

1. 1 -INTRODUCCIÓN

El sistema financiero nacional tiene, entre otros fines, promover el crecimiento económico de la sociedad, mediante una buena captación y una adecuada colocación, donde en el primer caso fomenta el ahorro, otorgando una tasa de interés razonable y a la vez seguridad y tranquilidad al ahorrante, ya que si éste necesita el dinero, pueda disponer de él cuando lo solicite, según su plan de ahorros establecido, y en el segundo caso colocar los recursos en los mejores usos alternativos considerando su rentabilidad.

Para asegurar una buena colocación es importante que ésta se encuentre garantizada principalmente por un activo tangible, donde el respaldo del crédito es una garantía real, de lo contrario sería un poco difícil asegurar una tasa razonable a los ahorrantes por los recursos captados, porque la rentabilidad de los activos financieros no depende de la tasa ofrecida por la entidad financiera, sino de la rentabilidad del activo real en que se colocó dicho recurso, lo que permite a su vez minimizar el riesgo, con el objetivo de obtener una adecuada recuperación de los créditos colocados.

Dentro de este sistema se han creado instituciones dedicadas a este fin, llamadas intermediarios financieros, donde se destacan entidades bancarias y no bancarias, y de las cuales se tomará como referencia para trabajar en la presente investigación a las entidades bancarias, instituciones que ofrecen una amplia gama de servicios financieros y cubren una mayor parte del mercado en el que se desarrollan, y están íntimamente relacionadas con la creación de dinero, lo que convierte a los bancos en intermediarios financieros monetarios creadores de dinero por el uso de los depósitos a la vista del público, a diferencia de otros intermediarios que sólo captan recursos a plazo y no pueden crear dinero, como el caso de las entidades financieras no bancarias.

Asimismo, se han creado organismos supervisores encargados de velar por el buen funcionamiento de las entidades financieras, con el fin de proteger a los inversionistas, accionistas y acreedores, y mantener la sana práctica en las operaciones y/o transacciones, esto se debe a que las entidades supervisadas generalmente no trabajan con recursos propios, y la colocación la realizan por su cuenta y riesgo, por eso es importante que dicha fiscalización se base también en que éstas cumplan con una adecuada cobranza y recuperación de los créditos, con el fin de poder hacerle frente al pago de los intereses por los recursos captados así como del principal, en momento que el ahorrante lo requiera.

Dentro de la función de las entidades financieras de otorgar los recursos captados en forma de crédito, por su cuenta y riesgo, a los demandantes de recursos, existe un elemento del que no es factible desligarse ya que surge del incumplimiento de los pagos que el prestamista debe realizar al prestatario, según las condiciones pactadas en la prestación: la mora, término conocido también como riesgo crediticio o de no pago, el cual es la probabilidad de que los valores finales sean inferiores a los esperados, en otras palabras, que por dicha colocación se reciba al final un monto menor a lo proyectado, ya que dentro del plazo del crédito pueden darse cambios en las condiciones pactadas inicialmente, muchas veces con el fin de no perder más de lo estimado en la operación, ya que el propósito de la colocación de préstamos es obtener la recuperación del principal y el cobro efectivo de los intereses pactados.

Es necesario destacar que la mora funciona como un indicador de medición del riesgo asumido en los préstamos colocados, y utilizado por la institución creada por la Ley N° 7558 de la Ley Orgánica del Banco Central (LOBCCR), con el fin de que se encargue de supervisar a las entidades financieras, llamada Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), la cual utiliza este elemento como referencia junto con otros

conceptos para determinar la calificación cuantitativa de riesgo que impondrá a estas entidades con el objetivo de juzgar su situación económica-financiera, a través del modelo llamado CAMELS¹, el cual consta de seis elementos sujetos al análisis por medio de indicadores:

Capital: éste se evalúa con el indicador de compromiso patrimonial, es decir, cuánto compromete la empresa su capital para posibles pérdidas.

Activos: la evaluación de la calidad de los activos de un intermediario se analizará según la relación entre la cartera con morosidad mayor a 90 días y la cartera directa, así como con el nivel de pérdidas esperadas de préstamos en relación con la cartera total.

Manejo o Gestión: la evaluación se efectuará con los índices de canalización de recursos y gastos de administración sobre la utilidad bruta.

Evaluación de rendimientos: se hará por medio de las relaciones entre la utilidad sobre el activo productivo de intermediación promedio y sobre el patrimonio contable promedio. Se define activo productivo de intermediación como la sumatoria de la cartera de préstamos al día y con atraso hasta 90 días y las inversiones en títulos y valores.

Liquidez: contendrá el calce de plazos a un mes y el calce de plazos a tres meses, ambos índices ajustados por la volatilidad de las cuentas corrientes y depósitos de ahorro a la vista con el público.

Sensibilidad a riesgos de mercado: se evaluará con el índice de riesgo por tasa de interés y el indicador de riesgo cambiario.

¹ El nombre del modelo surge de la primera letra de sus elemento evaluativos: **C**apital – **A**ctivos - **M**anejo o **G**estión - **E**valuación de rendimientos – **L**iquidez - **S**ensibilidad a riesgos de mercado.

Para cada indicador de estos elementos, se establecen rangos según los cuales un intermediario financiero asume menor o mayor riesgo, y se le ubica según sea el caso en: nivel normal, nivel 1, nivel 2 o nivel 3.

El artículo N° 136 inciso c) del la Ley Orgánica del Banco Central N° 7558, dice que:

Las situaciones de inestabilidad o irregularidad financiera se clasificarán en tres grados, de acuerdo con la gravedad de la situación. El grado uno se aplicará a situaciones de inestabilidad leve que, a criterio de la Superintendencia, puedan ser superadas con la adopción de medidas correctivas de corto plazo. El grado dos se aplicará a situaciones de inestabilidad de mayor gravedad que, a criterio de la Superintendencia, solo pueden ser superadas por la adopción y la ejecución de un plan de saneamiento. El grado tres, que requerirá la intervención de la entidad. (p. 35)

Es decir, según el nivel que se encuentre la entidad fiscalizada, la SUGEF dictará las medidas de saneamiento o corrección que dicha entidad debe cumplir, con el fin de velar por el buen funcionamiento y confianza en el sistema financiero.

Para algunos elementos de este modelo de calificación, como el de evaluación de activos y evaluación de rendimientos, el indicador de morosidad es un aspecto clave ya que dependiendo del porcentaje que se obtenga en él, así podrá ser el puntaje que se tendrá en dichos elementos, por eso es importante medirlo y controlarlo, y a su vez permite a las entidades financieras utilizarlo como referencia para evaluar la calidad de la cartera crediticia.

La temática de la presente investigación recopila información acerca del panorama general del sistema financiero nacional y las funciones de la banca; enfatizando el manejo que las entidades financieras en estudio ejercen sobre la cartera prendaria, en especial en el proceso de recuperación de dichos créditos, a través de controles y mediciones que se deben realizar para cumplir

con el objetivo de obtener niveles bajos de morosidad y alcanzar las metas establecidas.

Para ello es necesario que se cuente con los recursos informáticos especializados y competentes, que permitan tomar las medidas necesarias a tiempo, con el fin de mejorar o sanar la cartera crediticia de la entidad.

Este trabajo describe los recursos con los que cuentan los funcionarios que trabajan directamente con la mora, las estrategias que utilizan para la recuperación de los créditos, a través de los mecanismos de cobro administrativo y judicial.

Además, se pretende elaborar una propuesta que se basa en mejorar las estrategias de cobranza de los créditos prendarios colocados por el Banco Banex S.A. y Bac San José S.A., los cuales se destacan dentro de las instituciones financieras privadas más grandes, sólidas y que cuentan con una gran cartera crediticia y ofrecen una amplia gama de servicios tanto en el mercado nacional como internacional, esto con el fin de realizar un aporte a la eficiencia en la recuperación de la cartera prendaria y la obtención de niveles más bajos de morosidad.

Se cree que el refuerzo de las estrategias de cobro con la entrega de información por escrito, el complemento con otras medidas de presión, y a través de un recalque en forma verbal a los clientes al adquirir el crédito, es decir desde un inicio, estos obtendrán una mejor comprensión del perjuicio que les traería el hecho de no cumplir a tiempo con los pagos establecidos en el contrato y por ende la importancia de responsabilizarse de su cuenta.

1. 2 JUSTIFICACIÓN

Tal y como se indicó, una de las funciones más importantes de las entidades bancarias es la colocación de los recursos captados a través de créditos, por su cuenta y riesgo, y por ende la recuperación de los mismos.

Cuando existe una adecuada recuperación de los créditos colocados, se habla de calidad de cartera, que se entiende a su vez en la obtención de niveles bajos o razonables en el índice de morosidad, el cual es un elemento que se destaca en el manejo administrativo que realizan las entidades prestamistas sobre su cartera crediticia, tomando en cuenta desde el proceso de colocación hasta el de recuperación del crédito.

El primer proceso, un punto esencial y que requiere de cuidado es que antes de otorgar un crédito, los analistas del banco revisen las garantías que está ofreciendo el cliente para que respalden el préstamo, así como la solvencia o capacidad de pago de éste, con el fin de realizar un incremento prudente en la colocación crediticia. Además, realizar una adecuada formalización, que es cuando se legalizan los documentos que respaldan el crédito, para que en caso de no pago, poder recuperar la garantía a través del proceso legal, y en el segundo y último proceso, analizar la recuperación de los créditos colocados a través del índice de morosidad, el cual es controlado por medio de estrategias utilizadas para una adecuada cobranza.

Dentro del sistema que utiliza la SUGEF para calificar cuantitativamente a las entidades, si el índice de morosidad es alto, es decir sobrepasa los niveles establecidos, es probable que perjudique algunos de sus elementos, por ejemplo, el de compromiso patrimonial, el rendimiento y el de activo, debido a que los dos últimos son medidos por indicadores que contiene dentro de su fórmula para otorgar un puntaje, el porcentaje de morosidad, entonces si este es alto, la nota que se obtenga en estos elementos puede ser no muy buena, y

existe la probabilidad de afectar el compromiso patrimonial, ya que si se cuenta con una cartera muy morosa y no se realiza una adecuada estimación de dichas cuentas, podría ocasionar que el patrimonio de la empresa se vea más comprometido, es decir, se tendría que tomar parte de éste para cubrir las pérdidas, disminuyendo en parte la liquidez y por ende la rentabilidad de la institución.

Sin duda el aumento de la morosidad es un factor que desmejora la calidad de la cartera crediticia, por eso los bancos muchas veces inician otro tipo de cobro como medida de presión, que es a través de la vía judicial, siempre con el fin de recuperar, ya sea a través del arreglo de pago, si es que el cliente tiene intenciones de pagar, o a través de la ejecución de la garantía, y su posterior venta, una vez que ésta pasa a ser legalmente propiedad del banco.

Si se recupera la garantía, ya sea a través de la adjudicación del bien, que es el objetivo que persigue el proceso de cobro judicial, o a través de la dación de pago, que es cuando el cliente entrega voluntariamente la garantía, al pasar el bien a nombre del banco éste debe ser estimado durante un periodo de dos años, lo cual disminuye la liquidez del banco, ya que dependiendo del valor de éste, así será la estimación que deberá provisionar en un 100% al terminar dicho plazo. Y a parte de dicha estimación también deberá asumir los costos de mantenimiento que éste genere mientras es de su propiedad.

