



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto de Desarrollo previa la obtención  
del Grado Académico de Magíster en  
Administración de Empresas.

**TEMA**

**RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA AGENCIA BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD  
DE QUEVEDO, AÑO 2020. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**

**AUTOR**

**ING. CARLOS XAVIER LÓPEZ NAVARRETE**

**DIRECTORA:**

**LCDA. KARINA ARÉVALO BRIONES, MSc.**

**QUEVEDO**

**AÑO 2021**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto de Desarrollo previa la obtención  
del Grado Académico de Magíster en  
Administración de Empresas.

**TEMA**

**RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA AGENCIA BANCO DEL PACÍFICO DE LA  
CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2020. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA**

**AUTOR**

**ING. CARLOS XAVIER LÓPEZ NAVARRETE**

**DIRECTORA:**

**LCDA. KARINA ARÉVALO BRIONES, MSc.**

**QUEVEDO**

**AÑO 2021**

## CERTIFICACIÓN

Lcda. Karina Arévalo Briones, MSc; Directora del Proyecto previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

### CERTIFICA

Que el Ing. Carlos Xavier López Navarrete, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de investigación titulado: **“RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA AGENCIA BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2020. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA”**, el mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, Marzo de 2021

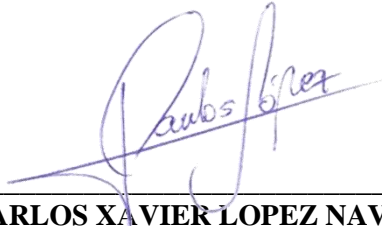


---

**DIRECTORA**

## AUTORÍA

Yo, CARLOS XAVIER LOPEZ NAVARRETE, autor del Proyecto de Desarrollo titulado: **RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA AGENCIA BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2020. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**, declaro que los criterios, marco contextual, marco teórico, metodología y propuesta de desarrollo son de mi exclusiva responsabilidad.



---

**ING. CARLOS XAVIER LOPEZ NAVARRETE**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más. A mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles. A mi familia en general, a mis amigos que gracias a su apoyo y conocimientos hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios al concluir esta maravillosa etapa de mi vida, a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por haberme aceptado y abrirme las puertas de su seno científico, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y apoyo.

Mi agradecimiento sincero a mí directora de proyecto Lcda. Karina Arévalo Briones, MSc, por guiarme durante el desarrollo de mi proyecto y haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico.

Mi agradecimiento también va dirigido a la gerente de la agencia Banco del Pacífico Quevedo Ing. Marisol Galarza, MSc por haber aceptado que realice mi proyecto de investigación en la institución.

Para finalizar, agradezco a cada uno de mis compañeros quienes me brindaron su apoyo incondicional quienes fueron inspiración y fortaleza.

## PRÓLOGO

La gestión de crédito y cobranza constituye procesos estratégicos en las organizaciones, ya que permiten mantener los flujos financieros y mejorar los ciclos del efectivo de la empresa, es así, que en la medida que seamos más eficientes en estos procesos, agregaremos valor mediante las variables de costo-beneficio, siendo asimismo necesario para agregar valor, conocer los principios básicos que rigen estos procesos, los cuales tienen inmersos los principios financieros de riesgo y rendimiento, de manera que puede constituirse como una ventaja diferencial para las organizaciones.

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo de no cobro independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares por parte del deudor que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

El Banco del Pacífico, es una entidad financiera ecuatoriana especializada en la delineación y ejecución de programas de asesoramiento en el sector monetario, ofreciendo diferentes programas de inversión y colocación de recursos en la pequeña, mediana y gran empresa, que no está exenta de esta problemática, sobre todo por la crisis económica mundial a causa de la pandemia del covid-19 que estamos atravesando en la actualidad, y que a través de una propuesta de nuevos lineamientos estratégicos permitan

a la institución recuperar este activo que es de mucha importancia, ya que este proceso está relacionado con su rentabilidad y liquidez, considerando que un plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de toda empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Ronald Rodríguez', written over a horizontal line.

---

Ing. Ronald Rodríguez

## RESUMEN

En la actualidad el proceso de recuperación de cartera representa uno de los problemas de mayor importancia para las instituciones, para esto se debe realizar de manera eficiente y eficaz la evaluación, seguimiento y control de los pagos pendientes y encaminar los esfuerzos para lograr un pago pronto de las deudas y con esto alcanzar los resultados esperados por la institución. El objetivo general de la investigación consistió en determinar la incidencia de la recuperación de cartera vencida en la rentabilidad de la Agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo, en el año 2020. Se incluyó las bases conceptuales, teóricas y legales que fundamentan las variables del tema. Se estableció como metodología el empleo de los métodos inductivo – deductivo como estrategias de razonamiento lógico en la producción de conocimiento, el primero, mediante premisas particulares permitió llegar a una conclusión general y el segundo a través de principios generales a una conclusión específica, así mismo se emplearon instrumentos como la entrevista que sirvió para identificar mediciones necesarias en el desarrollo de la investigación, el cuestionario que se aplicó a todos los asesores que conforman el Área de Crédito y Cobranza, para obtener información homogénea, cuyas respuestas permitieron conocer la realidad de la institución financiera y a 150 clientes para examinar el nivel de satisfacción sobre los créditos otorgados y los procesos de otorgamiento y cobranza y el check para comprobar la realidad de los hechos. Una vez aplicados los instrumentos se obtuvieron los resultados de la investigación, en base a esto se plantearon las conclusiones y recomendaciones, para finalizar se desarrolló una propuesta de solución como medida preventiva ante la problemática.

**Palabras Claves:** Crédito, cartera vencida, recuperación de cartera, rentabilidad.

## **ABSTRACT**

Currently, the portfolio recovery process represents one of the most important problems for institutions, for this, the evaluation, monitoring and control of pending payments must be carried out efficiently and effectively and efforts must be directed to achieve a prompt payment. of debts and thereby achieve the results expected by the institution. The general objective of the research was to determine the incidence of the recovery of past due portfolio on the profitability of the Banco del Pacífico Agency in the city of Quevedo, in the year 2020. The conceptual, theoretical and legal bases underlying the variables were included. About the topic. The methodology was established as the use of inductive - deductive methods as logical reasoning strategies in the production of knowledge, the first, through particular premises allowed to reach a general conclusion and the second through general principles to a specific conclusion, likewise Instruments were used such as the interview that served to identify necessary measurements in the development of the investigation, the questionnaire that was applied to all the advisers that make up the Credit and Collection Area, to obtain homogeneous information, whose answers allowed to know the reality of the financial institution and 150 clients to examine the level of satisfaction on the loans granted and the processes of granting and collection and the check to verify the reality of the facts. Once the instruments were applied, the results of the investigation were obtained, based on this the conclusions and recommendations were raised, and finally a solution proposal was developed as a preventive measure against the problem.

**Keywords:** Credit, past due portfolio, portfolio recovery, and profitability.

# INDICE

RESUMEN .....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I .....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.    CONTEXTUALIZACIÓN Y UBICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....	2
1.2.    SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.3.    PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.3.1.    Problema General.....	4
1.3.2.    Problemas derivados .....	4
1.4.    DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5.    OBJETIVOS .....	5
1.5.1.    Objetivo General .....	5
1.5.2.    Objetivos Específicos .....	5
1.6.    JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II .....	7
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL .....	8
2.1.1. Actividades de financiación: .....	8
2.1.2. Amortización: .....	8
2.1.3. Análisis financiero: .....	8
2.1.4. Crédito:.....	8
2.1.5. Cesión de créditos: .....	8
2.1.6. Cuentas incobrables: .....	9
2.1.7. Contabilidad bancaria:.....	9
2.1.8. Contabilidad financiera: .....	9
2.1.9. Cobranza: .....	9
2.1.10. Deuda: .....	9
2.1.11. Descuento por pronto pago: .....	9
2.1.12. Estrategia: .....	10
2.1.13. Endeudamiento:.....	10

