



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**ENERO – JUNIO 2017**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**Ingeniería en Contabilidad y Auditoría**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**

**TEMA:**

**Proceso de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de la Cartera Vencida del Grupo Pichincha  
C.A.**

**EGRESADO:**

**Damaris Yosseline Juca Solis**

**TUTOR:**

**Ing. Jorge José Caicedo Flores Mg**

**AÑO 2017**

## INTRODUCCIÓN

### **PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DEL GRUPO PICHINCHA C.A.**

La gestión de cobranzas es un proceso de acciones que realizan las empresas que otorgan créditos en su mayoría son compañías financieras como Bancos, Cooperativas de Ahorros y Créditos, estas instituciones financieras están reguladas por la Superintendencia de Bancos; según la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en su art.1.

La cartera vencida de una compañía, está conformada por los créditos que no han sido cancelados en la fecha de vencimiento estipulada en el documento o contrato al inicio del otorgamiento del crédito; se aplican acciones de una manera adecuada y oportuna a los clientes, conservando las buenas relaciones para futuras negociaciones. El proceso de gestión de cobranzas comprende un contacto constante con el cliente que comienza con el análisis de la situación actual del cliente, el contactar al cliente, el ofrecimiento de alternativas de pago según sea el caso, realizar un seguimiento oportuno para el control del cumplimiento del acuerdo de pago o negociación pactada; de manera que este proceso de cobranza debe llegar a lograr cumplir el objetivo principal que persigue una empresa que mantiene una cartera vencida que, es que los activos exigibles de la empresa se conviertan en activos líquidos de la forma más rápida posible para el giro normal del negocio.

En el proceso de la gestión de cobranzas para obtener el análisis de la situación actual del cliente y llegar a una negociación o definir un acuerdo de pago se realizan algunas interrogantes como: ¿Quién es el cliente?, ¿Cuál es su situación económica actual?, ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito?, ¿Por qué se encuentra en mora?, ¿Cuál

es su situación actual en la central de riesgos?, ¿Qué relación mantiene con codeudores o garantes?, etc.

Los procesos de cobranzas son planificados de tal forma que siguen etapas con el propósito de maximizar el cobro de las cuentas vencidas y minimizar el riesgo de las pérdidas de las cuentas por cobrar, para ello las empresas se basan en 3 razones para priorizar la gestión de cobranza de acuerdo al siguiente criterio: monto vencido del crédito, antigüedad de la deuda vencida, tiempo de la última gestión.

El estudio de este caso es con el propósito de realizar un análisis del proceso de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida de una empresa y detectar si los sistemas que utilizan son adecuados y van en concordancia con los sistemas financieros regulados por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, para ello la investigación se realizó a la compañía del Grupo Pichincha C.A. que realiza la gestión de cobranzas de la cartera vencida mediante la empresa de cobranzas Pichincha Sistemas Acovi C.A.- Pague Ya que es una filial del Grupo Pichincha. Las cobranzas pueden tener una perspectiva como un área de negocios en el cual su objetivo es generar rentabilidad en una organización convirtiendo las pérdidas en ingresos.

Este trabajo de estudio de caso se realizó de acuerdo a la línea de acción de la Facultad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (F.A.F.I) “Desarrollo de sistemas de la información, comunicación y emprendimientos empresariales y tecnológicos”, según la sub línea perteneciente a la carrera de Contabilidad y Auditoría “Gestión de la información financiera y servicio social”.

## DESARROLLO

El Grupo Pichincha C.A. es una institución financiera privada que ofrece productos tales como, cuentas corrientes, cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo y créditos en general; según (Cuadrado, 2003) una institución financiera privada o entidad bancaria está en la capacidad de captar fondos del público en general o de empresas, estos fondos pueden ser captados a través de sucursales a nivel nacional.

El Grupo Pichincha C.A. inicio sus actividades el 11 de abril de 1906 con 7 colaboradores y un capital de 600.000 sucres. Hoy en día es la empresa financiera con mayor tiempo de permanencia en la historia del país y la conforman más de siete mil colaboradores en todo el territorio nacional. Ha alcanzado más de un siglo de vida institucional y es un aliado efectivo al desarrollo del país ya que fue creado con el fin de captar el ahorro nacional y administrarlo en apoyo de las necesidades financieras de los ecuatorianos.

La estrategia del Grupo Pichincha C.A. es el de servir a todos los segmentos y sectores económicos del país, retribuyendo la confianza de sus clientes a través de productos y servicios específicos diseñados para sus necesidades innovando cada día para garantizar un servicio de excelencia.

La visión del Grupo Pichincha C.A. es la de ser el banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas.

La misión que tiene Grupo Pichincha C.A. es ser un equipo líder que contribuya al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga

presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

El objetivo institucional del Grupo Pichincha C.A. es el de generar valor económico incremental para sus accionistas y el país, mediante la captación de dinero y prestación del mismo en un plazo determinado.

El Grupo Pichincha C.A. es una institución financiera privada regulada por la Superintendencia de Bancos del Ecuador. Según la (Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, 2012). En su artículo 3 indica que la Superintendencia de Bancos del Ecuador autorizará y regulará la constitución de las instituciones del sistema financiero privado. Estas instituciones se constituirán bajo la forma de una compañía anónima, salvo las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizaran intermediación financiera con el público.

El Grupo Pichincha C.A. es una empresa que ha ganado la reputación que tiene en el mercado gracias a que brinda una atención personalizada a sus clientes. Según (Estrada, 2007). El servicio al cliente es una de las ventajas más competitivas de una empresa, por el cual el servicio y la atención que se brinda al cliente debe ser de calidad esto muestra el compromiso de los colaboradores de la compañía con los clientes y el público en general.

Entre los servicios que ofrece el Grupo Pichincha C.A. es dar facilidades en la obtención de créditos de distintos tipos entre los productos más solicitados por sus usuarios son:

- ✓ Créditos Precisos.
- ✓ Créditos Habitar.
- ✓ Créditos Línea Abierta.