Por dicha razón se busca mejorar las estrategias en el cobro de los créditos prendarios, ya que en caso de obtener legalmente la garantía, se debe realizar las gestiones de venta de los bienes muebles, para la entidad, al no contar con personal especializado en dicha actividad, se hace más difícil la gestión de recuperación, donde muchas veces no se genera un rendimiento, por el contrario casi siempre se obtienen pérdidas.

1. 3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que en caso de mora el costo de la cobranza siempre es asumido por la institución como parte de los costos que se previeron cubrir con el margen de intermediación financiera, si existe mora, y el costo de cobranza aumenta es probable que se obtenga un menor rendimiento en la gestión de recuperación o quizás una pérdida, a pesar de que al final se pueda recuperar la operación o la garantía. Por ello la entidad debe realizar una mejor selección del segmento de clientes que desea atraer, así como un buen análisis previo al otorgamiento del crédito, un control y seguimiento razonables, este último punto muchas veces realizado a través de estrategias financieras enfocadas en el cobro efectivo del crédito, con el fin de mantener un buen manejo y una sana cartera de clientes, que permita prever costos y estimar una adecuada rentabilidad, además poder otorgar nuevamente créditos a los clientes que han demostrado un buen récord crediticio, ya que de alguna forma, tratando con ellos, se reduce el riesgo crediticio y se mejora la rentabilidad de la entidad.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a asumir más costos en la cobranza, o pérdidas en la recuperación de los créditos, reduciendo los recursos que podría canalizar a otras actividades o servicios que permitan mejorar la rentabilidad y la estabilidad de la empresa, lo que indica la necesidad de realizar un mejoramiento y/o un complemento a las estrategias utilizadas en el cobro de la cartera prendaria, con el fin de disminuir la morosidad de dicha cartera sin tener que acudir a más recursos, obtener una adecuada recuperación y además tener una mejor calificación de riesgo.

Es importante realizar una mejora en las estrategias, donde exista una adecuada participación de los miembros involucrados, para que se compartan conocimientos y experiencias que sirvan como base para establecer las

acciones por seguir en los diferentes acontecimientos que pueden surgir durante el aumento de la mora.

Realizar un sistema de comunicación más efectivo, donde exista un mayor compromiso de parte del personal involucrado y del cliente para con la organización.

Cuando se habla de comunicación nos referimos también a que el banco esté informado de varios puntos importantes: lo que sucede en el mercado, pues los clientes que pueden ser influenciados por dicha situación; el porcentaje de morosidad según plazo y monto y sobre el estatus de la garantía de estos clientes.

Es importante contar con un buen control de medición de la morosidad, el cual permita prever y corregir las cuentas que puedan salir en mora, tomando decisiones a tiempo sobre el tratamiento por seguir sobre dichas operaciones.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En busca de obtener niveles más bajos de morosidad y una mayor calidad en la cartera crediticia se presenta el siguiente problema de investigación:

¿Cómo mejorar las estrategias financieras para la disminución de la morosidad en la cartera prendaria de los bancos Banex y Bac San José?

1. 5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Del problema principal planteado surgen varios subproblemas que se presentan dentro de esta investigación, como son:

¿Cuál ha sido el comportamiento de la mora prendaria?

¿Cuáles han sido las razones de dicho comportamiento?

¿A quiénes se involucra en el seguimiento de la mora?

¿Qué controles se ejercen sobre la mora?

¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para el cobro y recuperación?

MARCO TEÓRICO

2.1 El sistema financiero

Este es un sector más de la economía de una nación, dedicado a la producción de servicios financieros a través de la intermediación financiera, que es el servicio que se encarga de contactar a los poseedores de recursos financieros (dinero, bienes de capital, captación de recursos, etc.) con aquellas personas físicas o jurídicas que los necesitan en forma de préstamos para satisfacer una necesidad o utilizarlos para generar ganancias; esta función es posible a través de "(...) una amplia gama de instituciones y empresas financieras, unas de carácter pública, otras de naturaleza privada..." (Lizano, 2004, p.58). Estas instituciones en su mayoría son llamados bancos, los cuales tienen como objetivo de su creación la intermediación pública de los recursos financieros como su actividad específica y habitual.

Escoto (2001) define a los bancos como "(...) toda institución que se dedica al negocio de recibir dinero en depósito y captación en cuenta corriente y darlo a su vez en préstamos." (p. 31)

Los préstamos que se colocan se hacen "(...) con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones". (LOBCCR Art. 116, 1995, p. 25).

La rentabilidad del negocio de intermediación financiera se mide por la diferencia entre los intereses que se generan en los créditos colocados, menos los intereses pagados por los recursos captados y los costos operativos o de

administración, a través de un sistema llamado calces, que permite medir la liquidez de la institución, a través de la relación entre la recuperación de activos (préstamos) y el vencimiento de los pasivos, y determinar cuánto se puede colocar.

Para determinar cuanto se puede colocar, se toma el monto de los recursos captados menos el encaje legal, que se define como “(...) depósitos que todos los bancos que captan deben realizar en una cuenta corriente en el Banco Central de Costa Rica (BCCR), una reserva proporcional al monto total de sus depósitos y captaciones, que constituirá el encaje mínimo legal” (LOBCCR Art. 62, 1995, p. 17).

Estos depósitos deben realizarse de forma obligatoria y quincenal; ya que es un mecanismo que utiliza el Estado para mantener la estabilidad económica del país, a través de su política monetaria, ya que, por ejemplo, en caso de mucha inflación o liquidez, este instrumento es aumentado con el fin de que las entidades no presten tanto, la población gaste menos y no suban mucho los precios.

Para el cálculo de este instrumento se toma un porcentaje proporcional al monto total de los depósitos y captaciones, que para agosto del 2004 es de un 10%.

Para el buen funcionamiento del sistema financiero se ha creado el sistema de regulación y supervisión, el cual se explica en el siguiente apartado.

2.2 El sistema de regulación y supervisión

Este sistema tiene como propósito la fiscalización de las funciones financieras, a través de un marco regulatorio y procedimientos de supervisión,

con el fin de que estas instituciones cumplan satisfactoriamente su objetivo a fin de garantizar la validez de los medios de pago, buscar su solidez y liquidez, y garantizar la transparencia en la información que otorga al público.

Entre los órganos fiscalizadores tenemos el Banco Central y la Superintendencia General de Entidades Financieras, los cuales tienen como función mantener la estabilidad y la confianza en el sistema, al asegurar la solvencia y solidez, además velar por la transparencia y estabilidad del sistema financiero y a su vez ofrecer mecanismos de protección para los inversionistas, acreedores y otros usuarios expuestos a los riesgos de pérdidas causadas por fracasos o fraudes de dichas instituciones.

El Banco Central de Costa Rica es la institución que fija la política monetaria, financiera y cambiaria, determina las políticas generales de crédito, fija los encajes legales y está destinada a cumplir con los propósitos de la Ley Orgánica del Banco Central N° 7558 (LOBCCR), donde se cita el establecimiento y control de las entidades financieras y las funciones de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), donde esta última es la encargada de supervisar, regular y fiscalizar el sector financiero, para así mantener la estabilidad y solidez de las instituciones financieras, con el fin de mantener el buen funcionamiento del sistema financiero nacional.

Esta supervisión es de gran importancia, ya que la confianza del público es indispensable para el sistema financiero, por eso el desacato a las regulaciones vigentes por parte de los entes financieros, son la alerta para que los órganos fiscalizadores impongan a estas entidades el adoptar medidas de saneamiento o corrección antes que tener que aplicar sanciones que podrían ocasionar hasta el cierre de la institución.

Según Lizano (2004) la confianza del público se basa:

En la seguridad con el fin de reducir el riesgo de quienes participan en la transacción. Dentro del marco macroeconómico, depende del valor de la moneda nacional; y dentro del marco macroeconómico, se refiere a la capacidad con que administran las entidades financieras, pues de ello depende la solidez y liquidez. (p. 61)

El riesgo financiero uno de los factores más preocupantes a los que están expuestos los que participan en una transacción, por lo que a continuación se define.

2.3 El riesgo financiero

Es la probabilidad de que los valores futuros de la cartera o transacción diverjan del valor esperado. Este se divide en varios riesgos:

Riesgo país: se define como la posibilidad de que el conjunto prestarios de una determinada nación sean incapaces de pagar los intereses y/o la devolución del principal de sus deudas a sus acreedores extranjeros.

Riesgo de mercado: es la posibilidad de que el banco sufra una pérdida en un determinado período debido a movimientos inesperados como los desequilibrios macroeconómicos, tales como la inflación y los déficit fiscales (aumento en las tasas de interés) o la recesión económica (disminución del volumen de las ventas y la capacidad de pago de los deudores), y adverso también al tipo de cambio ya que no necesariamente el requisito para optar por créditos en moneda extranjera (normalmente en dólares) es que los ingresos de los demandantes sean generados también en dicha moneda, es decir, si la persona tiene ingresos en moneda nacional no es un impedimento para optar por un crédito en dólares.

Riesgo operativo: esta relacionado con los errores humanos, originados en el proceso de seguimiento y control.

Riesgo de liquidez: se refiere a la capacidad de un banco de disponer en cada momento de los fondos necesarios para hacerle frente a la retirada de depósitos de los clientes. Este puede ser ocasionado por calidad de la cartera de préstamos, ya que este es el factor principal generador de ingresos de un banco.

Riesgo crediticio: es la probabilidad de que un prestatario (cliente activo) no devuelva el principal de su préstamo o crédito y/o no pague los intereses de acuerdo con lo estipulado en el contrato.

Este último riesgo es el que más incide en una de las funciones más importantes de los bancos, que es la actividad crediticia, una de las fuentes principales de ingreso, por eso es de vital importancia su control, ya que puede también ser la causa determinante de su quiebra, debido a que un préstamo puede aportar tanto a los ingresos a la cuenta de resultados como puede ocasionar serios problemas de liquidez en caso de impago de los intereses y/o del principal, lo que perjudica directamente los rendimientos de la cartera colocada.

2.4 Cartera colocada

Está conformada por personas físicas o jurídicas demandantes de recursos financieros, propiamente analizados por la entidad financiera para el otorgamiento del crédito, y tiene como finalidad maximizar el rendimiento esperado con niveles de riesgo aceptables, por lo que para evitar los fracasos o fraudes en estas entidades financieras, se han establecido normas de supervisión y saneamiento, por parte del ente fiscalizador, entre las se puede

citar la que se usa para mostrar el valor real del activo representado por créditos, que es:

“El sistema de clasificación de la cartera de crédito según el riesgo y la asignación correctiva de la estimación para incobrables, lo cual implicaba reservar provisiones antes de la distribución de utilidades para hacer frente a los riesgos de créditos no recuperables”. (Wild, 1998, p.15).

González y López (2001), definen la estimación como una “(...) provisión que se realiza más que todo para préstamos que presentan problemas de pago, cuyas dotaciones se contabilizan como un gasto reduciendo los resultados de la entidad”. (p.221)

Este mecanismo de estimar se realiza con fin el asegurar de la solvencia de la entidad, una vez provisionadas las cuentas dudosas de pago o incobrables.

Al respecto el Acuerdo SUGEF 1-95 (2004), establece que el sistema de calificación de un deudor bajo los criterios de esta norma dependerá del resultado de los factores básicos como el análisis de las garantías, de la capacidad y comportamiento de pago, tomándose en consideración para ello el entorno en que se desenvuelve el deudor y los aspectos positivos o negativos derivados de éstos, que afectan su situación financiera y los días de atraso en las cuentas. (p.13)

Cuando se habla de capacidad de pago se entiende por ella la capacidad que tiene el cliente para cumplir con las obligaciones, según las condiciones pactadas.