2.1.14. Estados financieros:.....	10
2.1.15. Factores del entorno bancario: .....	10
2.1.16. Índice financiero:.....	10
2.1.17 Interés: .....	11
2.1.18. Interés nominal y efectivo:.....	11
2.1.19. Métodos de análisis:.....	11
2.1.20. Microcréditos: .....	11
2.1.22. Política empresarial: .....	12
2.1.23. Razones financieras: .....	12
2.1.24. Razón de Liquidez:.....	12
2.1.25 Razón rendimiento sobre activo:.....	12
2.1.26 Razón rendimiento sobre el capital:.....	12
2.1.27. Reestructura financiera: .....	12
2.1.28. Rentabilidad: .....	12
2.1.29. Rendimiento financiero:.....	13
2.1.30. Riesgo:.....	13
2.1.31. Riesgo de crédito:.....	13
2.1.32. Sistema financiero: .....	13
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
2.2.1. Plan estratégico para recuperación de cartera vencida de la empresa Traverso & Pérez Construcciones C.A. ....	14
2.2.2. Análisis de cartera vencida de clientes de la Compañía Delta Plastic C.A. ....	14
2.2.3. “La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la COAC Mushuc Ñan Ltda., en la parroquia Salasaca.” .....	15
2.2.4. La cartera vencida y su incidencia en el estado de resultado. ....	16
2.2.5. La gestión de la cartera de créditos y su incidencia en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y Crédito Ltda. De la ciudad de Ambato en el 2017. ....	17
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL.....	18
2.3.1. Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero Título ix.- de los activos y de los límites de crédito. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016) .....	18
2.3.2. Metodología a aplicar para la calificación de créditos comerciales: corporativo, empresarial y PYMES (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016).....	23
2.3.3 Clasificación de riesgo de los créditos comerciales (sustituido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016) .....	28

2.3.4 Créditos de riesgo normal (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016).....	29
CAPÍTULO III .....	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
3.1. tipo de investigación .....	33
3.1.1. Causal .....	33
3.1.2. Explicativa.....	33
3.1.3. Descriptiva.....	33
3.2. Métodos UTILIZADOS EN LA Investigación .....	33
3.2.1. Método Inductivo.....	34
3.2.2. Método deductivo.....	34
3.3. Construcción metodológica del objeto de investigación.....	34
3.3.1. Población y Muestra.....	35
3.3.2. Técnicas de investigación .....	36
3.3.3. Instrumentos de la investigación.....	36
3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	37
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	37
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	37
CAPÍTULO IV .....	38
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
4.1. aplicación de procedimientos en los procesos de recuperación de cartera vencida de la agencia Banco del Pacífico en la ciudad de Quevedo.....	39
4.2.1. Evolución de las captaciones en el periodo 2019-2020 de la agencia Banco del Pacifico de la ciudad de Quevedo.....	56
4.2.2. Evolución de las colocaciones en el periodo 2019-2020 por tipo de créditos de la agencia Banco del Pacifico de la ciudad de Quevedo.....	56
4.2.4. Indicadores de Rentabilidad .....	48
4.2.5. Indicadores de gestión eficiencia operativa .....	49
4.3. nivel de satisfacción de los clientes sobre los créditos otorgados y su repercusión en los procesos de otorgamiento y cobranza en la agencia Banco del Pacifico de la ciudad de Quevedo.....	51
CAPÍTULO V .....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
5.1. CONCLUSIONES .....	64
5.2. RECOMENDACIONES .....	65
CAPÍTULO VI .....	66

PROPUESTA ALTERNATIVA.....	66
6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	67
6.2. JUSTIFICACIÓN .....	67
6.3. FUNDAMENTACION LEGAL.....	68
6.4. OBJETIVOS.....	71
6.4.1. Objetivo General .....	71
6.4.2. Objetivos Específicos .....	71
6.5. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA .....	71
6.6. FACTIBILIDAD .....	71
6.7. PLAN DE TRABAJO .....	73
6.7.1. Planificación .....	74
6.7.2. Ejecución .....	75
6.7.3. Control.....	79
6.7.4. Evaluación .....	83
6.8. CRONOGRAMA.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	86
ANEXOS.....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Entrevista a la Gerente de la Agencia Quevedo del Banco del Pacífico. ....	39
Tabla 2 Evolución de captaciones 2019 - 2020 .....	56
Tabla 3 Evolución cartera comercial periodo 2019-2020 .....	56
Tabla 4 Evolución de la cartera de consumo periodo 2019-2020 .....	57
Tabla 5 Evolución de la cartera de microcrédito periodo 2019-2020 .....	57
Tabla 6. Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera .....	58
Tabla 7. Análisis horizontal y vertical Estado de Situación Financiera .....	59
Tabla 8. Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera .....	60
Tabla 9. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultado Integral .....	62
Tabla 10. Modelo Operativo .....	73
Tabla 11. Objetivos Estratégicos .....	74
Tabla 12. Formulación de estrategias .....	78
Tabla 13. Simbología diagrama de procesos .....	79
Tabla 14 4. Plan de Evaluación .....	83
Tabla 15 5. Propuesta de mejora en función de los indicadores financieros Banco del Pacífico de Quevedo. ....	84
Tabla 16 Cronograma .....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión de cobranza para recuperación de cartera vencida según el manual de políticas y procedimientos. ....	40
Figura 2 Porcentaje de cartera vencida que existe en la institución. ....	41
Figura 3 Riesgo para la institución por cartera vencida.....	42
Figura 4 Cartera vencida afecta la rentabilidad de la institución.....	43
Figura 5 Beneficios por cumplimiento de clientes en pago de deudas. ....	44
Figura 6 Efectos por incumplimiento de clientes en pago de deudas. ....	45
Figura 7 Lineamientos para la recuperación de la cartera vencida. ....	46
Figura 8 Causas por las que los clientes retrasan el pago de su crédito. ....	47
Figura 9 Tiempo de retraso en el pago de su crédito. ....	48

Figura 10 Control de eficiencia de los procesos de recuperación de cartera .....	49
Figura 11 Optimización de la gestión de control crediticia. ....	50
Figura 12 Estrategias aplicadas para disminuir el porcentaje de la cartera vencida. ....	51
Figura 13 Implementación de nuevas estrategias de cobranzas.....	52
Figura 14 Concesión, Recuperación y seguimiento de créditos .....	53
Figura 15 Causas de retrasos en pago de créditos.....	54
Figura 16 Trato que recibe del asesor a cargo del trámite. ....	51
Figura 17 Eficiencia en el proceso al solicitar un crédito.....	52
Figura 18 Grado de satisfacción en el proceso de la concesión del crédito.....	53
Figura 19 Tiempo suficiente para cancelar crédito.....	54
Figura 20 Tiempo de retraso en pago de crédito. ....	55
Figura 21 Causas por las que los clientes retrasan el pago de su crédito.....	56
Figura 22 Sistema de notificaciones para informar sobre atrasos en el pago de crédito.57	
Figura 23 Medios de notificaciones para informar a cliente sobre atrasos en el pago de crédito. ....	58
Figura 24 Tiempo de retraso en el pago de su crédito. ....	59
Figura 25 Solicitud de otro crédito. ....	60
Figura 26 Implementación de nuevas estrategias de cobranzas.....	61
Figura 27 Estructura Organizacional Banco del Pacifico .....	77
Figura 28 Flujograma del proceso de crédito .....	80
Figura 29 Flujograma del proceso de cobranza .....	82

## INTRODUCCIÓN

En el sistema financiero de un país, entre sus funciones está la de brindar servicios de pago y movilidad de ahorros de un sector a otro, está compuesto por instituciones tales como Bancos, Mutualistas y Cooperativas de Ahorro y Crédito, estas instituciones son utilizadas tanto por personas naturales como por las empresas y el gobierno, su función es de vital importancia para llevar a cabo la transformación de los ahorros de la nación en inversión, de ahí la importancia que este representa para el desarrollo de un país.

El Banco del Pacífico ubicado en la ciudad de Quevedo provincia de los Ríos en el año 2001 pasó a manos del Estado luego de la Crisis financiera en Ecuador de 1999. Luego del traspaso, el manejo del banco fue transferido a una administración extranjera con miras a una eventual venta. Sin embargo, en 2011 el presidente del directorio del Banco Central de Ecuador anunció que el Banco del Pacífico permanecería en poder del Estado. También se anunció que el banco poseía \$1.500 millones en activos y un patrimonio que alcanzaba los \$500 millones.

La recuperación de cartera vencida constituye uno de los problemas más graves que las instituciones financieras deben afrontar, por lo que la rentabilidad se ve afectada directamente debido a las circunstancias actuales del entorno económico y al no poder manejar de manera eficaz los procesos de cobranza que permita mantener una rentabilidad estable a la empresa. En este sentido el presente proyecto de desarrollo constituye un análisis descriptivo del proceso de recuperación de cartera vencida del Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo, mediante el cual se plantea una propuesta de solución como medida preventiva ante la problemática.

