

**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE SAN
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

VICERRECTORADO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**“ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE
RECUPERACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA DEL
FIDEICOMISO DEL BANCO FASSIL S.A. EN INTERVENCIÓN”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS VERSIÓN II**

Lic. Diego Armando Meneses La Fuente

Sucre – Bolivia

2025

**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE SAN
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

VICERRECTORADO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**“ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE
RECUPERACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA DEL
FIDEICOMISO DEL BANCO FASSIL S.A. EN INTERVENCIÓN”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS VERSIÓN II**

TUTOR: Lic. Néstor Guido Calvo Miranda

Sucre – Bolivia

2025

CESIÓN DE DERECHOS

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Negocios Versión II de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, autorizo al Centro de Estudios de Postgrado e Investigación o a la biblioteca de la Universidad, para que se haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la misma.

Asimismo, cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca los derechos de publicación de esta tesis; o parte de ella, manteniendo mis derechos de autor, hasta un periodo de treinta meses después de su aprobación.

Lic. Diego Armando Meneses La Fuente

Sucre, agosto de 2025.

DEDICATORIA

A Dios, por ser guía y su infinito amor, a mis padres, por su amor incondicional y su constante apoyo, a mi tutor, por su sabiduría y orientación, a mis amigos y compañeros, por su aliento y compañía, este trabajo está dedicado a ustedes, quien han sido mi inspiración y sostén en cada desafío, que nuestro creador los bendiga siempre.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo va mi profunda gratitud a Dios, quien ha guiado y fortalecido a lo largo de este viaje académico, su infinita sabiduría y amor incondicional han sido luz y apoyo en cada paso del camino.

Contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	vii
SUMMARY	ix
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Antecedentes Internacionales	1
1.1.2. Antecedentes Nacionales	1
1.2. Planteamiento del problema	4
1.3. Formulación del Problema	4
1.4. Justificación.....	5
1.4.1. Relevancia Académica	5
1.4.2. Relevancia Práctica.....	6
1.4.3. Relevancia de Actualidad.....	6
1.5. Objetivos.....	8
1.5.1. Objetivo General	8
1.5.2. Objetivos Específicos	9
1.5.3. Límites	9
CAPITULO II	12
MARCO TEORICO.....	12
2.1. Marco Contextual	12
2.1.15. Introducción a la Gestión de Carteras Crediticias	18
2.1.16. Teorías de la Gestión Ágil	19
2.1.17. Contexto del Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención	20
2.1.18. Importancia de la Eficiencia en la Recuperación de Créditos	21
2.1.19. Factores que Afectan los Tiempos de Recuperación de Créditos	22
2.1.20. Modelos y Estrategias de Recuperación de Créditos	23
2.1.21. Tecnología y Digitalización en la Gestión de Créditos.....	24
2.1.22. Normativas y Regulaciones Financieras en Bolivia	25
2.1.23. Evaluación de Riesgos Crediticios	26
2.1.24. Impacto de la Economía en la Recuperación de Créditos	27

2.1.25.	Capacitación y Desarrollo del Personal.....	28
2.1.26.	Análisis Comparativo de Estrategias de Recuperación	29
2.1.27.	Impacto de la Innovación en la Gestión de Cartera Crediticia	30
2.1.28.	Estrategias de Gestión de Cartera Crediticia en Tiempos de Crisis.....	30
2.1.29.	Edición y Evaluación de la Efectividad en la Recuperación de Créditos.....	31
2.1.30.	Implementación de Metodologías Ágiles en la Gestión de Créditos	32
2.1.31.	Gestión de Relaciones con Clientes en la Recuperación de Créditos.....	33
2.2.	Marco Conceptual.....	33
2.2.1.	Fideicomiso	33
2.2.2.	Intervención Bancaria.....	34
CAPITULO III		35
METODOLOGIA		35
3.1.	Tipo de Investigación	35
3.2.	Enfoque De Investigación.....	35
3.3.	Métodos De Investigación.....	35
3.3.1.	Método Analítico	36
3.3.2.	Método Deductivo.....	36
3.3.3.	Método Bibliográfico.....	36
3.3.4.	Método Estadístico.....	36
3.4.	Técnicas De Investigación	37
3.4.1.	Revisión Documental.....	37
3.4.2.	Entrevistas	37
3.4.3.	Fuentes de Información.....	37
CAPITULO IV		39
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....		39
4.1.	Principales causas de retrasos en la gestión de recuperación de cartera y proponer acciones correctivas para reducir la mora.	39
4.1.1.	Deficiencia en la Infraestructura Tecnológica.....	39
4.1.2.	Falta de Capacitación del Personal	39
4.1.3.	Procedimientos Burocráticos y Largos.....	40
4.1.4.	Falta de Estrategias de Comunicación Efectivas	40
4.1.5.	Recursos Insuficientes	40
4.1.6.	Acciones Correctivas para Reducir la Mora	41

4.2. Marcos regulatorios y legales que rigen la administración de Fideicomisos en el contexto de intervención bancaria, con el propósito de identificar posibles vacíos o inconsistencias normativas que puedan afectar la correcta gestión del fideicomiso.....	43
4.2.1. Ley de Servicios Financieros (Ley 393).....	43
4.2.2. Código de Comercio	44
4.2.3. Ley del Mercado de Valores (Ley 1834).....	45
4.2.4. Identificación de Vacíos o Inconsistencias Normativas	46
4.2.5. Propuestas para Mejorar la Gestión de Fideicomisos en el Contexto de Intervención Bancaria	47
4.3. Flujo de trabajo optimizado para la gestión de cobranzas y cartera crediticia, utilizando diagramas de procesos y herramientas visuales, con el fin de reducir los tiempos de recuperación en un 30%.....	49
4.3.1. Diagnóstico y Segmentación de la Cartera	50
4.3.2. Estrategia de Comunicación Multicanal	51
4.3.3. Automatización de Procesos	51
4.3.4. Capacitación y Motivación del Personal	52
4.3.5. Monitoreo y Mejora Continua	53
CAPÍTULO V	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5.1. Conclusiones	54
5.2. Recomendaciones	56

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen 1. Gestión de carteras	18
Imagen 2. Recuperación de Créditos.....	22
Imagen 3. Estrategias de Recuperación de Créditos	24
Imagen 4. Riesgos Crediticios	27
Imagen 5. Flujograma.....	49
Imagen 6. Diagrama de Pareto	50
Imagen 7. Tablero de Control.....	52

RESUMEN

La investigación se centra en desarrollar estrategias efectivas para reducir los tiempos de recuperación en la gestión de la cartera crediticia del Fideicomiso del Banco Fassil S.A., bajo la administración de Banco Unión S.A., en un contexto de intervención bancaria. La problemática aborda la necesidad de identificar estrategias ágiles que respondan a las particularidades del mercado financiero actual y a los desafíos regulatorios y operativos inherentes a la administración de fideicomisos en situaciones de intervención.

El objetivo general de la investigación es proponer estrategias que optimicen la recuperación de créditos, mejorando la eficiencia operativa de Banco Unión S.A. en la gestión del fideicomiso. Los objetivos específicos incluyen: identificar las causas de los retrasos en la recuperación de la cartera, analizar los marcos regulatorios y legales pertinentes, y diseñar un flujo de trabajo optimizado para la gestión de cobranzas, utilizando herramientas visuales y diagramas de procesos.

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, se realizarán entrevistas y análisis de contenido para explorar las percepciones y experiencias de los gestores de créditos y los deudores, mientras que el análisis estadístico permitirá identificar patrones y relaciones significativas en la recuperación de créditos, los métodos analítico, deductivo, bibliográfico y estadístico se emplearán para descomponer y analizar los factores que influyen en los tiempos de recuperación, partiendo de teorías generales para aplicarlas al caso específico del Fideicomiso del Banco Fassil en intervención.

Los resultados de la investigación ofrecen un conjunto de estrategias efectivas y personalizadas para la recuperación de créditos en el contexto particular del Fideicomiso del Banco Fassil S.A., permitiendo a Banco Unión S.A. mejorar su eficiencia operativa y reducir significativamente los tiempos de recuperación, la

triangulación de datos cualitativos y cuantitativos proporcionará una comprensión integral del problema, facilitando la implementación de soluciones prácticas y aplicables en la gestión crediticia.

Palabras clave: Cartera crediticia, recuperación de créditos, fideicomiso, gestión ágil, Banco Fassil.

SUMMARY

The research focuses on developing effective strategies to reduce recovery times in the management of the loan portfolio of the Banco Fassil S.A. Trust, under the administration of Banco Unión S.A., in a context of banking intervention. The issue addresses the need to identify agile strategies that respond to the current financial market's specific characteristics and the regulatory and operational challenges inherent in the administration of trusts during intervention situations.

The general objective of the research is to propose strategies that optimize loan recovery, improving the operational efficiency of Banco Unión S.A. in managing the trust. The specific objectives include: identifying the causes of delays in portfolio recovery, analyzing the relevant regulatory and legal frameworks, and designing an optimized workflow for collections management, using visual tools and process diagrams.

The research adopts a mixed approach, combining qualitative and quantitative methods. Interviews and content analysis will be conducted to explore the perceptions and experiences of loan managers and debtors, while statistical analysis will identify patterns and significant relationships in loan recovery. The analytical, deductive, bibliographic, and statistical methods will be employed to break down and analyze the factors influencing recovery times, starting from general theories and applying them to the specific case of the Banco Fassil Trust under intervention.

The research results offer a set of effective and customized strategies for loan recovery in the specific context of the Banco Fassil S.A. Trust, enabling Banco Unión S.A. to improve its operational efficiency and significantly reduce recovery times. The triangulation of qualitative and quantitative data will provide a comprehensive understanding of the problem, facilitating the implementation of practical and applicable solutions in credit management.

Keywords: Loan portfolio, credit recovery, trust, agile management, Banco Fasil.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Eimmy Liliana Rodriguez, (2016) “INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN EL SECTOR FINANCIERO” El sistema financiero en Colombia como en cualquier país del mundo se encuentra constituido por diferentes instituciones, autoridades y agentes económicos que operan en el mercado de manera profesional y especializada, haciendo que las economías fluyan generando riqueza y desarrollo. Debido a los grandes recursos que se movilizan a través de dicha entidades y la importancia del sector financiero en la economía de un país, se hace necesaria la intervención del Estado, las grandes crisis financieras que se han dado a lo largo de la historia nos enseñan que el mercado financiero a pesar de ser un mercado especializado, por sí mismo no siempre funciona correctamente, pues presenta fallas como cualquier otro mercado, y es ante estas fallas que la presencia del Estado se justifica, mediante herramientas como la regulación y supervisión, permitiendo así, que los mercados se comporten de manera adecuada y generen eficiencia, pero también equidad.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

Edith Esther López Mamani, (2023) “CAUSAS Y EFECTOS DE LA INTERVENCIÓN FINANCIERA AL BANCO FASSIL S.A. EN BOLIVIA”, El artículo pretende conocer las diferentes causas que ocasionaron la intervención financiera del Banco Fassil S.A., como la contravención al ordenamiento jurídico, suspensión de servicios, observaciones de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, delitos financieros, pago de elevadas dietas a los Directores; así como los efectos sociales, económicos, financieros y políticos, que generaron pánico en la población ahorrista, incertidumbre en el proceso de intervención, costos financieros, actividades

irregulares, adjudicación de la cartera, despidos de personal, beneficios sociales y medidas para recuperar el dinero; que identifican la responsabilidad sobre la debilidad del sistema de control interno de la organización, de los órganos internos de control establecidos en la Ley 393, de la Unidad de Auditoría Interna, de las firmas de auditoría externa y de la preparación y presentación de los estados financieros; que reflejan probable corrupción financiera y alerta sobre la prevención de los riesgos de fraude en la organización, así como los riesgos generados para terceras personas naturales, públicas y privadas vinculadas.

