



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**JUNIO 2019 – NOVIEMBRE 2020**

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

**PRUEBA PRÁCTICA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**CRÉDITOS Y COBRANZAS DEL BANCO PICHINCHA - AGENCIA  
BABAHOYO**

**EGRESADA:**

**VANESSA DE LAS MERCEDES CHICHANDE CAMPOVERDE**

**TUTORA:**

**ING. GINA MARIBEL CARRASCO ECHEVERRIA**

**AÑO:**

**2020**

## RESUMEN

La presente investigación proporciona una imagen clara de la situación concerniente al manejo de la cartera de crédito y cobranza del Banco Pichincha - Agencia Babahoyo. En este estudio se analiza la evolución de la cartera de crédito y las gestiones de cobranzas ejecutadas por el banco en épocas de emergencia sanitaria. El caso de estudio se realizó implementando los parámetros de la metodología de investigación descriptiva y con el método deductivo, debido a que se emplea una descripción de los sucesos relacionados a la gestión de la cartera vencida y un análisis cuantitativo de la evolución de cartera de clientes para generar conclusiones generales.

Por medio de la implementación de diferentes herramientas de recolección de información y el posterior análisis de los datos obtenidos se obtuvo los siguientes resultados: La recuperación de cartera decayó en un 70% debido al estado de emergencia debido a que los clientes estaban imposibilitados en pagar sus deudas, puesto que no podían trabajar y muchos tenían sus negocios cerrados.

De 67000 clientes aproximadamente que tenía la agencia para el año 2019, actualmente solo dispone 65000, este decrecimiento se debe principalmente a los problemas externos que afectan a la institución como la crisis económica actual que atraviesa el país, motivo por el cual muchos clientes se desligan de las operaciones bancarias. Por otra parte, los clientes encuestados que mantienen créditos con la institución, solamente el 62.1% manifestaron haber accedido al proceso de reestructuración de sus deudas con la agencia bancaria cumpliendo con los requisitos previos que les fueron solicitados en la entidad.

**Palabras claves:** cartera de crédito, gestión de cobranzas, recuperación de cartera, operaciones bancarias, reestructuración de deuda.

## SUMMARY

This research provides a clear picture of the situation concerning the management of the credit and collection portfolio of Bank Pichincha - Babahoyo. This study analyzes the evolution of the loan portfolio and the collection procedures carried out by the bank in times of health emergency. The case study was carried out by implementing the parameters of the descriptive research methodology and with the deductive method, since a description of the events related to the management of the past due portfolio and a quantitative analysis of the evolution of the client portfolio is used. to generate general conclusions.

Through the implementation of different information collection tools and the subsequent analysis of the data obtained, the following results were obtained: The recovery of the portfolio decreased by 70% due to the state of emergency due to the fact that clients were unable to pay their debts, since they could not work and many had their businesses closed.

Of approximately 67,000 that the agency had for the year 2019, currently it only has 65,000, this decrease is mainly due to external problems that affect the institution such as the current economic crisis that the country is going through, which is why many clients disengage from banking operations. On the other hand, the surveyed clients who maintain loans with the institution, only 62.1% stated that they had accessed the process of restructuring their debts with the banking agency, complying with the prerequisites that were requested by the entity.

**Keywords:** loan portfolio, collection management, portfolio recovery, banking operations, debt restructuring.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el sistema bancario a nivel mundial afronta grandes desafíos debido a la crisis económica originada por la pandemia del COVID 19. Las medidas adoptadas por las diferentes dependencias bancarias y organismos gubernamentales buscan impedir que la crisis sanitaria y económica genere un gran impacto produciendo la denominada crisis financiera.

La presente investigación tiene como objeto de estudio la Agencia Banco Pichincha de la ciudad de Babahoyo que inició sus actividades bancarias bajo el permiso de la Superintendencia de Bancos, el 17 de octubre de 1995. Esta entidad bancaria está dedicada a actividades de intermediación monetaria realizada en la banca comercial.

Por medio de este estudio de caso se tratarán temas concernientes al área de crédito y cobranzas del Banco Pichincha. Las problemáticas están asociadas a la siguiente interrogante: ¿Cómo se gestionan los créditos y las cobranzas del Banco Pichincha en épocas de pandemia?. Actualmente los clientes presentan diversas quejas por el incremento excesivo de valores en sus letras de créditos a cancelar. Muchos de estos casos están relacionados al refinanciamiento de créditos y el diferimiento de cuotas.

El objetivo del presente estudio es: "Analizar la evolución de la cartera de créditos y las gestiones de cobranzas en épocas de emergencia sanitaria del Banco Pichincha - Agencia Babahoyo". El caso de estudio está relacionado a la sublínea de investigación denominada "Gestión Financiera, Tributaria y Compromiso Social".

