

GESTIÓN DE RECUPERACIÓN

Superintendencia de Economía Popular y
Solidaria SEPS

Econ. Evelin Yopez

Quito, Agosto del 2025.

DGRV

Contenido...

1. Elementos básicos para la gestión de Cobranzas.
2. Política de recuperación.
3. Técnicas y estrategias de Cobranzas.
4. Etapas del proceso de recuperación
5. Herramientas para el control de la recuperación.
6. Matriz de transición y evaluación de efectividad.
7. Nivel de afectación de las actividades financiadas.
8. Scoring de Cobranzas.
9. Fideicomisos.

APLICACIÓN DE LA NORMA DE CONTROL PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO.

RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225



SECCIÓN III

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

Artículo 4.- Etapas de la Administración de Riesgo de Crédito.- Las entidades deberán diseñar e implementar un modelo de administración de riesgo de crédito, que incluya al menos las siguientes etapas:

1.
Identificación

2. Medición

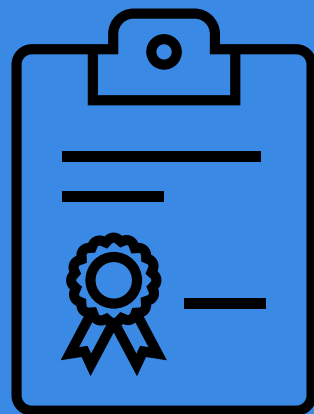
3. Control

4. Mitigación

5. Monitoreo

1. ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA

Políticas de cobranzas

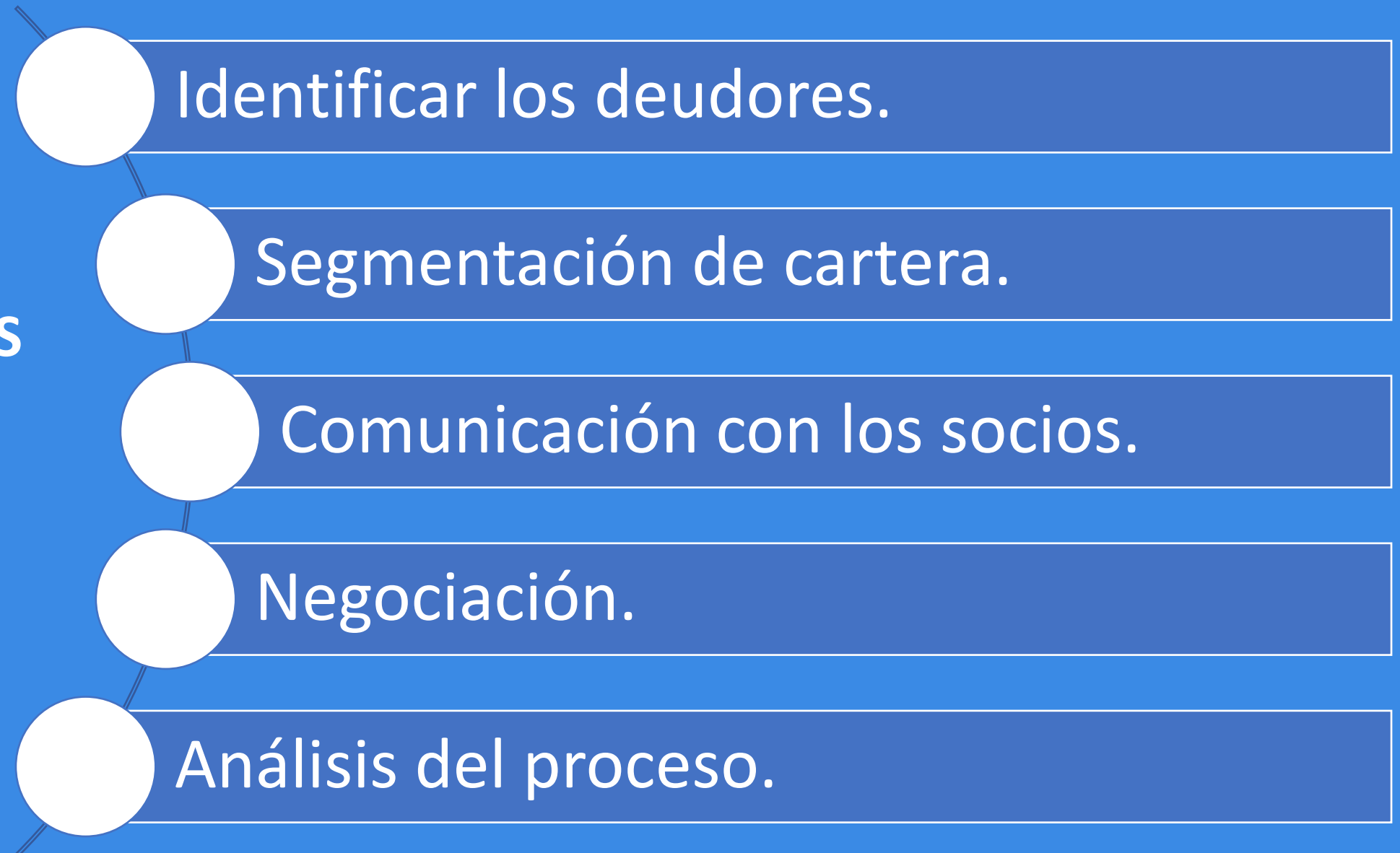


Normas y procedimientos establecidos para recuperar los valores pendientes:

- Definir como se realizará la gestión
- Métodos de contacto
- Las consecuencias generadas por los atrasos
- Alternativas de solución que brinda la institución

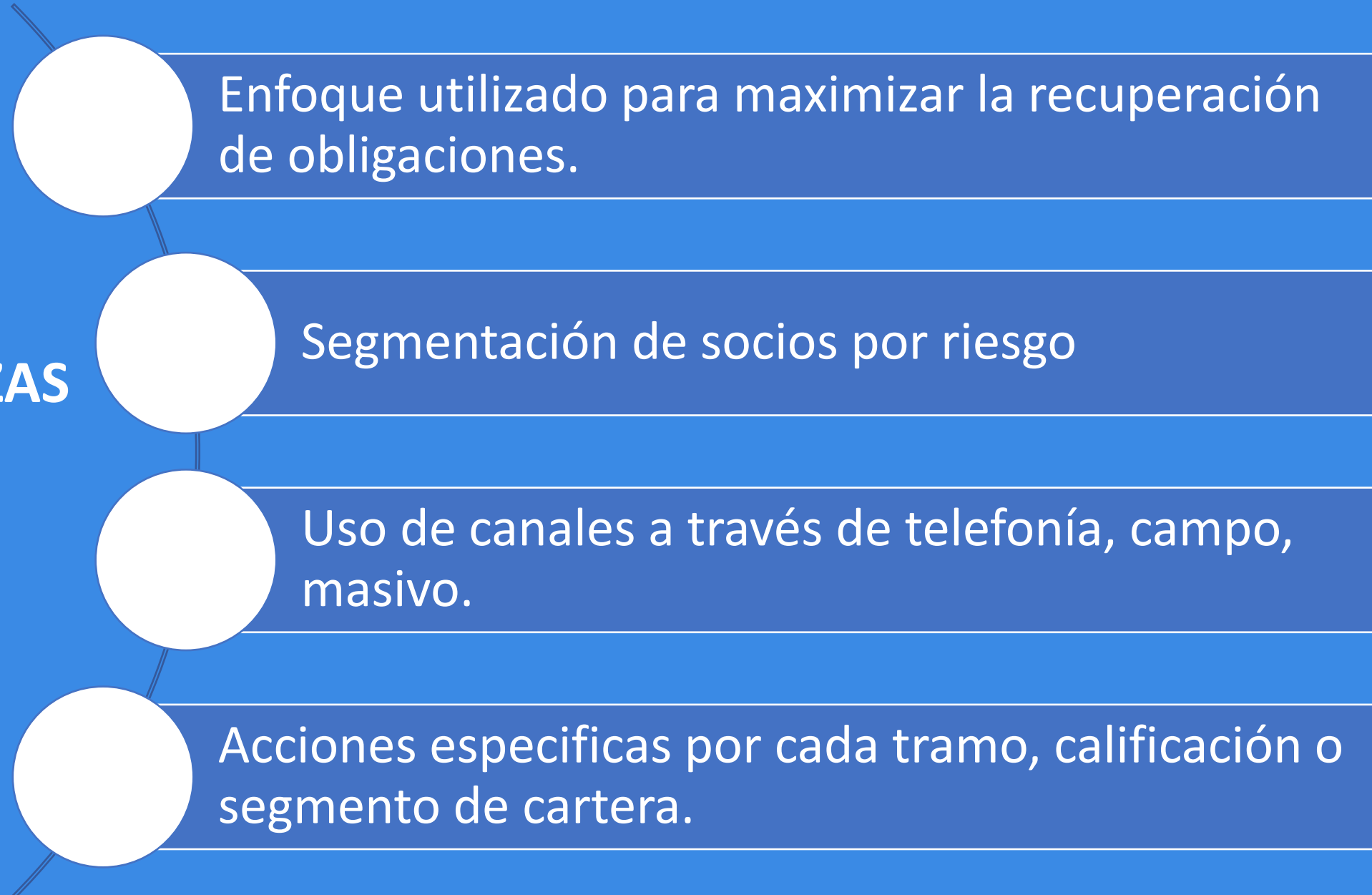
1. ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA

PROCESOS DE COBRANZAS



1. ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA

ESTRATEGIAS DE COBRANZAS



SECCIÓN III

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

Artículo 9.- Monitoreo.- Las entidades deberán realizar un monitoreo permanente de la situación y evolución de su exposición al riesgo de crédito, para lo cual deberán definir sus límites de exposición considerando:

1. Su apetito al riesgo;
2. Tamaño;
3. Complejidad de las operaciones; y,
4. Mercado donde realiza sus operaciones.

2. POLÍTICA DE COBRANZAS

Optimizar la gestión de recuperación en todas aquellas operaciones que generen atrasos, mediante el establecimiento de controles y seguimientos oportunos que permitan gestionar eficazmente las operaciones en mora, asegurando la liquidez de la empresa.



2. POLÍTICA DE COBRANZAS

Establecer una estructura organizacional clara, con funciones bien definidas, para garantizar la eficiencia y efectividad del proceso de cobranza.

Actividades:

-  **1.** Definir roles específicos
(Asesores de negocios, jefes de agencias, analista de cobranzas, coordinador de cobranza, gestor telefónico, supervisor).
-  **2.** Establecer responsabilidades para cada rol, incluyendo tareas diarias, objetivos, y KPIs.
-  **3.** Crear un manual de funciones que incluya procedimientos operativos estándar (SOPs).
-  **4.** Establecer líneas de reporte y mecanismos de supervisión.