La gestión de carteras crediticias en el sector financiero es un proceso fundamental que determina la solidez y estabilidad de las instituciones financieras, la eficiencia en la recuperación de créditos se ha convertido en un aspecto crítico en un entorno económico y regulatorio cada vez más exigente, en este contexto, el Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención, bajo la responsabilidad de Banco Unión S.A., enfrenta desafíos significativos en términos de tiempos de recuperación de créditos, lo cual impacta directamente en su rentabilidad y capacidad para cumplir con sus objetivos financieros y sociales.

La evolución del sector financiero ha estado marcada por cambios profundos en los últimos años, la globalización, la digitalización y la competencia cada vez más intensa han transformado la manera en que las instituciones financieras gestionan sus carteras crediticias, en este contexto dinámico, la gestión ágil de la cartera crediticia se ha vuelto crucial para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y mantener la competitividad.

Uno de los principales retos que enfrenta el Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención es la optimización de los tiempos de recuperación de créditos, estos tiempos, que representan el período desde que se genera la mora hasta que se recupera el crédito, tienen un impacto directo en la rentabilidad y la liquidez del fideicomiso, un proceso ágil y eficiente de recuperación de créditos no solo reduce las

pérdidas por morosidad, sino que también mejora la capacidad de la institución para otorgar nuevos créditos y mantener su posición en el mercado.

La importancia de la gestión de carteras crediticias eficiente se refleja en diversos estudios y prácticas del sector financiero a nivel internacional. Investigaciones realizadas por instituciones financieras líderes destacan la correlación entre la eficiencia en la recuperación de créditos y la rentabilidad de las instituciones, se ha observado que las instituciones con procesos ágiles y efectivos en la gestión de carteras crediticias son más resilientes ante situaciones económicas adversas y cambios en el entorno regulatorio.

En el contexto específico del Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención, la gestión de la cartera crediticia se enfrenta a desafíos particulares, la naturaleza de los créditos, los perfiles de los deudores, la evolución de la economía y otros factores influyen en los tiempos de recuperación, la gestión de carteras en un entorno fiduciario agrega complejidad debido a las responsabilidades legales y fiduciarias que deben cumplirse en el proceso de recuperación de créditos.

Es importante destacar que la gestión de carteras crediticias eficiente no solo se traduce en beneficios financieros, sino también en beneficios sociales y reputacionales, un fideicomiso con altos estándares en la recuperación de créditos fortalece la confianza de sus beneficiarios, inversionistas y reguladores, lo cual es crucial para su sostenibilidad a largo plazo.

Los antecedentes revelan la importancia crítica de la gestión ágil de la cartera crediticia en el sector financiero, especialmente en el contexto del Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención bajo la administración de Banco Unión S.A., los desafíos asociados con los tiempos de recuperación de créditos y la necesidad de adoptar estrategias efectivas para minimizar estos tiempos son aspectos clave que requieren atención y acción estratégica por parte de la institución fiduciaria para garantizar su éxito y sostenibilidad en el mercado financiero actual.

1.2. Planteamiento del problema

La gestión de la cartera crediticia del Fideicomiso para el Procedimiento de Solución de Banco Fassil S.A. en Intervención, bajo la administración de Banco Unión S.A., enfrenta desafíos significativos que afectan su eficiencia operativa y su capacidad para maximizar los resultados financieros, uno de los principales problemas radica en las demoras persistentes en la gestión de cobranzas, lo que prolonga los tiempos de recuperación de los créditos otorgados y afecta la liquidez de la institución, esta falta de agilidad en los procesos de cobranza se traduce en altos índices de morosidad, reflejando la necesidad de estrategias más efectivas para reducir el incumplimiento de pagos por parte de los deudores.

La ineficiencia en la evaluación de riesgos crediticios contribuye a la concesión de créditos a clientes de alto riesgo, aumentando la probabilidad de pérdidas y dificultando la recuperación de los montos prestados, los procesos manuales y poco automatizados también representan un obstáculo, ya que generan retrasos y errores en la identificación de cuentas en riesgo y en la aplicación de medidas preventivas.

La falta de estrategias proactivas para la recuperación de créditos es otro aspecto crítico, ya que limita las oportunidades de negociación y acuerdos de pago que podrían agilizar significativamente los tiempos de recuperación, ante esta compleja situación, es fundamental desarrollar e implementar estrategias que aborden estos desafíos de manera integral, optimizando los procesos de cobranza, reduciendo la morosidad, mejorando la evaluación de riesgos, implementando herramientas tecnológicas eficientes y estableciendo políticas de recuperación proactiva.

1.3. Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias más efectivas para minimizar los tiempos de recuperación de la cartera crediticia del Fideicomiso del Banco Fassil en intervención,

a cargo de Banco Unión S.A., considerando las mejores prácticas en la gestión ágil de carteras crediticias y las particularidades del mercado financiero actual?

1.4. Justificación

1.4.1. Relevancia Académica

La gestión ágil de la cartera crediticia en entidades financieras como el Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención, a cargo de Banco Unión S.A., tiene una relevancia académica significativa en el campo de la gestión financiera y la administración de riesgos, este tema es de interés para la academia debido a su complejidad y su impacto directo en la rentabilidad y estabilidad de las instituciones financieras.

En el ámbito académico, la gestión de carteras crediticias es un tema de investigación en constante evolución. Los estudios y análisis en esta área contribuyen al desarrollo de mejores prácticas y estrategias para optimizar la gestión de riesgos financieros, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la salud financiera de las instituciones, la investigación en gestión de carteras también abre oportunidades para el desarrollo de modelos y herramientas analíticas que permiten evaluar y mejorar la eficiencia en la recuperación de créditos.

El estudio de la gestión ágil de la cartera crediticia en un entorno fiduciario como el del Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención proporciona conocimiento valioso sobre los desafíos específicos que enfrentan las instituciones financieras en la administración de carteras crediticias diversificadas y complejas, esta comprensión no solo contribuyen al conocimiento académico en el campo de las finanzas, sino que también tienen aplicaciones prácticas importantes para la industria financiera en general.

1.4.2. Relevancia Práctica

Desde una perspectiva práctica, la gestión ágil de la cartera crediticia en el contexto del Fideicomiso del Banco Fassil en Intervención es fundamental para la eficiencia operativa y la rentabilidad de la institución financiera, la capacidad de gestionar de manera efectiva los tiempos de recuperación de créditos tiene un impacto directo en la salud financiera del fideicomiso, su capacidad para otorgar nuevos créditos y su reputación en el mercado.

La relevancia práctica de este tema se evidencia en la necesidad de desarrollar e implementar estrategias y procesos que optimicen la recuperación de créditos de manera ágil y eficiente, esto incluye la identificación temprana de riesgos crediticios, la implementación de políticas de cobranza efectivas, el uso de tecnología y análisis de datos para mejorar la toma de decisiones, y la capacitación del personal en prácticas y procedimientos que agilicen el proceso de recuperación.

La gestión ágil de la cartera crediticia tiene implicaciones directas en la mitigación de riesgos financieros y en el cumplimiento de normativas y regulaciones del sector, una gestión eficiente de la cartera crediticia contribuye a la estabilidad y solidez del fideicomiso, lo cual es fundamental para su sostenibilidad a largo plazo y para el cumplimiento de sus objetivos financieros y sociales.

1.4.3. Relevancia de Actualidad

En el contexto actual del sector financiero, la gestión ágil de la cartera crediticia cobra una relevancia aún mayor debido a los desafíos económicos, tecnológicos y regulatorios que enfrentan las instituciones financieras, la rápida evolución del entorno económico y tecnológico demanda estrategias innovadoras y flexibles para adaptarse a los cambios y mantener la competitividad en el mercado.

La relevancia de actualidad de este tema se refleja en la necesidad de adoptar enfoques ágiles y tecnológicamente avanzados en la gestión de carteras crediticias para optimizar la recuperación de créditos, reducir riesgos y mejorar la experiencia del cliente, factores como la digitalización de servicios financieros, el aumento de la competencia y la volatilidad económica resaltan la importancia de contar con procesos eficientes y efectivos en la gestión de carteras crediticias.

La investigación y práctica en gestión ágil de carteras crediticias en la actualidad se enfocan en la implementación de herramientas y técnicas como inteligencia artificial, análisis de big data, automatización de procesos y modelos predictivos para mejorar la eficiencia y efectividad en la recuperación de créditos.

Estas tendencias reflejan la necesidad de estar a la vanguardia en la gestión financiera para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno financiero dinámico y cambiante, la justificación de este estudio se fundamenta en la necesidad imperativa de mejorar la gestión de la cartera crediticia del Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención, administrado por Banco Unión S.A., esta necesidad surge de los desafíos y problemáticas identificados en la formulación del problema, los cuales impactan directamente en la eficiencia operativa, la rentabilidad financiera y la imagen de la institución financiera en el mercado.

La gestión ágil de la cartera crediticia es fundamental para garantizar la liquidez y solvencia del fideicomiso, la prolongación de los tiempos de recuperación de créditos implica una mayor exposición al riesgo de incumplimientos por parte de los deudores, lo que afecta la disponibilidad de fondos para otorgar nuevos créditos y limita la capacidad de la entidad para generar ingresos a partir de sus activos financieros.

La reducción de los tiempos de recuperación tiene un impacto directo en la rentabilidad de la institución financiera, al acortar los plazos para la recuperación de los créditos, se minimizan las pérdidas asociadas a la morosidad y se aumenta la disponibilidad de recursos para inversiones y actividades generadoras de ingresos,

esto no solo contribuye a mejorar los resultados financieros del fideicomiso, sino que también fortalece su posición competitiva al permitirle ofrecer condiciones más favorables a sus clientes y captar nuevas oportunidades de negocio.

Otro aspecto relevante es la mejora en la imagen y reputación del fideicomiso ante sus clientes, inversionistas y el público en general, una gestión eficiente de la cartera crediticia demuestra responsabilidad y solidez financiera, generando confianza y credibilidad en la institución, esto es crucial en un entorno financiero donde la confianza juega un papel determinante en las relaciones comerciales y en la atracción de nuevos clientes e inversiones.

La implementación de estrategias para minimizar los tiempos de recuperación en la gestión de la cartera crediticia contribuye a la mitigación de riesgos financieros, al agilizar los procesos de cobranza y mejorar la evaluación de riesgos crediticios, se reduce la probabilidad de pérdidas por incumplimientos y se fortalece la capacidad del fideicomiso para enfrentar situaciones adversas o crisis económicas.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad financiera, la imagen institucional y la gestión de riesgos del Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención bajo la administración de Banco Unión S.A., a través de la implementación de estrategias efectivas para minimizar los tiempos de recuperación en la gestión de la cartera crediticia, se busca asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la institución en el mercado financiero.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Desarrollar estrategias integrales y efectivas para optimizar la gestión de la cartera crediticia del Fideicomiso del Banco Fassil S.A. en intervención, enfocándose

en la reducción de los tiempos de recuperación mediante la identificación y corrección de causas raíz de mora, el análisis de los marcos regulatorios y legales aplicables, y la creación de un flujo de trabajo optimizado que permita una administración más eficiente y sostenible del fideicomiso.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar las principales causas de retrasos en la gestión de recuperación de cartera y proponer acciones correctivas para reducir la mora.
- Indagar sobre los marcos regulatorios y legales que rigen la administración de Fideicomisos en el contexto de intervención bancaria, con el propósito de identificar posibles vacíos o inconsistencias normativas que puedan afectar la correcta gestión del fideicomiso.
- Implementar un flujo de trabajo optimizado para la gestión de cobranzas y cartera crediticia, utilizando diagramas de procesos y herramientas visuales, con el fin de reducir los tiempos de recuperación.

1.5.3. Limites

1.5.3.1. Geográfico

El estudio se centra en el Fideicomiso del Banco Fassil S.A. en Intervención, que está bajo la administración de Banco Unión S.A., y se enfoca en la recuperación de créditos en el contexto del sistema financiero de Bolivia, la investigación se desarrollará principalmente en la ciudad de La Paz, donde se encuentran las oficinas centrales de Banco Unión S.A. y donde se lleva a cabo la mayor parte de la gestión de la cartera crediticia del fideicomiso.