La metodología de investigación es de tipo descriptiva empleando la descripción específica de los hechos suscitados relacionados a la gestión de la cartera de crédito y los

asuntos concernientes al área de cobranzas. El método aplicado es el deductivo, puesto que se emplea el análisis de los montos de la cartera vencida para generar conclusiones pertinentes.

Los instrumentos de recopilación de información que se requirieron para conseguir los datos relevantes fueron el cuestionario de entrevista aplicado al jefe del área de créditos y también al jefe de cobranzas del Banco Pichincha. También se aplicó una encuesta a los clientes que mantienen créditos con la entidad bancaria.

## DESARROLLO

El primer Banco Pichincha fue fundado por un grupo de 52 ciudadanos el 11 de abril de 1906 en la ciudad de Quito con un capital de 600 mil sucres. Para el 11 de abril de 1930 la entidad ya contaba con alrededor de 28 empleados y un capital aproximado de 800 mil sucres.

En el año de 1977, esta entidad bancaria forma parte de EULABANK, es decir ya contaba con autorización para participar en organismos internacionales bancarios. En el año 2008, se reconoce al Banco Pichincha como el mejor de los bancos del Ecuador según Latin Finance, Euromoney y Global Finance. En el año 2009 obtiene la calificación bancaria “AAA -” por Pacific Credit Rating. Esta categoría destaca las fortalezas institucionales como excelente rentabilidad y estabilidad financiera.

Actualmente tiene 114 años de vida institucional en el Ecuador y tiene presencia a nivel internacional en países como Colombia, Perú, España y Miami. Esta entidad bancaria se encuentra en primer lugar a nivel nacional por ser la mayor en recursos que conforma parte del sistema financiero del país. Dispone de un aproximado de 9 mil millones de activos que corresponde al 30% del sistema bancario ecuatoriano.

Esta entidad bancaria está definida por el Servicio de Rentas Internas como un Contribuyente Especial cuya razón social es Banco Pichincha C.A, su número de RUC: 1790010937001. El representante legal a nivel nacional es el Sr. Santiago Bayas Paredes. Esta entidad cuenta con un aproximado de más de 3 millones de clientes y 260 agencias en todo el territorio nacional. Esta institución está bajo control de la Superintendencia de

Bancos de acuerdo a la normativa vigente de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Art. 1.- Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. (Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Codificación, 2012, p. 1)

Esta ley brinda la potestad a la Superintendencia de Bancos de controlar todas las entidades del sistema financiero del país para preservar la seguridad, transparencia de fondos, y solidez financiera de los mismos.

La actividad económica principal del Banco Pichincha es la intermediación monetaria realizada por la banca comercial. Otorga los siguientes servicios para sus clientes:

- Transferencias bancarias, pagos y envío de remesas desde el exterior.
- Reactivación de cuentas, transferencias internacionales.
- Canales de atención como: Banca web, banca móvil, banca telefónica, mi vecino y cajeros automáticos en todo el país.

La entidad bancaria también cuenta con un programa de créditos para sus clientes:

- Crédito Multipropósito de \$600 hasta 25 mil dólares.
- Crédito de línea abierta cuyos montos van desde los \$ 3000 hasta los \$250.000
- Crédito vehicular, educativo e hipotecario.

También ofrece productos bancarios como:

- Plan deuda protegida, Plan salud integral, Plan familiar exequial plus, protección fraude total, vida plus hospitalario, billetera móvil BIMO.

En el Banco Pichincha – Agencia Babahoyo mantiene cerca de 24 años atendiendo a la ciudadanía babahoyense y brindando todos los servicios bancarios antes mencionados. Actualmente se presenta inconvenientes relacionados al área de créditos y cobranzas derivados de la emergencia sanitaria que vive el país.

Debido al cierre de los negocios, los clientes del banco ya no pudieron cancelar sus deudas a tiempo y esto generó una serie de incertidumbre sobre qué pasaría con las deudas mantenidas con el banco. Como consecuencia de esta situación, Banco Pichincha disminuyó su rendimiento en recuperación de cartera puesto que los clientes pese a tener la intención de cancelar las mismas, se vieron imposibilitados.

La administración y recuperación de cartera es entendida como el conjunto de actividades para evitar el vencimiento de las cuentas por cobrar, para esto se debe realizar la evaluación, seguimiento y control de los pagos pendientes y encaminar los esfuerzos para lograr un pago pronto y completo de las deudas. (MisAbogados.com.co, 2017, párr. 3)

La recuperación mensual de cartera decayó debido a que un total de un 70% de los clientes se vieron imposibilitados en cancelar sus letras de créditos mientras que un 30% si lo pudieron efectuar.

Otro inconveniente que afecta la recuperación de cartera es que los clientes del banco que mantienen créditos vigentes, tienen dificultad para cancelar aun teniendo el dinero para hacerlo, esto por lo difícil que es en este momento mantener el distanciamiento social, al hacer una fila se exponen al contagio, puesto que existe una sola agencia en la

ciudad de Babahoyo. Esto hace que no suba el nivel de recuperación de cartera y que se afecte directamente el presupuesto del mes, los cajeros automáticos no reciben pagos por dividendos de créditos y tarjetas de crédito.