Cabe recalcar que, al mejorar la rentabilidad del Banco del Pacífico, a través de la eficiente recuperación de cartera vencida, se conseguirá renovar la gestión y los procesos en el área y así poder optimizar la situación actual de la institución.

El presente proyecto de desarrollo cuenta con seis capítulos los mismos que denotan lo siguiente:

El **primer capítulo**, presenta el marco contextual de la investigación, el mismo que se refiere al conjunto de circunstancias que acompañan al problema a investigar, donde se describen las características del entorno del tema de estudio.

En el **segundo capítulo**, se incluye el marco teórico de la investigación, el mismo que presenta teóricamente los antecedentes investigativos, además cuenta con una amplia conceptualización referente a las variables del tema de investigación.

El **tercer capítulo**, determina la metodología de la investigación: tipos y métodos de investigación, construcción metodológica, elaboración del marco teórico, recolección de la información, su procesamiento y análisis respectivos.

El **cuarto capítulo**, muestra los resultados y la discusión de los mismos.

En el **quinto capítulo**, se indican las conclusiones y recomendaciones respectivas.

En el **sexto capítulo**, se plantea el desarrollo de la propuesta alternativa titulada: “Plan estratégico para la recuperación de cartera vencida en el Banco del Pacifico Agencia Quevedo.

Al final se encuentra la bibliografía y anexos del proyecto de desarrollo.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1.CONTEXTUALIZACIÓN Y UBICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

La estabilidad financiera, tanto a nivel mundial como nacional, genera empleos y mejora la productividad. Además, da confianza a las personas que desean invertir y ahorrar. Sistemas bancarios y mercados de capital sólidos permiten el flujo eficiente de fondos hacia usos más productivos, ayudan a los Gobiernos a recaudar capital de inversión, mantienen redes de seguridad financiera y aceleran los pagos de manera segura a través de las fronteras.

La banca pública y privada del Ecuador han tenido que adoptar diferentes medidas para enfrentar la realidad nacional: se ha realizado la reestructuración de créditos, con refinanciamiento y diferimiento de plazos. De igual manera, la creación de nuevos productos crediticios se considera una estrategia fundamental para mitigar el impacto ocasionado por las restricciones establecidas por la pandemia.

El presente estudio se desarrolló en el Banco del Pacífico, el cual se encuentra ubicado en la Av. 7 de octubre entre 2da. Y 3ra. en la ciudad de Quevedo, del cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos, atravesada por el río Quevedo, a una altitud de 74 msnm y con un clima lluvioso tropical de 28°C en promedio. Con una población de 150.827 habitantes según el censo del año 2010, lo que la convierte en la décimo segunda ciudad más poblada del país.

La Gestión de recuperación de cartera representa para la institución el conjunto de actividades esenciales 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.

En el 2020 se anunció el crédito reactívale, Ecuador impulsado por el Gobierno Nacional, con condiciones preferenciales para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas, para la reactivación productiva y protección del empleo de aquellos afectados por la emergencia sanitaria.

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA**

Se procedió a evaluar la estructura de la cartera de crédito de las instituciones del Sistema Financiero Nacional, conforme a los principales destinos de financiamiento a nivel de actividad económica. Para esto, se utilizó como fuente de información los datos de cartera de crédito y volumen de colocación publicados por el Banco Central del Ecuador y por las Superintendencias de Bancos y de Economía Popular y Solidaria. Esto permitió establecer los probables riesgos a los que puede estar expuesta la cartera de crédito, dada la afectación de las actividades y las personas, si no se realiza una gestión oportuna y adecuada.

A mayo del año 2020, la cartera de crédito del Sistema Financiero Nacional, según cifras del Banco Central del Ecuador, ascendió a 43,039 millones de dólares, en donde la banca (privada y pública) aportó con el 76%, mientras que las entidades del sector Financiero Popular y Solidario (cooperativas de ahorro y crédito y mutualistas) aportaron con el 24% restante.

El problema está relacionado con el deficiente manejo de los procesos crediticios y área de cobranza, si los procesos establecidos no se realizan de acuerdo con lo estructurado y no se cumplen los filtros internos al otorgar los créditos, antes de calificar y segmentar a los clientes, representa un alto riesgo para la institución, pues si no se cubre lo estipulado, es la rentabilidad del Banco la que está en riesgo.

Sumada a la reciente crisis global provocada por la pandemia del Covid 19, la cual tuvo como consecuencia un incremento en los índices de morosidad, el Banco del Pacífico se vio obligado a redefinir su modelo de cobranza, con el objetivo de mejorar la eficiencia y aumentar el nivel de recuperación de cartera.

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Problema General**

¿Cómo la recuperación de cartera vencida incide en la rentabilidad de la Agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo, en el año 2020?

#### **1.3.2. Problemas derivados**

- ¿Cómo incide la aplicación de procedimientos en la recuperación de cartera vencida de la agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo?
- ¿Qué factores inciden en la rentabilidad de la Agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes sobre los créditos otorgados y los procesos de otorgamiento y cobranza en la Agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo?
- ¿De qué manera un plan estratégico promoverá la recuperación de la cartera vencida en la agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo?

## **1.4.DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación los límites específicos son descritos a continuación.

**CAMPO** : Ciencias Administrativas

**ÁREAS** : Educación comercial, finanzas y administración

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Desarrollo empresarial y finanzas.

**ASPECTO** : Gestión de crédito y cobranza - Finanzas y Administración

**TIEMPO** : Enero 2020 a diciembre 2020

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo General**

Evaluar la recuperación de cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la Agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo, en el año 2020.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Establecer la aplicación de procedimientos en los procesos de recuperación de cartera vencida de la agencia Banco del Pacífico en la ciudad de Quevedo.
- Identificar los factores que inciden en la rentabilidad de la agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo.
- Examinar el nivel de satisfacción de los clientes sobre los créditos otorgados y su repercusión en los procesos de otorgamiento y cobranza en la agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo.
- Elaborar un plan estratégico a través del cual se definan los procesos, políticas y procedimientos de crédito y cobranzas para disminuir el riesgo crediticio, recuperar la cartera vencida y mejorar la rentabilidad de la Agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

El Banco del Pacífico, es una institución de vital importancia para el desarrollo del sector comercial y para la economía del país, por ende, el estado de la cartera de créditos es el indicador más importante ya que de la recuperación de cartera dependen los recursos que se prestan y los recursos derivados de la recuperación conforme pasan los años incrementan el patrimonio institucional y garantiza la rentabilidad y estabilidad de la institución.

De acuerdo a lo antes mencionado esta investigación permitió evaluar la situación actual del Banco, sobre la gestión aplicada en la recuperación de la cartera que genera deficiencia en los procesos, posibles errores, todo esto con el fin de aplicar correctivos a tiempo que contribuyan a obtener un mejor rendimiento para la institución.

En lo que concierne al nuevo crédito “Reactivate Ecuador” lanzado al mercado como producto de la pandemia global del Covid 19, la gestión de cobranzas es fundamental, puesto que con el tiempo debe convertirse en la principal fuente de recursos de la entidad para lo cual es lógico dedicar esfuerzos para su fortalecimiento.