- ✓ Créditos Productivos.
- ✓ Créditos Mipe.
- ✓ Créditos Auto seguros.
- ✓ Sobregiros.
- ✓ Créditos Banca comunal.
- ✓ Créditos Credife.
- ✓ Tarjetas de Crédito.

<b>Producto o Familia</b>	<b>Tasa de interés</b>
PRECISOS	16.06%
HABITAR	10.78%
LÍNEA ABIERTA	16.06%
PRODUCTIVO	11.83%
MIPE	26.91%
AUTOSEGURO	16.06%
SOBREGIRO	15.95%
BANCA COMUNAL	16.06%
CREDIFE	26.91%
TARJETA DE CRÉDITO	16.06%

Autor. TARIFARIO BANCO PICHINCHA ACTUALIZADO A: JUNIO 2017

Una vez que un cliente adquiere un crédito se compromete a cancelar los valores o cuotas respectivas en un plazo determinado estipulado en el contrato o pagaré. El crédito es un préstamo en dinero, en el cual una persona se compromete a devolver la cantidad requerida en un plazo pactado según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. (Morales y Morales, 2014).

Sin embargo por circunstancias diversas en la economía del cliente, el flujo de pago proyectado en el origen del crédito sufre una baja y el cliente incumple con los pagos respectivos de las cuotas en el plazo indicado en el contrato es ahí que el crédito se convierte en un crédito vencido o crédito en mora y por ende se genera una cartera vencida que debe ser recuperada. Para ello el Grupo Pichincha C.A. realiza actualmente la gestión de cobranzas para

la recuperación de la cartera vencida a través de la empresa de cobranzas Pichincha Sistemas Acovi C.A. conocida comercialmente como Pague Ya, esta empresa de cobranza es una filial del Grupo Pichincha cuya actividad es ofrecer servicios de cobranza de la cartera vencida en sus diferentes etapas. Pague Ya presta servicios de cobranzas al Grupo Pichincha más de 10 años está conformada por su propia directiva y cuenta con su orgánico estructural para su buen funcionamiento tales como gerencia general, auditores, supervisores, financiero, ejecutivos de cobranza de atención al cliente, ejecutivos especializados de gestión telefónica, ejecutivos terrenos, call center A, call center B, fábrica de operaciones, ubi, jurídico.

La ubicación de la empresa de cobranza Pague se divide en dos zonas (zona costa y zona sierra) y esta a su vez en sucursales, en la zona costa posee 8 sucursales que son: Guayaquil, Babahoyo, Esmeraldas, Machala, Manta, Portoviejo, Quevedo y Santo domingo; y en la zona sierra posee 10 sucursales que son: Ambato, Cuenca, Ibarra, Lago agrio, Latacunga, Loja, Otavalo, Puyo, Quito y Riobamba.

(Mochón, 2002). Las cuentas por cobrar representan el crédito que la empresa otorga a sus clientes o usuarios a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de las operaciones de un negocio al entregarles productos o servicios derivados de una venta o préstamo de efectivo realizado. Con el fin de incrementar el número de clientes y conservar la relación con los clientes actuales, la mayoría de las empresas recurren a ofrecer crédito o financiamientos de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

La compañía de cobranzas Pague Ya, tiene como objetivo principal proteger al cliente y garantizar que el proceso de cobranzas tenga un trato justo y respetuoso. Tener una cobranza responsable es uno de los pilares fundamentales de la empresa, ya que es importante

que se mantenga una relación a largo plazo con el cliente dando el apoyo y las alternativas de pago acordes a su situación económica actual basada en un criterio de negociación cuando el flujo de pago proyectado en el origen del crédito del cliente ha tenido un deterioro para su normal cumplimiento debido a circunstancias internas o externas de la actividad del cliente.

En la gestión de cobro lo que persigue la empresa es la recuperación de la cartera vencida que lo logrará mediante las alternativas que ofrece la compañía de cobranzas estipuladas y aprobadas por el Grupo Pichincha C.A. como de proponer soluciones eficientes de acuerdo a la problemática de pago del cliente en función de las políticas autorizadas por la directiva de la empresa. Gestiones de cobranzas extrajudiciales son todo tipo de acciones y gestiones extrajudiciales que por diferentes medios se realizan para recuperar las carteras de crédito vencidas y morosas, las cuales deben ser documentadas o registradas según corresponda (Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, 2012).

La cartera vencida del Grupo Pichincha C.A. hace referencia a los créditos que no han sido cancelados en la fecha estipulada en el contrato al inicio del crédito, esta cartera vencida está compuesta por el cliente, las familias o productos, el tramo o los días de mora, la estrategia y los saldos o riesgo. Problema muy común en las organizaciones es la cartera vencida, entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. (Lawrence, 2008).

Entre las familias o productos que contienen la cartera vencida del Grupo Pichincha, están los créditos de:

- ✓ Auto seguro.
- ✓ Banca comunal.
- ✓ Credife.



- ✓ Habitar.
- ✓ Línea abierta.
- ✓ Micro red.
- ✓ Mipe preciso.
- ✓ Mipe productivo.
- ✓ Preciso.
- ✓ Productivo.
- ✓ Sobregiros
- ✓ Tarjeta de crédito.

Los tramos se dividen según los días de mora o días de vencimiento del crédito

tales como:

- ✓ 1 a 60 días.
- ✓ 61 a 90 días
- ✓ 91 a 120 días y
- ✓ Mayores de 120 días.

La estrategia es la que se aplica según la posición actual del crédito vencido

y se divide en:

- ✓ Apoyo comunal y Credife.
- ✓ Mora baja no demandable.
- ✓ Mora intermedia no demandable.
- ✓ Mora alta no demandable.
- ✓ Pre jurídico.
- ✓ Jurídico.

(Morales y Morales, 2014). Nos indica que las estrategias que se usan para la cobranza se establecen de acuerdo con el grado de cumplimiento que haga en los pagos del crédito el cliente, es decir, de acuerdo cómo será su cumplimiento en los pagos del crédito.