El comportamiento de pago se refiere a la atención que el cliente ha tenido sobre sus deudas, el cual es medido a través del historial de pagos que

ha demostrado a sus acreedores. También se entiende por los días de atraso que maneja en la(s) operación (es) que actualmente tenga vigente (s).

Dentro del análisis de las garantías, el Acuerdo SUGEF 1-95 (2004) las define como:

La forma genérica de afianzar el cumplimiento de una obligación y que pueden ser personales o reales. Para efectos de calificación de la cartera crediticia, las garantías reales deberán estar valuadas, legalmente perfeccionadas, constituidas a favor de la institución financiera y, cuando se amerite, debe disponerse de pólizas de seguros actualizadas y endosadas a favor del intermediario financiero. Adicionalmente, cuando corresponda, la entidad deberá realizar inspecciones o avalúos periódicos de los bienes recibidos en garantía, conforme a la naturaleza de éstos. Estas inspecciones deben ser efectuadas por profesionales debidamente calificados y constar en el expediente del deudor.

En cuanto a las garantías fiduciarias o personales, debe existir información actualizada que permita determinar la capacidad de pago del fiador. Si esta información no está disponible en esos términos, la cobertura de la garantía fiduciaria no se tomará en cuenta. (p. 8-9)

La clasificación de los deudores se basa en tres criterios, los cuales a su vez cuentan con categorías de riesgo donde se encontrarán los clientes según la morosidad que manejen, es decir los días de atraso en el cumplimiento de los pagos establecidos según el contrato del crédito.

“Los atrasos e incumplimiento en los préstamos provocan que una proporción de la cartera esté congelada” (González, 1994, p.43), lo que quiere decir que no esta generando rendimientos, debido a que estos están compuestos por el ingreso de los intereses corrientes y moratorios, menos los costos operativos y/o administrativos, donde estos últimos son trasladados a los clientes, perjudicando tanto a estos como a la entidad.

Los altos índices de morosidad también son indicios de la ineficiencia de parte del intermediario por dos razones: primero, indican que probablemente se ha financiado inversiones improductivas, incapaces de resarcir el costo de oportunidad de los recursos. Segundo, puede indicar que el banco no fue cuidadoso en la evaluación del proyecto de inversión o que no presionó suficientemente para la recuperación del crédito, situación que puede notarse en el comportamiento que se obtiene en la mora financiera y legal, donde la primera es cuando el cliente queda moroso por el monto de las cuotas que no canceló en su(s) operación(es), y la segunda Según Acuerdo SUGEF 1-95 (2004) tiene la siguiente definición:

Conforme con este criterio se considera en mora el saldo total de un crédito con la falta de un solo pago de un período de intereses o de una de las cuotas, abono o cualquier otra forma de pago convenida. El cómputo de la mora se da a partir del día siguiente a la fecha de pago pactada e incluye el principal y los productos por cobrar. (p. 4)

Este tipo de mora es la que utilizan las entidades financieras y la SUGEF para medir el porcentaje de la mora total que manejan.

Por estas razones bancos deben manejar una estrategia efectiva con el fin de controlar este indicador.

2.5 Estrategia

De acuerdo con Ronda (s.f.) el término estrategia tiene el siguiente significado:

Por estrategia se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrimos a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar. Tener un propósito estratégico

implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa queremos ser?, ¿Adónde queremos llegar? Una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber adónde se quiere llegar (p. 1)

Entonces se puede decir que una estrategia está conformada por directrices o pautas que se deben seguir para desarrollar un proceso o producto, a fin de que cumpla con los parámetros establecidos por la empresa.

Esto quiere decir que se cumpla con los objetivos de la organización, a fin de contribuir con la visión, fortaleciendo las políticas, a través de un seguimiento en un plan de acción, que tenga como propósitos alcanzar las metas que le permitan ser competentes y asegurar la supervivencia a largo plazo. Por eso toda empresa, al elaborar sus políticas, realiza también sus estrategias, para así poder disminuir las causas que generan los problemas.

Estas estrategias deben ser medidas y controladas para poder presupuestar los costos e ingresos y así determinar el rendimiento de dicha.

2.6 Estrategia financiera

Se realiza una estrategia financiera con el propósito de identificar los puntos positivos y negativos de esta, para determinar los recursos o actividades que se necesitan para cumplir con el o los objetivos, tomando en cuenta las fuentes de financiamiento para conseguir los recursos indispensables para realizar el trabajo. De esta manera, se debe contar principalmente con sistemas financieros que permitan controlar la estrategia, a fin de medir su efectividad.

Para las entidades financieras una de las principales estrategias con las que cuentan, es la que utilizan para el tratamiento de los créditos, que

determina un adecuado proceso crediticio, con el fin de mantener la estabilidad, la seguridad, la transparencia y la solvencia en la banca, donde solicitan una serie de requisitos según los procedimientos, políticas de crédito y formularios adecuados a cada una de las etapas por las que debe pasar el crédito, de manera que se logre una evaluación del riesgo crediticio lo más objetivo posible. Con ello se asegura la integración de una cartera de crédito sana, la recuperación oportuna de los recursos invertidos en la actividad crediticia y sobre todo, la permanente capacidad de devolver sus fondos a los depositantes conforme se haya pactado.

Para este proceso se han establecido una serie de etapas entre las que están:

1. Solicitud de crédito: en este documento se indica el monto y destino de los recursos que se solicitan.

2. Documentación: se solicita la información financiera (estados financieros), legal (escrituras), organizativa (personerías) para evaluar tanto al solicitante como a la propia operación para la cual se solicita el crédito. Se conoce el tipo de negocio, características de los dueños y la gerencia.

3. Negociación: es donde se ponen de acuerdo las partes, tanto en formas de pago, como en garantías, tasas de interés, etc.

4. Dictamen y recomendación: es cuando el analista evalúa el riesgo crediticio y la capacidad de pago del deudor, entre otros aspectos.

5. Aprobación: según los niveles de autorización se aprueba o deniega el crédito.

6. Formalización: es cuando se legalizan por medio de un contrato, en escritura pública o cualquier otro documento la operación crediticia y todos los

aspectos relacionados con ésta, donde se establecen los derechos y obligaciones de las partes.

En caso de los créditos prendarios los documentos adicionales que se firman normalmente son:

A) La carta del debito automático: ésta es opcional y consiste en la apertura de una cuenta la cual el cliente autoriza para que ésta sea ligada al préstamo, con el propósito de que el cliente deposite en la cuenta el monto correspondiente a la cuota mensual del préstamo, y cuando llega la fecha de pago establecida en el contrato, el sistema le rebaje dicho dinero y pague el crédito.

B) La carta de aseguramiento del bien: es la póliza de seguro del vehículo, la cual se incluye dentro de la flotilla del banco con el fin de que este mantenga el control, para que en caso de indemnización por pérdida total, cubra primero el crédito y si queda algún remante sea entregado al cliente.

C) El plan de inversión: este un documento es informativo ya que contiene en forma resumida los elementos que componen el crédito, por ejemplo, la fecha de vencimiento, el número de operación, la fecha y monto de pago del seguro y del crédito, para que el cliente tenga claro los puntos más importantes del contrato.

7. Desembolso: éste es el proceso que facilita los fondos al prestatario según los términos pactados, una vez que se cuenta con todos los documentos requeridos y finiquitadas todas las formalizaciones.

8. Administración y control: supervisar que el cliente utilice los recursos para los fines que fueron solicitados.

9. Recuperación: esta es la etapa final en la que se espera recibir el pago del capital e intereses, en el tiempo pactado, o aún con algunos atrasos y problemas.

En esta última etapa se formula también una estrategia enfocada a lograr una adecuada recuperación, principalmente a través de:

- A) Gestores de cobro:** que realizan un recordatorio hasta que se obtenga el pago.

- B) Readecuaciones:** siempre y cuando existen posibilidades que faciliten o garanticen la recuperación.

Entre las readecuaciones más utilizadas:

B.1) Ajuste a las cuotas: para que el cliente pueda cumplir con los pagos; muchas veces en este caso se debe ampliar el plazo, por lo que casi siempre se firma un nuevo documento legal.

B.2) Novación de deudor: muchas veces el crédito es asumido por otra persona, por lo que se realiza el cambio de deudor, siempre y cuando sea aceptado por el banco.

- C) Cobro legal:** cuando los esfuerzos del cobro administrativo no han sido efectivos, se recurre a la vía judicial por medio del cobro judicial, donde se tratará de recuperar la garantía. Y "(...) para tener éxito se requiere que todo el proceso de formalización y documentación se encuentre en el debido orden" (Wild, 1998, p. 36). Esto quiere decir que la garantía esté en poder del banco, que esté debidamente tramitada, que cumpla con los requisitos legales que se requiere, para su respectiva ejecución.

Estas estrategias tienen con objetivo realizar en primera instancia un contacto con el cliente, permitiéndole al banco conocer el manejo que éste ejerce sobre sus cuentas, a su vez tomar decisiones en caso de que el cliente tenga problemas en la atención de sus deudas, ya sea a través de arreglos de pago o en definitivo el trámite de las cuentas por medio del cobro judicial, con el fin de obtener la recuperación de la cuenta o garantía.

Es importante mejorar las estrategias que permitan disminuir la mora para poder obtener el pago efectivo de las cuentas y evitar los cobros judiciales, ya que estos constan de un proceso más lento y costoso, debido a que el banco debe asumir los honorarios que pagará al abogado por su gestión, así como los gastos que surgen durante todo el proceso, lo que implica que el banco pierda la opción de hacer uso de dichos recursos en un menor tiempo, disminuyendo las posibilidades de aprovechar oportunidades y obtener una ganancia.

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se puede observar que es de carácter exploratoria, pues se cuenta con un conocimiento previo del tema, además de la información recolectada, de personas que trabajan directamente en el manejo y tratamiento de la mora crediticia, y la consulta en libros de texto relacionados con el tema.

En esta investigación se hacen presente también fundamentos de carácter descriptivo, donde se destacan las etapas por las que debe pasar un crédito para que este sea otorgado, así como los requisitos que debe cumplir para poder pasar a la siguiente etapa; además se presenta en los diferentes tipos de recursos y estrategias que utilizan para cobrar y controlar la mora con el fin de recuperar las cuentas y obtener una sana cartera.

Podemos encontrar también los resultados en el proceso de medición histórico de la morosidad y la eficiencia del cobro.

3.2 MATRIZ BÁSICA DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este esquema se presenta el tema de investigación, el problema por investigar, los objetivos generales y específicos.