La investigación es factible, debido a que se dispone del tiempo necesario para poder involucrarse en la institución, y llevar a cabo la investigación, existe toda la voluntad de apoyar al objeto de estudio y lo más importante se tiene libre acceso a la información.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

**2.1.1. Actividades de financiación:** Se refiere al efectivo utilizado para reducir deudas, recuperar o pagar dividendos, y al efectivo obtenido de la venta de préstamos o acciones. (Review, 2017)

**2.1.2. Amortización:** Es la depreciación que sufren la mayoría de los elementos del Inmovilizado a LP por distintas causas. Como consecuencia de estos hechos ciertos, la empresa tiene que practicar una adecuada política que persiga mantener a la empresa en el mismo nivel de eficiencia, evitando así su descapitalización. (Prieto Panadero, 2017)

**2.1.3. Análisis financiero:** Nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada de sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. Con este estudio podemos distinguir cuales fueron las causas del problema, y así poder tomar acciones correctivas. (Lavalle Burguete, Analisis Financiero, 2017)

**2.1.4. Crédito:** El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. (Morales Castro & Morales, Credito y Cobranza, 2015)

**2.1.5. Cesión de créditos:** Una de las notas más características de la cesión de créditos la encontramos en el aspecto subjetivo de esta institución, con independencia de cuál sea la causa sobre la que se sustente. Si bien la cesión es el resultado del pacto entre dos partes cedente y cesionario, sus efectos se extienden sobre la figura del deudor cedido, quien habrá de cumplir su prestación frente a un nuevo acreedor. (Cuadrado Perez , 2015)

**2.1.6. Cuentas incobrables:** Es necesario conocer sobre la situación que guardan las cuentas vencidas a más de 120 días, periódicamente el departamento legal debe dar un dictamen sobre la recuperabilidad de las cuentas que tienen para su gestión de cobros. (Moreno Fernandez, 2018)

**2.1.7. Contabilidad bancaria:** Tiene como característica fundamental la de ir cambiando de manera dinámica, por exigirse en ella cierta flexibilidad en los procesos en que intervenga, resultara fundamental para controlar los costos de los productos, pero igualmente para adecuar sus precios. (Alonso Martin , 2015)

**2.1.8. Contabilidad financiera:** Se presenta bajo la forma de estados financieros, los cuales reflejan el rendimiento de los últimos ejercicios de la entidad y la condición actual con base en un conjunto de normas y disposiciones establecidas a nivel internacional. (Aguilar Lambarry , 2017)

**2.1.9. 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, Credito Y Cobranza, 2015)

**2.1.10. Deuda:** Por deuda se entienden normalmente las cosas, las prestaciones, las sumas de dinero que se han tomado en préstamo y que se está obligado a restituir. En este sentido se tiende a decir que lo que se toma en préstamo no es ni sustraído ni intercambiado; esto es, no se refiere ni a la apropiación ni al intercambio. (Stimilli, 2020)

**2.1.11. Descuento por pronto pago:** El descuento por pronto pago es una reducción concedida por el pago de una deuda antes de su vencimiento. Es un incentivo que se ofrece a los clientes cuando pagan dentro de un periodo condicionado, es decir, es la reducción en el precio de venta, pero manteniendo la calidad en el producto. La finalidad

de estas reducciones del precio es lograr que los clientes abonen sus facturas cuanto antes.  
(Vite Rangel, 2017)

**2.1.12. Estrategia:** Una estrategia debe tratar de anticiparse a los movimientos de los competidores y cambiar su estrategia si es necesario para evitar unas competencias muy agresivas que termine perjudicándola. (Tarzijan M, 2018)

**2.1.13. Endeudamiento:** Es el elemento intrínseco o más característico de la operación apalancada, al tiempo que constituye su conexión más elemental con la norma represiva de la asistencia financiera, puesto que el efecto de garantía de la fusión lo es respecto de la deuda contraída con terceros. (Gimeno Ribes, 2015)

**2.1.14. Estados financieros:** Como los cuatro estados financieros básicos están considerados los siguientes; El balance o estado de situación financiera, el estado de resultado, el estado de flujos de efectivo, el estado de cambios en el capital contable, cada uno tiene una función diferente, fácilmente comprensible a través de las definiciones conocidas de cada uno de ellos. (Calleja Bernal & Calleja Bernal Mendoza, 2017)

**2.1.15. Factores del entorno bancario:** Incluimos entre otros, dentro de este grupo de factores a los procesos de desregularización y liberalización que ha sufrido el sector financiero en general, y, muy particularmente, el sector bancario español. (Sanchis Palacio & Camps Torres , 2015)

**2.1.16. Índice financiero:** Nos sirve para evaluar los estados financieros de una empresa, un índice único no proporciona suficiente información. Se debe utilizar un conjunto de índices y hacer comparaciones con empresas similares que operen en la misma industria, o con ejercicios de otros periodos similares. (Lavalle Burguete, Analisis Financiero, 2017)

**2.1.17 Interés:** El interés no es otra cosa que el costo del dinero por su uso. En este sentido, se busca que el capital tenga un precio, el cual se llama interés, y su cálculo está asociado al tiempo de uso y al costo establecido, el cual se llama tasa de interés. (Fernandez Navarrete , 2017)

**2.1.18. Interés nominal y efectivo:** Otros de los fundamentos esenciales en la Matemática Financiera son: el interés nominal y efectivo. Para estos dos tipos de intereses resulta primordial la relación que existe entre ellos por su implicación práctica. Hasta el momento se han trabajado las tasas de interés, cuyo período de tiempo para la acumulación de los intereses puede corresponderse o no con dicha unidad de tiempo. Esto permite concretar y diferenciar los dos tipos de tasas de interés: efectiva y nominal. (Boullosa Torrecilla & Rios Rodriguez, 2017)

**2.1.19. Métodos de análisis:** Los métodos de análisis financieros se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos cualitativos y numéricos que integran la información financiera, con el objeto de medir las relaciones y variaciones de las mismas en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios fiscales. (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado, 2015)

**2.1.20. Microcréditos:** Los microcréditos son un instrumento de financiación para el desarrollo, cuyo objetivo final es la reducción de la pobreza en el mundo. Ahora bien, no todas las organizaciones ni entidades (Lacalle Calderon, 2005) Actualizado 2016.

**2.1.21. Plan estratégico:** Es la base para determinar programas, proyectos, funciones actividades o tareas de carácter orientador en el que se precisan los grandes objetivos generales y metas a obtener, así como las acciones para su ejecución. (Luna Gonzalez , 2016)

**2.1.22. Política empresarial:** Es la base del conjunto de relaciones que lo conforma. Es decir, una mezcla entre ideología y práctica, la política significa su metodología de funcionamiento y la filosofía que le da un basamento teórico. (Illera Dulce & Illera , 2015)

**2.1.23. Razones financieras:** Nos deben dar el efecto de nuestras decisiones y profundizar para examinar las variables que su entorno le permita lograr para que se cumplan sus estrategias. (Pacheco Coello , 2017)

**2.1.24. Razón de Liquidez:** Definida como la capacidad financiera de la empresa para generar flujos de fondos y así responder por sus compromisos en el corto plazo, tantos operativos como financieros. El problema inmediato que debe resolver el administrador, gerente o analista financiero, es la deficiencia o el exceso de liquidez. (Baena Toro, 2016)

**2.1.25 Razón rendimiento sobre activo:** Indica cual es el rendimiento con respecto al total de la inversión en activos. Su resultado indica cual es el porcentaje de utilidad que se genera por cada peso invertido en activos. (Garcia Padilla, 2016)

**2.1.26 Razón rendimiento sobre el capital:** Esta razón indica el porcentaje de la utilidad neta que obtiene los propietarios sobre el capital invertido en la compañía. (Garcia Padilla, 2016)

**2.1.27. Reestructura financiera:** La Reforma Financiera busca promover el desarrollo del sistema financiero para que contribuya en mayor medida al crecimiento económico del país, y fomentar que se otorgue más financiamiento en mejores condiciones a las familias y a las empresas mexicanas. (Rubio Marquez, 2017)

**2.1.28. Rentabilidad:** El rendimiento o rentabilidad, la cual se conocerá comparando las utilidades que reporte el estado de resultados, mismas que aparecen en el balance general

dentro del capital ganado, contra la inversión o recursos que muestran el estado, para saber si la empresa es rentable o no. (Roman Fuentes, 2017)

**2.1.29. Rendimiento financiero:** Las matemáticas financieras ayudan a entender las sumas futuras de dinero que se obtendrán al efectuar inversiones en instrumentos que produzcan intereses, así como a determinar el costo del capital ajeno, y la generación o no de valor económico agregado, como medida del desempeño operativo – financiero de la marcha de la empresa. (Ayala Brito & Becerriel Sanchez, 2016)

**2.1.30. Riesgo:** En finanzas y en ingeniería financiera, se le llama riesgo a cualquier fluctuación de precio, no solo para las empresas que compran materia prima sino también para el consumidor final. Para las industrias que exportan o importan productos, la facturación de paridad de las monedas será una fuente de riesgo, y para las empresas que tienen financiamiento o que otorgan financiamiento en las ventas a crédito de sus productos, a la fluctuación de las tasas de interés constituye una fuente de riesgo. (Baca Urbina & Marcelino Aranda, 2016)

**2.1.31. Riesgo de crédito:** El riesgo de crédito se refiere a pérdidas potenciales en crédito pendientes de reembolso debido a la falta de capacidad o voluntad de los países miembros para efectuar recompras (es decir reembolsar el crédito que les fue concebido). (Internacional, 2016 )