Los saldos son los valores o el monto adeudados del crédito vencido y se dividen en:

- ✓ Riesgos bajos.
- ✓ Riesgos medios y

- ✓ Riesgos altos.

Los productos o familias entran en vencimiento según sus días de mora o días de vencimiento. A continuación se detalla los días máximo cuando un crédito entra en mora:

<b>PROUCTO</b>	<b>DÍAS DE MORA</b>
Precisos	16 días
Tarjeta de crédito	16 días
Línea abierta	16 días
Sobregiro	16 días
Banca comunal	16 días
Auto seguro	16 días
Credife	16 días
Mipe preciso	16 días
Productivos	31 días
Habitar	61 días

Autor. Reglamento interno BPCA.

La empresa de cobranzas Pague Ya maneja diferentes tipos de alternativas de pago o acuerdos de pago para regularizar el vencimiento de un crédito y lograr la recuperación entre ellos está:

- Refinanciamientos.
- Reestructuraciones.
- Condonaciones de intereses.
- Descuentos de intereses.

- Plan de pagos.

Los acuerdos de pago son una facilidad que otorga la institución a los contribuyentes para pagar en cuotas parciales las deudas pendientes con la administración tributaria. (Díaz, 2014); los Refinanciamientos se aplican a los créditos que se encuentran con una mora baja por lo regular se encuentran en 30 días de mora, el cliente que desea realizar este acuerdo de pago debe cumplir con requisitos tales como tener calificación del buró crediticio de A, no estar en lista de observados, si mantiene créditos indirectos deben estar al día, llenar y firmar solicitud de refinanciamiento adjuntar copia de cedula y votación, planilla de servicios básicos actualizada, copias de roles de pago y realizar pago de intereses y gastos de cobranzas que se encuentran generados.

(Wittlinger y Carranza, 2008). El refinanciamiento es la modificación de un crédito existente que se realiza por la incapacidad de pago de un cliente en el largo plazo; generalmente implica ajustes en las condiciones iniciales del crédito por ende los clientes deben cumplir con algunas condiciones previas.

Los gastos de cobranzas se calculan de acuerdo al monto vencido y a los días de mora. (Véase en anexo N° 2). **GASTO DE GESTIÓN DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL.**

Los gastos de cobranza son un porcentaje del saldo vencido de un crédito cuando el cliente incumple con el pago en la fecha de vencimiento, este cobro tiene como finalidad que el cliente cubra los honorarios y gastos de los abogados y despachos de cobranza externos en los cobros de manera extrajudicial. (Salvador, 2014)

Las Reestructuraciones son un convenio de pago formal que realizan los clientes que se encuentran con un vencimiento más alto en el pago de sus obligaciones se pueden reestructurar 2 o más obligaciones y se genera un solo crédito por todas ellas. Los requisitos para realizar una reestructuración son los mismos para los refinanciamientos.

Tanto los refinanciamientos como reestructuraciones son nuevos créditos en el cual se firman documentos como pagaré, tabla de amortización, seguros de desgravamen y seguro de incendio en el caso de créditos habitares.

Las condonaciones de intereses son los descuentos que se realizan a los intereses generados por los días de mora se aplica a los clientes que cancelan su obligación total vencida. La tasa de condonación es hasta el 60%, que se calcula al interés no debe afectar el capital.

Para realizar la gestión de cobranza la empresa Pague Ya realiza un consolidado de la cartera vencida del Grupo Pichincha mensualmente para luego asignarla en porcentajes de números de clientes para cada ejecutivo que realiza la gestión de cobranza, aproximadamente se asignan 500 clientes mensuales a cada ejecutivo que mantiene cartera fija y 1500 a los ejecutivos de apoyo.

Anteriormente el grupo Pichincha C.A. realizaba el proceso de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida mediante los mismos empleados que eran encargados de dar los créditos pero a medida que la compañía crecía era complicado que un mismo ejecutivo realice la gestión de cobranzas de la cartera vencida ya que debían cumplir con una meta de colocación de créditos por ende la cartera vencida era descuidada y empezó a crecer además que no se daba una buena gestión por la sobrecarga de funciones a un mismo empleado, por esta razón la directiva del grupo Pichincha busco una alternativa para dar una solución a este

problema y tomo la decisión de contratar una empresa de cobranzas especializada en la recuperación de la cartera vencida en todas sus etapas.

La finalidad del estudio de este caso es efectuar un análisis de los procesos de gestión de cobranzas que realiza la compañía Pichincha Sistemas Acovi C.A. - Pague Ya para lograr la recuperación de la cartera vencida del grupo Pichincha C.A. y se lo hará mediante las respectivas entrevistas a los empleados de la empresa.

Los funcionarios responsables de realizar el proceso de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida del grupo Pichincha C.A. mantienen diferentes funciones según su cargo, aunque el fin es uno mismo el de recuperar los valores vencidos, por este motivo se detallara un análisis por cargos de las actividades que realiza cada uno.

**Atención al cliente:** Los empleados que mantienen el cargo de ejecutivos de cobranza de atención al cliente realizan la gestión de cobranza en oficinas que se encuentran habilitadas en algunas sucursales de las agencias de Banco Pichincha. Al realizar la entrevista a uno de ellos, manifestó sus funciones para la recuperación de la cartera vencida de la empresa del grupo Pichincha C.A., en el cual se pudo evidenciar que no tienen una asignación de cartera fija solo atienden a los clientes que se acercan directamente a las oficinas esto dificulta la recuperación de la cartera vencida ya que no pueden realizar una buena gestión de cobranza porque a un cliente con problemas de pago lo deben contactar para ofrecer alternativas de pago y la mayoría de los clientes no se acercan por si solos para buscar una solución; por este motivo no pueden definir un acuerdo de pago y lograr la recuperación de los valores vencidos porque en este caso las funciones de los ejecutivos de atención al cliente no cubren esta actividad.