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	
		GENERAL	ESPECÍFICOS
Mejoramiento de las estrategias financieras para la disminución de la morosidad en la cartera prendaria en los bancos Banex y Bac San José.	¿Cómo mejorar las estrategias financieras para la disminución de la morosidad en la cartera prendaria de los bancos Banex y Bac San José?	<p>1. De Diagnóstico: Analizar las estrategias financieras que se llevan a cabo para la disminución de la morosidad en la cartera prendaria de los bancos Banex y Bac San José.</p>	<p>1. Revisar las estrategias financieras. 2. Describir el control que se ejerce sobre la cartera morosa.</p>
		<p>2. De Propuesta: Mejorar las estrategias que se llevan a cabo para la disminución de la morosidad en la cartera prendaria de los bancos Banex y Bac San José.</p>	<p>1. Formular un plan de mejoramiento de las estrategias. 2. Plantear nuevas estrategias.</p>

3.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
1. Créditos	Es aquella operación por medio de la cual una institución financiera (el prestamista) se compromete a prestar una suma de dinero a un prestatario por un plazo definido, para recibir a cambio el capital más un interés por el costo del dinero en ese tiempo.	Se trata de la apertura de un contrato entre dos partes, donde el que necesitada los recursos deberá de cumplir con una serie de requisitos que solicitará el prestamista para determinar si aquél le podrá devolver lo prestado en el tiempo pactado.	1.1 Tasas de interés. 1.2 Convenios con agencias. 1.3 Promociones. 1.4 Financiamiento	1.1.1 Cuestionario. 1.1.2 Entrevista.
2. Morosidad	Son los atrasos e incumplimiento en el pago de los préstamos, lo que provoca que una proporción de la cartera esté congelada.	Es el atraso en el cumplimiento de los pagos establecidos según el contrato del crédito.	2.1. Clasificación de los deudores.	2.1.1. Observación.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
3. Control	Es un proceso que tiene como objetivo proporcionar seguridad en la información, siendo ésta lo más exacta posible.	Es supervisar y monitorear el cumplimiento de los pagos según el contrato.	3.1 Proceso de toma de decisiones. 3.2 Procedimientos 3.3 Políticas y objetivos.	3.1.1 Revisión de documentos. 3.1.2 Entrevista. 3.1.3 Cuestionario.
4. Recuperación	Es el pago de lo que le fue prestado más intereses generados.	Es el ingreso del pago de los intereses, amortizaciones y otros cargos que generen los créditos.	4.1 Arreglos de pago. 4.2 Readecuación. 4.3 Novación de deudor. 4.4 Remate de los bienes. 4.5 Dación en pago. 4.6 Venta de los bienes.	4.1.1 Cuestionario. 4.1.2 Entrevista.
5. Estrategias	Son las etapas que se realizan para alcanzar uno o más objetivos.	Son las guías que se deben seguir para realizar el trabajo, con el fin de cumplir con las políticas de la empresa.	5.1 Cobro administrativo. 5.2 Cobro legal.	5.1.1 Cuestionario. 5.1.2 Entrevistas.

3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Dentro de los sujetos que están ligados directamente al resultado de esta investigación tenemos las instituciones encargadas de la función de intermediación financiera (bancos), las entidades supervisoras del sistema bancario nacional (Banco Central y SUGEF), el crédito y su recuperación. Dichos sujetos tienen características particulares, donde los primeros son los que impulsan en parte la economía de una nación, mientras que los segundos permiten que exista transparencia y seguridad en las funciones que realizan las instituciones supervisadas y los terceros son uno de los servicios que ofrecen los bancos, que permiten que las personas deficitarias puedan obtener recursos para poder financiar sus actividades o proyectos de inversión y a su vez tiene como propósito la obtención de una parte de la utilidad de las entidades que brindan dicho servicio, a través de la recuperación de los intereses y capital de lo prestado.

Las fuentes consultadas para el desarrollo de esta investigación fueron principalmente la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), a través de sus normativas y reportes veraces sobre el comportamiento de la cartera y la morosidad de bancos privados. A su vez la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica N° 7558 (LOBCCR), donde se presenta el encaje legal, la política monetaria y crediticia y las funciones de la SUGEF.

Además se contó con el aporte de los funcionarios directamente relacionados con la mora, como son todos los cobradores de la cartera morosa, los colocadores de dichos créditos, los controladores y medidores de la mora, y personas que reportan a la SUGEF la mora de dichas entidades.

Con respecto a las personas a las que se les consultó en el Banco Bac San José se encuentran: los seis gestores de cobro de la cartera crediticia, y a la persona que controla la mora prendaria, gestiona los cobros judiciales y

arreglos de pago de dicha cartera y al jefe de los ejecutivos de la cartera prendaria.

En cuanto a los colaboradores entrevistados en el Banco Banex S.A., se contó con la información proporcionada por los cobradores de la cartera morosa que fueron cinco, y al jefe del área de cobro.

En esta investigación no se manejó el muestreo, pues se conocía de antemano con qué entidades bancarias se iba a trabajar, entre las que se eligieron al Banco Banex y el Banco Bac San José, por ser instituciones que se destacan como las más grandes, sólidas y que cuentan con una gran cartera crediticia, dentro de la banca privada.

Además se tomó como investigación la cartera crediticia de estas entidades, por ser un activo muy importante del sector bancario privado y que representó, a diciembre de 2003, un 70% del activo total, y dentro de esta cartera, el estudio se enfoca principalmente en el financiamiento de vehículos.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En forma general la información utilizada para esta investigación se obtuvo de estadísticas suministradas del ente supervisor de las entidades bancarias (SUGEF), como también la recolección de información basada en la experiencia de personas que trabajan directamente con la mora, proporcionada a través de cuestionarios y entrevistas.

3.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene como propósito demostrar a los lectores la importancia de la calidad de la cartera, y por ende el tratamiento y control de la

mora, a través de estrategias de cobranza que permitan alcanzar los objetivos deseados por la entidad financiera, por medio de la presentación del comportamiento histórico de la mora.

Asimismo, obtener con este trabajo mejores estrategias o complementos de estas, para poder cumplir con metas establecidas y llegar a mantener niveles más bajos de morosidad, es decir, una mejor y/o sana cartera crediticia.

Entre las limitaciones, podemos decir que la información brindada por los funcionarios de estos bancos es un poco escueta, esto por motivo del secreto bancario. Sin embargo se cuenta con información técnica e informes publicados por la SUGEF, que sirvieron de base para la investigación y son datos muy confiables.

4.1 - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de realizar el trabajo de campo y entrevistar a los funcionarios que trabajan directamente con créditos y su morosidad, se procedió a analizar los datos obtenidos de una fuente muy confiable como es la SUGEF, esto debido a que los funcionarios de estos bancos no pueden revelar datos numéricos exactos, por el secreto bancario; a pesar de realizar múltiples entrevistas y cuestionarios, la información es general.

Con respecto a los datos numéricos obtenidos de las entidades en estudio, estos fueron extraídos de las publicaciones anuales y mensuales que realiza la SUGEF, dentro de las primeras encontramos un material llamado memoria anual, la cual contiene datos que revelan información importante sobre lo que sucedió durante todo el año anterior, con respecto a las entidades financieras bancarias y no bancarias del sistema financiero nacional.

La memoria anual que se analizó desde el inicio del trabajo fue la del 2003, que sirvió para tomar como referencia a estos bancos, ya que evidencia que el activo total de todos los bancos privados se concentra en tres bancos privados más grandes: Banco Interfín, S.A., Banco BAC San José S.A. (antes Banco de San José S.A.) y Banco Banex, S. A, los cuales en conjunto absorben 56.7% de dicho volumen de activos. También se menciona que la cartera de crédito es el activo más importante del sector bancario privado y representó a diciembre de 2003 un 70.8% del activo total, es decir, casi dos terceras partes del activo total, y en cuanto a su distribución por actividad económica, destaca el crecimiento observado en el financiamiento a las actividades de crédito personal y vivienda, que pasaron de 16.3% y 3.8% en diciembre de 2000, a 22.7% y 18.5%, respectivamente, hasta alcanzar en conjunto casi la mitad de los ¢863.786.8 millones de crédito otorgado por el sector, restándole importancia al crédito otorgado a los sectores comercial, de servicios e industria manufacturera.

Esta redistribución de la actividad crediticia ha presentado dos características importantes: en primera instancia, las actividades de crédito personal y para vivienda, junto con el de construcción, evidenciaron los mayores niveles de morosidad durante el 2003, con la consecuente exposición del sector a posibles pérdidas originadas en el financiamiento de actividades no productivas o no generadoras de un ingreso que permita al deudor hacer frente a la obligación asumida; lo cual nos lleva a la segunda característica en el período analizado, cual es que los destinos de estos recursos evidencian la limitada reactivación productiva del país al no fortalecerse la colocación de créditos directamente a inversión.

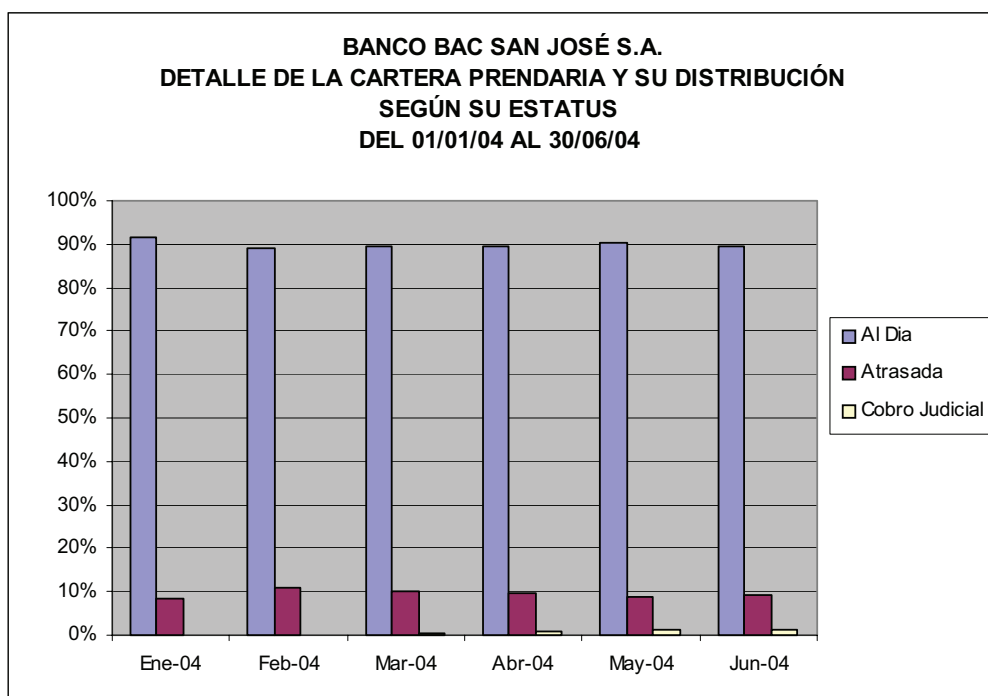
En cuanto a la información mensual que publica la SUGEF, permite obtener datos referentes al comportamiento de la cartera de crédito personal enfocada al financiamiento de vehículos, y así como el porcentaje que aporte dicha actividad a la morosidad total que manejan estos bancos dentro de su cartera total, a través de comparaciones históricas

Con dicha información se realizan los cuadros que se muestran, con el propósito de ser analizados, comparados y hallar las razones de su comportamiento.

En el siguiente cuadro se detalla la distribución de la cartera destinada al consumo o crédito personal enfocada al financiamiento de vehículos del banco Bac San José.

CUADRO N° 1**BANCO BAC SAN JOSÉ S.A.**

Detalle de la cartera prendaria y su distribución según su estatus							
PERIODO	Al Día		Atrasada		Cobro Judicial		Total
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Ene-04	45.148.842,00	91%	4.169.213,00	8%	80.210,00	0%	49.398.265,00
Feb-04	44.724.644,00	89%	5.398.963,00	11%	81.234,00	0%	50.204.841,00
Mar-04	45.371.305,00	90%	5.052.910,00	10%	213.462,00	0%	50.637.678,00
Abr-04	46.596.238,00	90%	4.951.824,00	10%	431.557,00	1%	51.979.618,00
May-04	47.421.660,00	90%	4.581.411,00	9%	586.218,00	1%	52.589.289,00
Jun-04	48.106.075,00	89%	5.022.374,00	9%	739.648,00	1%	53.868.097,00



Si se observa la gestión realizada por el Bac San José durante el primer semestre del año 2004, se deduce que la entidad ha demostrado un comportamiento estable ya que ha logrado mantener la día alrededor de un 90% de su cartera prendaria, lo que indica que está siendo muy bien manejada.