Para afrontar la situación económica actual de la población el Gobierno Nacional dispuso extender plazos, refinanciar deudas, y reestructuras los créditos que incurrieron en mora por la presente crisis sanitaria. La resolución de la N. 569-2020-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria (2020) afirma:

Las entidades financieras del sector público y privado, a solicitud de los clientes o por iniciativa directa de las entidades financieras, previa notificación al cliente, podrán modificar las condiciones originalmente pactadas de las operaciones de crédito de los diferentes segmentos. Este diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias no generará costos adicionales ni comisiones para el cliente. (p. 3)

Estas resoluciones permitían al cliente de las entidades financieras diferir sus deudas hasta un máximo de 90 días. Hasta el 15 de abril del 2020, los bancos habían diferido 1.3 millones de operaciones crediticias, en las que se incluye también el Banco Pichincha. La normativa señalada anteriormente fue acatada por Banco Pichincha como toda entidad financiera, dado que la ley cuenta con la aprobación gubernamental y de la Superintendencia de Bancos.

Los clientes que procedieron a diferir sus deudas de abril, mayo, junio comenzaban a pagar en Julio con una nueva tabla de amortización proporcionaba por el banco. La tabla de amortización le sirve al cliente para conocer cómo se dividirán los pagos de su crédito en una entidad (Herrera , 2018). En otras palabras, también se conoce como plan de pago de deuda crediticia.

El diferimiento del crédito en el Banco Pichincha se realizó de la siguiente manera:

- El diferimiento de las cuotas de los clientes hizo que sus correspondientes tablas de amortizaciones aumenten el mismo número de cuotas diferidas.
- Los meses en los cuales no se realizó ningún pago generaron valores adicionales de interés y seguros, salvaguardando la cobertura del mismo. Como consecuencia el monto a pagar de las cuotas tuvo una variación (Banco Pichincha, 2020).
- Las condiciones del crédito son las mismas que el contrato anterior.
- Para reestructurar su deuda en el banco, el cliente debe abonar un valor sugerido por la entidad.

La condición del banco de que el cliente abone un valor determinado, se convierte en un inconveniente para el deudor de crédito, ya que muchos debido a la emergencia sanitaria se han quedado sin trabajo y muchos han perdido sus negocios, por lo tanto no disponen de la cantidad requerida para reestructurar la deuda.

A continuación se muestra un ejemplo sobre el proceso de diferimiento de cuotas que maneja el Banco Pichincha:

Un cliente que mantiene un crédito vigente con el Banco Pichincha paga una cuota mensual de \$200 y durante los meses de diferimiento se generó \$90 de interés que se distribuyen en 12 cuotas pendientes de pago (7,50 mensual). Es decir que el cliente ahora deberá cancelar su cuota normal más el interés diferido por un monto de \$207,50. A este valor también se le adicionará el valor diferido por el seguro de desgravamen (Banco Pichincha, 2020).

El cliente en caso de haber realizado algún tipo de abono en sus cuotas, estas también se reflejarán en el respectivo plan de pagos. Las cuotas por seguro correspondientes a los meses del diferimiento se incluirán en los meses posteriores.

El Banco Pichincha – Agencia Babahoyo mantuvo niveles decrecientes en cuanto a los montos de cartera vencida entre el año 2018 y 2019 pese a que los fondos de inversión en riesgo por parte del banco fueron más elevados para el año 2019 (Ver Anexo N. 6). “La cartera vencida de una empresa se forma con documentos y créditos que no se pagaron a la fecha de su vencimiento” (Ochoa, 2020). Esto se produce por la imposibilidad que tiene de pagar en la fecha indicada un cliente.

A inicios del 2018 los fondos en riesgo eran de \$41.103.943,00 pero de este valor a inicios de 2018 la entidad bancaria ya registraba una cartera vencida por un monto de \$2.649.535,00. Para diciembre 2018 el monto de la cartera vencida incremento hasta situarse en \$2.806.404,00. (Ver Anexo N. 6)

Para inicios del año 2019, la Agencia mantenía un total de fondos en riesgo por créditos de \$52.406.745,00 y un monto de cartera vencida de \$2.551.758,00 dólares americanos. A finales de este periodo la institución bancaria ya tenía un monto incrementado por \$2.755.842,00. (Ver Anexo N. 6)

Al realizar una comparación entre los años 2018 y 2019 entorno a los montos de la cartera vencida se determinó que para el año 2019, el monto de la cartera vencida decreció un -1,80%, es favorable para la empresa porque esto permite identificar tres puntos claves:

- Menos clientes en morosidad
- Mas flujo de efectivo

- Recuperación oportuna de los fondos invertidos por el banco.