2. POLÍTICA DE COBRANZAS

5. Proporcionar un marco normativo que regule la gestión de la cobranza de forma coherente, justa y efectiva.



Políticas claves

- Contacto con el socio (frecuencia, canales permitidos, tono).
- Gestión de por días de atrasos.
- Política de recuperación judicial y extrajudicial.
- Acuerdos de pago, refinanciamiento y reestructuración de deuda.
- Política de castigo



SECCIÓN III

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

Artículo 15.- Seguimiento y Control.- Las políticas referentes a los mecanismos de seguimiento y control, deben conllevar lo siguiente:

1. Un proceso continuo de monitoreo del perfil de riesgo de los deudores y de la calificación y recalificación de las operaciones crediticias;
2. Cumplimiento de los criterios para calificación, constitución de provisiones específicas y genéricas voluntarias y castigos; y,
3. Seguimiento y control de los procesos de recuperación y de la aplicación de mecanismos extraordinarios como el refinanciamiento y reestructuraciones.

2. POLÍTICA DE COBRANZAS

6. Implementar herramientas y procesos que aseguren una visión clara y actualizada del estado de la cartera.



Mecanismos sugeridos:

- Análisis de antigüedad de saldos.
- Cosechas, cumplimiento de pago de primera cuota
- Provisión contable de cuentas incobrables basada en la clasificación de riesgo.
- Herramientas de BI para monitoreo a través de dashboards, alertas tempranas.
- Indicadores clave: % de morosidad, recuperación mensual, pérdida esperada
- Auditorías internas periódicas para validar controles.

2. POLÍTICA DE COBRANZAS

7. Estandarizar, regular y controlar las diferentes etapas del proceso de cobranza

ETAPAS DEL PROCESO:



2. POLÍTICA DE COBRANZAS

7. Estandarizar, regular y controlar las diferentes etapas del proceso de cobranza

CONTROLES Y ESTANDARIZACIÓN:

Procedimientos documentados por etapa.

Software de gestión de cobranzas con seguimiento automático.

Registro de todos los contactos y compromisos de pago.

Auditoría de cumplimiento por parte del área de control interno o auditoría

SECCIÓN III

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

Artículo 17.- Recuperación de Cartera.- Las entidades deberán definir políticas y desarrollar procedimientos que aplicarán para la recuperación de la cartera. Estas políticas deben ser diseñadas con base en el historial de recuperaciones y estrategias de recuperación efectivas y eficientes que minimicen las pérdidas.

3. TÉCNICAS DE COBRANZAS

- Clasifica a los clientes según su historial de pago para aplicar tácticas diferentes según el perfil.

Segmentación de clientes



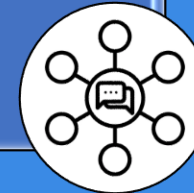
- Usa un lenguaje claro, profesional y amable en llamadas, correos o mensajes.
- Sé firme, pero cortés.

Comunicación efectiva



- Canales masivos y telefonía según comportamiento de pago

Recordatorio cartera preventiva



Ofrece alternativas de pago como:

- Descuentos a deudas vencidas según política institución
- Refinanciación
- Reestructuraciones

Negociación de deudas



- Documenta cada contacto para tener respaldo y continuidad en la gestión.

Registro de gestiones



- Define niveles de acción:
- Recordatorio amistoso
- Llamada telefónica
- Carta formal
- Cobranza legal

Cobranzas escalonadas



3. ESTRATEGIAS DE COBRANZAS



1

•Política de crédito clara

Establece condiciones específicas para otorgar crédito.

2

•Automatización del proceso

Usa software de cobranzas o CRM para programar recordatorios y dar seguimiento automático.

3

•Capacitación del personal

Entrena a tu equipo en habilidades de negociación, empatía y manejo de objeciones.

4

•Bonificaciones por cumplimiento

Ofrece incentivos o descuentos por pagos anticipados o en fecha

3. ESTRATEGIAS DE COBRANZAS



5

•Externalización (outsourcing)

Si la deuda es antigua o difícil de recuperar, considera contratar agencias de cobranza externas.

6

•Evaluación y análisis constante

Monitorea métricas como:

- Días promedio de cobranza
- Porcentaje de recuperación
- Índice de morosidad

7

•Relación a largo plazo

Prioriza mantener una buena relación con el cliente.

SECCIÓN III

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

Artículo 26.- Proceso de recuperación.- Las entidades deben:

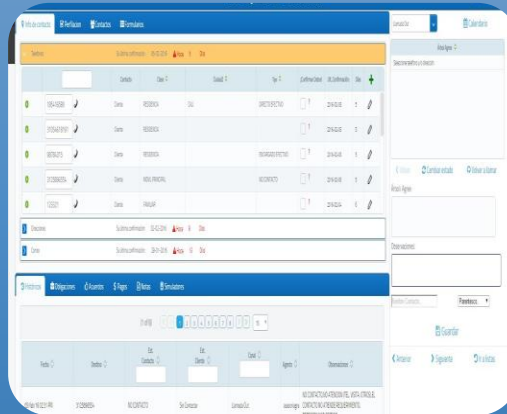
1. Implementar procesos de cobranza, los mismos que deben estar documentados y al menos deben considerar mecanismos de cobranza preventiva, extrajudicial y judicial con el fin de obtener el pago de la respectiva deuda; y,
2. En el caso de las entidades de los segmentos 1, 2, 3 y cajas centrales presentar los resultados de la recuperación al Comité de Administración Integral de Riesgos, el cual debe someterlos a consideración del Consejo de Administración en la reunión mensual. Para las entidades de los segmentos 4 y 5 el gerente debe presentar los resultados de la recuperación al Consejo de Administración al menos de manera trimestral. En el caso de la CONAFIPS, presentar los resultados de la recuperación al Comité de Administración Integral de Riesgos, el cual debe someterlos a consideración del Directorio al menos de manera semestral.