Al revisar el sistema de cobro que utiliza este banco, se observa que es muy competitivo y flexible, pues cuenta con un mecanismo que se basa en la distribución de las cuentas morosas por días de atraso, moneda, ejecutivo, etc. y son asignadas por colas, al gestor o los gestores de cobro, con el fin de que éste o éstos cubra(n) toda la cartera morosa durante el mes vigente.

Los gestores de cobro indicaron que cuentan con recursos para realizar su función, como son: en primera instancia el teléfono que es el más utilizado, también correo electrónico y fax, estos dos últimos los utilizan más que todo cuando el cliente requiere por escrito el detalle de la distribución del pago mensual que debe realizar o cuando no es localizado por la vía telefónica.

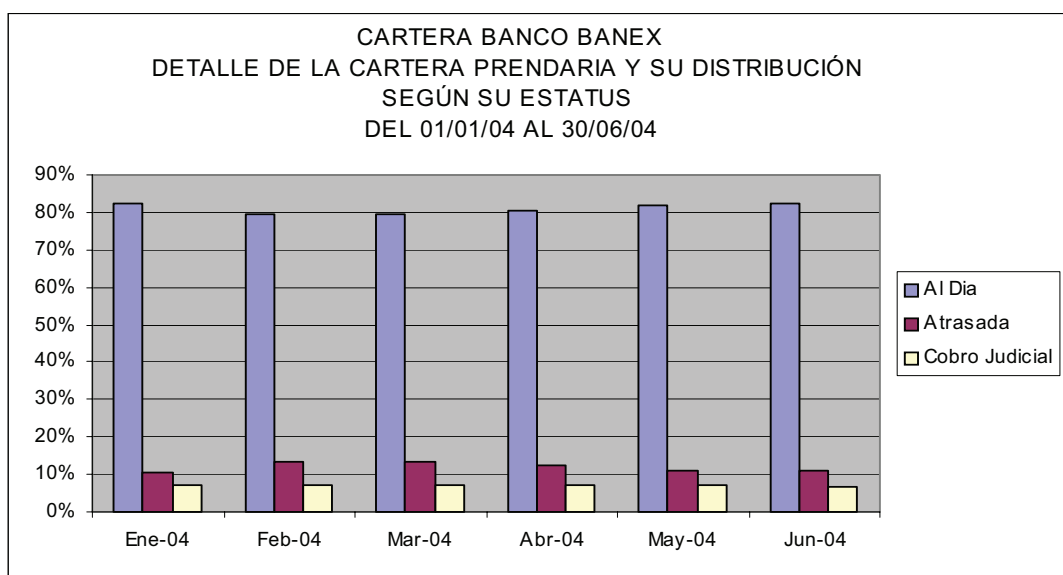
Una vez realizada la gestión a todas las cuentas morosas preparan un reporte, el cual contiene la gestión realizada a dichas cuentas así como sus días de atraso, con el fin de que la persona encargada de controlar la mora prendaria, determine si se les puede aceptar el arreglo de pago a aquellos que lo han propuesto o con los que se ha negociado, y/o el traslado de las cuentas a cobro judicial.

Además, en el cuadro se observa que durante los últimos meses se ha incrementado la cartera en cobro judicial y según lo conversado con el personal de cobro respecto al tema, indicaron que se debe a la falta de efectivos arreglos de pago y que este tipo de cobro es utilizado como medida de presión para los clientes malos.

El siguiente cuadro detalla cómo se distribuye la cartera destinada al consumo o crédito personal enfocado al financiamiento de vehículos del banco Banex.

CUADRO N° 2**BANCO BANEX S.A.**

Detalle de la cartera prendaria y su distribución según su estatus							
PERIODO	Al Día	%	Atrasada	%	Cobro Judicial	%	Total
Ene-04	15.362.303,00	82%	1.963.598,00	11%	1.321.153,00	7%	18.647.054,00
Feb-04	14.809.446,00	79%	2.478.130,00	13%	1.345.040,00	7%	18.632.616,00
Mar-04	14.493.242,00	79%	2.477.557,00	14%	1.287.853,00	7%	18.258.653,00
Abr-04	15.086.218,00	80%	2.357.334,00	13%	1.303.505,00	7%	18.747.056,00
May-04	15.169.803,00	82%	1.996.676,00	11%	1.325.573,00	7%	18.492.052,00
Jun-04	15.661.973,00	82%	2.105.004,00	11%	1.293.555,00	7%	19.060.532,00



Si se observa la gestión realizada por el Banex durante el primer semestre del año 2004, se deduce que la entidad ha demostrado un comportamiento estable ya que ha logrado mantener al día alrededor de un 80% de su cartera prendaria con alguna dificultad estacional durante los meses de febrero, marzo y abril. Y gráficamente se observa que la cartera en cobro judicial ha mantenido un comportamiento igual.

Al revisar el mecanismo que utilizan los gestores de cobro judicial para realizar su función, se observa que es muy competente, ya que se basa en generar listados de las cuentas morosas de forma diaria, lo que permite actualizar las cuentas que salen de la cartera morosa así como las que entran a dicho estatus.

Los gestores de cobro indicaron que cuenta con recursos para realizar su trabajo, como son: en primera instancia el teléfono que es el más utilizado, también correo electrónico y fax, estos dos últimos se utilizan más que todo cuando el cliente requiere por escrito el detalle de la distribución del pago mensual que debe realizar o cuando no se puede localizar por la vía telefónica.

Una vez realizada la gestión a todas las cuentas morosas se prepara un reporte, el cual contiene la gestión realizada, y los días de atraso de las operaciones, con el fin de realizar reuniones y determinar si se les puede aceptar el arreglo de pago de aquellos que lo han propuesto o con los que se ha negociado, y/o el traslado de las cuentas a cobro judicial.

Comparando estos dos bancos se obtiene que los dos manejan una cartera prendaria realmente sana, pues concentra el mayor porcentaje de las cuentas al día, y una estrategia de cobro similar.

En cuanto a las estrategias que utilizan estos bancos para disminuir la morosidad, se destaca la realización de la gestión de arreglos de pagos, siempre y cuando el cliente tenga intenciones de pagar y si además cumplen con los puntos que indicaron que toman en consideración para aceptar algún arreglo, como son:

- Explicación de la situación particular que está atravesando, ya sea por una situación inesperada (robo, incendio, enfermedad, etc.) o del

mercado en el que se desarrolla (caídas de las ventas de su local o fuentes de ingreso, o desempleo)

- El récord crediticio y el historial de pagos.
- La garantía que respalda el crédito, la cual tiene que estar limpia, es decir, que no esté embargada.

Para gestionar algún arreglo de pago es indispensable que el cliente indique una propuesta de pago necesariamente por escrito, donde explique la situación por la cual no ha podido poner la cuenta al día, y el ofrecimiento del monto que puede pagar y la fecha, con el fin de que lo pueda cumplir.

Dicen que cuando el cliente se encuentra bastante atrasado y no tiene ningún arreglo, por lo tanto no tiene intenciones de pagar, y no pone al día la cuenta, ésta es trasladada a cobro judicial como medida de presión, y prudencia del banco para recuperar la cuenta o la garantía.

En la mayoría de los casos cuando un cliente que está en cobro judicial se comunica con el banco para obtener un arreglo de pago, es por que el vehículo ya ha sido capturado por el abogado, y en ese momento es cuando el banco determina qué tipo de arreglo le podría aceptar, pero debe cubrir primero las costas procesales y legales y el abono que el banco le indique que debe realizar para poder suspender el proceso judicial.

El arreglo de una operación que se encuentra en cobro judicial será tramitado inicialmente con el abogado, el cual será como intermediario entre el demandado y el banco, con el fin de que la información proporcionada al banco sobre el caso sea lo más exacta posible, es decir, que se conozca la etapa en la que se encuentra el proceso, así como las posibilidades de recuperación y los gastos que se pueden generar para llevar a cabo la recuperación de la garantía, esto le permitirá a su vez conocer el criterio del abogado sobre dicha

situación, para que asesore al banco sobre los pros y contras del caso y tomarlo en cuenta al evaluar si le aceptan o no el arreglo de pago.

Indicaron que muchas veces los arreglos de pago que se aceptan no necesariamente cumplen con dichos requisitos, pues el banco le interesa recuperar el efectivo cuanto antes.

En cuanto a los reportes que se generan para medir la mora, se obtienen datos que son indispensables controlarlos como son:

- La cuenta en la que están registrados los créditos según su estatus.
- Clasificación de las cuentas, para realizar la estimación.

Los dos puntos anteriores deben estar de acuerdo con lo que establece la norma 1-95 de la SUGEF, donde la clasificación de las cuentas permite establecer la estimación que tendrá cada operación con el fin de ser prudentes en el riesgo que se está asumiendo, según los resultados en los factores básicos para asignar dicho porcentaje.

Al realizar estas entidades dichos reportes antes del fin de mes, dicen aseguran que les permite controlar los días de atraso de las cuentas con el fin de tomar medidas, buscar soluciones para sacar las operaciones del estatus atrasado y revisar el porcentaje de la estimación que contienen dichas operaciones.

Una vez realizado el detalle que muestran los cuadros y complementado con la información proporcionada por los funcionarios de estos bancos vemos que el manejo que ejercen sobre la cartera prendaria es relativamente bueno.

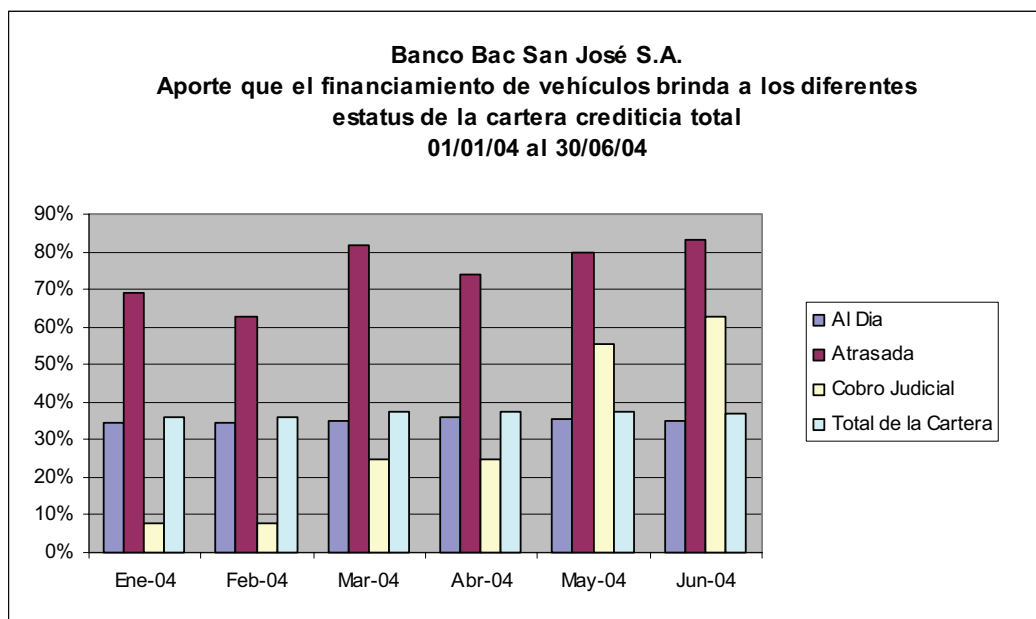
Sin embargo, en los siguientes cuadros que detallan el comportamiento que obtiene la cartera prendaria al ser comparada dentro de la cartera total según su estatus, se presenta una situación muy interesante.