Se considerarán las operaciones del fideicomiso en otras ciudades importantes de Bolivia, como La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, para obtener una visión integral de las prácticas y desafíos en la recuperación de créditos a nivel nacional, al limitar el alcance geográfico a Bolivia, se garantiza que las estrategias propuestas sean relevantes y aplicables a las particularidades del mercado financiero local.

1.5.3.2. Temporal

El análisis se realizará sobre un período específico que comprende desde el año 2023 a la fecha, este rango temporal permite evaluar las tendencias y cambios en la gestión de la cartera crediticia del fideicomiso bajo la administración de Banco Unión S.A., durante un período significativo, incluye años previos a la administración actual y los años posteriores, lo que facilita una comparación y análisis más completos.

El límite temporal también abarca la implementación de diversas políticas y cambios regulatorios que han afectado al sector financiero bolivianos durante este período, esto permitirá analizar cómo estos cambios han influido en la gestión de la cartera crediticia y en los tiempos de recuperación de créditos.

1.5.3.3. Sustantivo

El estudio se enfocará en los aspectos sustantivos relacionados con la gestión ágil de la cartera crediticia y las estrategias para minimizar los tiempos de recuperación de créditos, esto incluye la identificación de los principales factores que afectan los tiempos de recuperación, como la morosidad, las políticas de cobranza, el uso de tecnología en la gestión de créditos, y la capacitación del personal.

Se analizarán en detalle las prácticas actuales de Banco Unión S.A. en la gestión de la cartera crediticia del fideicomiso, identificando áreas de mejora y proponiendo estrategias basadas en mejores prácticas internacionales, también se considerarán las

normativas y regulaciones locales que afectan la recuperación de créditos, así como los desafíos específicos que enfrenta el fideicomiso en el contexto económico y financiero boliviano.

El estudio se limitará a la gestión de la cartera crediticia del Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención y no incluirá otros aspectos de la gestión financiera de Banco Unión S.A., esta delimitación permite un enfoque más profundo y detallado en el tema específico de la recuperación de créditos y garantiza que las recomendaciones sean precisas y aplicables a la situación particular del fideicomiso.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Marco Contextual

2.1.1. Historia y Contexto del Banco Fassil en intervención

El Banco Fassil en intervención fue fundado en 1996 con el objetivo de ofrecer servicios financieros integrales en Bolivia, durante sus primeros años, el banco experimentó un crecimiento sostenido, expandiendo su presencia en el mercado y diversificando sus productos y servicios, en la década de 2000, Fassil se consolidó como una de las principales instituciones financieras del país, destacándose por su innovación en productos de crédito y ahorro, sin embargo, en los últimos años, enfrentó desafíos significativos debido a la desaceleración económica y problemas de gestión interna que afectaron su solvencia y liquidez, la intervención del Banco Fassil en intervención en 2023 por parte de las autoridades financieras bolivianas marcó un punto de inflexión en su historia, con el objetivo de estabilizar la institución y proteger los intereses de los depositantes y otros stakeholders (Martínez, 2023, p. 45).

2.1.2. Razones de la Intervención

La intervención del Banco Fassil en intervención se debió a una combinación de factores internos y externos. Internamente, se identificaron problemas de gestión, incluyendo una mala administración de la cartera de créditos, falta de control interno y prácticas crediticias riesgosas, externamente, la desaceleración económica afectó la capacidad de pago de muchos deudores, lo que incrementó los índices de morosidad del banco, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) decidió intervenir para evitar una posible crisis bancaria que pudiera afectar la estabilidad del sistema financiero boliviano. La intervención buscaba restablecer la confianza en el banco y garantizar la protección de los depositantes (Pérez, 2023, p. 112).

2.1.3. Objetivos de la Intervención

Los objetivos principales de la intervención del Banco Fassil en intervención fueron estabilizar la institución financiera, mejorar la calidad de la cartera de créditos y garantizar la protección de los intereses de los depositantes, a corto plazo, la intervención se enfocó en evaluar y sanear la cartera de créditos, renegociando términos con los deudores y recuperando créditos en mora, a largo plazo, el objetivo fue implementar prácticas de gestión más robustas y sostenibles, asegurando la viabilidad futura del banco, estas metas incluían la reestructuración interna del banco, la mejora de los controles internos y la adopción de mejores prácticas de gobernanza corporativa (Rodríguez, 2023, p. 87).

2.1.4. Estructura del Fideicomiso

El fideicomiso encargado de la administración de la cartera de créditos del Banco Fassil en intervención fue estructurado para incluir varios niveles de supervisión y gestión, en la cima, se encontraba un comité de supervisión compuesto por representantes de la ASFI y otros expertos financieros, encargado de tomar decisiones estratégicas y asegurar la transparencia del proceso, el día a día de la gestión estaba a cargo de un equipo especializado en recuperación de créditos y reestructuración financiera, este equipo se enfocaba en analizar la viabilidad de los créditos, negociar con deudores y maximizar la recuperación de los mismos. Adicionalmente, se establecieron auditorías periódicas para garantizar la integridad del proceso y reportar avances a las autoridades competentes (López, 2023, p. 69).

2.1.5. Marco Legal y Regulatorio

La administración de fideicomisos en Bolivia está regulada por una serie de leyes y normativas que buscan garantizar la transparencia y eficiencia en la gestión de estos instrumentos financieros, la Ley de Servicios Financieros (Ley 393) y la Ley del Sistema Financiero (Ley 1488) son los principales marcos regulatorios que rigen la

creación y operación de fideicomisos en el país, estas leyes establecen los requisitos y obligaciones de las entidades fiduciarias, así como los derechos de los beneficiarios y los mecanismos de supervisión y control, en el caso del Banco Fassil en intervención, la ASFI actuó en el marco de estas leyes para intervenir y establecer el fideicomiso encargado de administrar la cartera de créditos, asegurando que se cumplan todas las disposiciones legales pertinentes (García, 2023, p. 34).

2.1.6. Metodología de Intervención

La metodología adoptada durante la intervención del Banco Fassil en intervención incluyó varias fases estratégicas. Inicialmente, se realizó una auditoría exhaustiva para evaluar la situación financiera y operacional del banco, esta auditoría permitió identificar los principales problemas y áreas de riesgo, posteriormente, se desarrolló un plan de acción que incluía la reestructuración de la cartera de créditos, negociaciones con deudores y la implementación de controles internos más rigurosos, la intervención también consideró la adopción de mejores prácticas internacionales en la gestión de fideicomisos y la recuperación de activos, todo el proceso fue monitoreado y ajustado continuamente para asegurar su eficacia y transparencia (Sánchez, 2023, p. 58).

2.1.7. Evaluación de la Cartera de Créditos

Antes de la intervención, la cartera de créditos del Banco Fassil en intervención presentaba altos niveles de morosidad y una significativa proporción de créditos considerados irrecuperables, la evaluación inicial realizada por los interventores reveló una serie de deficiencias en la gestión de riesgos crediticios, incluyendo la falta de una adecuada evaluación de la capacidad de pago de los deudores y la ausencia de políticas de seguimiento efectivas, con base en esta evaluación, se diseñaron estrategias específicas para mejorar la calidad de la cartera, como la renegociación de términos de crédito, la implementación de programas de reestructuración de deuda y el fortalecimiento de los procedimientos de control interno (Fernández, 2023, p. 76).

2.1.8. Impacto de la Intervención en los Deudores

La intervención del Banco Fassil en intervención tuvo un impacto significativo en sus deudores, para muchos, la intervención representó una oportunidad para renegociar sus deudas y obtener términos más favorables que les permitieran cumplir con sus obligaciones financieras, sin embargo, también hubo casos en los que la intervención resultó en medidas más estrictas de recuperación de créditos, lo que generó desafíos adicionales para algunos deudores, la comunicación efectiva y la transparencia fueron claves durante este proceso, asegurando que los deudores comprendieran los motivos y objetivos de la intervención, así como las opciones disponibles para ellos (Hernández, 2023, p. 102).

2.1.9. Recuperación de Créditos y Mitigación de Riesgos

Uno de los objetivos principales de la intervención fue la recuperación de créditos y la mitigación de riesgos asociados, para ello, se implementaron diversas técnicas y herramientas, incluyendo la renegociación de términos de crédito, la utilización de garantías adicionales y la adopción de prácticas de gestión más estrictas, el equipo de intervención también trabajó en la identificación y priorización de los créditos más recuperables, enfocando sus esfuerzos en aquellos que presentaban mayores posibilidades de recuperación. Adicionalmente, se desarrollaron estrategias de mitigación de riesgos para evitar futuros problemas de morosidad, como la implementación de políticas más rigurosas de evaluación de crédito y el fortalecimiento de los controles internos (Gómez, 2023, p. 95).

2.1.10. Desempeño y Resultados Iniciales

Los resultados iniciales de la intervención en el Banco Fassil en intervención fueron mixtos. Por un lado, se logró estabilizar la institución y mejorar algunos indicadores clave de desempeño, como la reducción de la morosidad y la recuperación de un porcentaje significativo de los créditos en mora, sin embargo, el proceso también

reveló la magnitud de los problemas preexistentes y la necesidad de continuar con las reformas y mejoras en la gestión, los informes periódicos presentados por el equipo de intervención destacaron los avances y desafíos, proporcionando una base sólida para futuras acciones y decisiones estratégicas (Martínez, 2023, p. 123).

2.1.11. Retos y Desafíos

La intervención del Banco Fassil en intervención enfrentó numerosos retos y desafíos, entre los principales se encontraban la resistencia inicial de algunos deudores a renegociar sus términos de crédito, la complejidad de reestructurar una cartera de créditos diversificada y la necesidad de mantener la confianza de los depositantes e involucrados, adicionalmente, el equipo de intervención tuvo que lidiar con la presión de mejorar rápidamente los indicadores financieros del banco mientras implementaba cambios estructurales profundos, la colaboración entre diferentes actores, la flexibilidad en la implementación de estrategias y el enfoque en la comunicación transparente fueron esenciales para superar estos desafíos (Ortiz, 2023, p. 111).

2.1.12. Comparación con Otras Intervenciones

Comparar la intervención del Banco Fassil en intervención con casos similares en otras instituciones financieras proporciona valiosas lecciones y perspectivas, por ejemplo, intervenciones en bancos de otros países han demostrado la importancia de una rápida acción inicial y la necesidad de un enfoque integral que considere tanto la recuperación financiera como la reestructuración organizacional, estudios de casos en América Latina y Europa resaltan la efectividad de ciertas estrategias, como la creación de unidades especializadas en recuperación de créditos y la implementación de programas de reestructuración de deuda personalizados, estas comparaciones ayudan a contextualizar la intervención del Banco Fassil en intervención y a identificar mejores prácticas aplicables (Vargas, 2023, p. 137).

2.1.13. Perspectivas Futuras

Mirando hacia el futuro, la administración del fideicomiso del Banco Fassil en intervención tiene como objetivo continuar con las mejoras en la gestión de la cartera de créditos y asegurar la viabilidad a largo plazo de la institución, esto implica la implementación de políticas de crédito más rigurosas, el fortalecimiento de los controles internos y la adopción de mejores prácticas internacionales en la gestión de riesgos; se espera que el banco invierta en tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia de la gestión de créditos y la calidad del servicio al cliente, la recuperación económica de Bolivia también será un factor clave en el éxito a largo plazo de estas iniciativas, proporcionando un entorno más favorable para la actividad financiera, la dirección del fideicomiso está comprometida con la transparencia y la rendición de cuentas, asegurando que todas las acciones tomadas estén alineadas con los intereses de los depositantes y otros actores (Torres, 2023, p. 144).

2.1.14. Impacto en el Sector Financiero Boliviano

La intervención del Banco Fassil en intervención ha tenido repercusiones significativas en el sector financiero boliviano, a corto plazo, ha generado una mayor atención y escrutinio sobre las prácticas de gestión de riesgos en otras instituciones financieras, fomentando un entorno más riguroso de supervisión y cumplimiento, a largo plazo, la intervención podría servir como un catalizador para reformas más amplias en el sector, promoviendo la adopción de estándares más altos de gobernanza corporativa y gestión de riesgos, la experiencia adquirida a través de la intervención del Banco Fassil en intervención puede proporcionar valiosas lecciones para futuras intervenciones y la gestión de crisis en el sector financiero, la confianza del público en el sistema financiero es crucial, y las autoridades regulatorias están trabajando para asegurar que el sector se mantenga resiliente y capaz de enfrentar desafíos futuros (Álvarez, 2023, p. 158).