A pesar de demostrar un decrecimiento la cartera vencida aún se mantiene en niveles considerados altos para una entidad bancaria, por lo que podemos decir que hay falencias por parte de la gestión de cobranzas del Banco Pichincha. “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 con cómo será su cumplimiento en los pagos del crédito” (Morales Castro & Morales Castro, 2014, pág. 152). Todo proceso de cobranzas esta derivado de una secuencia específica y un tipo de cobranza:

- Cobranza normal ,
- Cobranza preventiva,
- Cobranza administrativa,
- Cobranza domiciliaria,
- Cobranza judicial.

Los procesos de Cobranzas del Banco de Pichincha los realiza su socio estratégico Pague Ya, que es la empresa de cobranzas más grande del país y que forma parte del Grupo Financiero Pichincha. La empresa Pague Ya brinda los servicios para cobranzas tales como:

- Call center o cobros a través de llamadas telefónicas.
- Cobranzas bajo atención personalizada,
- Asesoría para cobranzas bajo índole judicial.

Las políticas de cobranzas del Banco Pichincha están enfocadas en permitirle al cliente llegar a un acuerdo de pago en caso de tener alguna imposibilidad en el cumplimiento del

pago de la deuda en la fecha establecida para dicho efecto. “Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas: políticas restrictivas, políticas liberales, y políticas racionales” (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado, 2014, p. 111). Las políticas de cobranzas que tiene el Banco Pichincha son de tipo racional y vinculan diferentes secciones que deben seguirse para el cobro de valores, tal como lo muestra la Ilustración N. 1 (Ver Anexo N. 8).

El modelo de gestión de cobranzas vincula diferentes secciones de la entidad:

- Control y Gestión Financiera: control de las finanzas internas.
- Tecnología de Información: administración de las herramientas tecnológicas.
- Operaciones: Procesos de renegociaciones, alistamiento de demandas, etc.
- Servicio de Atención al Cliente (S.A.C): Atención al cliente en oficinas, reclamos y requerimientos.
- Cobranza legal: vincula toda gestión judicial y prejudicial para cobrar valores a clientes impagos.
- Cobranza administrativa: Gestión telefónica o de comunicación con el cliente impago. Gestión externa o visita al domicilio del deudor.

Otro de los problemas que afectan a la entidad bancaria es que de los cerca de 3200 créditos vigentes, 2300 clientes se encuentran en mora crediticia por falta de pago que en términos porcentuales esto equivale a un 71,3% de clientes en lista de morosidad, mientras que 900 clientes (28,1%) se encuentran puntuales en sus pagos de las letras de los créditos. Un cliente moroso es aquel que no cancela su deuda en el plazo de pago pactado. Estos retrasos en los pagos afectan el flujo de efectivo de la organización (Fischman, 2019). La Agencia Banco Pichincha tiene una política frente a los problemas

de morosidad, estas empiezan desde la llamada por call center a los clientes en morosidad para recordarles el pago hasta la visita domiciliaria y si el cliente no da una respuesta afirmativa de pago, proceder con el evento de coactiva y el proceso de buró de crédito.

Otro de los aspectos a considerar es el cobro de las tasas de mora. Las tasas de mora aplicables por conceptos de impuntualidad en pagos es la siguiente:

- De 1 a 15 días de atraso en los pagos, el banco cobra una tasa del 5% por concepto de mora crediticia.
- De 16 a 30 días de atraso en los pagos, el banco cobra una tasa adicional equivalente del 7% de recargo por mora.
- De 31 a 60 días de atraso, el banco cobra un recargo por mora del 9%
- De 61 días en adelante, la tasa por concepto de recargo por morosidad corresponde al 10% del total de la deuda.

Estos porcentajes son establecidos por el Banco Central del Ecuador, y acatados por toda entidad bancaria. Por lo que los bancos no pueden cobrar más del límite porcentual señalado.

Para el cobro de valores por concepto de deudas impagas por parte de sus clientes, Banco Pichincha también implementa un sistema de gestión de cobranza extrajudicial. “Los valores por cobranza extra judicial los establece la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y se calcula según el monto vencido y los días de mora” (Superintendencia de Bancos, 2020). Los gastos de la gestión de cobranzas extrajudiciales generan un incremento considerable a la deuda del cliente en estado de morosidad. Esto muchas veces ocasiona que los clientes se sientan molestos e inconformes con el total de

la deuda a pagar. En los anexos del estudio se encuentra la Tabla de los Gastos por Cobranzas Extrajudiciales del Banco Pichincha.