**2.1.32. Sistema financiero:** Se entiende el conjunto de instituciones, medio y mercado cuyo fin primordial es el canalizar el ahorro generado por las unidades de gasto con superávit hacia las unidades de gasto deficitarias. (Beraza Garmendia , y otros, 2015)

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Plan estratégico para recuperación de cartera vencida de la empresa**

#### **Traverso & Pérez Construcciones C.A.**

La gestión de cartera es una herramienta que mejora la organización administrativa, financiera y contable de la empresa y en varias ocasiones evita la subutilización de recursos. Hoy en día la empresa Traverso y Pérez no cuenta con una herramienta que le permita realizar la respectiva recuperación en obras dadas a crédito. La inexistencia de estos recursos ha ocasionado que la empresa tenga una baja liquidez e inadecuada segregación de funciones. Una vez identificado el problema mediante la obtención de resultados en relación con la cartera vencida, junto con el servicio que ofrece Traverso y Pérez, ha habido un considerable proceso de reflexión para abordar esta formulación de estrategias y la aplicación. Las herramientas y técnicas han ido evolucionando abordando las personas, los procesos, las finanzas y las dimensiones de la cultura. Entre ellos, la Gestión Integrada de Cartera se destaca como un elemento crítico que facilita la ejecución de la estrategia. (Calderon Pin, 2017)

### **2.2.2. Análisis de cartera vencida de clientes de la Compañía Delta Plastic C.A.**

La compañía Delta Plastic C.A. presenta un elevado nivel en su cartera de clientes con valores significativos congelados por la falta de pago de sus acreedores. La problemática son los plazos ya vencidos, mismos que podrían en un futuro cercano ocasionar problemas de liquidez. Dicho problema está basado en el manejo inadecuado de la gestión de crédito y cobranza llevada a cabo por el personal

encargado de los procesos de ventas y cobros dentro de la entidad, y por la falta de políticas formales que sirvan como directrices a los procedimientos mencionados. El presente análisis de caso tiene como principal objetivo el estudio a profundidad sobre la cartera de clientes de la compañía, mediante una revisión detallada de la información tanto histórica como actual, obteniendo resultados que reflejen la situación financiera real. Así mismo a través de entrevistas con colaboradores, directivos de la compañía, aplicando observación directa en las oficinas y planta. Se recopilaron datos que dejaron en evidencia los factores antes mencionados en cuanto a la gestión de crédito y cobranza, de manera cuantitativa con base en los estados financieros y reportes se realizaron los estudios pertinentes para llegar a las conclusiones sobre los riesgos a los que se enfrenta la entidad al mantener estos niveles de cuentas por cobrar. Los beneficiarios del presente estudio son los clientes externos e internos de la entidad. (Araujo Santana, 2016)

### **2.2.3. “La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la COAC Mushuc Ñan Ltda., en la parroquia Salasaca.”**

El trabajo investigativo, se desarrolló en relación a la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Ñan Ltda., y los resultados de la misma. Para la información teórica se utilizó diversos libros y datos que fueron consultados en las diferentes páginas gubernamentales acerca del proceso de recuperación de cartera. Sin embargo, esto a su vez evidenció un problema que es: la falta de políticas y procedimientos de cobranza específicamente en la recuperación de cartera vencida. Esta problemática, conlleva a un incremento de los índices de morosidad; puesto que los clientes morosos y la cartera vencida son

dos fenómenos que van de la mano y afectan directamente a las cooperativas de Ahorro y Crédito. La implementación de modelos de proceso y a la vez tener reglamentos y manuales de créditos y cobranzas en la cooperativa es sinónimo de cumplimiento y útiles para el personal de la institución para la marcha eficaz y eficiente. Por esta razón, en la investigación se propuso realizar un manual de políticas y procedimientos de cobranza adecuados, para la recuperación de cartera vencida, de acuerdo con el análisis realizado en esta área dentro de la Cooperativa, para disminuir de esta forma las altas tasas de cartera vencida y mejorar la rentabilidad de la institución y cumplir con los objetivos planteados. (Masaquiza Masaquiza, 2017)

#### **2.2.4. La cartera vencida y su incidencia en el estado de resultado.**

La cartera vencida en una empresa genera problemas serios en el sistema económico. Los créditos que se conceden no son pagados a la fecha de su vencimiento. En cierto sentido, una cartera vencida se da como resultado cuando una empresa otorga crédito sin el análisis previo por cuanto no posee políticas de crédito establecidas y un seguimiento eficaz de la cartera. Esto conlleva a un objetivo claro que es lograr que cada empresa llegue a manejar las cuentas por cobrar de manera eficiente. Por lo que para efectos de la investigación se tomó como ejemplo la empresa Comercial Fuentes S. A. ubicada en el norte de Guayaquil, empresa que ha sufrido todos los problemas referentes a la problemática planteada en esta investigación, sufre problemas en la liquidez a causa de la cartera vencida. También se realizó un análisis financiero mediante ratios, indicadores de liquidez, indicadores de actividad, indicadores de

endeudamiento, y los indicadores de rentabilidad. Adicional se reestructuró las políticas de créditos y cobranzas para un mejor manejo en el Área de Crédito. (Fuentes Santana , 2017)

#### **2.2.5. La gestión de la cartera de créditos y su incidencia en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y Crédito Ltda. De la ciudad de Ambato en el 2017.**

En el Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito se dedican a la intermediación financiera, es decir, a la captación de recursos provenientes de depósitos en ahorros e inversiones de sus socios, para prestarlos a terceras personas a través de la concesión de créditos, con el fin de generar rentabilidad, la misma que se origina de los intereses ganados; proceso que al no ser adecuadamente ejecutado, ocasiona un elevado nivel de morosidad afectando directamente a la rentabilidad y la estabilidad de las instituciones financieras. La presente investigación se orientó a evaluar la gestión de la cartera de crédito para determinar su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., lo cual se logró mediante la ejecución de una auditoría de gestión, con el fin de medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en el cumplimiento de objetivos, políticas y procesos plasmados en la base legal de la cooperativa, mediante la utilización de indicadores de gestión. Se fundamentó teóricamente las variables de investigación: cartera de crédito y rentabilidad; se determinó la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda, mediante la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, finalmente se ejecutó la auditoría de gestión en todas sus fases para proponer un modelo de evaluación de la gestión administrativa y financiera a través de la aplicación de indicadores de gestión que

garantice un adecuado nivel de morosidad y mejore la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. (Chiluza Ruiz, 2017)

## **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

### **2.3.1. Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero Título ix.- de los activos y de los límites de crédito. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016)**

**ARTÍCULO 5.-** Los elementos generales que deben tomarse en cuenta para calificar a los activos de riesgo en las distintas categorías e indicar los rangos de requerimiento de provisiones, se detallan a continuación:

**CARTERA DE CRÉDITOS Y CONTINGENTES** (sustituido con resolución No. JB-2011- 1897 de 15 de marzo del 2011)

Para los efectos de la clasificación de la cartera de las instituciones del sistema financiero, los créditos se dividirán en seis segmentos: comercial, consumo, vivienda, microcrédito, educativo y de inversión pública. (Sustituido con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

La calificación de las obligaciones de cada deudor será de acuerdo al tipo de crédito y al riesgo que corresponda. La cuantificación de dicho riesgo representa el valor esperado de las pérdidas con relación a cada deudor y reflejará el nivel adecuado de provisiones.

Se entenderá que constituyen un solo deudor o sujeto de crédito, las personas naturales o jurídicas definidas en las letras a), b), c) y g) del artículo 76 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Cuando el deudor de un préstamo

comercial sea parte de un grupo económico, para efectos de la evaluación de cualquier empresa del grupo, se considerará como mínimo la peor calificación que se haya asignado en la misma institución del sistema financiero, a aquella empresa que tenga el 20% o más del total de préstamos concedidos al grupo, para lo cual deberá constituir el monto de provisiones específicas que corresponda a la nueva categoría de riesgo homologada. (Reformado con resolución No. JB2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

En caso de que un cliente tenga más de un crédito en cada uno de los segmentos de consumo, vivienda o microcrédito, en la misma institución del sistema financiero, la calificación que se registrará en las operaciones debe corresponder a la que presente la peor categoría de riesgo dentro de cada uno de ellos, siempre y cuando el monto de la deuda de la operación con peor categoría de riesgo sea igual o supere el 20% del total de la deuda del segmento, para lo cual deberá constituir el monto de provisiones específicas que corresponda a la nueva categoría de riesgo homologada.