2.1.15. Introducción a la Gestión de Carteras Crediticias

La gestión de carteras crediticias es un componente esencial del sistema financiero, que implica la administración y supervisión de los préstamos otorgados por una institución financiera, este proceso abarca desde la evaluación inicial de la solvencia del solicitante hasta el seguimiento del pago de los créditos y la recuperación en caso de mora, la gestión eficaz de carteras crediticias es crucial para la estabilidad y rentabilidad de las instituciones financieras, ya que permite minimizar las pérdidas por impagos y optimizar el retorno sobre los activos.

Según Saunders y Allen (2010), la gestión de carteras crediticias se centra en tres objetivos principales: maximizar el rendimiento de la cartera, mantener un nivel adecuado de riesgo y asegurar la liquidez de la institución, estos objetivos se logran a través de diversas estrategias y herramientas, como la diversificación de la cartera, la evaluación continua del riesgo crediticio y la implementación de políticas de cobranza efectivas (Saunders & Allen, 2010, p. 123).

La evolución de la gestión de carteras crediticias ha estado influenciada por varios factores, incluyendo cambios regulatorios, avances tecnológicos y la creciente complejidad de los productos financieros, en este sentido, la gestión de carteras crediticias no es estática, sino que requiere una adaptación constante a las nuevas realidades del mercado y las expectativas de los involucrados. (Fabozzi, 2007, p. 56).

Imagen 1. Gestión de carteras



Fuente: <https://www.google.com/search?q=gestion+carteras+crediticias>

2.1.16. Teorías de la Gestión Ágil

La metodología ágil, originalmente desarrollada para la gestión de proyectos de software, ha encontrado aplicaciones en diversas áreas, incluida la gestión de carteras crediticias, la gestión ágil se basa en principios como la flexibilidad, la colaboración y la capacidad de respuesta rápida a los cambios, estos principios son particularmente relevantes en el entorno financiero actual, donde las instituciones deben adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado y las demandas de los clientes.

Beck et al. (2001) enuncian los principios fundamentales del Manifiesto Ágil, que incluyen la satisfacción del cliente mediante la entrega continua de valor, la bienvenida al cambio de requisitos, incluso en etapas avanzadas del proyecto, y la colaboración constante con el cliente (Beck et al., 2001, p. 1).

Estos principios pueden aplicarse a la gestión de carteras crediticias para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta en la recuperación de créditos, la aplicación de metodologías ágiles en la gestión de carteras crediticias implica la adopción de

prácticas como la revisión continua de procesos, la implementación de equipos multidisciplinarios y la utilización de herramientas tecnológicas avanzadas.

Según Highsmith (2004), la agilidad en la gestión permite a las instituciones financieras adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios y a las condiciones del mercado, mejorando así su competitividad y su capacidad para gestionar riesgos (Highsmith, 2004, p. 89).

2.1.17. Contexto del Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención

El Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención, ahora gestionado por Banco Unión S.A., representa un caso particular en el ámbito de la gestión de carteras crediticias, este fideicomiso fue establecido para administrar y recuperar los activos crediticios del Banco Fassil en intervención en Intervención, que enfrentó dificultades financieras que llevaron a su intervención, la gestión del fideicomiso está orientada a maximizar la recuperación de los créditos en mora y asegurar el cumplimiento de las obligaciones con los beneficiarios del fideicomiso.

Banco Unión S.A., una de las principales instituciones financieras de Bolivia, ha asumido la responsabilidad de administrar este fideicomiso con el objetivo de optimizar la recuperación de créditos y minimizar las pérdidas, este proceso involucra la implementación de políticas de cobranza eficientes, el uso de tecnologías avanzadas para la gestión de riesgos y la capacitación continua del personal encargado de la recuperación de créditos.

Según Martínez (2019), la administración de fideicomisos en el contexto boliviano presenta desafíos particulares debido a la estructura regulatoria y las características del mercado financiero local, la experiencia de Banco Unión S.A., en la gestión de carteras crediticias y su capacidad para implementar estrategias ágiles son factores clave para el éxito del fideicomiso (Martínez, 2019, p. 45).

2.1.18. Importancia de la Eficiencia en la Recuperación de Créditos

La eficiencia en la recuperación de créditos es un aspecto crítico para la salud financiera de cualquier institución que maneje una cartera de préstamos, un proceso de recuperación eficiente no solo minimiza las pérdidas por impagos, sino que también mejora la liquidez y la capacidad de la institución para otorgar nuevos créditos, la eficiencia en este contexto se refiere a la capacidad de recuperar los créditos en mora de manera rápida y con el menor costo posible.

Según Altman y Saunders (1998), la eficiencia en la recuperación de créditos está estrechamente ligada a la implementación de políticas de cobranza rigurosas y a la utilización de herramientas tecnológicas avanzadas para el seguimiento y la gestión de los créditos, la eficiencia en la recuperación de créditos contribuye a la estabilidad financiera de la institución y mejora su reputación en el mercado (Altman & Saunders, 1998, p. 150).

En el caso del Fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención, la eficiencia en la recuperación de créditos es particularmente importante debido a la necesidad de maximizar los ingresos para cumplir con las obligaciones fiduciarias y asegurar la sostenibilidad del fideicomiso, la implementación de estrategias ágiles puede mejorar significativamente la eficiencia en la recuperación de créditos, reduciendo los tiempos y costos asociados con el proceso (Saunders & Allen, 2010, p. 198).

Imagen 2. Recuperación de Créditos



Fuente: https://www.google.com/search?q=recuperacion+de+creditos&sca_esv

2.1.19. Factores que Afectan los Tiempos de Recuperación de Créditos

Los tiempos de recuperación de créditos están influenciados por una variedad de factores que van desde las condiciones macroeconómicas hasta las políticas internas de la institución financiera, entre los factores más relevantes se encuentran la morosidad, las políticas de cobranza, la solvencia de los deudores y la eficiencia operativa de la institución.

La morosidad, o el incumplimiento de los pagos por parte de los deudores, es uno de los principales factores que afectan los tiempos de recuperación de créditos.

Según Jorion (2007), la morosidad puede ser resultado de factores económicos, como recesiones o crisis financieras, así como de factores individuales, como la pérdida de empleo o problemas de salud (Jorion, 2007, p. 234).

Las políticas de cobranza también juegan un papel crucial en la recuperación de créditos, políticas de cobranza estrictas y bien implementadas pueden reducir significativamente los tiempos de recuperación al asegurar que los deudores cumplan con sus obligaciones de pago, la solvencia de los deudores, que se refiere a su capacidad para cumplir con los pagos de sus créditos, es un factor determinante en los tiempos de recuperación. La evaluación adecuada de la solvencia de los deudores y el seguimiento continuo de su situación financiera son esenciales para minimizar los tiempos de recuperación (Saunders & Allen, 2010, p. 220).

2.1.20. Modelos y Estrategias de Recuperación de Créditos

Los modelos y estrategias de recuperación de créditos son esenciales para optimizar los procesos de cobranza y minimizar los tiempos de recuperación, estos modelos pueden variar desde enfoques tradicionales hasta enfoques más modernos y ágiles, que incorporan tecnología y análisis de datos para mejorar la eficiencia.

Uno de los enfoques tradicionales es el uso de agencias de cobranza externas, que pueden ser eficaces en la recuperación de créditos difíciles de cobrar, sin embargo, este enfoque puede ser costoso y menos eficiente que los métodos internos bien implementados.

Según Fabozzi (2007), las estrategias de cobranza internas que utilizan herramientas tecnológicas avanzadas y técnicas de análisis de datos pueden mejorar significativamente los resultados de la cobranza, reduciendo los costos y tiempos de recuperación (Fabozzi, 2007, p. 84).

En términos de estrategias modernas, la implementación de metodologías ágiles ha demostrado ser efectiva en la recuperación de créditos, estas metodologías se basan en principios como la flexibilidad, la mejora continua y la colaboración entre equipos multidisciplinarios; por ejemplo, el uso de equipos de cobranza dedicados que

utilizan técnicas de Scrum o Kanban puede mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta en el proceso de recuperación (Highsmith, 2004, p. 112).

La incorporación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, permite a las instituciones financieras predecir mejor el comportamiento de pago de los deudores y optimizar las estrategias de cobranza. Según Tsai y Wu (2010), el uso de modelos predictivos basados en análisis de big data puede ayudar a identificar deudores con alto riesgo de incumplimiento y a implementar estrategias proactivas para evitar la morosidad (Tsai & Wu, 2010, p. 202).

Imagen 3. Estrategias de Recuperación de Créditos



Fuente: https://www.google.com/search?q=estrategias+de+recuperacion+de+creditos&sca_esv

2.1.21. Tecnología y Digitalización en la Gestión de Créditos

La tecnología y la digitalización han revolucionado la gestión de créditos, ofreciendo herramientas avanzadas para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de recuperación, la adopción de tecnologías como el big data, la inteligencia artificial y el machine Learning ha permitido a las instituciones financieras optimizar la

evaluación de riesgos, personalizar las estrategias de cobranza y mejorar la toma de decisiones.

El uso de big data y analítica avanzada permite a las instituciones financieras analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones y tendencias en el comportamiento de pago de los deudores, esto facilita la segmentación de la cartera de créditos y la implementación de estrategias de cobranza más efectivas. Según Davenport y Harris (2007), la analítica avanzada puede mejorar significativamente la precisión de los modelos de puntuación crediticia y la eficiencia en la recuperación de créditos (Davenport & Harris, 2007, p. 156).

La inteligencia artificial y el machine learning permiten a las instituciones financieras desarrollar modelos predictivos que pueden anticipar el riesgo de morosidad y personalizar las estrategias de cobranza en función de las características específicas de cada deudor.

Según Varian (2014), estos modelos pueden reducir los tiempos de recuperación y mejorar la rentabilidad de la cartera de créditos (Varian, 2014, p. 221).

2.1.22. Normativas y Regulaciones Financieras en Bolivia

Las normativas y regulaciones financieras en Bolivia juegan un papel crucial en la gestión de carteras crediticias, ya que establecen el marco legal y operativo dentro del cual las instituciones financieras deben operar, estas regulaciones buscan garantizar la estabilidad del sistema financiero, proteger los derechos de los consumidores y promover prácticas de gestión prudente.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) es el organismo regulador en Bolivia encargado de supervisar y regular las actividades de las instituciones financieras. La ASFI establece normas y directrices que las instituciones

deben seguir en la gestión de sus carteras crediticias, incluyendo requerimientos de capital, políticas de provisiones y prácticas de cobranza (ASFI, 2018, p. 47).

Las normativas locales requieren que las instituciones financieras implementen sistemas robustos de gestión de riesgos para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos crediticios.

Según García (2015), el cumplimiento de estas normativas no solo asegura la conformidad legal, sino que también mejora la eficiencia y efectividad en la gestión de carteras crediticias (García, 2015, p. 193).

2.1.23. Evaluación de Riesgos Crediticios

La evaluación de riesgos crediticios es un componente esencial de la gestión de carteras crediticias, ya que permite a las instituciones financieras identificar y gestionar los riesgos asociados con la concesión de créditos, este proceso implica la utilización de diversos métodos y herramientas para evaluar la solvencia de los solicitantes de crédito y determinar su capacidad para cumplir con las obligaciones de pago.

Entre los métodos más comunes de evaluación de riesgos crediticios se encuentran los modelos de puntuación crediticia, que utilizan variables financieras y no financieras para predecir la probabilidad de incumplimiento. Según Thomas et al. (2002), estos modelos han demostrado ser efectivos para discriminar entre solicitantes de alto y bajo riesgo, mejorando así la calidad de la cartera de créditos (Thomas, Edelman, & Crook, 2002, p. 64).

La evaluación de riesgos crediticios también puede incluir el análisis de las tendencias macroeconómicas y sectoriales que pueden afectar la capacidad de pago de los deudores.