También se pudo constatar que los ejecutivos de atención al cliente no mantienen una medición por monto, lo que es un lado negativo para la recuperación de la cartera vencida del grupo Pichincha ya que no se está persiguiendo la recuperación de los valores vencidos que es lo que busca la empresa solo una atención, es decir, no se presiona al ejecutivo para que cierre un acuerdo de pago, al no tener una meta que cumplir en valores de recuperación no se presiona al cliente para realizar la recuperación de valores vencidos.

Otro factor que se evidenció en el proceso de recuperación de la cartera vencida es que no hay una oficina de cobranzas de atención al cliente en cada sucursal de las agencias del banco Pichincha, esto genera que el cliente no se acerque directo al departamento de cobranzas para buscar una solución de pago ya que debe acudir con un asesor comercial para este direccionar con un ejecutivo de cobranzas esto genera que el cliente se desinterese de sus obligaciones de pago ya que demoraría un poco más la atención; y por lo regular el cliente no dispone en muchos casos de tiempo y optan por no realizar la regularización de su obligación vencida.

**Gestión Telefónica:** Esta gestión se la efectúa por vía telefónica y es realizada por los empleados que son contratados por la empresa para ocupar el cargo de ejecutivos de cobranza especializados gestión telefónica, de la respectiva entrevista se evidencio que la gestión de cobranza no es fortalecida para la recuperación de la cartera vencida ya que los ejecutivos de gestión telefónica mantienen una cartera fija asignada mensualmente el cual deben gestionarla durante el mes y diariamente deben cumplir con un numero de gestiones que son el mismo número de gestiones que el call center a y call center b en este caso 200 gestiones diarias, por ende se dificulta realizar una buena gestión para la recuperación ya que deben realizar la gestión con rapidez tomando en cuenta que los ejecutivos de gestión telefónica mantienen una cartera asignada con riesgos y días de mora más alto que son más complicados llegar al cliente.

Esto ha ocasionado reclamos y desinterés de la cancelación del crédito vencido por parte del cliente ya que el cliente siente que no le están dando el tiempo necesario para que explique las razones del incumplimiento de su obligación por la cual se encuentra vencido y llegar a un acuerdo de pago de acuerdo a su situación económica actual.

También se pudo evidenciar que la cartera asignada no pertenece a la misma ciudad donde se la gestiona esto dificulta el apoyo de los ejecutivos de terreno y atención al cliente, por tal razón el ejecutivo de gestión telefónica no puede dar un buen direccionamiento para que el cliente se acerque a realizar el acuerdo de pago.

**Call center A:** Los empleados que tienen el cargo de call center A, realizan la gestión de cobranzas por vía telefónica mediante un sistema llamado sit (sistema integral telefónico) este sistema permite grabar las llamadas realizadas para la recuperación de la cartera vencida de la empresa del grupo Pichincha. De acuerdo a la respectiva entrevista a un empleado de call center A se evidenció que ellos para realizar la gestión de cobranzas necesitan la información del estado del crédito actual del cliente, pero solo se manejan con un sistema que se registra la gestión realizada, aunque en este sistema también consta el valor, el nombre de crédito, días de mora, codeudores y garantes del crédito; pero este sistema no se actualiza de inmediato demora 4 días en actualizarse. Si un cliente ya ha cancelado su obligación o ha realizado un pago el día que el ejecutivo realiza la gestión de cobro, este no puede verificar; ya que el perfil del ejecutivo no tiene acceso a los sistemas en línea que verifican el pago, de tal manera que el ejecutivo llama para realizar la gestión de cobro y el cliente al contestar se molesta porque le están cobrando una obligación que ya canceló.

**Call center B:** Los empleados que desempeñan el cargo de call center B, realizan la gestión de cobranzas por vía telefónica de igual forma que lo realiza el call center A mediante el sistema sit, la diferencia entre estos tipos de call center A y B es que mantienen una cartera con días de vencimientos diferentes, ya que el call center A mantiene una cartera vencida con menos días de mora entre un rango de 30 a 60 días y el call center B gestiona una cartera con días de mora de 60 a 90 días de vencimiento. Las funciones de gestión de cobranza que realiza el call center B es muy parecido al del call center A, pero el call center B si tiene acceso a los sistemas en línea para verificar pagos. Al realizar la entrevista a un ejecutivo call center B se pudo evidenciar que mantienen una cartera asignada con un número de clientes altos aproximadamente 1500 clientes y deben cumplir con un número de intensidad muy alto en el mes, por el cual deben realizar la gestión de cobranzas con rapidez y no es factible para lograr contactar al cliente la mayoría de gestiones son de no contacto, es decir, es una gestión no efectiva esto perjudica en la recuperación de la cartera ya que se está persiguiendo cumplir con número de intensidad, pero no se está enfocando en recuperar valores.

**Gestión terreno:** Este tipo de gestión la realizan los empleados que son contratados como ejecutivos de cobranza gestión terreno, la gestión de cobranza la ejecutan mediante visitas domiciliarias para la recuperación de la cartera vencida de la empresa del grupo Pichincha C.A., al realizar la encuesta al ejecutivo de gestión terreno se evidenció que no cuentan con un GPS para el control de las rutas de las visitas realizadas, por ende no hay un control adecuado que el ejecutivo cumpla con las visitas a los clientes para realizar la gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida, esto no garantiza que se esté cumpliendo con una buena gestión de cobranzas ya que de una asignación de clientes en un gran porcentaje no están siendo contactados.



**Fábrica de operaciones:** La conforman los empleados que desempeñan el cargo de ejecutivos de operaciones ellos son los encargados de realizar el proceso operativo o proceso de regularizaciones para la recuperación de la cartera vencida, es decir, ellos revisan y garantizan que el proceso de refinanciamientos, reestructuraciones y condonación de intereses sea correcto y que cumpla con las políticas de la empresa. Trabajan en conjunto con los ejecutivos de atención al cliente ya que ellos proponen una negociación y los ejecutivos de operaciones realizan el proceso para ser aprobado por las respectivas jefaturas. Al realizar la entrevista se evidenció que en ocasiones los procesos se demoran mucho tiempo para ser aprobados esto retrasa la recuperación de la cartera vencida.