La calificación de la cartera de créditos otorgados al gobierno central o al sector público con aval de dicho gobierno, será opcional. Por su parte, los créditos concedidos al sector público sin aval del gobierno central, se calificarán conforme los criterios descritos en cada segmento de crédito, al igual que los créditos en arrendamiento mercantil que se agruparán bajo la misma modalidad.

Para el caso de las instituciones del sector financiero público, se requerirá información mínima que permita medir o cuantificar la rentabilidad social de los créditos otorgados por estas entidades, de conformidad con sus tecnologías crediticias, la zona geográfica de influencia y determinadas variables

macroeconómicas. (Incluido con resolución No. JB-2011- 2034 de 25 de octubre del 2011)

A efectos de que la Superintendencia de Bancos y Seguros pueda evaluar el impacto social de las políticas crediticias implementadas por el sector financiero público, las instituciones financieras públicas, dentro de los procesos de seguimiento de las operaciones de crédito, deberán implementar mecanismos para validar la información sobre la rentabilidad social que generan, a través de la medición de variables socio económicas de los segmentos o grupos homogéneos de clientes, productos y sectores que atienden, como por ejemplo la producción interna (PIB), número de empleados, inversión o formación bruta de capital, producción exportable, entre otras, determinando los niveles de sostenimiento, mantenimiento y desarrollo incremental de estos parámetros, con la oportunidad y efectividad necesarias para garantizar la veracidad y razonabilidad de este tipo de información, levantada previamente en las solicitudes de crédito. Dicha información previa, así como los resultados del seguimiento a los objetivos socio económicos de las políticas crediticias de las instituciones financieras públicas, se canalizará en estructuras de información hacia la Superintendencia de Bancos y Seguros, en los formatos y períodos que ésta determine. (Incluido con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

Con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos antes señalados, las instituciones financieras públicas deberán ajustar los procesos que sean necesarios dentro de su estructura organizacional, en particular, impartir la capacitación eficiente y expedita a los oficiales de crédito, para que estén en pleno conocimiento del alcance de estos conceptos y de la forma metodológica de

verificar que la información sea consistente y confiable. (Incluido con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011).

**Créditos Comerciales** (sustituido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011) Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, directamente relacionados con la actividad financiada. Asimismo, se incluirán los créditos concedidos a gobiernos seccionales y otras entidades del sector público.

Además, son las operaciones otorgadas a través de tarjetas de crédito con destino comercial, los créditos entre instituciones del sistema financiero y las operaciones de arrendamiento mercantil.

Los créditos comerciales se dividen en tres subsegmentos: corporativos, empresariales y a pequeñas y medianas empresas, cuyas características cualitativas y cuantitativas se detallan a continuación:

**Comerciales corporativo.-** Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a gran escala, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean iguales o superiores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad. (Reformada con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

**Comerciales empresariales.-** Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que las empresas corporativas, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y menores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

**Comerciales PYMES - Pequeñas y medianas empresas.-** Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00) y menor a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

Para el manejo operativo y administrativo de los expedientes de crédito de los deudores de los créditos comerciales, las instituciones del sistema financiero deberán contar con la información completa y actualizada que consta en el anexo No. 1.

**2.3.2. Metodología a aplicar para la calificación de créditos comerciales: corporativo, empresarial y PYMES (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016)**

En la evaluación de los sujetos de créditos comerciales se deberá considerar, sin excepción, los siguientes factores para la calificación de la cartera crediticia y contingentes, teniendo en cuenta que la evaluación de la capacidad de pago y situación financiera del deudor es el factor principal para el efecto. El detalle de estos factores de riesgo se encuentra expuesto en el documento denominado “Especificaciones técnicas para calificación de créditos comerciales o créditos de desarrollo productivo (corporativo, empresarial y pymes)”, que se incorporan como anexo No. 4. Las ponderaciones de los factores de riesgo que establezca la Superintendencia de Bancos y Seguros se emitirán a través de circular. (Reformado con resolución No. JB-2012-2217 de 22 de junio del 2012)

**Capacidad de pago y situación financiera del deudor** (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011) El objetivo de la evaluación consiste en identificar la estabilidad y predictibilidad de la fuente primaria (capacidad de pago) de reembolso del crédito a través de la evaluación del flujo de caja proyectado y las razones financieras claves, del deudor y/o sus codeudores, teniendo en cuenta las características de la actividad productiva y del crédito, de conformidad con información financiera actualizada, documentada, de calidad y oportuna.

**Factores cuantitativos mínimos a evaluar:**

Flujo de caja proyectado;

Estado de flujo de efectivo;

Liquidez;

Apalancamiento;

Rentabilidad y eficiencia;

Los indicadores financieros deberán definirse en función de umbrales, construidos con estadísticos descriptivos de tendencia central, dispersión o de posición, tales como la media, mediana, desviación estándar, moda o percentiles, que permitan diferenciar los límites máximos y mínimos entre los que está contenido un indicador en una determinada categoría de riesgo; la estimación de dichos parámetros deberá inferirse a través de distribuciones estadísticas que presenten los indicadores de la industria al que pertenece el sujeto de crédito evaluado. Las entidades que no desarrollen estas metodologías deberán acogerse a los umbrales que defina la Superintendencia de Bancos y Seguros, la tabla de umbrales de los indicadores financieros por cada categoría de riesgo se remitirá al sistema financiero a través de circular.

Análisis horizontal y vertical de las cuentas de balance general y estado de resultados; y,

En la evaluación de proyectos no se considerarán los factores antes descritos, en su lugar, para el proceso de otorgamiento y seguimiento de las operaciones, se evaluarán el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el análisis de sensibilidad, entre otros aspectos a considerar, hasta tanto se acumule información suficiente que le permita a la institución del sistema financiero efectuar una evaluación consistente de todos los factores cuantitativos mínimos previstos en este numeral. De igual manera, en el caso de los sujetos de crédito, personas naturales o jurídicas, que no cuenten con experiencia en el mercado y por tanto

tampoco con la información que se requiere en los incisos precedentes, se evaluarán los factores que garanticen la aplicación de un eficiente proceso de otorgamiento, seguimiento y calificación de las operaciones, hasta tanto se acumule información cuantitativa suficiente que le permita a la institución financiera efectuar una evaluación consistente de todos los factores requeridos. (Sustituido con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

**Factores cualitativos mínimos a evaluar.** - El objetivo de la evaluación es identificar la capacidad de la administración de mantener en el tiempo al negocio viable, financiera y económicamente, con controles apropiados y un adecuado apoyo por parte de los accionistas: Competencia de la administración; Estructura organizacional; Tamaño y dependencia en el grupo económico, si fuere del caso; y, Composición de la estructura accionarial.

En el caso que existan proyectos que no cuenten con este tipo de información en el momento del otorgamiento o seguimiento de las operaciones, ésta no será incluida en su evaluación, por lo que no será considerada como un factor de ponderación para la calificación de riesgo, hasta tanto se acumule información suficiente que le permita a la institución del sistema financiero efectuar una evaluación consistente de estos factores. De igual manera, en el caso de los sujetos de crédito, personas naturales o jurídicas, que no cuenten con experiencia en el mercado y por tanto tampoco con la información que se requiere en los incisos precedentes, se evaluarán los factores que garanticen la aplicación de un eficiente proceso de otorgamiento, seguimiento y calificación de las operaciones, hasta tanto se acumule información cualitativa suficiente que le permita a la institución

financiera efectuar una evaluación consistente de todos los factores requeridos.  
(Incluido con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

**Experiencia de pago** (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011)

El objetivo de este aspecto es evaluar el desempeño de pago del deudor, la voluntad de pago y su carácter o actitud frente a sus deudas, evaluadas a través de su historial de pago en la propia institución del sistema financiero (morosidad, comportamiento de pagos e identificación de las formas de pago de las operaciones abonadas y/o canceladas). (Reformado con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

La institución del sistema financiero evaluará y determinará la razonabilidad y validez de los procesos y cálculos efectuados para la medición de este factor, establecidos sobre la base de las metodologías y/o modelos internos propios. Adicionalmente, considerará las demás fuentes de información comercial de que disponga, respecto de la experiencia crediticia del deudor.