4. ETAPAS DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN

Fases	Definición	Tramos	Estado
Gestión Preventiva	Recordatorio de pago a los clientes de créditos que no registren días de atraso	0 días de atraso	Pre-mora
Gestión extrajudicial	Gestión de recuperación para créditos que reportan morosidad de 1 a 121 días	De 1 a 30 días de atraso	Mora temprana
		De 31 a 60 días de atraso	Mora Media
		De 61 a 120 días	Mora madura
		De 121 días en adelante	Mora dura
Gestión Judicial	Gestión de recuperación a través de procesos judiciales y que cumplan con ciertas especificaciones	*De 121 días en adelante según el segmento: Consumo: > Microcrédito: > Inmobiliario: > Productivo: >	Judicial

5. HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE LA RECUPERACIÓN

Herramientas Tecnológicas



- CRM
- Software Especializado de Cobranzas
- Plataformas de recordatorios y notificaciones

Herramientas de Análisis y Reportes



- Dashboards personalizados creados con Power BI.
- Tableau que permitan analizar socios en mora por tramo, segmento, indicador de mora, valores recuperados

5. HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE LA RECUPERACIÓN



Herramientas Operativas y de Control

- Tablas de seguimiento por cliente
- Alerta de vencimiento
- Indicadores de gestión por cada asesor



Automatización y Cobranza Digital

- Programación de llamadas con IVR
- Seguimiento automatizado de promesas de pago
- Portales de pago en línea
- Comunicación por canales digitales
- Uso de analítica y scoring para priorizar deudores

