

- Asesores de crédito nuevos sin la adecuada inducción y capacitación.
- Gerentes antiguos y asesores con exceso de confianza entre si y con los clientes.
- Se motiva con mayor énfasis el crecimiento que la calidad.
- Ausencia de labores enfocadas y estructuradas (consistencia y progresividad) en esquemas de cobranza en campo.

## 2.2. DECISIONES RELEVANTES ADOPTADAS

Se conformó un comité de emergencia para crear estrategias enfocadas a corto y mediano plazo, para apoyar en la gestión mientras se implementan las medidas.

### 1. Medidas a Corto plazo:

- Control exhaustivo de los nuevos casos de crédito con un equipo externo que vino a apoyar y a asegurar el control en los procesos.
- Redefinición de los incentivos del asesor, buscando la reducción de la morosidad y premiando el crecimiento solo si la morosidad esta en parámetros PAR1 y PAR 30 por debajo de 5% y 2,5% respectivamente.

## 2.2. DECISIONES RELEVANTES ADOPTADAS

### 1. Medidas a Corto plazo:

- Implementación de un esquema de cobranza por rangos de mora:
  - Gestion externa telefónica mora temprana.
  - Dos gestores de cobro para la mora a partir de 45 dias.
    - Gestion de cartera
    - Identificación de fraudes y causas de mora.
- Desvinculacion de miembros del equipo que, luego de la identificación de potenciales fraudes, en un Comité de Ética, se determina su responsabilidad.
- Apoyo via tutores a los asesores con mayor complicacion

## 2.3. ACCIONES MAS PROFUNDAS ENFOCADAS EN LA CALIDAD DE LA CARTERA

- Identificados los problemas se conformo un Comité de Riesgo Operativo que definió las siguientes medidas:
  - Referenciación del 100% de los créditos desde matriz considerando controles enfocados.
  - Controles en campo diferenciados para la oficina.
  - Capacitación a los asesores que quedaron y los nuevos que ingresaron en valores y metodología, acompañamiento en campo.

## 2.3. ACCIONES MAS PROFUNDAS ENFOCADAS EN LA CALIDAD DE LA CARTERA

- Implementación de tecnología en el proceso de seguimiento y control para el asesor.
- Cambio en el reglamento de crédito, premiando de forma importante al asesor cuando tiene excelente el comportamiento en:
  - Reprocesos
  - Indicadores de mora y de riesgo operativo
  - Continuidad en la institución

### 3. APRENDIZAJES

1. En la actividad crediticia no se pueden relajar los controles. Al contrario el esquema de control debe ser dinámico, cambiante y adaptable de acuerdo a los hallazgos en el negocio.
2. Es fundamental formar al asesor desde que inicia en valores, inculcar en el la responsabilidad que tiene al entregar un credito y en todos los aspectos metodológicos.
3. Es muy importante tener definidos esquemas que premien la calidad en primera instancia y también el crecimiento pero solo si la calidad esta cumplida.
4. La calidad de las líneas de supervision es crítica.
5. El modelo de riesgo operativo debe enfocar los problemas y crear instancias de solución ágil y de mejora permanente.

Pasaje el Jardín E10-06 y Av. 6 de Diciembre - Edif.: Century Plaza I  
Telfs.: (02) 333 2446 / 333 3091 • e-mail: info@rfd.org.ec  
f /rfdEcuador t @rfdecuador s 0996463745

[www.rfd.org.ec](http://www.rfd.org.ec)



*Finanzas para el desarrollo*

**RED DE INSTITUCIONES  
FINANCIERAS DE DESARROLLO**