**Ubi:** Este departamento se encarga de ubicar al cliente, verificando y actualizando direcciones exactas para contactar al cliente, en el proceso de futuras demandas. De la entrevista realizada se pudo evidenciar la falta de personal para realizar esta gestión, ya que por tener una cartera alta de clientes vencidos el personal existente no se abastece a cumplir con este proceso; que es muy importante a la hora de realizar la gestión de cobro mediante la vía legal. Esto retrasa el proceso de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida en el departamento jurídico.

**Jurídico:** Está conformado por abogados internos de la empresa que están encargados de realizar la recuperación de la cartera vencida del grupo Pichincha C.A. en su última instancia, es decir, si no se logró la recuperación de la cartera vencida mediante los procesos anteriores aplicando refinanciamientos, reestructuraciones, plan de pagos, condonaciones se procede a realizar la gestión de cobranzas mediante la vía legal. Al realizar la respectiva entrevista se evidenció que se mantiene una cartera de clientes vencida alta que aún no ha podido ser demandada debido a los cambios en las leyes para realizar una demanda, es un proceso que

toma más tiempo esto genera un desinterés de pago de las obligaciones vencidas en los clientes ya que se crean la idea de que el banco no les demanda por esta razón no cancelan ni buscan una alternativa de pago esto es un factor negativo para la recuperación de la cartera vencida del Grupo Pichincha C.A.

## CONCLUSIÓN

Realizado el estudio de este caso del proceso de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida del Grupo Pichincha C.A., se concluye lo siguiente:

- ✓ En el servicio de atención al cliente no se tiene una asignación de cartera fija para ser gestionada, por lo que los clientes que son atendidos son los que se acercan a la oficina del Banco para arreglar personalmente.
- ✓ El ejecutivo de atención al cliente no mantiene una medición por monto a recuperar, esto impide realizar un buen trabajo, con cifras exactas, por lo que no se presiona al ejecutivo para que cierre los acuerdos de pago.
- ✓ No hay oficina de cobranzas en todas las sucursales, lo que impide realizar una buena gestión de cobro al cliente.
- ✓ El sistema que usan no se actualiza inmediatamente por lo cual se difiere la información oportuna, porque no están entrelazados los sistemas y causa malestar al cliente, porque al realizar el pago respectivo de la obligación vencida no se cruza la base de datos; ya que el sistema que mantienen demora 4 días en cruzar información.
- ✓ Los call center A, B y ejecutivos telefónicos deben realizar 200 gestiones diarias, por el cual se enfocan más por cumplir con el número de gestiones que por efectividad de la gestión; ya que un no contacto también suma como gestión y el no contactar demora menos tiempo en gestionar que un contacto y realizar la negociación. Además que la cartera vencida que maneja el call center A es una cartera más fácil de recuperar porque sus días de mora son menores de 60 días, y la cartera del call center B es menor de 120 días; aun así sigue siendo un poco más fácil que la cartera que gestiona un ejecutivo de gestión telefónica, este mantiene una cartera mayor de 120 días hasta pre jurídica; esta

es una cartera más complicada de recuperar ya que debe convencer al cliente para cerrar un acuerdo de pago. Por ende el tiempo empleado va a variar por gestiones de acuerdo a cada tramo de vencimiento.

- ✓ La cartera vencida asignada a los CALL CENTER, no son de la misma ciudad, por lo que desconocen la realidad del cliente, y generan malestar al exigirles un pago oportuno que muchas veces depende de muchos factores, como clima, estacionalidad del producto, atrasos en los pagos a proveedores, etc.
- ✓ Falta de parámetros de medición de los ejecutivos de cobranzas en terreno, se evidencia falta de GPS.
- ✓ Demora en aprobación de reestructuraciones en la Fábrica de Operaciones.
- ✓ El departamento Jurídico demora en emisión de juicios coactivos al no poseer una cartera actualizada de clientes.

La falta de un adecuado seguimiento a las deudas de los clientes por créditos realizados a ocasionado que el índice de morosidad del Grupo Pichincha C.A fluctúe mes a mes generando resultados económicos no tan favorables e incluso disminuyendo las utilidades planificadas al inicio del año fiscal. Para concluir con lo expuesto anteriormente es indispensable destacar que un adecuado sistema de recuperación de cartera vencida, le permite a una entidad mejorar sus indicadores de rentabilidad, además de ahorrar recursos tales como tiempo y dinero.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Cuadrado, J. R. (2003). Política Económica Objetivos e Instrumentos.

Díaz, J. L. (2014). El Acuerdo Extra Judicial de Pagos.

Junta Bancaria del Ecuador. (2012). Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Estrada, W. V. (2007). Servicio y Atención al Cliente.

Lawrence, G. (2008). Principios de Administración Financiera.

Mochón, F. (2002). Economía 1º Bachillerato.

Morales y Morales, A. C. (2014). Crédito y Cobranza. Grupo Editorial Patria.

Salvador, B. (2014). El Arte de Cobrar.

Wittlinger y Carranza, B. y. (2008). Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza.