**Factores mínimos a evaluar.** - Historial de pagos de todas las operaciones crediticias en la propia institución. (Reformado con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

En el caso que existan proyectos que no cuenten con este tipo de información en el momento del otorgamiento o seguimiento de las operaciones, ésta no será incluida en su evaluación, por lo que no será considerada como un factor de ponderación para la calificación de riesgo, hasta tanto se acumule información suficiente que le permita a la institución del sistema financiero efectuar una evaluación consistente de estos factores. De igual manera, en el caso de los sujetos

de crédito, personas naturales o jurídicas, que no cuenten con experiencia en el mercado y por tanto tampoco con la información que se requiere en los incisos precedentes, se evaluarán los factores que garanticen la aplicación de un eficiente proceso de otorgamiento, seguimiento y calificación de las operaciones, hasta tanto se acumule información de experiencia de pago suficiente que le permita a la institución financiera efectuar una evaluación consistente de todos los factores requeridos. (Incluido con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

**Riesgo de entorno económico** (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011)

El objetivo de este aspecto es establecer y evaluar los principales factores exógenos al deudor que podrían impactar en su capacidad financiera para cumplir con sus obligaciones, que se analizará mediante una evaluación del mercado, la industria y el sector económico inherentes al giro del negocio del deudor, que puede estar determinada por una notación que identifique el riesgo del sector, establecida por la propia entidad o a través de fuentes especializadas de información, debidamente aprobadas por el directorio o el organismo que haga sus veces.

El análisis en conjunto, de los factores indicados en los numerales 1.1.1.1, 1.1.1.2 y 1.1.1.3 permitirá calificar la totalidad de las obligaciones que tiene un deudor de una institución, en las categorías de riesgo que abajo se detallan, en cuyo proceso se deberá aplicar de manera obligatoria lo siguiente:

### **2.3.3 Clasificación de riesgo de los créditos comerciales (sustituido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016)**

A efectos de identificar el perfil de riesgo de los sujetos de crédito comercial, a continuación, se describen las características de los factores de riesgo para cada una de las nueve categorías. Sin embargo, estas características no son determinantes para clasificar a un sujeto de crédito en una u otra categoría de riesgo, ya que el análisis en conjunto de los factores serán los que determinen la calificación.

Al otorgar una calificación de riesgo al cliente, se debe considerar como definitiva a la peor calificación comparándola entre:

- La resultante de aplicar un modelo interno conforme lo descrito en el numeral 1.1.4 “Metodologías y/o sistemas internos de calificación de créditos comerciales”; o, la calificación de riesgo resultante de aplicar el modelo experto descrito en el anexo No. 4 “Especificaciones técnicas para calificación de créditos comerciales o créditos de desarrollo productivo (corporativo, empresarial y pymes)”.
- Con la calificación resultante de aplicar la tabla de morosidad descrita en el numeral 1.1.3. “Cobertura de la calificación para créditos comerciales”. (Incisos incluidos con resolución No. JB-2012-2217 de 22 de junio del 2012)

**2.3.4 Créditos de riesgo normal (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016)**

**CATEGORÍA A-1** (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011) El estado de flujo de efectivo presenta ingresos provenientes del giro del negocio, suficientes para cubrir las actividades de operación, amortización del capital e intereses de la deuda, y parte de las actividades de inversión, esta última puede complementarse con endeudamiento a largo plazo, lo anterior considerando la ciclicidad del negocio, debidamente comprobada por la institución del sistema financiero. El flujo de caja proyectado presenta ingresos suficientes para cubrir todas las obligaciones del negocio, el cual deberá estar sustentado con una data histórica sólida y con documentación de respaldo, así como sus estimaciones serán el resultado de metodologías estadísticas y/o empíricas. (Reformado con resolución No. JB-2012-2217 de 22 de junio del 2012)

La administración tiene una amplia experiencia en la gestión de la empresa, con capacidad para operar el negocio de manera eficiente y rentable, cumpliendo oportunamente con la entrega de la información detallada en el anexo 1 de este capítulo. Adicionalmente, ha demostrado una capacidad de respuesta inmediata para enfrentar los cambios del mercado y el desenvolvimiento de su competencia; la estructura organizacional está alineada con los objetivos del negocio; maneja óptimos niveles de buen gobierno corporativo dentro de un marco de políticas, normas, procedimientos y controles internos adecuados y eficientes; y, los accionistas apoyan el manejo de la empresa.

La evaluación de la industria es sobresaliente, sus características no reflejan ningún impedimento para el crecimiento; mantiene indicadores financieros y

macroeconómicos satisfactorios, los cuales reflejan tendencias crecientes y sostenidas. El sector evidencia un riesgo mínimo frente a modificaciones en regulaciones y leyes, y frente a ajustes en la macroeconomía y en la política; en los productos que genera el sector se observa que la producción y las ventas presentan una tendencia creciente.

En el último año, el sujeto de crédito no ha presentado retrasos en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.

No presenta morosidad alguna, con cero días de mora a la fecha de calificación.

Rango de pérdida esperada: 1%. (Reformado con resolución No. JB-2012-2217 de 22 de junio del 2012)

012)

**CATEGORÍA B-2** (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011)

Los créditos evaluados en esta categoría poseen las características de la categoría “B1”, excepto por las siguientes condiciones:

- La estructura organizacional no es consistente con los objetivos del negocio. -

En el último año, se ha presentado al menos un retraso de sesenta y uno (61) hasta noventa (90) días en el pago de las obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.

- Morosidad de sesenta y uno (61) a noventa (90) días a la fecha de calificación.

Rango de pérdida esperada: de 10% a 19%. (Reformado con resolución No. JB-2012-2217 de 22 de junio del 2012)

**2.3.5. Créditos deficientes (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016)**

**CATEGORÍA C-1** (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011) El estado de flujo de efectivo presenta ingresos provenientes del giro del negocio que solamente alcanzan para cubrir las actividades de operación, lo anterior considerando la ciclicidad del negocio. El flujo de caja se ha proyectado con una base de datos histórica insuficiente. (Reformado con resolución No. JB-2012-2217 de 22 de junio del 2012)

El deudor presenta problemas de competencia en la administración de la empresa, la estructura organizacional dificulta el manejo de la misma, la composición y respaldo de los accionistas presenta dificultades. La viabilidad del negocio del deudor está en duda, a menos que ocurran cambios en la administración y dirección, se fortalezca la capacidad de producción y la generación de utilidades para la empresa.

La evaluación de la industria refleja tendencias decrecientes en sus indicadores financieros claves, en los márgenes de utilidad y en la competitividad. La industria enfrenta severos trastornos por los cambios tecnológicos, regulatorios y/o macroeconómicos. En los productos que genera éste, se observa que la producción y las ventas presentan una tendencia decreciente. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016)

**CAPÍTULO III**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Causal**

Permitió realizar el levantamiento de la información relacionada con el objetivo de estudio en la institución financiera, la información se recolectó mediante observación directa, lo cual permitió un mayor conocimiento al investigar, facilitando el manejo de los datos.

#### **3.1.2. Explicativa**

No solo consistió en permitir acercarse y describir los problemas del objeto de estudio, es decir, la incidencia de la recuperación de cartera vencida en la rentabilidad de la Agencia Banco del Pacífico, sino que, encontrar las causas que los originaron.

#### **3.1.3. Descriptiva**

Se trabajó sobre realidades de hecho y su característica fundamental mediante una interpretación correcta, en la que se incluyan los siguientes instrumentos: guía de observación, preguntas y cuestionarios.

### **3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación, se fundamentó en aspectos teóricos y conceptuales a partir de la observación directa y experiencias tomadas de la realidad.

Los métodos utilizados fueron al método científico, el cual permitió plantear, definir el problema y la explicación de este, sirviendo de base y soporte para la identificación y recolección de la información de forma histórica y actual.

### **3.2.1. Método Inductivo**

Mediante el método inductivo se analizó de lo particular en cuanto a la gestión de crédito realizada y comprender cada una de las complicaciones que este rubro ocasionó, como políticas inadecuadas en la acción crediticia, falta de gestión por parte del departamento de crédito entre otras.

### **3.2.2. Método deductivo**

El método deductivo es una estrategia de razonamiento, empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos).

Este método de investigación se aplicó al momento de evaluar el proceso de concesión de créditos, detectando irregularidades, permitiendo al final recomendar mejoras continuas de los procesos.

## **3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación fue realizada en el Banco del Pacífico Agencia Quevedo, la misma que surgió ante la presente emergencia sanitaria con el fin de evaluar la recuperación de cartera de la institución.