La cartera de clientes actual del Banco de Pichincha – Agencia Babahoyo muestra una tendencia al decrecimiento en los últimos años, es decir el número de clientes cada vez es menor. Una cartera de clientes está formada por un conjunto selecto de personas con características similares como condición económica o de ingresos, comportamiento de consumo, entre otros; estos parámetros permiten a las empresas mantener relaciones de negocios con estas personas, convirtiéndolas en sus clientes recurrentes o potenciales con cierto grado de confianza para concederles créditos (Orellana Nirian, 2020).

Actualmente la Agencia Banco Pichincha cuenta con más de 65000 clientes vinculados a sus diversos servicios bancarios. Sin embargo, al estudiar valores históricos de la empresa se sabe que para el año 2018 el banco solo disponía de 58000 clientes en la ciudad de Babahoyo mientras que en el año 2019 ese valor aumentó a los 67000. Si se compara entre los periodos 2018, 2019 y 2020 se muestra una tendencia irregular del flujo de la relación de los clientes con el banco. Y lo que es mas grave la entidad bancaria perdió cerca de 2000 clientes en lo que va del año 2019 a 2020.

## **CONCLUSIONES**

Por medio de la investigación realizada en este estudio de caso sobre la gestión de cartera de crédito y cobranza del Banco Pichincha – Agencia Babahoyo se puede concluir que:

El Banco Pichincha – Agencia Babahoyo tiene un tendencia a la baja en su cartera de clientes. La disminución de la cartera de clientes se produce por factores internos como

la faltan de seguimiento a la cartera actual y las estrategias de captación de nuevos clientes. Por otro lado la agencia está siendo afectada por la competencia de otras entidades bancarias presentes en la localidad, lo que produce la fuga de clientes.

Por motivo de la emergencia sanitaria los clientes han accedido a negociar sus obligaciones y esto sin duda renueva la cartera, la implementación de buenas prácticas de cobranzas se refleja en la aceptación del cliente para realizar sus pagos de forma oportuna y así evitar desmejorar su record crediticio.

Un aspecto relevante de la investigación es que en la agencia del banco para el año 2019, la cartera de crédito vencida tuvo un incremento para fines del año mencionado. Para inicios del año 2019, la Agencia mantenía un total de fondos en riesgo por créditos de \$52.406.745,00 y un monto de cartera vencida de \$2.551.758,00 dólares americanos. A finales de este periodo la institución bancaria ya tenía un monto incrementado por \$2.755.842,00. El incremento para fines de año fue de \$204.084,00 dólares americanos, el cual en medida porcentual representa un 8% de incremento. Esto da a conocer que se produjeron causales como falta de pago y los retrasos de los clientes con sus obligaciones crediticias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Banco Pichincha. (13 de Agosto de 2020). *Diferimiento de Crédito*. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de Banco Pichincha:  
<https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/DIFERIMIENTO-DE-CREDITO-TABLA-DE-AMORTIZACION.pdf?ver=2020-08-13-072641-500>
- Fischman, F. (6 de Noviembre de 2019). *Clientes morosos: cómo gestionar los problemas de pago*. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de blog.hubspot.es:  
<https://blog.hubspot.es/service/clientes-morosos>

- Guerrero Reyes, J. C., & Galindo Alvarado, J. F. (2014). *Administración 2* (Primera Edición Ebook ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Herrera , K. (18 de Abril de 2018). *Qué es una tabla de amortización y para qué sirve*. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de KUESKI:  
<https://kueski.com/blog/finanzas-personales/dinero-economia/que-es-tabla-de-amortizacion-para-que-sirve/>
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (Marzo de 2020). *LA JUNTA DE POLÍTICA Y REGULACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA*. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de Superintendencia de Bancos:  
[https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/03/resol\\_JPRMF-2020-0106-O.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/03/resol_JPRMF-2020-0106-O.pdf)
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Codificación. (12 de Marzo de 2012). *LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA*. Recuperado el 25 de Agosto de 2020, de OAS.ORG:  
[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_gral.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_gral.pdf)
- MisAbogados.com.co. (31 de Mayo de 2017). *¿Qué es la administración y recuperación de cartera?* Recuperado el 25 de Agosto de 2020, de MisAbogados.com.co: <https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-la-administracion-y-recuperacion-de-cartera>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y Cobranza* (Primera Edición Ebook ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Ochoa, M. (2020). *¿Qué es la cartera vencida y cómo recuperarla?* Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de Telcel:  
<https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/que-es-cartera-vencida>
- Orellana Nirian, P. (2020). *Cartera de clientes*. Recuperado el 30 de Agosto de 2020, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cartera-de-clientes.html>
- Superintendencia de Bancos. (2020). *¿Cuáles son los métodos de gestión de cobranza extrajudicial y cómo los bancos determinan los valores a cobrar al cliente por dichas gestiones?* Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de Superintendencia de Bancos: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/ufaq/cuales-son-los-metodos-de-gestion-de-cobranza-extrajudicial-y-como-los-bancos-determinan-los-valores-a-cobrar-al-cliente-por-dichas-gestiones/>

# ANEXOS

**ANEXO N. 1**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMATICA

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

#### DIRIGIDO AL JEFE DE BANCO PICHINCHA – AGENCIA BABAHOYO

#### PREGUNTAS

1. **¿Ha afectado el estado de entredecía sanitaria el cumplimiento de presupuesto mensual?**

Definitivamente, no se puede dejar de lado el hecho de un cumplimiento, se tuvo que realizar ajustes a las metas; fue un escenario único del cual no se tiene referencia alguna para tomar datos históricos.