**A**

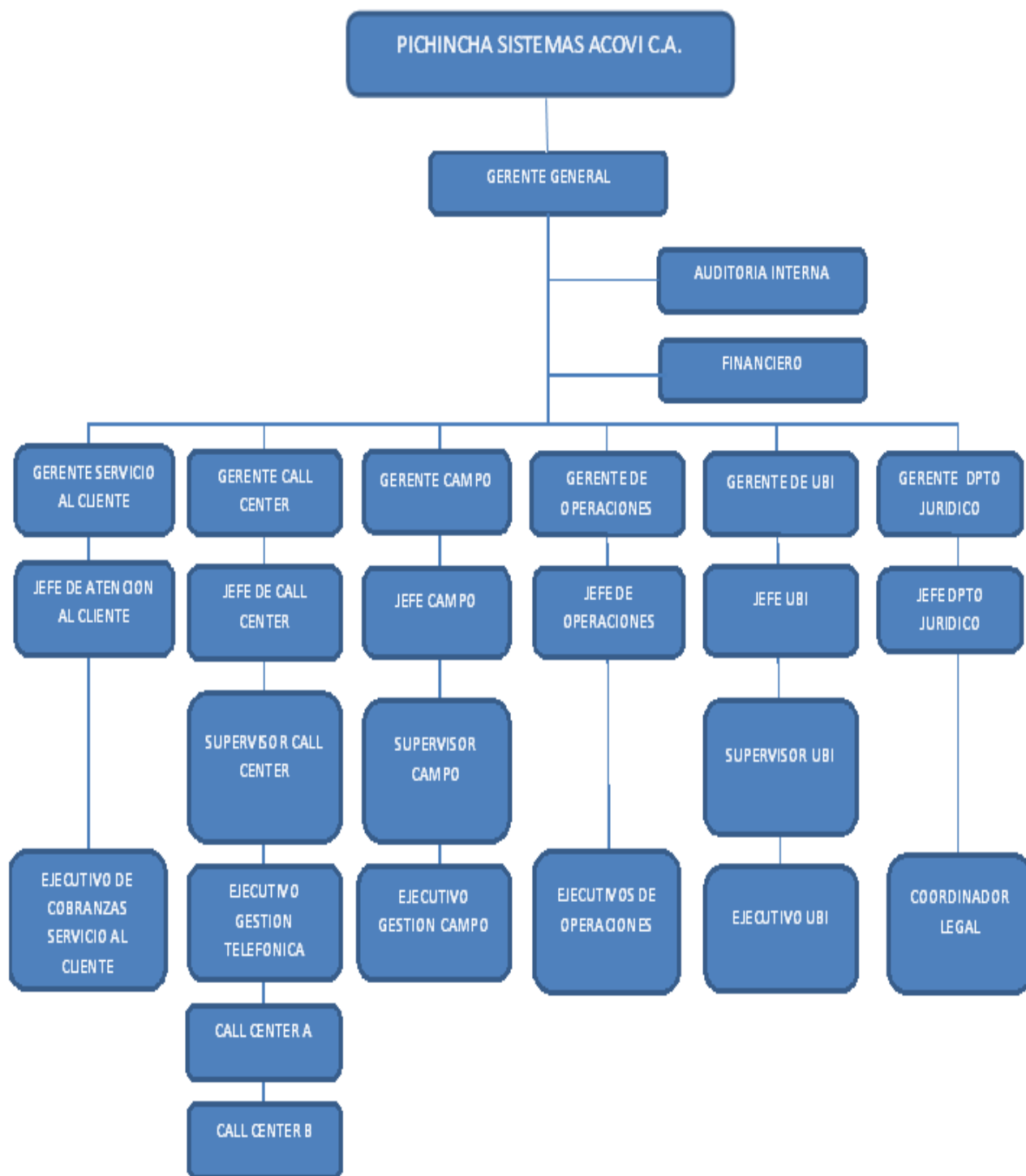
**N**

**E**

**X**

**O**

**S**



Anexo N° 1. Organigrama empresa de cobranzas Pichincha Sistemas Acovi C.A.

GASTOS DE GESTIÓN DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL					
	APLICA	TARIFA (DÓLARES)			
		RANGO DE CUOTAS	TARIFA (DÓLARES)	IVA	Tarifa final
Gastos gestión de cobranza extrajudicial	Gestión de cobranza clientes de acuerdo a días de morosidad 1 a 30 días y el monto	Menor a 100	\$ 6,38	\$ 0,77	\$ 7,15
		de 100 a 199	\$ 7,35	\$ 0,88	\$ 8,23
		de 200 a 299	\$ 7,92	\$ 0,95	\$ 8,87
		de 300 a 499	\$ 8,32	\$ 1,00	\$ 9,32
		de 500 a 999	\$ 8,63	\$ 1,04	\$ 9,67
		de 1000 a 4999	\$ 8,88	\$ 1,07	\$ 9,95
		de 5000 en adelante	\$ 8,88	\$ 1,07	\$ 9,95
		Gestión de cobranza clientes de acuerdo a días de morosidad 31 a 60 días y el monto	Menor a 100	\$ 16,23	\$ 1,95
	de 100 a 199		\$ 16,46	\$ 1,98	\$ 18,44
	de 200 a 299		\$ 17,83	\$ 2,14	\$ 19,97
	de 300 a 499		\$ 20,34	\$ 2,44	\$ 22,78
	de 500 a 999		\$ 23,99	\$ 2,88	\$ 26,87
	de 1000 a 4999		\$ 28,78	\$ 3,45	\$ 32,23
	de 5000 en adelante		\$ 28,78	\$ 3,45	\$ 32,23
	Gestión de cobranza clientes de acuerdo a días de morosidad 61 a 90 días y el monto	Menor a 100	\$ 23,17	\$ 2,78	\$ 25,95
		de 100 a 199	\$ 23,85	\$ 2,86	\$ 26,71
		de 200 a 299	\$ 25,27	\$ 3,03	\$ 28,30
		de 300 a 499	\$ 27,43	\$ 3,29	\$ 30,72
		de 500 a 999	\$ 30,34	\$ 3,64	\$ 33,98
		de 1000 a 4999	\$ 34,01	\$ 4,08	\$ 38,09
		de 5000 en adelante	\$ 34,01	\$ 4,08	\$ 38,09
	Gestión de cobranza clientes de acuerdo a días de morosidad 91 a 120 días y el monto	Menor a 100	\$ 25,56	\$ 3,07	\$ 28,63
		de 100 a 199	\$ 26,64	\$ 3,20	\$ 29,84
		de 200 a 299	\$ 29,03	\$ 3,48	\$ 32,51
		de 300 a 499	\$ 32,72	\$ 3,93	\$ 36,65
		de 500 a 999	\$ 37,70	\$ 4,52	\$ 42,22
		de 1000 a 4999	\$ 43,99	\$ 5,28	\$ 49,27
		de 5000 en adelante	\$ 43,99	\$ 5,28	\$ 49,27
Gestión de cobranza clientes de acuerdo a días de morosidad mayor a 120 días y el monto	Menor a 100	\$ 25,56	\$ 3,07	\$ 28,63	
	de 100 a 199	\$ 26,64	\$ 3,20	\$ 29,84	
	de 200 a 299	\$ 29,03	\$ 3,48	\$ 32,51	
	de 300 a 499	\$ 32,72	\$ 3,93	\$ 36,65	
	de 500 a 999	\$ 37,70	\$ 4,52	\$ 42,22	
	de 1000 a 4999	\$ 43,99	\$ 5,28	\$ 49,27	
	de 5000 en adelante	\$ 43,99	\$ 5,28	\$ 49,27	

Anexo N°2. Cuadro de gasto de cobranza extrajudicial





Anexo N° 3 Reunion de tutorias con el tutor Ing. Jorge Caicedo.