6. MATRIZ DE TRANSICIÓN



1.
Medir el riesgo de
deterioro de cartera.



2.
Evaluar la efectividad de
estrategias de
cobranza.

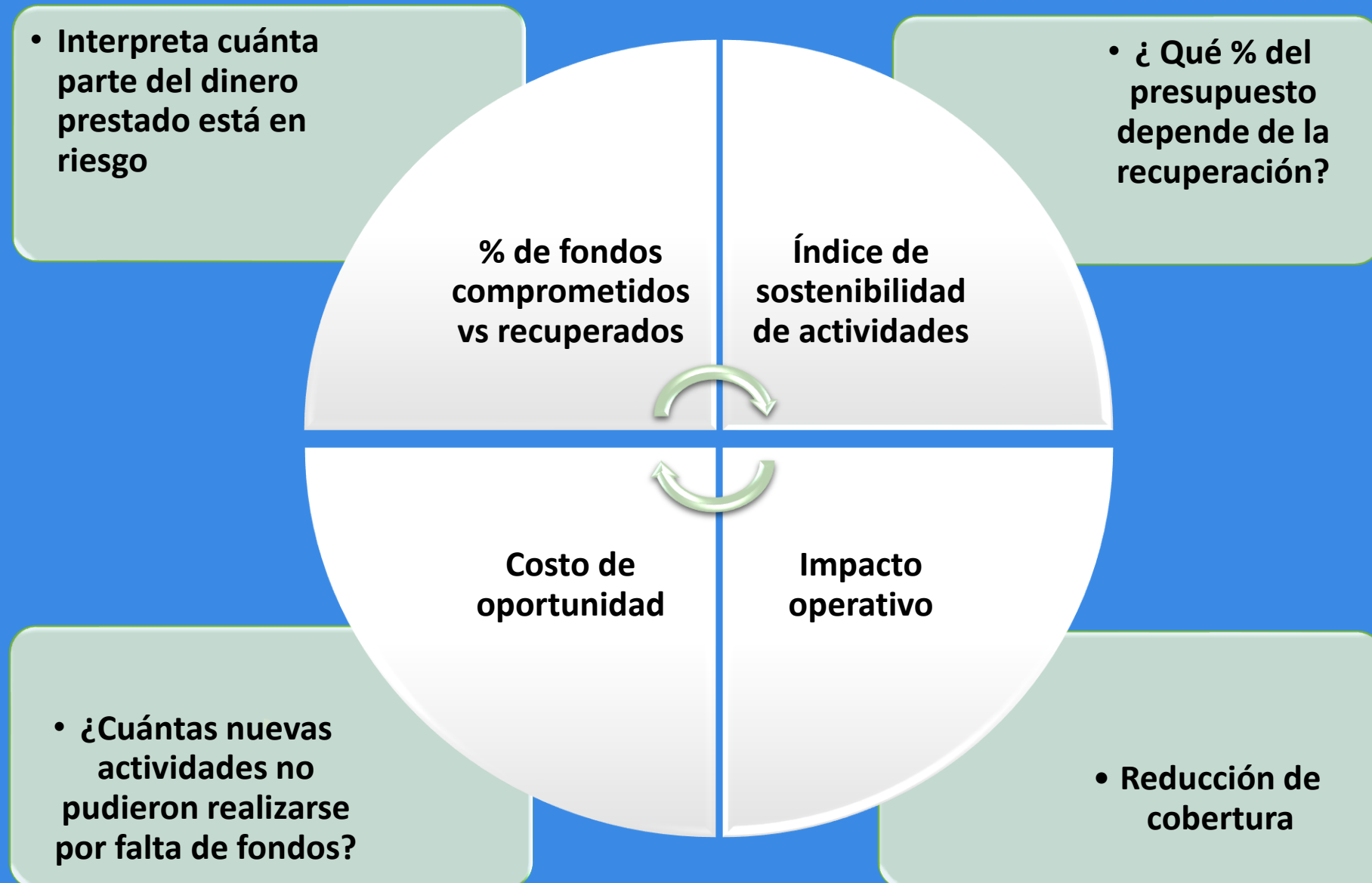


3.
Hacer modelos
predictivos de cobranza

CALIFICACIÓN	CANCELADAS	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E	TOTAL
A1	\$ 1,800,000.00	\$ 205,930,198.73	\$ 1,186,011.50	\$ 2,998,765.63							\$ 211,914,975.85
A2	\$ 52,335.26	\$ 910,636.68	\$ 2,027,482.17	\$ 92,366.98	\$ 126,197.83						\$ 3,209,018.91
A3	\$ 138,447.68	\$ 1,348,361.92	\$ 198,109.61	\$ 3,566,160.43	\$ 205,434.66	\$ 1,638,891.28					\$ 7,095,405.58
B1	\$ 2,201.91	\$ 72,740.15	\$ 31,687.19	\$ 59,660.29	\$ 2,139,648.53	\$ 98,198.37	\$ 72,356.10				\$ 2,476,492.53
B2	\$ 42,315.74	\$ 160,625.52	\$ 14,043.18	\$ 133,380.27	\$ 7,495.12	\$ 821,398.50	\$ 165,871.75	\$ 1,212,681.86		\$ 8,393.91	\$ 2,566,205.84
C1	\$ 270.58	\$ 16,149.42	\$ 13,365.82		\$ 2,412.28	\$ 11,858.32	\$ 886,291.30	\$ 115,052.67	\$ 38,580.04	\$ 6,281.65	\$ 1,090,262.07
C2	\$ 15,116.38	\$ 28,408.51		\$ 9,828.72		\$ 38,605.66	\$ 8,951.65	\$ 2,168,323.65	\$ 575,460.47		\$ 2,844,695.05
D	\$ 22,112.08	\$ 64,897.64	\$ 2,593.28	\$ 7,552.90		\$ 29,230.71	\$ 4,403.61	\$ 151,168.29	\$ 1,738,627.08	\$ 2,226,162.28	\$ 4,246,747.85
E	\$ 187,272.40	\$ 129,436.16		\$ 3,685.91		\$ 5,880.84	\$ 1,768.29	\$ 6,326.66	\$ 12,994.67	\$ 33,423,534.51	\$ 33,770,899.44
TOTAL	\$ 2,260,072.03	\$ 208,661,454.74	\$ 3,473,292.74	\$ 6,871,401.11	\$ 2,481,188.41	\$ 2,644,063.67	\$ 1,139,642.69	\$ 3,653,553.13	\$ 2,365,662.26	\$ 35,664,372.35	\$ 269,214,703.12

MEJORA	CONTENCIÓN	DETERIORO	SALDO CAPITAL TOTAL
\$ 5,731,207.73	\$ 252,716,788.41	\$ 10,766,706.98	\$ 269,214,703.12
2%	94%	4%	100%

7. NIVEL DE AFECTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FINANCIADAS



8. SCORING DE COBRANZAS

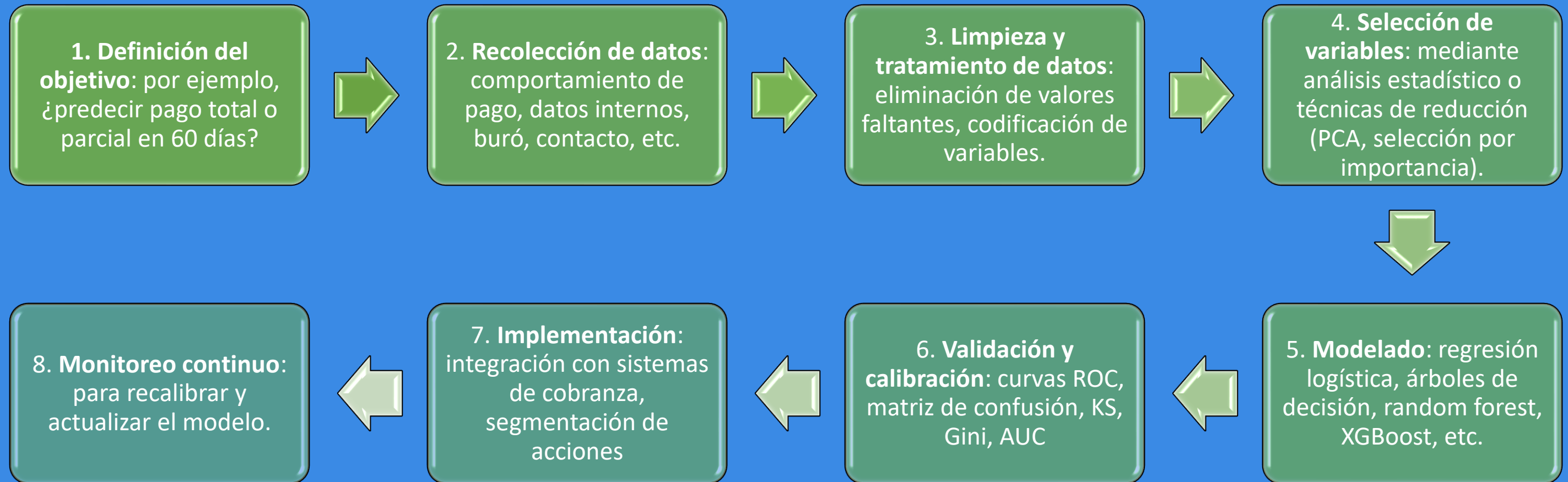
Es un modelo estadístico o algoritmo que asigna un puntaje o score a cada deudor en función de su probabilidad de pago, riesgo de morosidad o comportamiento histórico.