2. **¿Se ha dificultado la concurrencia de los clientes a las distintas oficinas del banco para realizar sus pagos?**

Uno de los principales motivos fue el miedo al contagio para salir a oficinas.

3. **¿El banco acato la disposición del gobierno para extender plazos y/o refinanciar, reestructurar las operaciones que cayeron en mora?**

Es una normativa por parte de SBS, fue acatada como todas las entidades financieras.

4. **¿Cuál es el índice de recuperación de cartera actual & a junio del 2019?**

De marzo a abril no se tienen datos de referencia de años anteriores por las circunstancias únicas que se presentaron, en julio se empezó a regresar a la normalidad y con metas de recuperación establecidas.

5. **¿Cuál es el aporte social que ha realizado el banco debido al estado de emergencia?**

Realizo un aporte económico para compras de vituallas y pruebas para zonas afectadas, manejadas directamente por un fideicomiso.

6. **¿Se están reestructurando las deudas con o sin abono?**

Todos los procesos son elaborados con un abono inicial.

7. **¿En qué porcentaje han incrementado las negociaciones de cartera en este semestre?**

Desde Julio se aumentó en un 150%

8. **¿Se está realizando cobranza domiciliaria?**

Desde el mes de mayor se siguió realizando cobranza domiciliaria, en cada ciudad donde tenemos presencia de acuerdo a las disposiciones de movilidad del COE cantonal.

9. **¿En qué producto se ve la mayor morosidad de cartera?**

En créditos vehiculares, hipotecarios y de consumo.

**10. ¿Qué segmento de clientes es el más afectado, a quienes más se les ha dificultado su pago mensual?**

En general a toda la cartera de forma puntual a los créditos que las fuentes de repago se producía de negocios independientes, en los créditos de consumos por los despidos que se dieron a nivel nacional.

**11. ¿Si un requisito de la política dura de crédito es demostrar una fuente de ingreso, como se ha manejado el tema del desempleo?**

Se ha flexibilizado requisitos para esta etapa, en ciertos casos como área de recuperación hablamos de un riesgo que ya fue asumido al otorgar el crédito, y lo que queremos es la recuperación del mismo financieramente, es decir no puedo pedir requisitos que no ayuden a la recuperación de la cartera.

**12. ¿se ha flexibilizado las políticas para enfrentar la cartera vencida debido a la emergencia sanitaria?**

En primera instancia la decisión de la SBS estimo que todos los segmentos tenían vencimientos a los 61 días por lo que la gestión fue menor, en esas morosidades.

En cuanto a requisitos son los mismos, pero se dio más apertura a que clientes a que se acerquen a refinanciar.

**13. ¿Cuál es la estrategia actual que permiten actualmente realizar prácticas de cobranzas adecuadas para banco pichincha?**

Primero, enfocarnos en lo que necesita el cliente;

Segundo, tener negociaciones acordes al escenario que vivimos.

Tercer, todos quieren normalizar sus obligaciones vencidas debemos saber cómo vender la idea correcta al cliente.

## ANEXO N. 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMATICA

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA



**DIRIGIDO AL JEFE DE COBRANZAS DE LA AGENCIA BANCO DE  
PICHINCHA DE LA CIUDAD DE BABAHOYO**

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Cuántos clientes conforman la cartera vencida?	
2. ¿Bajo qué criterios se realizó la reestructuración de la deuda de los clientes?	
3. ¿Cuál es la empresa que colabora con la gestión de cobranzas en la agencia banco pichincha?	
4. ¿Qué tipo de servicios entorno al tema de cobranzas le ofrece la empresa PAGUE YA a Banco Pichincha?	
5. ¿Cuáles son los tipos de cobranzas que se emplean en la Agencia Banco Pichincha?	
6. ¿Cuáles son los procesos que se siguen para darle seguimiento al cliente y que cumpla con el pago?	
7. ¿Cuáles son las tasas por mora que se cobran a los clientes que no pagan en la fecha establecida?	
8. ¿Cuáles son los gastos que se cobran al cliente al emplear el tipo de cobranza extrajudicial?	
9. ¿Cuáles son los motivos por los que los clientes regularmente incumplen sus pagos?	