El presente cuadro, obtenido con información del Bac San José, suministrada por la SUGEF, con respecto al porcentaje que la cartera prendaria aporta a los diferentes estatus de toda la cartera crediticia, donde podemos observar el siguiente comportamiento:

CUADRO N° 3

TOTAL CARTERA BANCO BAC SAN JOSÉ S.A.								
PERIODO	Al Día		Atrasada		Cobro Judicial		Total	
Ene-04	130.695.790,00		6.055.116,00		1.047.141,00		137.798.046,00	
Feb-04	129.194.071,00		8.612.339,00		1.013.470,00		138.819.880,00	
Mar-04	128.655.003,00		6.191.334,00		853.367,00		135.699.703,00	
Abr-04	129.658.003,00		6.685.577,00		1.737.114,00		138.080.695,00	
May-04	132.897.126,00		5.739.346,00		1.059.426,00		139.695.898,00	
Jun-04	137.541.287,00		6.038.884,00		1.180.496,00		144.760.667,00	

Aporte que el financiamiento de vehículos brinda a los diferentes estatus de la cartera total crediticia								
PERIODO	Al Día		Atrasada		Cobro Judicial		Total	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Ene-04	45.148.842,00	35%	4.169.213,00	69%	80.210,00	8%	49.398.265,00	36%
Feb-04	44.724.644,00	35%	5.398.963,00	63%	81.234,00	8%	50.204.841,00	36%
Mar-04	45.371.305,00	35%	5.052.910,00	82%	213.462,00	25%	50.637.678,00	37%
Abr-04	46.596.238,00	36%	4.951.824,00	74%	431.557,00	25%	51.979.618,00	38%
May-04	47.421.660,00	36%	4.581.411,00	80%	586.218,00	55%	52.589.289,00	38%
Jun-04	48.106.075,00	35%	5.022.374,00	83%	739.648,00	63%	53.868.097,00	37%



Este cuadro detalla qué porcentaje de la cartera total del banco Bac San José es destinada al financiamiento de vehículos. Por ejemplo: en el mes de junio del 2004, vemos que existe un 37% de los créditos destinado para este tipo de financiamiento y que de todo lo atrasado, el 83% es aportado por esta actividad, así como el 63% de lo trasladado al cobro judicial.

Según la información recopilada de los funcionarios de esta entidad, se indica que dentro de toda la cartera personal, el financiamiento de vehículos es una de las actividades más importantes ya que concentran un gran número de clientes, y en cuanto al monto es una de las más grandes, ya que los vehículos que financian son únicamente nuevos, es decir salidos de agencia, y colocados en moneda extranjera –dólares-.

Además, se puede observar en el cuadro que la mayor parte de las cuentas atrasadas y en cobro judicial es aportada por esta actividad, producto de que en dicha cartera ha sido difícil cumplir con la meta establecida, según

se conversó con la persona encargada del control de la mora prendaria. Sin embargo, el índice de morosidad de la cartera crediticia total que maneja la entidad mantiene un porcentaje es razonable, al mantener otras carteras grandes al día.

Según indicó la persona encargada del control de la mora, el hecho no de poder cumplir más frecuentemente con la meta, se debe a que esta cartera tiene la fecha de corte para los 18 de cada mes, lo que determina un tiempo hábil menor a 12 días, para que el auxiliar de cobro y la persona encargada del control de la mora prendaria realicen la gestión de cobro, revisen los casos críticos y busquen alguna solución antes de fin de mes, con el propósito de sanar la cartera morosa.

Es notable que el tiempo de cobro efectivo es muy reducido, implicando que realicen una gestión más efectiva para poder lograr o acercarse a la meta.

Para revisar los casos críticos se realiza un reporte con las gestiones realizadas por el auxiliar de cobro y los días de atraso con que cuenta el cliente atrasado, este documento es enviado a la persona encargada del control de la mora para realizar la función de aceptación de arreglos de pago, así como la negociación de éstos, y el traslado de las cuentas a cobro judicial.

Este reporte es enviado con unos pocos días antes del cierre, debido a que las cuentas deben estar debidamente cubiertas, por lo que no se cuenta con un tiempo prudente para realizar su gestión, lo que aumenta las cuentas en estatus atrasado y en cobro judicial.

Esta actividad aporta un porcentaje significativo en el estatus de las cuentas atrasadas de la cartera total, el cual se ha mantenido, seguido por un incremento de cuentas en cobro judicial debido a esta actividad, pasando de un 8% obtenido en el mes de enero a un 63% para el mes de junio del presente

año. Según el alcance de los resultados en los cuestionarios realizados, esto se debe, más que todo, a que es la medida de presión más agresiva que se ejerce en los créditos difíciles o que se les han aceptado arreglos y no lo han cumplido, por lo que reactivan el proceso de cobro judicial.

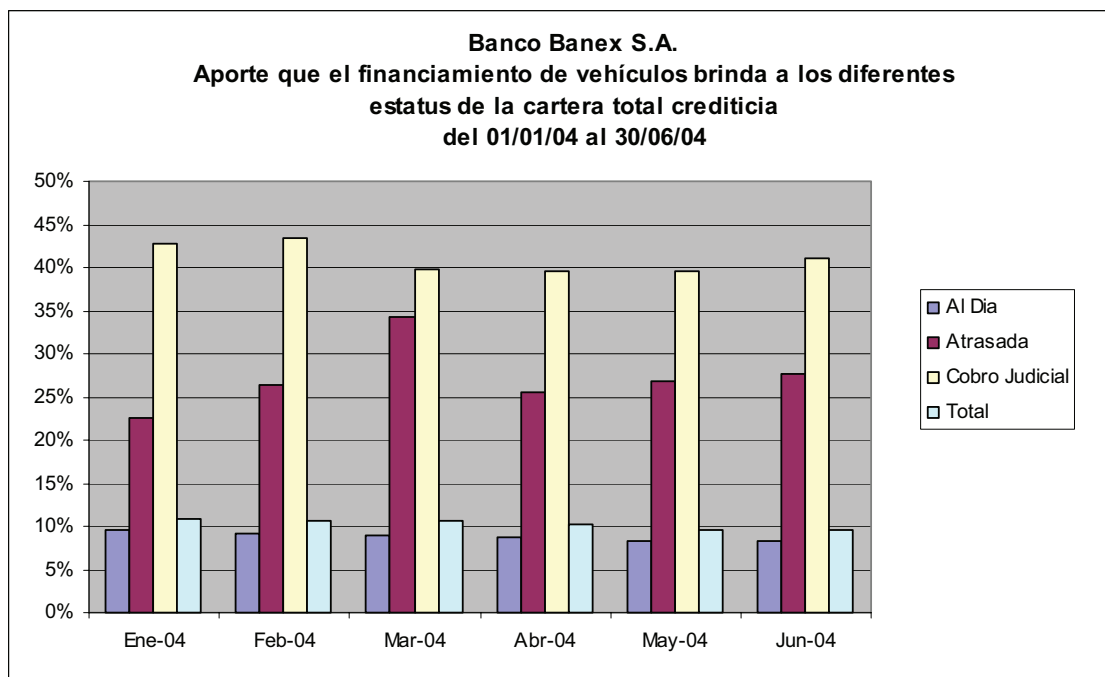
El porcentaje que se obtenga en el índice de morosidad afecta directamente a los cobradores y a la persona encargada controlar la mora, y en menor porcentaje afecta a los ejecutivos encargados de colocar estos créditos, que no son tomados en cuenta para la disminución de la mora, a la hora de negociar un arreglo o enviar el crédito a cobro judicial.

Con respecto al Banco Banex, se presenta el siguiente detalle que presenta información con respecto al porcentaje que la cartera prendaria aporta a los diferentes estatus de toda la cartera crediticia.

CUADRO N° 4

TOTAL CARTERA BANCO BANEX S.A.				
PERIODO	Al Día	Atrasada	Cobro Judicial	Total
Ene-04	160.434.072,00	8.699.184,00	3.086.551,00	172.219.807,00
Feb-04	162.029.253,00	9.363.607,00	3.093.243,00	174.486.104,00
Mar-04	161.376.397,00	7.217.710,00	3.234.852,00	171.828.958,00
Abr-04	171.546.481,00	9.240.029,00	3.302.575,00	184.089.085,00
May-04	183.482.571,00	7.443.815,00	3.356.379,00	194.282.766,00
Jun-04	187.647.304,00	7.639.077,00	3.156.952,00	198.443.333,00

Aporte que el financiamiento de vehículos brinda a los diferentes estatus de la cartera total crediticia								
PERIODO	Al Día		Atrasada		Cobro Judicial		Total	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Ene-04	15.362.303,00	10%	1.963.598,00	23%	1.321.153,00	43%	18.647.054,00	11%
Feb-04	14.809.446,00	9%	2.478.130,00	26%	1.345.040,00	43%	18.632.616,00	11%
Mar-04	14.493.242,00	9%	2.477.557,00	34%	1.287.853,00	40%	18.258.653,00	11%
Abr-04	15.086.218,00	9%	2.357.334,00	26%	1.303.505,00	39%	18.747.056,00	10%
May-04	15.169.803,00	8%	1.996.676,00	27%	1.325.573,00	39%	18.492.052,00	10%
Jun-04	15.661.973,00	8%	2.105.004,00	28%	1.293.555,00	41%	19.060.532,00	10%



En este cuadro se detalla qué porcentaje de la cartera total del banco Banex, es destinada al financiamiento de vehículos.

Por ejemplo: en el mes de junio del 2004, vemos que existe un 10% destinado para esta actividad y que de todo lo atrasado, el 28% es aportado por ésta, así como el 41% al cobro judicial.

Además, notamos que a pesar de que sólo un 10% de la cartera total es destinado al financiamiento de esta actividad, se observa un significativo porcentaje en que aporta esta actividad a toda la cartera en el estatus de cobro judicial, así como en lo atrasado.

En este caso se analiza el segmento de clientes que atraen:

Los funcionarios de este banco indican que los créditos que otorgan para el financiamiento de esta actividad son colocados tanto en moneda nacional

como en dólares, además financian tanto vehículos nuevos como usados, estos últimos a partir del 2000, también ofrecen créditos personales para la compra de vehículos que pueden ser de estilos más antiguos, lo que indica que buscan diferentes tipos de perfiles de clientes según lo que demandan, ampliando más el segmento de este mercado.

Al financiar vehículos usados es importante determinar el estado del bien, porque en caso de un cobro judicial, la recuperación en la venta del inmueble puede ser más difícil, situación que se observa en el aporte que realiza el financiamiento de esta actividad al estatus de cobro judicial de toda la cartera crediticia.

Respecto a la fechas de corte que maneja esta entidad, son los 8 de cada mes, lo que determina un tiempo amplio para realizar la gestión de cobro, así como el análisis de los clientes y su cuenta, para determinar si se le acepta algún tipo de arreglo de pago o se gestiona el pase de la cuenta a cobro judicial antes de fin de mes.