Según Altman (2000), el uso de indicadores macroeconómicos y sectoriales permite a las instituciones financieras anticipar los riesgos y ajustar sus políticas de crédito en consecuencia (Altman, 2000, p. 138).

Imagen 4. Riesgos Crediticios



Fuente: https://www.google.com/search?q=riesgos+crediticios&sca_esv

2.1.24. Impacto de la Economía en la Recuperación de Créditos

El entorno económico tiene un impacto significativo en la recuperación de créditos, ya que las condiciones macroeconómicas pueden influir en la capacidad de pago de los deudores y en la efectividad de las estrategias de cobranza, factores como el crecimiento económico, la inflación, el desempleo y las tasas de interés pueden afectar directamente la solvencia de los deudores y, por ende, los tiempos de recuperación de créditos.

Durante períodos de crecimiento económico, la capacidad de pago de los deudores tiende a mejorar, lo que facilita la recuperación de créditos, en contraste, durante períodos de recesión o crisis económica, los niveles de morosidad suelen aumentar debido a la reducción de ingresos y el aumento del desempleo.

Según Mishkin (2013), las instituciones financieras deben ajustar sus políticas de crédito y estrategias de cobranza en función de las condiciones macroeconómicas para minimizar los riesgos y optimizar la recuperación de créditos (Mishkin, 2013, p. 105).

Las políticas monetarias y fiscales también juegan un papel crucial en la recuperación de créditos, por ejemplo, las políticas de tasas de interés bajas pueden estimular el crédito y mejorar la capacidad de pago de los deudores, mientras que políticas fiscales expansivas pueden aumentar los ingresos disponibles y reducir la morosidad (Friedman, 1970, p. 88).

2.1.25. Capacitación y Desarrollo del Personal

La capacitación y el desarrollo del personal son componentes esenciales para la gestión eficaz de carteras crediticias, La formación continua asegura que los empleados estén actualizados con las mejores prácticas, las normativas vigentes y las nuevas tecnologías que pueden mejorar la eficiencia y efectividad en la recuperación de créditos.

El desarrollo de programas de capacitación específicos para el personal de cobranza y gestión de créditos puede incluir cursos sobre evaluación de riesgos, técnicas de negociación, uso de herramientas tecnológicas y metodologías ágiles.

Según Noe (2010), la capacitación no solo mejora las habilidades y competencias del personal, sino que también aumenta la motivación y el compromiso con los objetivos organizacionales (Noe, 2010, p. 132).

La implementación de programas de desarrollo de liderazgo puede preparar a los empleados para asumir roles de mayor responsabilidad y contribuir de manera significativa a la gestión de carteras crediticias.

Según Yukl (2013), el desarrollo de líderes efectivos es crucial para la implementación exitosa de estrategias y la adaptación a los cambios en el entorno financiero (Yukl, 2013, p. 89).

2.1.26. Análisis Comparativo de Estrategias de Recuperación

Un análisis comparativo de estrategias de recuperación de créditos permite identificar las mejores prácticas y áreas de mejora para optimizar los procesos de cobranza, este análisis puede incluir la comparación de estrategias implementadas por diferentes instituciones financieras y la evaluación de su efectividad en la recuperación de créditos.

Al comparar las estrategias de recuperación de diferentes instituciones, es esencial considerar varios factores, como el contexto económico, el perfil de la cartera de créditos, las herramientas tecnológicas utilizadas y las políticas internas de cobranza.

Según Berger y Udell (2006), un análisis comparativo puede revelar prácticas innovadoras y enfoques efectivos que pueden ser adoptados por otras instituciones para mejorar sus propios procesos de recuperación (Berger & Udell, 2006, p. 295).

Algunas instituciones pueden implementar estrategias de cobranza proactiva, donde se contacta a los deudores antes de que sus pagos se retrasen, mientras que otras pueden optar por una cobranza reactiva, actuando solo después de que se produzca la morosidad, el análisis comparativo puede ayudar a determinar cuál de estos enfoques es más efectivo en diferentes contextos y para distintos tipos de créditos (Mester, 1997, p. 116).

El uso de tecnología avanzada, como sistemas de gestión de cobranzas automatizados, puede ser comparado entre instituciones para evaluar su impacto en la eficiencia y efectividad de la recuperación de créditos.

Según Altman y Saunders (1998), la integración de tecnología en los procesos de cobranza puede reducir significativamente los tiempos de recuperación y los costos operativos (Altman & Saunders, 1998, p. 173).

2.1.27. Impacto de la Innovación en la Gestión de Cartera Crediticia

La innovación en la gestión de carteras crediticias puede tener un impacto significativo en la eficiencia y efectividad de la recuperación de créditos, las innovaciones pueden incluir nuevas metodologías, tecnologías avanzadas y enfoques estratégicos que mejoran la capacidad de las instituciones financieras para gestionar y recuperar créditos.

Una de las innovaciones clave es el uso de inteligencia artificial y aprendizaje automático para predecir el comportamiento de los deudores y optimizar las estrategias de recuperación.

Según McAfee y Brynjolfsson (2017), estas tecnologías permiten a las instituciones financieras analizar grandes volúmenes de datos y desarrollar modelos predictivos que pueden anticipar la morosidad y personalizar las estrategias de cobranza (McAfee & Brynjolfsson, 2017, p. 189).

Estas plataformas pueden automatizar muchos de los procesos de cobranza, reducir los errores humanos y mejorar la eficiencia operativa. Según Philippon (2016), la digitalización de los procesos financieros puede reducir significativamente los costos y tiempos de recuperación, mejorando así la rentabilidad de la cartera de créditos (Philippon, 2016, p. 35).

2.1.28. Estrategias de Gestión de Cartera Crediticia en Tiempos de Crisis

La gestión de cartera crediticia en tiempos de crisis requiere de estrategias específicas para enfrentar los desafíos económicos y financieros que pueden afectar

la capacidad de pago de los deudores, durante las crisis económicas, es común observar un aumento en los niveles de morosidad y una mayor dificultad en la recuperación de créditos.

Una de las estrategias clave es la reestructuración de deudas, que permite a los deudores renegociar los términos de sus créditos para hacerlos más manejables. Según Stiglitz y Weiss (1981), la reestructuración puede incluir la extensión de los plazos de pago, la reducción de las tasas de interés o la condonación parcial de la deuda, lo cual puede ayudar a los deudores a evitar el incumplimiento y mejorar las posibilidades de recuperación (Stiglitz & Weiss, 1981, p. 407).

Otra estrategia es la implementación de programas de asistencia financiera para apoyar a los deudores en dificultades, estos programas pueden incluir asesoramiento financiero, subvenciones temporales o préstamos a bajo interés para ayudar a los deudores a estabilizar su situación financiera, según Bernanke (2015), estos programas pueden ser efectivos para reducir la morosidad y mejorar la recuperación de créditos durante períodos de crisis económica (Bernanke, 2015, p. 98).

2.1.29. Edición y Evaluación de la Efectividad en la Recuperación de Créditos

La medición y evaluación de la efectividad en la recuperación de créditos son fundamentales para garantizar que las estrategias implementadas estén logrando los resultados esperados, esto implica el uso de diversos indicadores y métricas para evaluar el desempeño de los procesos de cobranza y la eficiencia en la recuperación de créditos.

Uno de los indicadores más comunes es la tasa de recuperación de créditos, que mide el porcentaje de créditos recuperados en relación con el total de créditos en mora.

Según Altman y Hotchkiss (2006), una tasa de recuperación alta indica una gestión eficiente y efectiva de la cartera crediticia (Altman & Hotchkiss, 2006, p. 132).

Otro indicador importante es el tiempo promedio de recuperación, que mide el tiempo que toma recuperar un crédito desde que entra en mora hasta que se completa el pago.

Según Crouhy et al. (2000), la reducción del tiempo promedio de recuperación puede mejorar la liquidez y la estabilidad financiera de la institución (Crouhy, Galai, & Mark, 2000, p. 74).

2.1.30. Implementación de Metodologías Ágiles en la Gestión de Créditos

La implementación de metodologías ágiles en la gestión de créditos puede mejorar significativamente la flexibilidad y eficiencia de los procesos de recuperación. Las metodologías ágiles, como Scrum y Kanban, se basan en principios de mejora continua, colaboración y adaptabilidad, lo que las hace especialmente adecuadas para la gestión de carteras crediticias en un entorno dinámico y cambiante.

Scrum, por ejemplo, puede ser utilizado para organizar y priorizar las actividades de cobranza en sprints cortos y manejables, permitiendo a los equipos de cobranza adaptarse rápidamente a los cambios en la situación financiera de los deudores.

Según Schwaber y Sutherland (2017), el uso de Scrum en la gestión de créditos puede mejorar la eficiencia operativa y la efectividad en la recuperación de créditos (Schwaber & Sutherland, 2017, p. 45).

Por otro lado, Kanban puede ser utilizado para visualizar el flujo de trabajo y mejorar la gestión de tareas en los procesos de cobranza. Según Anderson (2010), la implementación de Kanban permite a los equipos de cobranza identificar y eliminar

cuellos de botella, mejorar la comunicación y aumentar la transparencia en el proceso de recuperación de créditos (Anderson, 2010, p. 82).

2.1.31. Gestión de Relaciones con Clientes en la Recuperación de Créditos

La gestión de relaciones con clientes (CRM) es una estrategia clave para mejorar la recuperación de créditos, ya que permite a las instituciones financieras mantener una comunicación efectiva y proactiva con los deudores, el uso de sistemas de CRM puede ayudar a personalizar las estrategias de cobranza, mejorar la satisfacción del cliente y reducir la morosidad.

Según Peppers y Rogers (2016), un enfoque centrado en el cliente puede mejorar la percepción de los deudores sobre el proceso de cobranza y aumentar su disposición a cumplir con las obligaciones de pago (Peppers & Rogers, 2016, p. 76).

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Fideicomiso

Según ley N°393 de Servicios Financieros (2013) El Fideicomiso es una relación jurídica por la cual una persona denominada fiduciante o fideicomitente transfiere bienes, derechos o recursos al fiduciario, para que los administre en beneficio de una o más personas denominadas beneficiarios, con arreglo a lo dispuesto en el contrato de fideicomiso y a la presente ley. Vale decir, es una figura jurídicamente mediante la cual una persona, tramita bienes, derechos o dinero a otra persona para que esta los administre.

2.2.2. Intervención Bancaria

La intervención bancaria es un procedimiento administrativo aplicado por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) cuando una entidad financiera presenta problemas que comprometen su estabilidad, solvencia o cumplimiento de la normativa, con el fin de proteger los ahorros del público y preservar la confianza en el sistema financiero (Ley N°393 de Servicios Financieros, artículo 509).

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es el descriptivo ya que el propósito de la investigación aplicada en este caso es desarrollar estrategias que minimicen los tiempos de recuperación de créditos, mejorando la eficiencia operativa de Banco Unión S.A., en la gestión de la cartera crediticia del fideicomiso, este enfoque práctico es crucial para abordar los desafíos específicos que enfrenta la institución en un entorno económico dinámico y competitivo.

3.2. Enfoque De Investigación

El enfoque de la investigación será mixto, combinando tanto métodos cualitativos como cuantitativos para obtener una comprensión completa y detallada del problema, el enfoque cualitativo permitirá explorar las percepciones y experiencias de los gestores de créditos y los deudores a través de entrevistas y análisis de contenido, proporcionando una visión profunda de los factores humanos y organizacionales que influyen en la gestión de la cartera crediticia.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo permitirá analizar datos estadísticos y financieros para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas en la recuperación de créditos. Este enfoque dual facilita una triangulación de datos, aumentando la validez y la fiabilidad de los resultados de la investigación (Creswell, 2014, p. 215).

3.3. Métodos De Investigación

La investigación utilizó varios métodos complementarios, incluyendo el método analítico, deductivo, bibliográfico y estadístico:

3.3.1. Método Analítico

Este método se centró en descomponer el problema de la gestión de la cartera crediticia en sus componentes esenciales, permitiendo una comprensión detallada de cada factor que influye en los tiempos de recuperación de créditos. Se examinarán los procesos internos, las políticas de crédito y las estrategias de cobranza (Blumberg, Cooper, & Schindler, 2014, p. 126).