<b>10. ¿En qué tipo de créditos se muestra la mayor incidencia de morosidad?</b>	
--	--

### **ANEXO N. 3**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMATICA**  
**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**



## DIRIGIDO A LOS CLIENTES QUE MANTIENEN CREDITOS CON EL BANCO PICHINCHA AGENCIA BABAHOYO

**1. ¿Usted ya ha realizado el proceso de reestructuración de la deuda que oferta el Banco Pichincha como plan de contingencia frente a la crisis económica y sanitaria que vive el país?**

CRITERIO DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	41	62,1%
NO	25	37,9%
TOTAL	66	100,0%



**Análisis:** El 62.1% de los encuestados afirmaron haber realizado la reestructuración de la deuda con la entidad bancaria mientras que el 37.9% manifestaron que no.

**2. ¿Por qué razones usted eligió reestructurar la deuda mantenida con el banco?**

CRITERIO DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
CIERRE DE NEGOCIOS	25	37,9%
DISMINUCIÓN DE INGRESOS	5	7,6%
PERDIDA DE EMPLEO	36	54,5%
TOTAL	66	100,0%



**Análisis:** Un 54.5% de los encuestados accedieron a la reestructuración de sus deudas por que perdieron sus empleos, mientras que un 37,9% por razón de haber cerrado sus negocios por la emergencia sanitaria. Y un 7,6% por que sus ingresos disminuyeron.

**3. ¿Considera apropiada la gestión que realiza el banco para brindarle al cliente facilidades de pago sobre las deudas contraídas?**

CRITERIO DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	51	77,3%



NO	15	22,7%
TOTAL	66	100,0%

**Análisis:** El 77.3% de los clientes del banco encuestados consideran que si es apropiada la gestión para brindarle al cliente facilidad de pago en épocas de emergencia sanitaria, mientras que un 22,7% consideran que no.

**4. ¿Está usted de acuerdo que el banco solicite a los clientes un abono previo para planes de reestructuración de la deuda en época de crisis económica y sanitaria?**

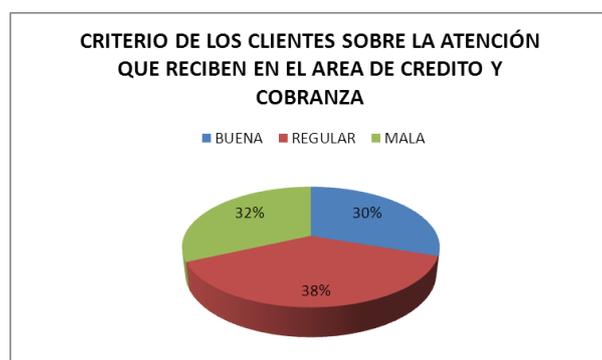
CRITERIO DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	20	30,3%
NO	46	69,7%
TOTAL	66	100,0%



**Análisis:** Un 30.3% de los encuestados afirman estar de acuerdo con la medida del banco respecto a pedir un abono sobre la deuda para poderla reestructurar, mientras que un 69.7% muestran negatividad frente a esta medida.

**5. ¿Cómo considera la atención dirigida al cliente por parte del área de crédito y cobranza del Banco Pichincha – Agencia Babahoyo?**

CRITERIO DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
BUENA	20	30,3%



REGULAR	25	37,9%
MALA	21	31,8%
TOTAL	66	100,0%

**Análisis:** El 30,3% de los encuestados afirman que la atención recibida es buena mientras que un 37,9% afirman que la atención es regular. Por otro lado un 31,8% afirman que es mala.

**ANEXO N. 4**  
**CARTA DE AUTORIZACIÓN**



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA  
DECANATO

Babahoyo, agosto 24 de 2020  
D-FAFI-UTB-041-UT-2020-1

Señor  
Diego Alejandro Calderón Rodríguez  
**GERENTE DE COBRANZAS PICHINCHA SISTEMAS (PAGUEYA).**  
Ciudad. –

De mi consideración:

La Universidad Técnica de Babahoyo y la Facultad de Administración, Finanzas e Informática (FAFI), con la finalidad de formar profesionales altamente capacitados busca prestigiosas Empresas e Instituciones Públicas y Privadas en las cuales nuestros futuros profesionales tengan la oportunidad de afianzar sus conocimientos.

La Señorita **CHICHANDE CAMPOVERDE VANESSA DE LAS MERCEDES**, con cédula de identidad No. **120436993-6**, Estudiante de la Carrera de **Ingeniería Comercial**, matriculada en el proceso de titulación en el periodo Junio 2020 – Septiembre 2020, trabajo de titulación modalidad Estudio de Caso para la obtención del grado académico profesional universitario de tercer nivel como **INGENIERA COMERCIAL**. El Estudio de Caso: **CRÉDITO Y COBRANZAS DE BANCO PICHINCHA EN LA AGENCIA BABAHOYO**.

Es por esta razón, solicito a usted, si es posible se sirva autorizar el permiso respectivo para que la señorita **Chichande** pueda desarrollar la investigación en la institución de su acertada dirección.