El tiempo con el que cuentan los funcionarios directamente relacionados con la mora, permite organizar las reuniones de mora con el fin de tomar soluciones sobre el proceder de las cuentas atrasadas. En estas reuniones los que participan son los gestores de cobro y la jefatura, es decir tampoco toman en cuenta a los ejecutivos que colocaron dichos créditos.

Los funcionarios de estas entidades que trabajan directamente con la morosidad dicen que son evaluados en parte, por el porcentaje que se obtenga en la cartera morosa, por eso para éstos la mora es importante medirla y controlarla y para ello se ha creado un instrumento con el fin de cumplir con algunos objetivos del banco donde uno de los puntos importantes es alcanzar la meta en este índice, el cual a su vez forma parte de los puntos que se evalúan para determinar la calificación del personal involucrado en la mora, en

especial a los gestores de cobro que tienen como función principal la disminución de la mora, a través de un buena gestión de cobro.

Este punto se mide a través de la obtención de un porcentaje no mayor de un 3% en el índice de morosidad de la cartera crediticia total, determinado por lo que establece la norma 24-00 de la SUGEF, y que se ha logrado obtener durante este semestre del año.

En la comparación de estos bancos, observamos que la cartera prendaria del Banex S.A. aporta más al cobro judicial, a pesar de que el financiamiento de esta actividad presenta un porcentaje insignificativo dentro de toda la cartera, y que la cartera prendaria del Bac San José aporta un mayor porcentaje en el estatus de atrasado a la cartera total, lo cual podemos notar si se realiza un promedio comparativo de cada banco.

CUADRO N° 5

Cuadro comparativo del aporte que el financiamiento de vehículos brinda a la cartera crediticia total del banco Banex S.A. y Bac San José S.A.

CARTERA PRENDARIA DEL BAC SAN JOSE					CARTERA PRENDARIA DEL BANEX S.A.				
PERIODO	Al Día	Atrasada	Cobro Judicial	Total Cartera	PERIODO	Al Día	Atrasada	Cobro Judicial	Total Cartera
Ene-04	35%	69%	8%	36%	Ene-04	10%	23%	43%	11%
Feb-04	35%	63%	8%	36%	Feb-04	9%	26%	43%	11%
Mar-04	35%	82%	25%	37%	Mar-04	9%	34%	40%	11%
Abr-04	36%	74%	25%	38%	Abr-04	9%	26%	39%	10%
May-04	36%	80%	55%	38%	May-04	8%	27%	39%	10%
Jun-04	35%	83%	63%	37%	Jun-04	8%	28%	41%	10%
PROMEDIO	35%	75%	31%	37%	PROMEDIO	9%	27%	41%	10%

Este cuadro se puede analizar de la siguiente manera:

Por ejemplo, la cartera prendaria del Bac San José aporta en promedio a la cartera total un 37%, a las operaciones que están al día un 35% es aportado

por esta actividad, así como el 75% a las cuentas atrasadas y un 31% a las cuentas en cobro judicial.

Con respecto al Banex, la cartera prendaria aporta en promedio a la cartera total un 10%, a las operaciones que están al día un 9% es aportado por esta actividad, así como un 27% a las cuentas atrasadas y un 41% a las cuentas en cobro judicial.

5.1 CONCLUSIONES

Luego de analizar la información se procede a plantear en este capítulo las conclusiones de acuerdo con los objetivos formulados para la investigación llamada “Mejoramiento de las estrategias financieras para la disminución de la morosidad de la cartera prendaria de los bancos Banex S.A. y Bac San José S.A.”

Objetivo N° 1

Revisar las estrategias financieras

Conclusiones:

Dentro de las estrategias que se utilizan en el cobro administrativo se obtiene que los auxiliares de cobro de estas entidades cuentan con recursos competentes para realizar una buena labor de cobro, con el fin de notificar por cualquier medio el cobro de la cuenta, pero lo que marca la eficiencia del recurso es lo que se diga o la redacción que se incluya en la notificación del cobro con el fin de influir en una reacción positiva en el cliente, obteniendo un cumplimiento de la cuenta y a tiempo, es decir, poder sacar la cuenta de la cartera morosa antes de fin de mes.

El tiempo con el que cuenta el gestor de cobro para realizar su gestión es un factor de gran importancia, ya que le permite analizar mejor las cuentas, al tener más tiempo para medir el cumplimiento de las promesas de pago, elemento que es indispensable a la hora de trasladar una operación a cobro judicial o de aceptar algún arreglo de pago, tanto antes como durante el proceso judicial.

El solicitar la propuesta de arreglo de pago por escrito es una buena medida de respaldo que utilizan estos bancos, como evidencia de lo que el cliente propone y así llevar el control del cumplimiento, para en caso contrario, trasladar la cuenta a cobro judicial o simplemente reactivar el cobro judicial.

Los arreglos de pago son una buena medida de recuperar en los casos que normalmente son incobrables o complicados, ya que muchas veces no se cuenta con la prenda o hipoteca en primer grado, pero cuando la garantía que respalda el crédito es real y en primer grado, la propuesta de pago del cliente es importante que contenga los puntos que se toman en consideración para la gestión del arreglo, para su respectivo análisis y la aceptación o no de éste.

Si el arreglo de pago de un crédito con garantía real -como son los prendarios- no es aceptado y no pone al día la operación, se tramita el cobro judicial, esto es una medida de presión y de prudencia del banco, con el fin de recuperar la cuenta y de no ser posible recuperar la garantía.

Cuando se gestiona un arreglo de pago de una operación que se encuentra en cobro judicial, es de suma importancia conocer el criterio del abogado sobre dicho caso, ya que una vez que la operación es cobrada por la vía judicial, el abogado es el que tiene un contacto más directo con el demandado y conoce mejor la situación del proceso y las posibilidades de recuperar a través de esta vía y además una estimación de los gastos que se deben realizar para poder recuperar la garantía, lo que determina en parte el aceptar o no el arreglo de pago.

Cuando los clientes con créditos prendarios son trasladados a cobro judicial, muchas veces estos se comunican con el banco para llegar a un arreglo pago, cuando su vehículo es capturado por el abogado, ya que ve que el banco no va a permitir perder la cuenta y va a tratar de recuperarla a través de la obtención de la garantía. Es en ese momento cuando el banco debe

realizar una buena estrategia de arreglo, ya que el cliente sabe que en caso de incumplimiento del pago, le pueden quitar nuevamente el vehículo, entonces éste podría perjudicar a la entidad desmantelando el vehículo u ocultarlo, con el fin de entorpecer o atrasar el proceso de cobro judicial.

Una vez que se acepta el arreglo, la operación es cobrada a través del personal de cobro administrativo, y si la cuenta se vuelve a atrasarse se puede reactivar el cobro judicial.

Objetivo N° 2

Describir el control que se ejerce sobre la cartera morosa.

Conclusiones:

Los sistemas de cobranzas que utilizan estos bancos permiten tramitar todas las operaciones morosas hasta con un día de atraso, a su vez permiten generar reportes, para poder realizar la revisión de las cuentas morosas una vez al mes antes del cierre del periodo, para determinar el proseguir con las cuentas que no tienen una promesa de pago, y que están muy atrasados.

Durante todo el año, la mora es medida de forma mensual, esto permite ir tomando medidas sobre los casos más relevantes que perjudican la cartera, con el fin de sanar las cuentas y así los obtener los resultados deseados; realizar la revisión de los porcentajes de estimación utilizados sobre dichas cuentas, el cual debe ser igual al que indica la normativa I-95 de la SUGEF.

La estimación de las cuentas es una medida conservadora de los bancos y establecida por el Ente Regulador de éstas, con el fin de salvaguardar los intereses de la colectividad involucrada, canalizando parte de la utilidad

para este fin, es decir, dejando de percibir dichos ingresos por la falta de una adecuada recuperación de lo colocado.

Para poder cumplir con el porcentaje establecido como meta para la mora de la cartera prendaria, es importante que todas las personas involucradas en los créditos cumplan con eficiencia su función principal, por ejemplo, que los ejecutivos realicen una buena y adecuada colocación, así como que los analistas realicen un buen análisis del cliente a fin de determinar si éste es apto para otorgarle el crédito, y si las garantías que respaldan los créditos son suficientes, y que los auxiliares de cobro realicen una buena gestión de cobro. El complemento de estas funciones permite obtener mejores resultados, ya que en caso de aumentar la cartera y mantenerla sana, permite bajar los porcentajes de morosidad.

La baja morosidad de los bancos y su alta cartera, es un indicador que permite a estas entidades destacarse dentro de la competencia y el mercado en el que se desarrollan. Esto permite analizar varios puntos, entre los que se afectan:

La eficiencia de la administración:

- En la colocación de los créditos.
- En la formalización y mantenimiento de los créditos.
- La cultura que se inculca en los clientes a través del cobro.

La cultura y políticas efectivas:

- Diferentes tipos de cobro (administrativo y legal).
- Estrategias de cobro o arreglos de pago.

Cuando no se cumple con la meta establecida, da indicios de la falla de los puntos anteriores, los cuales están estrechamente relacionados, donde

muchas veces al no darse las advertencias en el momento indicado, recaen en el último punto, el de idear o mejorar las estrategias de cobro con el fin de realizar el último esfuerzo en la recuperación de los créditos.

Dentro de los factores que se analizan de las operaciones morosas están:

- La aprobación de créditos con no cumplen satisfactoriamente algunos requisitos.
- La fecha de pago de dichas operaciones, que determina el tiempo con el que cuenta el cobrador para realizar su gestión y revisar a tiempo los casos críticos.
- El tipo de cobro de forma impersonal.
- El volumen de la cartera morosa que manejan y su distribución entre el personal encargado del cobro.

Respecto a la evaluación de los funcionarios que trabajan directamente con la mora, un punto importante para su calificación es la obtención de un porcentaje bajo en el índice de morosidad y por ende el alce en la meta establecida en la cartera prendaria morosa. Este mecanismo obliga a estos funcionarios a realizar un gran esfuerzo en obtener buenos resultados en la realización de su trabajo.

Se concluye que en este caso es necesario involucrar o calificar también al personal encargado de colocar los créditos, así como a los encargados de analizarlos, con el objetivo disminuir los casos críticos que se pudieron evitar desde un inicio, ya que el aumentar la cartera en el estatus de cobro judicial perjudica grandemente la entidad.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez revisadas y analizadas las estrategias que se llevan a cabo para la disminución de la morosidad en la cartera prendaria, se presentan las siguientes recomendaciones:

A) Formular un plan de mejoramiento de las estrategias

Para poder lograr este objetivo es necesario reunir todas las estrategias que se utilizan, así como el momento en que se ejecutan, para poder determinar qué tan efectivas son en dicho momento, o si es indispensable esperar que se cumpla con el tiempo definido para su utilización, o se pueden usar con una mayor frecuencia de forma que se ejerza mayor presión en los clientes difíciles.

Por ejemplo: se cuenta con los recursos necesarios para el cobro, como son:

El Bac San José cuenta con un sistema especializado para cobrar, a través de colas de cuentas atrasadas, lo que permite cubrir todas las operaciones que tengan hasta 1 día de atraso, durante todos los días del mes.

El Banex cuenta con listados que generan diariamente con el fin de cobrar las cuentas que tengan hasta 1 día de atraso, durante todos los días del mes.

Dichos sistemas permite generar listados o reportes, donde se detallan las cuentas que aparecen morosas, con sus respectivos días de atraso, así como la gestión de cobro realizada.