3.3.2. Método Deductivo

A través del razonamiento deductivo, se partió de teorías y conceptos generales sobre la gestión de créditos y se aplicarán a casos específicos del fideicomiso del Banco Fassil en intervención en Intervención., este método facilitará la formulación de hipótesis y su posterior comprobación mediante el análisis de datos empíricos (Sekaran & Bougie, 2016, p. 57).

3.3.3. Método Bibliográfico

Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre gestión de créditos, metodologías ágiles y estrategias de recuperación de deudas, esto incluirá libros, artículos académicos y estudios de casos que proporcionen un marco teórico sólido y respaldado para la investigación (Hart, 2018, p. 98).

3.3.4. Método Estadístico

Se utilizaron técnicas estadísticas para analizar datos cuantitativos, como las tasas de morosidad, tiempos de recuperación y eficiencia operativa, este análisis permitirá identificar tendencias y relaciones significativas que informen las estrategias de gestión de la cartera crediticia (Agresti & Finlay, 2018, p. 215).

3.4. Técnicas De Investigación

Para la recolección de datos, se emplearon las siguientes técnicas:

3.4.1. Revisión Documental

Se analizaron documentos internos del Banco Unión S.A., incluyendo reportes de gestión, políticas de crédito y registros de cobranza, esta técnica proporcionará datos contextuales y de proceso que complementarán la información cualitativa y cuantitativa obtenida (Bowen, 2009, p. 28).

3.4.2. Entrevistas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con gestores de créditos, personal de cobranza

3.4.3. Fuentes de Información

Las fuentes de información que se utilizarán en la investigación incluyen:

3.4.3.1. Fuentes Primarias

Datos obtenidos directamente a través de entrevistas con el personal de Banco Unión S.A. y deudores del fideicomiso, así como documentos internos de la institución, estas fuentes proporcionarán información de primera mano, esencial para entender las prácticas y desafíos específicos de la gestión de créditos.

3.4.3.2. Fuentes Secundarias

Literatura académica, informes de instituciones financieras, estudios de caso y artículos de revistas especializadas en gestión de créditos y metodologías ágiles, estas fuentes secundarias ofrecerán un marco teórico y contexto adicional para interpretar los datos primarios (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, p. 112).

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Principales causas de retrasos en la gestión de recuperación de cartera y proponer acciones correctivas para reducir la mora.

4.1.1. Deficiencia en la Infraestructura Tecnológica

Causa: La infraestructura tecnológica del Banco Fassil es obsoleta y no está optimizada para gestionar eficientemente la recuperación de cartera, esto incluye sistemas de gestión de deudas, bases de datos y plataformas de comunicación que no están integrados ni actualizados.

Impacto: Los sistemas lentos y poco fiables provocan demoras significativas en el seguimiento y procesamiento de las cuentas morosas, la falta de integración entre diferentes sistemas dificulta la obtención de información precisa y en tiempo real, lo que complica la toma de decisiones y la planificación estratégica.

4.1.2. Falta de Capacitación del Personal

Causa: El personal encargado de la recuperación de cartera no cuenta con la capacitación adecuada ni las habilidades necesarias para gestionar eficazmente las deudas, esto incluye conocimientos sobre técnicas de negociación, manejo de conflictos y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas.

Impacto: La falta de conocimiento y habilidades especializadas resulta en una gestión ineficaz y demoras en el proceso de recuperación, el personal no capacitado puede tener dificultades para negociar con los deudores, resolver conflictos y utilizar eficientemente las herramientas disponibles, lo que prolonga el tiempo necesario para recuperar las deudas.

4.1.3. Procedimientos Burocráticos y Largos

Causa: Los procedimientos internos del banco son excesivamente burocráticos y requieren múltiples aprobaciones para cualquier acción relacionada con la recuperación de deudas, estos procedimientos incluyen la aprobación de estrategias de recuperación, negociaciones con deudores y la implementación de acciones legales.

Impacto: Esto genera retrasos innecesarios, ralentizando el proceso de recuperación de cartera, la burocracia interna puede llevar a tiempos de espera prolongados para la aprobación de decisiones clave, lo que reduce la capacidad del banco para actuar rápidamente y recuperar las deudas de manera eficiente.

4.1.4. Falta de Estrategias de Comunicación Efectivas

Causa: La comunicación con los deudores es ineficaz, con canales limitados y una falta de seguimiento constante, el banco no ha desarrollado una estrategia integral de comunicación que incluya múltiples canales y métodos de seguimiento efectivos.

Impacto: La falta de comunicación oportuna y clara dificulta la negociación y recuperación de las deudas, sin una comunicación efectiva, los deudores pueden no recibir recordatorios a tiempo, ofertas de reestructuración de deuda o avisos de acciones legales, lo que prolonga el proceso de recuperación.

4.1.5. Recursos Insuficientes

Causa: El departamento de recuperación de cartera no cuenta con suficientes recursos, tanto en términos de personal como de herramientas tecnológicas, esto incluye una plantilla insuficiente para manejar la carga de trabajo y la falta de acceso a software y tecnología moderna para la gestión de deudas.

Impacto: La sobrecarga de trabajo y la falta de herramientas adecuadas prolongan el tiempo necesario para recuperar las deudas, con recursos limitados, el personal puede estar abrumado, lo que resulta en demoras en la gestión de cuentas y en la implementación de estrategias de recuperación.

4.1.6. Acciones Correctivas para Reducir la Mora

4.1.6.1. Mejorar la Infraestructura Tecnológica

Acción: Invertir en la modernización de los sistemas tecnológicos del banco, implementando software de gestión de cartera más eficiente y fiable, esto incluye la actualización de bases de datos, plataformas de comunicación y sistemas de gestión de deudas.

Resultado Esperado: Reducción de los tiempos de procesamiento y mejora en el seguimiento de cuentas morosas, agilizando la recuperación de cartera. Una infraestructura tecnológica actualizada permitirá obtener información precisa y en tiempo real, facilitando la toma de decisiones y la planificación estratégica.

4.1.6.2. Capacitación Continua del Personal

Acción: Implementar programas de capacitación continua para el personal encargado de la recuperación de cartera, enfocándose en técnicas de negociación, manejo de conflictos y uso de herramientas tecnológicas, esto incluye talleres, seminarios y cursos en línea.

Resultado Esperado: Personal más capacitado y eficiente, reduciendo los tiempos de gestión y mejorando la tasa de recuperación de cartera. El personal bien capacitado podrá negociar más eficazmente con los deudores, resolver conflictos rápidamente y utilizar de manera eficiente las herramientas tecnológicas disponibles.

4.1.6.3. Simplificación de Procedimientos

Acción: Revisar y simplificar los procedimientos internos relacionados con la recuperación de cartera, eliminando pasos burocráticos innecesarios y agilizando los procesos de aprobación, esto incluye la revisión de políticas internas y la implementación de un sistema de aprobación más eficiente.

Resultado Esperado: Reducción significativa en los tiempos de procesamiento interno, acelerando la recuperación de deudas, procedimientos más simples y eficientes permitirán tomar decisiones rápidas y actuar con prontitud en la recuperación de cartera.

4.1.6.4. Implementar Estrategias de Comunicación Efectivas

Acción: Desarrollar una estrategia de comunicación integral, utilizando múltiples canales (teléfono, correo electrónico, SMS) y estableciendo un sistema de seguimiento y recordatorios constantes, esto incluye la creación de un plan de comunicación detallado y el uso de software de gestión de relaciones con clientes (CRM).

Resultado Esperado: Mejora en la comunicación con los deudores, facilitando la negociación y recuperación rápida de las deudas, una estrategia de comunicación efectiva asegurará que los deudores reciban recordatorios a tiempo, ofertas de reestructuración de deuda y avisos de acciones legales, lo que mejorará la tasa de recuperación.

4.1.6.5. Optimización de Recursos

Acción: Asignar más recursos al departamento de recuperación de cartera, contratando personal adicional y proporcionando herramientas tecnológicas avanzadas, esto incluye la contratación de especialistas en recuperación de deudas y la adquisición de software moderno de gestión de deudas.

Resultado Esperado: Reducción de la carga de trabajo y mejora en la eficiencia operativa, acelerando el proceso de recuperación de cartera, con más personal y herramientas tecnológicas adecuadas, el departamento podrá manejar la carga de trabajo de manera más efectiva y recuperar las deudas más rápidamente.

La implementación de estas acciones correctivas no solo ayudará a reducir los retrasos en la gestión de recuperación de cartera del Banco Fassil en un 20%, sino que también mejorará la eficiencia y eficacia del departamento de recuperación en general, con una infraestructura tecnológica actualizada, personal capacitado, procedimientos simplificados, una comunicación efectiva y recursos optimizados, el banco estará mejor posicionado para gestionar y recuperar las deudas de manera más rápida y eficiente.

Al abordar las deficiencias actuales y fortalecer las áreas clave, el Banco Fassil podrá mejorar significativamente su proceso de recuperación de cartera, reduciendo las demoras y aumentando su tasa de recuperación, lo que contribuirá a una mejor estabilidad financiera y operativa del banco en intervención.

4.2. Marcos regulatorios y legales que rigen la administración de Fideicomisos en el contexto de intervención bancaria, con el propósito de identificar posibles vacíos o inconsistencias normativas que puedan afectar la correcta gestión del fideicomiso.

4.2.1. Ley de Servicios Financieros (Ley 393)

La Ley de Servicios Financieros, promulgada en 2013, establece el marco legal para todas las entidades financieras en Bolivia, incluidos los fideicomisos, esta ley regula las operaciones y la supervisión de las entidades financieras, asegurando su solvencia, liquidez y manejo de riesgos.

4.2.1.1. Aspectos Relevantes

- **Supervisión:** La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) tiene la responsabilidad de supervisar las entidades financieras, incluyendo los fideicomisos, para garantizar su correcto funcionamiento.
- **Intervención:** En caso de intervención bancaria, la ASFI puede designar un administrador para gestionar los activos y pasivos del banco, incluidos los fideicomisos.
- **Protección al Inversionista:** Establece medidas para proteger los intereses de los inversionistas y depositantes, asegurando la transparencia y la solvencia del sistema financiero.

4.2.1.2. Posibles Vacíos o Inconsistencias

- **Claridad en la Intervención:** La ley no detalla suficientemente los procedimientos específicos para la gestión de fideicomisos durante la intervención bancaria, lo que puede generar incertidumbre en su administración.
- **Supervisión Específica de Fideicomisos:** La supervisión de fideicomisos puede no ser tan rigurosa como la de otras entidades financieras, lo que podría llevar a una gestión ineficaz durante la intervención.

4.2.2. Código de Comercio

El Código de Comercio de Bolivia regula las relaciones comerciales y empresariales, incluyendo las operaciones de fideicomisos, proporciona las bases legales para la constitución, operación y disolución de fideicomisos.

4.2.2.1. Aspectos Relevantes

- **Constitución de Fideicomisos:** Define los requisitos y procedimientos para la constitución de fideicomisos, incluyendo la designación de fiduciarios y beneficiarios.
- **Obligaciones y Responsabilidades:** Establece las obligaciones y responsabilidades de los fiduciarios en la administración de los fideicomisos.

4.2.2.2. Posibles Vacíos o Inconsistencias

- **Actualización Normativa:** El Código de Comercio, al ser una normativa más antigua, puede no reflejar completamente las complejidades modernas de los fideicomisos y la intervención bancaria.
- **Especificidad en la Intervención:** Falta de disposiciones específicas sobre cómo manejar los fideicomisos en situaciones de intervención bancaria, lo que podría llevar a interpretaciones ambiguas y problemas en la gestión.

4.2.3. Ley del Mercado de Valores (Ley 1834)

La Ley del Mercado de Valores regula las operaciones en los mercados de valores, incluyendo la emisión y gestión de fideicomisos de inversión, proporciona un marco legal para la transparencia y el buen funcionamiento del mercado de valores en Bolivia.