Por su gentil atención al presente, se extiende el agradecimiento institucional.

Atentamente.

Ldo. Eduardo Galas Guijarro MAE.  
DECANO



**ANEXO N. 5**

# EMPRESA ENCARGA DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS DE BANCO PICHINCHA



## Los Servicios que ofrecemos

Todos nuestros servicios son de la más alta calidad y con tecnología de punta.



## Bienvenidos a Soluciones Pague Ya!

"Pague Ya es una empresa de cobranzas y socio estratégico de Banco Pichincha, somos parte del Grupo Financiero Pichincha (GFP).

Aplicamos procesos de cobranza integrados para la gestión a través de call center, otros mecanismos de contacto al cliente y atención personalizada.

Orgullosos de ser la empresa más grande de cobranza del país."



## ANEXO N. 6

## GESTION DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL

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	\$ 18,18
		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	

## MONTO DE CARTERA VENCIDA DEL BANCO DEL PICHINCHA – AGENCIA BABAHOYO

Tabla 1

*Monto total de cartera vencida para el año 2018*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de riesgo_total_inicio</b>	<b>Total vencido inicio</b>	<b>Total vencido actual</b>
Autoseguro	829.592	62.531	69.813
Banca comunal	334.514	2.756	7.980
Bpac	2.229.992	459.768	385.825
Casas comerciales	2.039	1.574	1.574
Credife	7.822.040	498.068	445.605
Habitar	8.259.646	687.593	615.651
Linea abierta	719.226	17.635	17.635
Microred	11.631	8.184	6.381
Mipe preciso	40.020	-	-
Mipe productivo	77.371	19.788	16.289
Preciso	6.258.897	239.664	209.187
Productivo	9.715.021	142.941	546.139
Recuperacion	372.125	257.759	228.208
Reestructurados	131.758	71.061	64.717
Sobregiros	116.872	19.420	18.589
Tarjeta	4.183.203	160.794	172.813
<b>Total general</b>	<b>41.103.947</b>	<b>2.649.535</b>	<b>2.806.404</b>

\*Valores proporcionados por la Agencia Babahoyo – Banco Pichincha.

Tabla 2

*Monto total de la cartera vencida para el año 2019*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de riesgo inicio</b>	<b>Total vencido inicio</b>	<b>Total vencido fin</b>
Autoseguro	868.588	92.180	113.681
Banca comunal	400.811	7.894	8.775
Bpac	1.039.660	216.386	184.414
Cartera vendida	5.791	-	-
Casas comerciales	5.182	-	-
Credife	9.798.340	500.641	503.121
Habitar	9.233.392	489.462	510.015
Linea abierta	1.071.105	19.544	29.814
Microred	5.378	2.694	2.694
Mipe preciso	46.766	2.198	2.198
Mipe productivo	98.224	8.363	-
Preciso	8.391.469	305.205	300.213
Productivo	14.179.333	155.251	354.066
Recuperacion	1.202.147	421.659	416.736
Reestructurados	437.701	169.310	171.481
Sobregiros	309.412	11.752	11.515
Tarjeta	5.313.448	149.220	147.117
<b>Total general</b>	<b>52.406.745</b>	<b>2.551.758</b>	<b>2.755.842</b>

\*Valores proporcionados en la Agencia Babahoyo – Banco Pichincha.

Tabla 3  
*Comparativo de los montos de la cartera de crédito entre años 2018 y 2019*

<b>Descripción</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Diferencial</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>
Monto de cartera		\$		
Vencida	\$ 2.806.404,00	2.755.842,00	-\$ 50.562,00	-1,80%

\*Valores proporcionados por la Agencia Banco Pichincha.

## ANEXO N. 8

### MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS DEL BANCO PICHINCHA



*Ilustración 1.* Áreas vinculadas al proceso de cobranzas - Banco Pichincha.

TRAMO DE MORA	CALL CENTER	TERRENO	DIGITALES
1 A 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Pago Inmediato</li> <li>- Script ágil (recordatorio)</li> <li>- Hasta 4 días plazo</li> <li>- No mayor a fin de mes</li> </ul>	Casos excepcionales	SMS: Envíos diarios a titulares e interdiarios a codeudores y garantes
16 A 30			
31 A 60			
61 A 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Negociación</li> <li>- Script investigativo (razón de deuda)</li> <li>- Refinanciamiento – Reestructuración - Mediación</li> </ul>	Gestión en campo a nivel nacional. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivos zonificados</li> <li>- Cobertura en campo del 80% del riesgo de cada familia</li> <li>- Ejecutan recaudación de valores y normalización</li> </ul>	Email: Campañas mensuales  Whatsapp: Campañas clientes contactables
90 A 120			
MAS 120			

*Ilustración 2.* Políticas del Banco de Pichincha frente a problemas de morosidad de sus clientes.