Este puntaje ayuda a:

- Priorizar cuentas para gestionar.
- Definir estrategias personalizadas de cobranza.
- Optimizar recursos para realizar mayor esfuerzo en clientes con baja probabilidad de pago.
- Reducir pérdidas y mejorar tasas de recuperación.

8. SCORING DE COBRANZAS

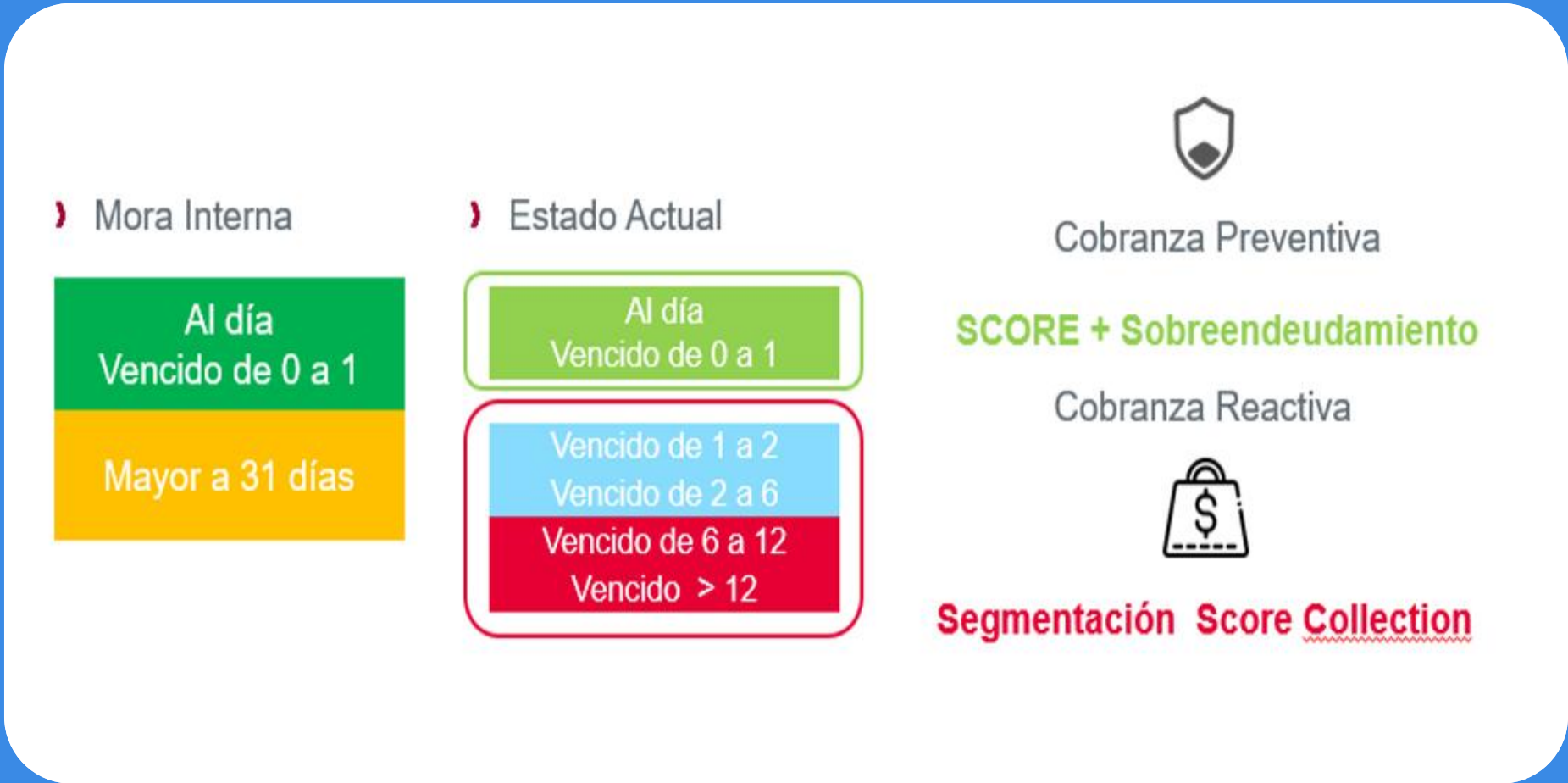


8. SCORING DE COBRANZAS

Variable	Temporalidad	Tipo	Descripción
score_str	36 Meses	Banca	Score actual del comportamiento de pago del cliente en la banca
score_stnr	36 Meses	Micro	Score actual del comportamiento de pago del cliente en micro créditos
score_sicom	36 Mese	Sicom	Score actual del comportamiento de pago del cliente en el sistema comercial
dum_seg_	Actual	Cliente	Variable Dummy, indica el segmento o tipo de socio.
rdt_12s24_sce	Actual	Deuda	Ratio de la deuda total en las últimos 12 meses respecto a la deuda total en los últimos 24 meses en SCE
m_dven_12_sce	12 meses	Días Vencido	Máximo día vencido en lcs últimos dos meses de los créditos vigentes en el SCE
m_dven_12_ln	12 meses	Dias Vencido	Máximo día vencido en los últimos dos meses de lcs créditos vigentes en la institución
r_deuda_x_vencer_12_3_sfr	Actual	Avance de deuda	Ratio de la deuda por vencer de los últimos 3 meses respecto a la deuda por vencer de los últimos 12 meses