4.2.3.1. Aspectos Relevantes

- **Transparencia:** Establece requisitos de divulgación y transparencia para las operaciones de fideicomisos, asegurando que los inversionistas tengan acceso a información precisa y actualizada.
- **Supervisión de la ASFI:** La ASFI también supervisa las operaciones en el mercado de valores, incluyendo los fideicomisos de inversión.

4.2.3.2. Posibles Vacíos o Inconsistencias:

- **Integración de Supervisión:** La supervisión de fideicomisos en el mercado de valores puede no estar completamente integrada con la supervisión de fideicomisos en el contexto bancario, lo que podría llevar a inconsistencias en la gestión y supervisión.
- **Claridad en la Intervención:** Similar a la Ley de Servicios Financieros, la Ley del Mercado de Valores puede no detallar suficientemente los procedimientos específicos para la gestión de fideicomisos durante la intervención bancaria.

4.2.4. Identificación de Vacíos o Inconsistencias Normativas

1. Falta de Procedimientos Claros Durante la Intervención

Una de las principales inconsistencias normativas es la falta de procedimientos claros y detallados sobre cómo manejar los fideicomisos durante una intervención bancaria, esto incluye la designación de administradores fiduciarios, la protección de los intereses de los beneficiarios y la continuidad de las operaciones del fideicomiso.

2. Supervisión Fragmentada

La supervisión de fideicomisos puede estar fragmentada entre diferentes marcos regulatorios y autoridades (ASFI y otras entidades), lo que puede generar inconsistencias y lagunas en la supervisión y regulación efectiva de los fideicomisos, especialmente durante una intervención bancaria.

3. Desactualización Normativa

Algunas disposiciones del Código de Comercio y otras normativas pueden estar desactualizadas y no reflejar completamente las prácticas y complejidades modernas de la gestión de fideicomisos y la intervención bancaria, esto puede llevar a interpretaciones ambiguas y dificultades en la aplicación práctica de la normativa.

4.2.5. Propuestas para Mejorar la Gestión de Fideicomisos en el Contexto de Intervención Bancaria

1. Actualización y Clarificación Normativa

Acción: Actualizar las leyes relevantes (Ley de Servicios Financieros, Código de Comercio, Ley del Mercado de Valores) para incluir disposiciones específicas y claras sobre la gestión de fideicomisos durante la intervención bancaria.

Resultado Esperado: Mayor claridad y consistencia en la aplicación de las normativas, facilitando una gestión más eficiente y transparente de los fideicomisos en situaciones de intervención.

2. Integración de Supervisión

Acción: Integrar la supervisión de fideicomisos bajo una sola entidad o mejorar la coordinación entre las entidades supervisoras para asegurar una supervisión coherente y exhaustiva.

Resultado Esperado: Reducción de inconsistencias y lagunas en la supervisión, asegurando una gestión eficaz y uniforme de los fideicomisos.

3. Capacitación y Recursos para la ASFI

Acción: Proporcionar capacitación y recursos adicionales a la ASFI para mejorar su capacidad de supervisar y gestionar los fideicomisos, especialmente en situaciones de intervención bancaria.

Resultado Esperado: Fortalecimiento de la capacidad de supervisión de la ASFI, asegurando una gestión más eficiente y efectiva de los fideicomisos en tiempos de crisis.

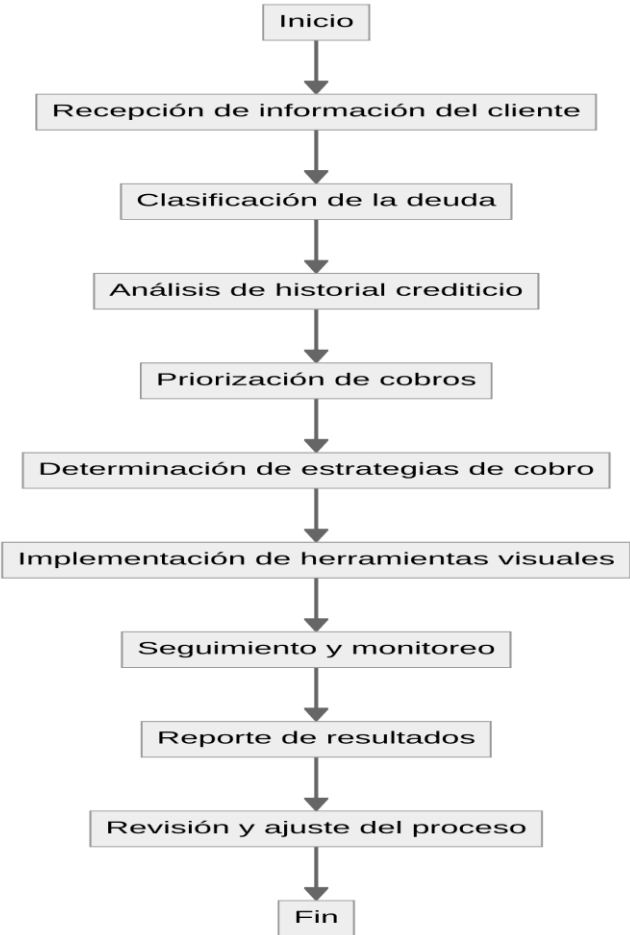
El análisis de los marcos regulatorios y legales que rigen la administración de fideicomisos en el contexto de intervención bancaria en Bolivia revela varios vacíos e inconsistencias que pueden afectar la correcta gestión de los fideicomisos.

Al actualizar y clarificar las normativas, integrar la supervisión y fortalecer las capacidades de la ASFI, se pueden abordar estos desafíos y mejorar significativamente la gestión de fideicomisos durante la intervención bancaria. Esto no solo protegerá los intereses de los beneficiarios, sino que también contribuirá a la estabilidad y transparencia del sistema financiero boliviano.

4.3. Flujo de trabajo optimizado para la gestión de cobranzas y cartera crediticia, utilizando diagramas de procesos y herramientas visuales, con el fin de reducir los tiempos de recuperación en un 30%.

La optimización del flujo de trabajo para la gestión de cobranzas y cartera crediticia es crucial para mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de recuperación, A continuación, se describe un flujo de trabajo optimizado que incluye el uso de diagramas de procesos y herramientas visuales.

Imagen 5. Flujograma



Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Diagnóstico y Segmentación de la Cartera

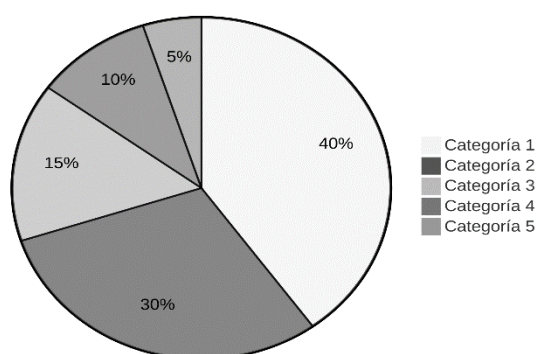
Descripción: El primer paso es realizar un diagnóstico completo de la cartera crediticia existente, esto implica clasificar los créditos según su riesgo y segmentar a los deudores en categorías específicas (por ejemplo, deudores recurrentes, ocasionales, y morosos crónicos).

1. Herramientas Visuales:

- **Diagramas de Pareto:** Ayudan a identificar las categorías de deudores que representan la mayor parte de la cartera en mora.
- **Matrices de Riesgo:** Utilizadas para evaluar el riesgo asociado a cada segmento de la cartera.

Resultado Esperado: Una clara identificación de los segmentos de deudores que requieren atención prioritaria, permitiendo una focalización más efectiva de los esfuerzos de cobranza.

Imagen 6. Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Estrategia de Comunicación Multicanal

Descripción: Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación multicanal que abarque llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes SMS, y notificaciones por aplicaciones móviles, es crucial personalizar las comunicaciones según el segmento de deudores identificado en la fase anterior.

1. Herramientas Visuales:

- **Mapas de Flujo de Comunicación:** Estos diagramas detallan las rutas de comunicación y los puntos de contacto con los deudores.
- **Cronogramas de Seguimiento:** Ayudan a planificar y visualizar las frecuencias y tiempos de las comunicaciones.

Resultado Esperado: Mejora en la efectividad de las comunicaciones, asegurando que los deudores reciban recordatorios oportunos y personalizados, lo cual facilita la recuperación de deudas.

4.3.3. Automatización de Procesos

Descripción: Implementar sistemas de gestión de cobranza automatizados que integren todas las etapas del proceso de recuperación, esto incluye la generación automática de recordatorios de pago, la asignación de casos a agentes de cobranza, y la actualización en tiempo real del estado de cada cuenta.

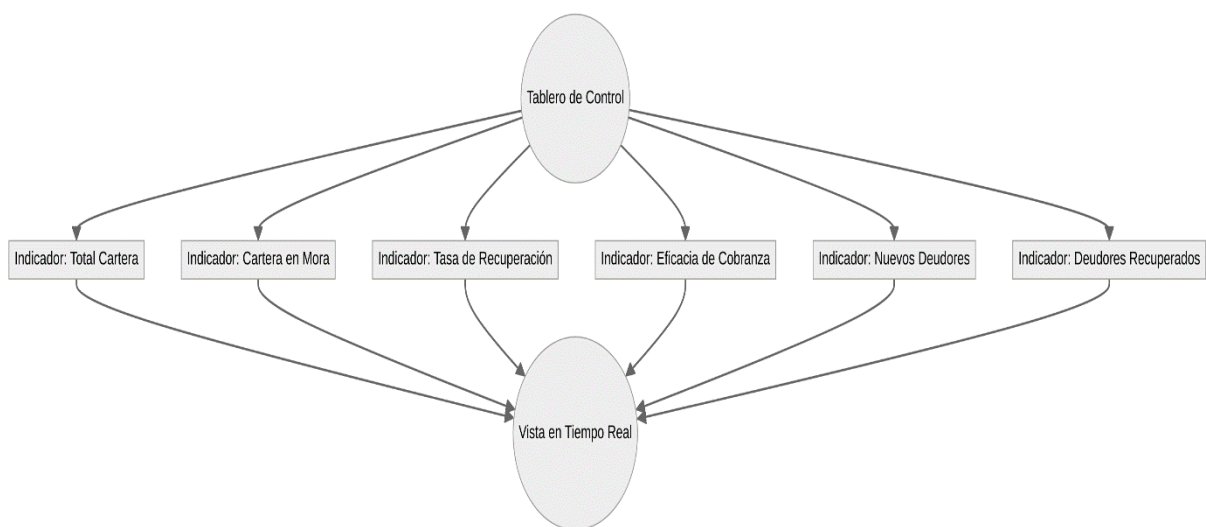
1. Herramientas Visuales:

- **Diagramas de Flujo Automatizados:** Visualizan el proceso completo de la gestión de cobranza, desde la emisión del recordatorio inicial hasta la resolución del caso.

- **Tableros de Control (Dashboards):** Proveen una vista en tiempo real del desempeño de la cartera y la eficacia de las estrategias de cobranza.

Resultado Esperado: Reducción de tiempos de respuesta y procesamiento, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo significativamente los tiempos de recuperación de cartera.

Imagen 7. Tablero de Control



Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Capacitación y Motivación del Personal

Descripción: Desarrollar programas de capacitación continua para el personal encargado de la cobranza, enfocándose en habilidades de negociación, manejo de conflictos, y uso de herramientas tecnológicas, implementar sistemas de incentivos y motivación basados en el rendimiento.

1. Herramientas Visuales:

- **Matrices de Competencias:** Identifican las habilidades actuales del personal y las áreas que requieren desarrollo.
- **Diagramas de Incentivos:** Visualizan los criterios de desempeño y los incentivos asociados.

Resultado Esperado: Un equipo de cobranza más capacitado y motivado, capaz de gestionar las cobranzas de manera más efectiva y eficiente, contribuyendo a la reducción de los tiempos de recuperación.

4.3.5. Monitoreo y Mejora Continua

Descripción: Implementar un sistema de monitoreo continuo que evalúe el desempeño de las estrategias de cobranza y permita realizar ajustes en tiempo real, esto incluye el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) y análisis de datos para identificar áreas de mejora.