Anexo N° 4 Entrevista a diferentes ejecutivos del departamento de cobranzas de Pague Ya.



Anexo N° 5 Entrevista a ejecutiva call center.



Anexo N° 6 Entrevista a ejecutivo Ubi



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**



**Entrevista del Proceso de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de la Cartera Vencida del Grupo Pichincha C.A.**

**Encuestado: Ejecutivo de atención al cliente.**

<b>ENTREVISTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1.- ¿La entidad se encuentra regulada por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y cumple con los requisitos y lineamientos respectivos?</b>	<b>x</b>		
<b>2.- ¿Todas las sucursales del Grupo Pichincha cuentan con oficinas del departamento de cobranzas?</b>		<b>x</b>	
<b>3.- ¿Mantienen una cartera fija para la respectivas gestiones de la cartera vencida del Grupo Pichincha?</b>		<b>x</b>	
<b>4.- ¿Otorgan acuerdos de pago para la recuperación de la cartera vencida ?</b>	<b>x</b>		
<b>5.- ¿Conoce suficientemente las normas que rigen la institución en cuanto a otorgamientos respectivos de los acuerdos de pago?</b>	<b>x</b>		
<b>6.- ¿Mantiene una medición de cumplimiento de metas de recuperación de valores en montos fijos?</b>		<b>x</b>	
<b>7.- ¿Se ejecutan periódicamente auditorias de gestión de calidad?</b>	<b>x</b>		
<b>8.- ¿Se realiza un seguimiento oportuno en el cumplimiento de negociaciones realizadas?</b>	<b>x</b>		

Anexo N° 7 Preguntas de entrevista a ejecutivo de atención al cliente.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**



**Entrevista del Proceso de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de la Cartera Vencida del Grupo Pichincha C.A.**

**Encuestado: Ejecutivo Gestión Telefónica.**

<b>ENTREVISTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1.- ¿Mantiene una cartera fija para la respectivas gestiones de la cartera vencida del Grupo Pichincha?</b>	<b>x</b>		
<b>2.- ¿ Conoce suficientemente las normas que rigen la institución en cuanto a otorgamientos respectivos de los acuerdos de pago?</b>	<b>x</b>		
<b>3.- ¿ Mantiene una medición de cumplimiento de metas de recuperación de valores en montos fijos?</b>	<b>x</b>		
<b>4.- ¿ Se ejecutan periódicamente auditorias de gestión de calidad?</b>	<b>x</b>		
<b>5.- ¿ Se realiza un seguimiento oportuno en el cumplimiento de negociaciones realizadas?</b>	<b>x</b>		
<b>6.- ¿Cumple con las gestiones diarias asignadas?</b>		<b>x</b>	
<b>7.- ¿Cuántas gestiones diarias debe realizar?</b>			<b>200 gestiones diarias, entre contactos y no contactos con el cliente.</b>
<b>8.- ¿La cartera vencida que gestiona de cuantos días de vencimiento es?</b>			<b>120 días en adelante.</b>

Anexo N° 8 Preguntas de entrevista a ejecutivo de gestión telefónica.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**



**Entrevista del Proceso de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de la Cartera Vencida del Grupo Pichincha C.A.**

**Encuestado: Ejecutivo Call Center A.**

<b>ENTREVISTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1.- ¿Mantiene una cartera fija para la respectivas gestiones de la cartera vencida del Grupo Pichincha?</b>	<b>x</b>		
<b>2.- ¿ Conoce suficientemente las normas que rigen la institución en cuanto a otorgamientos respectivos de los acuerdos de pago?</b>	<b>x</b>		
<b>3.- ¿ Mantiene una medición de cumplimiento de metas de recuperación de valores en montos fijos?</b>	<b>x</b>		
<b>4.- ¿ Se ejecutan periódicamente auditorias de gestión de calidad?</b>	<b>x</b>		
<b>5.- ¿ Se realiza un seguimiento oportuno en el cumplimiento de negociaciones realizadas?</b>	<b>x</b>		
<b>6.- ¿Cumple con las gestiones diarias asignadas?</b>	<b>x</b>		
<b>7.- ¿Cuántas gestiones diarias debe realizar?</b>			<b>200 gestiones diarias.</b>
<b>8.- ¿La cartera vencida que gestiona de cuantos días de vencimiento es?</b>			<b>30 a 60 días.</b>
<b>9.- ¿Cuenta con un sistema de verificación de los pagos que realiza el cliente a el crédito vencido ?</b>		<b>x</b>	

Anexo N° 9 Preguntas de entrevista a ejecutivo call center A.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**



**Entrevista del Proceso de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de la Cartera Vencida del Grupo Pichincha C.A.**