r_deuda_x_vencer_36_24_sfr_sfnr	1 Mes	Avance de deuda	Ratio de la deuda por vencer de los últimos 24 meses respecto a la deuda por vencer de los ultimos 36 meses
woe_modelo	2 Meses	Dias Vencido	Variable calculada: Woe de los Dias vencidos al punto de análisis
rfp3_sce	Actual	Avance de deuda	Ratio de la deuda por vencer respecto a la deuda total en los ultimas 3 meses en SCE

8. SCORING DE COBRANZAS

Variable	Descripción
Tiempo de la deuda	Tiempo en mora (días,
Valores adeudados	Importe total o pendiente
Fecha de pago	Frecuencia y puntualidad
Frecuencia de contacto anterior	Número y resultados de gestiones
Datos del cliente	Edad, ingresos, empleo
Segmento del crédito	Comercial, personal,
Método de pago preferido	Digital, presencial
Comportamiento en otras deudas	Registro en burós de crédito
Promesas de pago anteriores	Cumplimiento o



8. SCORING DE COBRANZAS

Medido en base a la tendencia de Endeudamiento

Segmentación en base a:

Score de Buró

Score
Sobreendeudamiento

Comportamiento
Interno



Resultado:

Bajo

Medio

Alto

Ej: Gestión

Ninguna

SMS

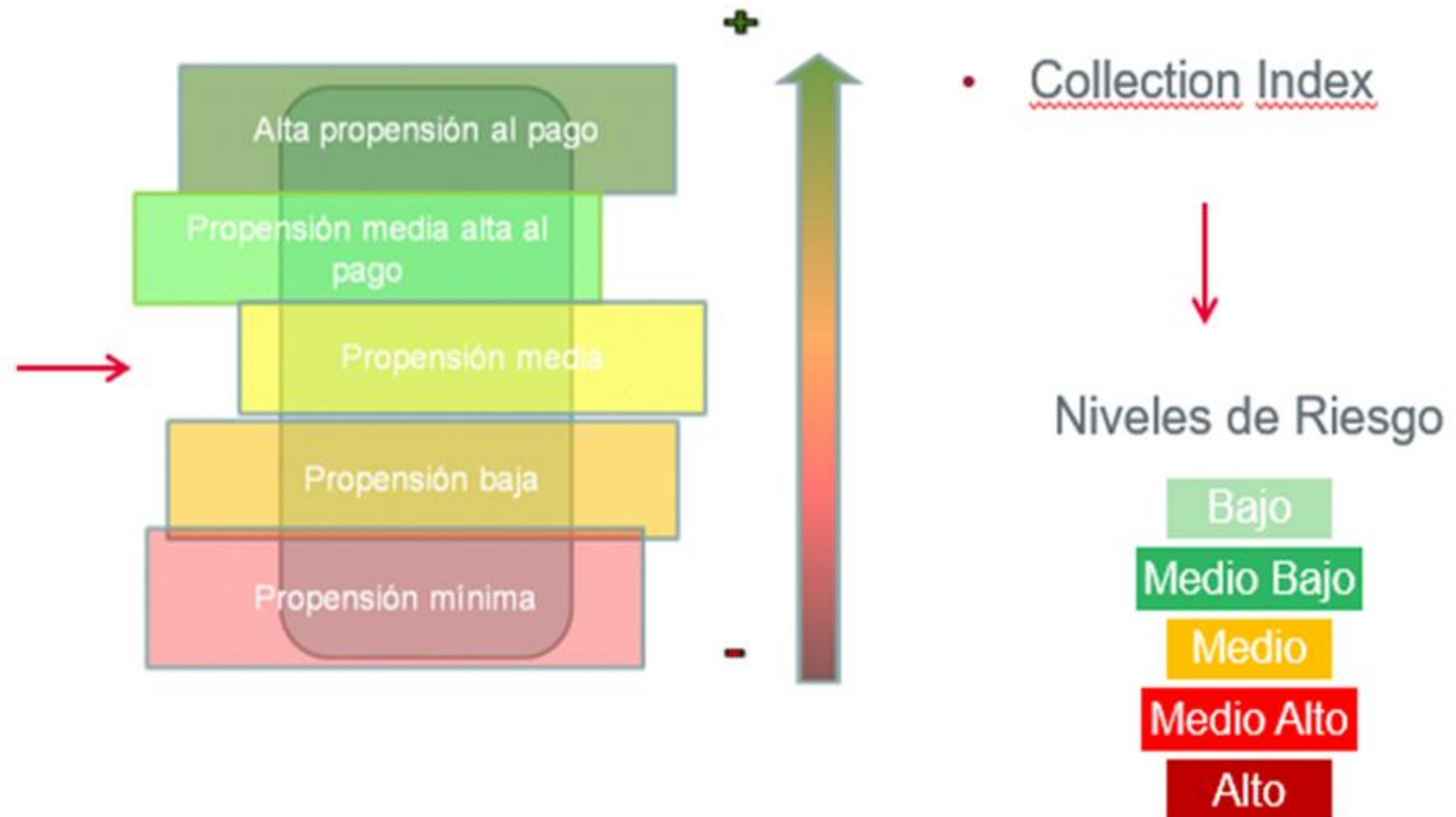
Llamada

8. SCORING DE COBRANZAS

Mora Interna

Vencido de 1 a 2
Vencido de 2 a 6
Vencido de 6 a 12
Vencido > 12

Optimizador de la
Gestión de Cobranza



9. FIDEICOMISOS

QUE ES UN FIDEICOMISO?