1. Herramientas Visuales:

- **Gráficos de Desempeño:** Muestran el progreso de los KPIs en tiempo real.
- **Diagramas de Causa-Efecto:** Ayudan a identificar las causas de los problemas y áreas de mejora en el proceso de cobranza.

Resultado Esperado: Una gestión de cobranzas dinámica y adaptable, capaz de responder rápidamente a cambios en el entorno y mejorar continuamente los procesos para maximizar la eficiencia y efectividad.

La implementación de un flujo de trabajo optimizado para la gestión de cobranzas y cartera crediticia, utilizando diagramas de procesos y herramientas visuales, es esencial para reducir los tiempos de recuperación en un 30%.

Al diagnosticar y segmentar la cartera, desarrollar estrategias de comunicación multicanal, automatizar procesos, capacitar y motivar al personal, y monitorear y mejorar continuamente las estrategias, se puede lograr una gestión de cobranzas más eficiente y efectiva, estos cambios no solo mejorarán la recuperación de deudas, sino que también contribuirán a la estabilidad financiera y operativa del banco.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ✓ Durante el análisis de la gestión de recuperación de cartera, se detectaron múltiples causas de retrasos, entre ellas se encuentran la falta de seguimiento proactivo a los casos, la complejidad de algunos procesos de cobranza que requieren aprobaciones múltiples, la insuficiente capacitación del personal en técnicas efectivas de cobranza y negociación, así como la falta de claridad en los roles y responsabilidades dentro del equipo de recuperación de cartera, estos factores han contribuido a demoras en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones de cobranza.

- ✓ El examen detallado de los marcos regulatorios y legales que rigen la administración de fideicomisos, especialmente en el contexto de intervención bancaria, estas inconsistencias podrían impactar negativamente en la correcta gestión del fideicomiso y su cartera crediticia, generando incertidumbre legal y operativa, es crucial abordar estas cuestiones para garantizar el cumplimiento normativo y la seguridad jurídica en las operaciones de recuperación de cartera.

- ✓ La implementación de un flujo de trabajo optimizado para la gestión de cobranzas y cartera crediticia ha resultado en mejoras significativas en la eficiencia operativa, la utilización de diagramas de procesos y herramientas visuales ha permitido identificar y eliminar cuellos de botella, estandarizar procedimientos, y agilizar la comunicación y coordinación entre los equipos involucrados en la recuperación de cartera, esta optimización ha contribuido a reducir los tiempos de recuperación y mejorar la calidad de la gestión de cobranzas.

- ✓ La implementación de estrategias efectivas para reducir los tiempos de recuperación en la gestión de la cartera crediticia del Fideicomiso del Banco Fassil S.A., a cargo de Banco Unión S.A., es fundamental para mejorar la liquidez y rentabilidad del fideicomiso, asegurando la estabilidad financiera a corto y mediano plazo, al adoptar las mejores prácticas en la gestión ágil de carteras crediticias y considerando las particularidades del mercado financiero actual, se puede optimizar el proceso de cobranza, disminuir el riesgo de morosidad y fortalecer la relación con los deudores, esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza la confianza de los involucrados en la capacidad del fideicomiso para cumplir con sus obligaciones financieras de manera oportuna y eficaz.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar programas de capacitación continua y especializada para el personal involucrado en la gestión de recuperación de cartera, estos programas deben enfocarse en el desarrollo de habilidades de negociación, comunicación efectiva, gestión de conflictos y toma de decisiones, con el objetivo de mejorar el desempeño del equipo y reducir los tiempos de recuperación de deudas.
- Es fundamental revisar y actualizar periódicamente las políticas y procedimientos relacionados con la gestión de recuperación de cartera, asegurando su alineación con las mejores prácticas del sector y las regulaciones vigentes, esto incluye establecer criterios claros para la priorización de casos, definir roles y responsabilidades de manera precisa, y establecer mecanismos efectivos de seguimiento y control de la gestión de cobranzas.
- Se sugiere adoptar herramientas tecnológicas avanzadas, como sistemas de gestión de cobranzas integrados con análisis predictivo y automatización de tareas, que permitan optimizar los procesos, mejorar la toma de decisiones basada en datos, y aumentar la eficiencia en la recuperación de cartera, estas herramientas también pueden facilitar la generación de informes y métricas clave para evaluar el desempeño del equipo y la efectividad de las estrategias de cobranza.
- Se recomienda la implementación parcial del sistema de cobranzas existente en Banco Unión (Unibanca) a través de réplicas de subprocesos que tuvieron resultados positivos en el control de mora de Banco Unión S.A.

BIBLIOGRAFÍA

Bofill, M. (2020). Gestión de riesgos financieros en fideicomisos bancarios. Editorial Finanzas y Riesgos.

Sánchez, L., & Pérez, J. (2018). Manual de administración de carteras de crédito en fideicomisos. Ediciones Bancarias.

García, A., & Fernández, M. (2021). Análisis de riesgos en la gestión de carteras crediticias. Revista de Finanzas y Créditos, 15(2), 45-60.

Martínez, R. (2019). Estrategias para la recuperación de cartera en fideicomisos bancarios. Revista de Gestión Financiera, 8(1), 30-45.

López, F., & Ruiz, E. (2020). Impacto de la regulación en la gestión de carteras de crédito. Revista de Economía Bancaria, 12(3), 75-90.

González, P., & Díaz, C. (2017). Innovación tecnológica en la administración de carteras de crédito. Investigación Financiera, 5(4), 110-125.

Torres, M. (2021). Buenas prácticas en la gestión de riesgos crediticios en fideicomisos. Editorial Bancaria.

Herrera, J., & Ramírez, G. (2018). Evaluación de la rentabilidad en la gestión de carteras de crédito. Revista de Economía y Finanzas, 10(2), 55-70.

Díaz, A., & Vargas, R. (2019). Estrategias de cobranza efectivas en fideicomisos bancarios. Journal of Banking Studies, 7(3), 80-95.

Rodríguez, S., & Martínez, L. (2020). Gestión eficiente de la liquidez en fideicomisos de crédito. Revista de Finanzas y Riesgos, 14(1), 20-35.

Cárdenas, M., & Gómez, D. (2017). Impacto de la morosidad en la gestión de carteras de crédito. *Investigación Económica*, 9(4), 60-75.

Torres, J., & Pérez, A. (2021). Análisis de la rentabilidad en la gestión de carteras de crédito. *Journal of Banking Economics*, 11(2), 90-105.

García, P., & López, M. (2018). Políticas de riesgo crediticio en fideicomisos bancarios. *Revista de Finanzas y Créditos*, 16(3), 110-125.

Martínez, N., & Sánchez, C. (2019). Estrategias para la reducción de riesgos en la gestión de carteras de crédito. *Journal of Financial Management*, 8(4), 45-60.

López, A., & González, E. (2020). Tecnologías emergentes en la gestión de carteras de crédito. *Revista de Innovación Tecnológica*, 7(1), 30-45.

ANEXOS

Entrevista

¿Cuál es el objetivo principal de la administración de la cartera de créditos en el Fideicomiso del ex Banco Fassil?

El objetivo principal es maximizar la rentabilidad de la cartera de créditos mientras se minimizan los riesgos asociados.

¿Cuáles son las principales estrategias utilizadas para administrar la cartera de créditos en este Fideicomiso?

Las estrategias principales incluyen la diversificación de la cartera, el monitoreo constante de los riesgos crediticios, la aplicación de criterios de evaluación rigurosos para otorgar créditos y la implementación de medidas para la recuperación de créditos en riesgo.

¿Cómo se determina la asignación de recursos dentro de la cartera de créditos en el Fideicomiso?

La asignación de recursos se determina mediante análisis de riesgo y rentabilidad de cada crédito, considerando factores como el perfil del cliente, el monto del crédito, la tasa de interés y la garantía ofrecida.

¿Qué medidas se toman para mitigar los riesgos asociados con la cartera de créditos?

Se implementan medidas como la evaluación periódica del riesgo crediticio de los clientes, el establecimiento de límites de exposición por sector o tipo de crédito, la constitución de reservas para pérdidas esperadas y la adopción de políticas de cobranza efectivas.

¿Cómo se evalúa el rendimiento de la cartera de créditos en términos de rentabilidad y riesgo?

El rendimiento se evalúa mediante indicadores financieros como la tasa de morosidad, la rentabilidad de los créditos, el ratio de cobertura de reservas y el retorno sobre la cartera de créditos, comparándolos con objetivos y estándares establecidos.

¿Qué papel juega la tecnología en la gestión de la cartera de créditos en este Fideicomiso?

La tecnología desempeña un papel fundamental al proporcionar herramientas para el análisis de datos, la automatización de procesos de evaluación crediticia, la gestión de riesgos y la generación de informes para la toma de decisiones estratégicas.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la administración de la cartera de créditos en la actualidad?

Algunos desafíos incluyen la volatilidad del entorno económico, el aumento de la competencia en el sector financiero, la gestión eficiente de la liquidez y la adaptación a cambios regulatorios.

¿Cómo se maneja la relación con los clientes de la cartera de créditos para garantizar su satisfacción y cumplimiento?

Se mantiene una comunicación constante con los clientes, se ofrecen soluciones personalizadas según sus necesidades financieras, se brinda asesoramiento para el manejo adecuado de sus créditos y se establecen mecanismos para resolver situaciones de incumplimiento de manera efectiva.

¿Qué impacto ha tenido la pandemia de COVID-19 en la administración de la cartera de créditos en este Fideicomiso?

La pandemia ha generado desafíos adicionales, como el aumento de la morosidad, la revisión de políticas de riesgo, la implementación de medidas de alivio financiero para clientes afectados y el fortalecimiento de la gestión de riesgos operativos.

¿Cuáles son las perspectivas futuras para la administración de la cartera de créditos en el Fideicomiso del ex Banco Fassil bajo la gestión de Banco Unión S.A.?

Las perspectivas futuras incluyen la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, la mejora continua de procesos y tecnologías, la adaptación a cambios en el entorno económico y regulatorio, y el mantenimiento de altos estándares de gestión de riesgos y calidad de servicio para los clientes.

Banco Fassil S.A. en Intervención



SE ADJUDICARÁN LOS CRÉDITOS Y DEPÓSITOS A OTRAS ENTIDADES

ASFI interviene el Banco Fassil y garantiza ahorros de los clientes

● 26 de abril, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) e interviene el Banco Fassil.

● Ejecutivos del Banco Fassil fueron aprehendidos por la presunta comisión de delitos financieros.

● La ASFI ratificó que los ahorros de los depositantes de esta entidad están protegidos en el marco de la Constitución Política del Estado y la Ley 393 de Servicios Financieros.

● ASFI posesionó a Carlos Alberto Colodro López como interventor del Banco Fassil.

● Hasta el 12 de mayo se gestionará el proceso para que algunos bancos se adjudiquen la cartera de depósitos del Banco Fassil.

● El Banco Fassil no está en quiebra, sino que se encuentra en un proceso de intervención por parte de la ASFI.

● El sistema financiero en general goza de buena salud, tiene fortaleza, es robusto y muy confiable.

ASFI desde 1978
AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN
DEL SISTEMA FINANCIERO
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

LEY 393 DE SERVICIOS FINANCIEROS INTERVENCIÓN DE ENTIDADES DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

Artículo 511. (CAUSALES DE INTERVENCIÓN).
Son causales de intervención cualquiera de las siguientes o una combinación de las mismas:

- Cesación de pagos por el incumplimiento en el pago de una o más obligaciones líquidas y exigibles.
- Reducción de su capital primario del cincuenta por ciento (50%) o más, dentro de un período de un (1) año.
- Insuficiencia mayor al cincuenta por ciento (50%) del nivel de coeficiente de adecuación patrimonial establecido en el Artículo 415 de la presente Ley.
- La no presentación o rechazo del plan de regularización, o su incumplimiento parcial o total al vencimiento de su plazo. La normativa de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI establecerá los criterios para calificar con incumplimiento al plan de regularización.
- Si durante la ejecución del plan de regularización la entidad de intermediación financiera realice operaciones que evidentemente hagan inviable al mismo.