**Encuestado: Ejecutivo Call Center B.**

<b>ENTREVISTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1.- ¿Mantiene una cartera fija para la respectivas gestiones de la cartera vencida del Grupo Pichincha?</b>	<b>x</b>		
<b>2.- ¿ Conoce suficientemente las normas que rigen la institución en cuanto a otorgamientos respectivos de los acuerdos de pago?</b>	<b>x</b>		
<b>3.- ¿ Mantiene una medición de cumplimiento de metas de recuperación de valores en montos fijos?</b>	<b>x</b>		
<b>4.- ¿ Se ejecutan periódicamente auditorias de gestión de calidad?</b>	<b>x</b>		
<b>5.- ¿ Se realiza un seguimiento oportuno en el cumplimiento de negociaciones realizadas?</b>	<b>x</b>		
<b>6.- ¿Cumple con las gestiones diarias asignadas?</b>	<b>x</b>		
<b>7.- ¿Cuántas gestiones diarias debe realizar?</b>			<b>200 gestiones diarias.</b>
<b>8.- ¿La cartera vencida que gestiona de cuantos días de vencimiento es?</b>			<b>60 a 90 días.</b>
<b>9.- ¿Cuenta con un sistema de verificación de los pagos que realiza el cliente a el crédito vencido ?</b>	<b>x</b>		
<b>10.- ¿Cumple con la intensidad solicitada por las líneas de supervisión?</b>		<b>x</b>	

Anexo N° 10 Preguntas de entrevista a ejecutivo call center B.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**



**Entrevista del Proceso de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de la Cartera Vencida del Grupo Pichincha C.A.**

**Encuestado: Ejecutivo Terreno.**

<b>ENTREVISTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1.- ¿Mantiene una cartera fija para la respectivas gestiones de la cartera vencida del Grupo Pichincha?</b>	<b>x</b>		
<b>2.- ¿ Conoce suficientemente las normas que rigen la institución en cuanto a otorgamientos respectivos de los acuerdos de pago?</b>	<b>x</b>		
<b>3.- ¿ Mantiene una medición de cumplimiento de metas de recuperación de valores en montos fijos?</b>	<b>x</b>		
<b>4.- ¿ Se ejecutan periódicamente auditorias de gestión de calidad?</b>	<b>x</b>		
<b>5.- ¿ Se realiza un seguimiento oportuno en el cumplimiento de negociaciones realizadas?</b>	<b>x</b>		
<b>6.- ¿Cumple con las visitas diarias asignadas?</b>	<b>x</b>		
<b>7.- ¿Cuenta con un sistema adecuado para verificación de rutas de las visitas realizadas como gps?</b>		<b>x</b>	
<b>8.- ¿Cuenta con un sistema de verificación de los pagos que realiza el cliente a el crédito vencido ?</b>	<b>x</b>		

Anexo N° 11 Preguntas de entrevista a ejecutivo terreno.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**



**Entrevista del Proceso de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de la Cartera Vencida del Grupo Pichincha C.A.**

**Encuestado: Ejecutivo de Operaciones.**

ENTREVISTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1.- ¿ Conoce suficientemente las normas que rigen la institución en cuanto a otorgamientos respectivos de los acuerdos de pago?	x		
2.- ¿ Mantiene un tiempo fijo para revisión de los procesos de acuerdos de pagos?	x		
3.- ¿Cumple con el tiempo sugerido para la revisión de los procesos de acuerdos de pagos ?		x	Por motivos que en ocasiones se acumulan muchas negociaciones y no se cuenta con suficientes colaboradores.
4.- ¿ Se ejecutan periódicamente auditorias de gestión de calidad?	x		
5.- ¿ Se realiza un seguimiento oportuno en el cumplimiento de negociaciones realizadas?	x		
6.- ¿Recibe capacitaciones por actualizaciones de políticas y procedimientos respectivamente para la aplicación de acuerdos de pago ?	x		
7.- ¿Cuenta con sistemas adecuados para verificación de la información crediticia del cliente?	x		
8.- ¿Los procesos operativos son aplicados oportunamente?	x		

Anexo N° 12 Preguntas de entrevista a ejecutivo de operaciones.





**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**



**Entrevista del Proceso de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de la Cartera Vencida del Grupo Pichincha C.A.**

**Encuestado: Ejecutivo Ubi.**

<b>ENTREVISTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1.- ¿Conoce suficientemente los sistemas y políticas para la ubicabilidad del cliente?</b>	<b>x</b>		
<b>2.- ¿Cuenta con sistemas adecuados para la ubicabilidad de un cliente?</b>	<b>x</b>		
<b>3.- ¿Cuenta con una medición oportuna la gestión realizada para contactar al cliente?</b>	<b>x</b>		
<b>4.- ¿ Se ejecutan periódicamente auditorias de gestión de calidad?</b>	<b>x</b>		
<b>5.- ¿Cumple con los casos asignados diariamente?</b>		<b>x</b>	
<b>6.- ¿Logra contactar a todos los cliente para verificar su ubicabilidad?</b>		<b>x</b>	
<b>7.- ¿El departamento de ubi cuenta con personal suficiente para realizar la gestión oportuna de ubicabilidad de los clientes?</b>		<b>x</b>	
<b>8.- ¿ Recibe capacitaciones por actualizaciones de políticas y procedimientos respectivamente para la ubicabilidad del cliente?</b>	<b>x</b>		

Anexo N° 13 Preguntas de entrevista a ejecutivo Ubi.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**



**Entrevista del Proceso de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de la Cartera Vencida del Grupo Pichincha C.A.**

**Encuestado: Coordinador Legal.**

<b>ENTREVISTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1.- ¿Conoce suficientemente los sistemas y políticas de la institución para la gestión de la recuperación de loa cartera vencida por la vía legal ?</b>	<b>x</b>		
<b>2.- ¿Cuenta con sistemas adecuados para el proceso de demanda de un cliente?</b>	<b>x</b>		
<b>3.- ¿ El departamento cuenta con personal suficiente para realizar la gestión oportuna de demandas de los clientes?</b>		<b>x</b>	
<b>4.- ¿ Se ejecutan periódicamente auditorias de gestión de calidad?</b>	<b>x</b>		
<b>5.- ¿ Los sistemas que posee la empresa se encuentran con la informacion actualizada de dirección del cliente para la respectiva citación para el proceso de demanda?</b>		<b>x</b>	
<b>6.- ¿ Recibe capacitaciones por actualizaciones de políticas y procedimientos respectivamente para la demanda a un cliente?</b>	<b>x</b>		

Anexo N° 14 Preguntas de entrevista a coordinador legal.