Es un acto jurídico en el que una persona o empresa entrega bienes a un tercero (Fiduciaria) para que los administre con un fin específico, como pagar deudas o manejar compromisos financieros.

Ejemplo; Una empresa entrega los flujos que recibe de sus clientes a un fideicomiso, y el fideicomiso con ese dinero se pagan sus deudas bancarias automáticamente.



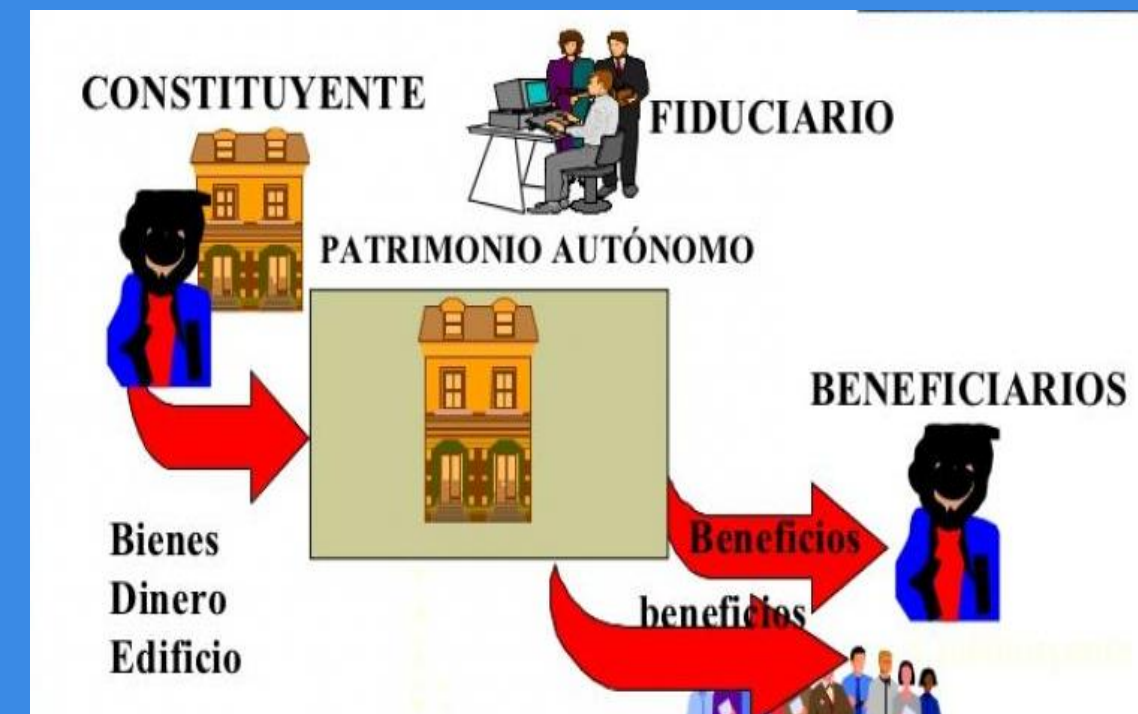
9. FIDEICOMISOS

Quienes intervienen en el Fideicomiso?

FIDUCIARIA; Es la entidad autorizada que recibe los bienes y los administra de acuerdo con las instrucciones del Constituyente.

CONSTITUYENTE; Es la persona que entrega los bienes al Fideicomiso y define las instrucciones para su administración.

BENEFICIARIO; Es la persona que recibe los beneficios del Fideicomiso.



9. FIDEICOMISOS

IMPORTANCIA DEL FIDEICOMISO

Asegura el cumplimiento de pagos a terceros.

Mejora la transparencia en la administración de recursos.

Protege el patrimonio institucional.

Permite canalizar la recuperación de cartera vencida.

Los movimientos y transacciones se registran y se auditan regularmente, asegurando transparencia en su administración .

Se adapta a las necesidades del Constituyente y del Beneficiario.

El Ente de control que regula a las fiduciarias que administran fideicomisos es la Superintendencia de Compañías.



10. INDICADORES

INDICADOR DE MORA

Este indicador muestra el **porcentaje de los créditos que están en mora (impagos)** respecto al total de la cartera de crédito.

Fórmula del indicador:

Indicador de mora = Cartera Improductiva/ Cartera bruta total X 100



10. INDICADORES

INDICADOR DE COBERTURA SOBRE PROVISIONES

Se utiliza principalmente en el sector bancario y financiero para medir **la capacidad de una entidad para cubrir sus pérdidas esperadas** por cartera deteriorada (como préstamos en mora o incobrables), a través de las provisiones que ha constituido.

Fórmula del indicador:

Cobertura sobre provisiones = $\text{Provisiones constituidas} / \text{cartera vencida} \times 100$



10. INDICADORES

INDICADOR DE RECUPERACION CARTERA CASTIGADA

mide la eficiencia de una entidad financiera para recuperar créditos que ya han sido castigado

Fórmula del indicador:

Indicador de recuperación de cartera castigada=
 $\text{Recuperaciones de cartera castigada} / \text{Cartera castigada acumulada}$
X 100



Muchas Gracias