Este sistema permite analizar las operaciones de clientes difíciles, siendo una alarma que se puede utilizar para tomar nuevas decisiones sobre dichas cuentas.

Entre las estrategias que son más utilizadas se encuentran:

1. El recordatorio de las cuentas atrasadas a través de la vía telefónica y correo electrónico o fax y en casos de los clientes difíciles se recalca los inconvenientes que tendría dentro de todo el sistema financiero, el hecho de no cancelar a tiempo sus cuentas, ya que esto mancha su récord crediticio.
2. Para las cuentas con bastantes días de atraso, y que no tengan ningún arreglo de pago, se procede con el cobro judicial, como mecanismo de mayor presión y respaldo del banco, ya que si la cuenta no es asumida según los pactos establecidos en el contrato, se realizará la ejecución de la garantía.
3. Arreglos de pago antes y durante del cobro judicial.

Una vez que se revisan las estrategias, se puede proponer como plan de mejoramiento lo siguiente:

1. Combinar el recordatorio de los inconvenientes que tendría en caso de no cancelar a tiempo sus cuentas con una nota firmada por el ejecutivo que colocó dicho crédito, a fin de darle más seriedad a los problemas que el incumplimiento le puede ocasionar y a su vez involucrar un poco más a estos funcionarios en el manejo de los clientes difíciles.

2. Dentro de los arreglos de pago de las cuentas que aún no se encuentren en cobro judicial, se le puede proponer al cliente que se presente a las oficinas centrales del banco, donde se realice una pequeña reunión, en la cual esté presente la persona que cobra dicha cuenta así como el funcionario encargado para tramitar los arreglos de pago, con el fin de que el cliente conozca en primer instancia a la persona con la que trata en el recordatorio de su cuenta y le cumpla con lo que promete.

Dicha reunión tiene como propósito revisar el historial de pagos, los documentos que este firmó a inicios de la relación, y las razones del porqué del atraso, con el propósito de llegar a un acercamiento y una mejor relación, donde se logre obtener una mejor comunicación con el cliente, y poder inculcar en este la seriedad y responsabilidad del cumplimiento en el pago que promete y siendo este según las condiciones pactadas en el contrato.

3. Una vez que la operación está en cobro judicial, y si el cliente desea llegar a un arreglo de pago, debe realizar el contacto con el abogado, quien podría realizar como estrategia el solicitarle que se presente a sus oficinas o ir donde esté o citarlo en el banco y solicitar como requisito para que el banco analice el arreglo, que él que firme documentos que permitan agilizar el cobro judicial, como darse por notificado en proceso, que es el requisito para poder rematar el bien, además que presente el marchamo actual del vehículo, ya que esto permite determinar en parte el estado del bien, porque para poder optar por éste, el vehículo debe contar con la revisión técnica, y para poder obtenerla el bien debe estar en buen estado, dentro de lo que cabe.

B) Plantear nuevas estrategias

Una vez revisadas las estrategias con las que cuentan estas entidades para la recuperación de los créditos prendarios colocados, se recomienda:

1. Que una vez que se esté formalizando el crédito, se le entregue al cliente una carta donde indique la importancia de mantener sus cuentas al día, por ejemplo:

Le recordamos algunos de los beneficios de mantener los créditos al día:

- Evita el pago de intereses moratorios, que en vista de las altas tasas de interés del mercado no deja de ser oneroso.
 - Evita el pago de recargos administrativos que depende de los días de atraso en la cuenta.
 - Disponibilidad continua de obtener crédito en nuestra empresa.
 - Disfrutar de un buen récord crediticio en nuestra empresa.
 - Disponer de fácil acceso al crédito en otras empresas, producto de sus buenas referencias de crédito.
 - Gozar de buen prestigio personal o empresarial en lo que a crédito se refiere.
2. Dentro del documento que se le entrega al cliente, donde se indican las fechas de pago y el monto por cancelar, se puede incluir una nota que informe sobre los recargos administrativos que se le cobrarán en caso de no pagar a tiempo su deuda, y los cuales dependerán de los días de atraso. Por ejemplo, el monto y el plazo pueden ser:
- Si después de 8 días hábiles de vencida la cuota no la ha cancelado, se le cobrará un monto adicional de \$10.00 o su equivalente en colones.
 - Si la cuenta no se ha puesto al día una vez terminado el mes, pagará hasta un monto adicional de \$20 o su equivalente en colones.

- Si la operación tiene más de 90 días de atraso, se le cobrará adicionalmente \$30 o su equivalente en colones, por cada mes no cancelado.
3. Si la operación no ha sido puesta al día después del cierre de mes, la estrategia puede ser la siguiente:
- En primera instancia, localizar al cliente y notificarle el atraso de la cuenta, y obtener de éste una fecha de pago.
 - Si el cliente no cumple con la fecha en la que prometió pagar, se le puede enviar la carta que se le entregó sobre los beneficios de mantener la cuenta al día, el documento que firmó sobre la programación de los pagos, donde indica sobre los recargos administrativos que se le cobran en caso de atraso y el detalle de lo que debe pagar, ya sea a través de fax o correo electrónico.
4. Si una operación muestra dos cuotas atrasadas y no se cuenta con una promesa de pago, la estrategia puede ser la siguiente:
- En primera instancia, localizar al cliente y notificarle el atraso de la cuenta, y obtener de éste una fecha de pago.
 - Si el cliente no cumple con la promesa de pago, se le puede enviar una nota que indique lo siguiente:
 - ❖ Su operación esta siendo referida para proceder la gestión de cobro judicial.
 - ❖ Evite los gastos legales (honorarios del abogado), gastos procesales, y el aumento en los recargos administrativos.

- ❖ Una vez iniciados los trámites de cobro legal no será posible efectuar ningún arreglo extrajudicial sin cancelar los gastos y honorarios legales.

- ❖ La única forma de evitarse todos estos perjuicios señalados sería:
 - Cancelar el saldo en referencia dentro de un término no mayor de 10 días hábiles.
 - De no ser posible cancelar dentro de los 10 días hábiles establecidos, tiene la opción de enviar una propuesta de pago, la cual será evaluada por la entidad y se le comunicará su resultado.
 - De ser negativo el resultado contará con un plazo no mayor de 10 días hábiles para poner al día la operación. Pasado este plazo dicha operación será referida a nuestro abogado.

La documentación que se pretende entregar al cliente tiene como propósito indicarle a éste la importancia de mantener su crédito al día, siendo informado desde un inicio de la relación, con el fin de evitar los inconvenientes que se le presentarían debido al incumplimiento en su obligación.

5. Una vez que la operación se encuentra en trámites legales, la estrategia sería la siguiente:
 - Dependerá del récord crediticio y la situación por la que esté pasando el cliente para llegar a los siguientes arreglos:
 - En primera instancia deberá cumplir con las cuotas atrasadas, los gastos legales, procesales y administrativos.

- Sólo en los casos muy especiales no se le exigirá el adelanto de cuotas (que podrían ser dos), pero sí un compromiso por escrito del cumplimiento de las cuotas.
 - El mecanismo de adelanto de cuotas se hace con el fin de que el cliente pueda reponerse durante ese tiempo que dejará de pagar, debido al gran esfuerzo en el cumplimiento de lo establecido por el banco, y poder luego afrontar a tiempo las demás cuotas.
 - Si el vehículo es capturado, se le exigirá al cliente el pago de todo lo atrasado, así como las costas procesales, legales y administrativas, más un cierto porcentaje de la deuda que podría ser del 50%, determinado según el cliente.
 - Si su récord crediticio no ha sido bueno, y el vehículo ha sido capturado, se le puede exigir la cancelación total de la deuda, ya que al no existir confianza en dicho cliente, es mejor que busque financiamiento en otra entidad.
6. Una vez que se tiene una fecha determinada de remate de los bienes capturados, se puede llevar a cabo la siguiente estrategia, una vez coordinada con el abogado:
- Al capturar los bienes se deberá realizar un avalúo, para determinar el valor de mercado del bien.
 - Realizar un detalle de la deuda, y de los gastos incurridos, así como la inclusión de los honorarios del abogado hasta dicho momento.
 - Publicar dentro del sistema de comunicación del banco, sobre los vehículos que se tienen para remate, la fecha, la base y el estatus de éstos, y el mecanismo en caso de querer adjudicarse el bien, durante el remate, o comprar los derechos litigiosos.

Esta estrategia le permite al banco asegurarse la obtención del dinero en un tiempo menor, y a su vez evitar más pagos por concepto de honorarios y otros gastos que se generan para la inscripción del vehículo, así como los gastos de mantenimiento del bien (póliza y otros arreglos), y el registro de la estimación de éste.

Referencias Bibliograficas:

ACUERDO SUGEF 1-95 (2004). (En red). Disponible en:
<http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?pagina=servicios/documentos/Normativa/normativaprudencial/acuerdo%20SUGEF1-95.htm>

ACUERDO SUGEF 7-96 (1996). (En red). Disponible en:
<http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?pagina=servicios/documentos/Normativa/normativaprudencial/SUGEF-07.htm1-acuerdo%20SUGEF-7-96>

ACUERDO SUGEF 24-00 (2004). (En red). Disponible en:
<http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?pagina=servicios/documentos/Normativa/normativaprudencial/sugef-24.htm>

Comité de Supervisión Bancaria Documento Consultivo Visión General del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea (2001). (En red). Disponible en:
http://www.bis.org/publ/bcbsca02_s.pdf

Dávalos, C. (1992). Títulos y contratos de crédito, quiebras. México: Mexicana.

Desarrollo de una estrategia financiera. (s.f.). (En red). Disponible en:
<http://www.civicus.org/new/media/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20financiera.pdf>.

Díaz, A. (1998). Contratos Mercantiles. México: Mexicana.

González, C. y Camacho, E. (1994). Regulación, competencia y eficiencia en la banca costarricense. San José. (sdt)

<http://www.banex.com/PP/BPer/Prestamos/automoviles.asp>

<http://www.baconline.com/bacsanjose/esp/banco/personas/percrepandario.html>

Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica. N° 7558. (1995). (En red). Disponible en: <http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?pagina=servicios/documentos/MarcoLegal/Leyes/7558.htm>

Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. N° 1644. (1953). (En red). Disponible en: <http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?pagina=servicios/documentos/MarcoLegal/Leyes/1644.htm>

Ley Reguladora de empresas financieras no bancarias. N° 5044. (1972). (En red). Disponible en: <http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?pagina=servicios/documentos/MarcoLegal/Leyes/5044.htm>

Lizano, E. (2004). Escritos sobre reforma financiera. San José: Academia de Centroamérica.

Peralba, V. (2001). Gestión Bancaria: Los nuevos retos en un entorno global. España: Mc Graw Hill

Pepe (s.f.). (En red). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/Castsexp/pagans/ger/43/estrategia.htm>

Privatizarán la cobranza de los créditos morosos de la Provincia (s.f.). (En red). Disponible en: <http://www.eldia.com.ar/ediciones/2001016/economia5.asp>

Recuperación créditos morosos (s.f.). (En red). Disponible en: <http://www-francecontentiewx.fr/espagnol/recuperation-creditos-morosos.pdf>

Regulación de la Política Monetaria. (2004). (En red). Disponible en: http://www.bccr.fi.cr/flat/bccr_flat.htm

Ronda, G. (s.f.). (En red). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estraegia.htm>

Wild, J. (1998). La Quiebra del Banco Anglo Costarricense: sus orígenes y causas. San José. (sdt)