El Banco del Pacífico, se vio obligado a redefinir su modelo de cobranza, con el objetivo de mejorar la eficiencia y su rentabilidad al aumentar el nivel de recuperación de cartera vencida.

### 3.3.1. Población y Muestra

#### **Población**

De acuerdo con la naturaleza del tema del proyecto cabe aplicar el muestreo no probabilístico, debido al carácter cualitativo de la investigación, considerando que de acuerdo al criterio del investigador la población estará comprendida tanto por el personal del Área de Crédito y Cobranza en un número de 5 personas, así como por 150 clientes del Banco del Pacífico.

#### **Muestra**

En este trabajo de investigación la muestra para aplicar las encuestas a los asesores del Área de Crédito y Cobranza constituye toda la población. Y para aplicar las encuestas a los clientes del Banco del Pacífico Agencia Quevedo, la muestra obtenida de la fórmula representa 150 personas.

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{241}{0.05^2 (241 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{241}{0.60 + 1}$$

$$n = \frac{255}{1.60}$$

$$n = 150$$

### **3.3.2. Técnicas de investigación**

En el proceso de recolección de la información se aplicaron las técnicas de la entrevista, encuesta dirigida a las personas consideradas dentro de la muestra para conocer los criterios con los que manejan el proceso de recuperación de cartera vencida y el check list para comprobar la veracidad de la información.

### **3.3.3. Instrumentos de la investigación**

#### **Entrevista**

Se aplicó a la Gerente de la Agencia Quevedo Banco del Pacífico, de la cual se obtuvo valiosa información que sirvió para identificar mediciones que son necesarias para el desarrollo de la investigación.

#### **Encuesta**

Se aplicó a todos los asesores que conforman el Área de Crédito y Cobranza, para obtener información homogénea, la cual fue diseñada por una serie de preguntas predefinidas, secuenciadas y separadas por temática, cuyas respuestas permitieron conocer la realidad de la institución financiera, también se aplicó el cuestionario a 150 clientes para examinar el nivel de satisfacción sobre los créditos otorgados y los procesos de otorgamiento y cobranza.

#### **Check List**

Se aplicó para comprobar el cumplimiento del listado de requisitos, procedimientos y políticas a cumplir en el Área de Crédito y Cobranza.

### **3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

El marco teórico se sustentó en base a trabajos realizados con relación a la temática investigada, así como también el soporte documental de la información mediante libros, revistas, folletos, páginas webs, entre otros, lo que permitió desarrollar contenidos teóricos y científicos que respaldan la investigación, proporcionando un valor agregado a la propuesta.

### **3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para obtener la información primaria que exige la investigación se realizó observación directa, encuesta y entrevista y aplicadas a funcionarios encargados del proceso crediticio.

Los formularios serán enviados vía correo electrónico o mediante Whatsapp a los asesores que realizan home office y de manera presencial a los colaboradores de planta.

### **3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información obtenida de los instrumentos se procesó en hoja electrónica de Excel, herramienta que facilitó el procesamiento de datos, permitiendo el diseño de tablas y gráficos apropiados para su presentación en la investigación.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### 4.1. APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA AGENCIA BANCO DEL PACÍFICO EN LA CIUDAD DE QUEVEDO.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se aplicó una entrevista a la Gerente, una encuesta a los cinco asesores y a los 150 clientes del Banco del Pacífico Agencia Quevedo y un check list, estos instrumentos permitieron recopilar información referente al objetivo citado.

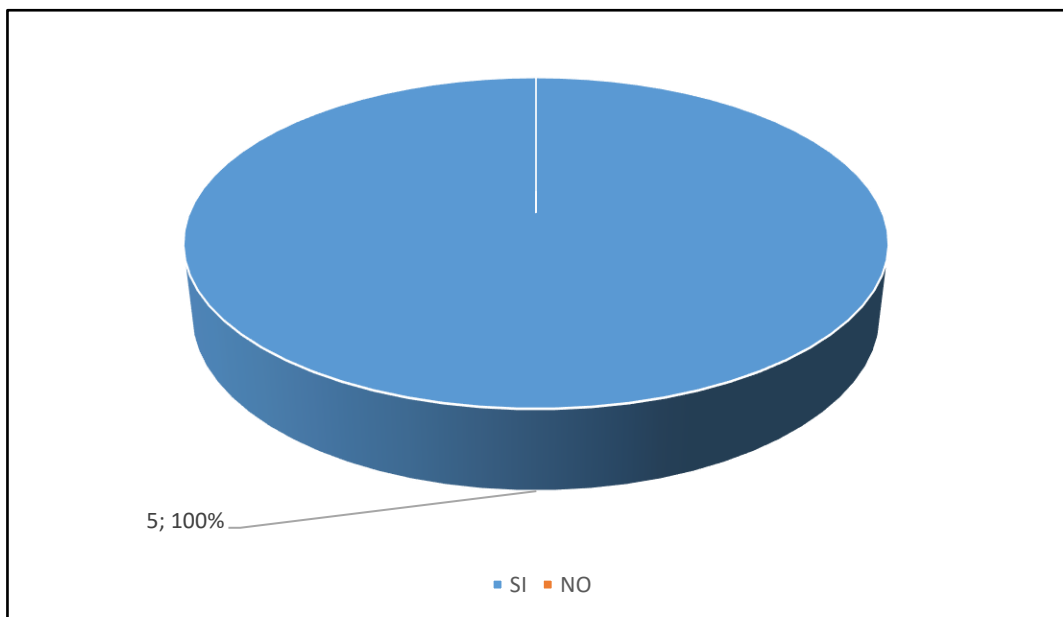
Tabla 1 Entrevista a la Gerente de la Agencia Quevedo del Banco del Pacífico.

PREGUNTA	RESPUESTA	OBSERVACIÓN
<b>¿Se maneja una política de crédito y cobranza formalizada?</b>	Si, ya que nos manejamos con el respectivo manual de políticas y procesos crediticios implementado y estructurado por la institución.	Las operaciones de crédito y cobranza se realizan con base en el manual de políticas y procesos crediticios.
<b>¿Cuál es el proceso a seguir para la cobranza de valores pendientes?</b>	Entre los principales lineamientos establecidos en el manual con respecto a las cuentas vencidas están, realizar la gestión mediante llamadas telefónicas al cliente o a su vez emitir tres cartas, luego de esto, si no se obtienen resultados favorables se procede a notificar trasladando el caso como proceso de coactiva.	Cumple con lo establecido en el respectivo manual de políticas y procesos crediticios.
<b>¿Se tiene un respaldo por la concesión de los créditos?</b>	Si, se tiene un respaldo en la concesión de créditos, el cual varía según el tipo de crédito solicitado y según las condiciones establecidas.	Cumple con lo establecido en el respectivo manual de políticas y procesos crediticios.
<b>¿Cuáles son las estrategias aplicadas para disminuir el porcentaje de la cartera vencida?</b>	Es de gran importancia el correcto análisis de la situación financiera del cliente y las visitas domiciliarias, clasificar la cartera ya que todas las cuentas no tienen los mismos montos y prioridades.	Cumple con lo establecido en el respectivo manual de políticas y procesos crediticios.
<b>¿En qué nivel considera usted que se encuentra la cartera vencida en la institución?</b>	A través de análisis realizados a este activo se ha determinado que éste se encuentra en nivel medio.	Cumple con lo establecido en el respectivo manual de políticas y procesos crediticios.
<b>¿Cómo se controla la eficiencia de los procesos de recuperación de cartera en la institución?</b>	La eficiencia de los procesos de recuperación de cartera se controla mediante indicadores de cumplimiento.	Cumple con lo establecido en el respectivo manual de políticas y procesos crediticios.
<b>¿Cuál es el nivel de cumplimiento del Área de Créditos y Cobranza tanto de la cartera recuperada como de la cartera vencida?</b>	El Banco Pacífico Agencia Quevedo, se encuentra en un nivel del 70% de recuperación y en un 30% de valores vencidos a recuperar.	Aunque el nivel en el que se encuentra la cartera vencida es medio incide en la rentabilidad de la institución.

#### 4.1.1. Encuesta a los asesores del Área de Crédito y Cobranza del Banco del Pacífico Agencia Quevedo.

1. ¿La gestión de cobranza para la recuperación de cartera vencida se realiza en el marco de lo que establece el manual de políticas y procesos crediticios?

Figura 1. Gestión de cobranza para recuperación de cartera vencida según el manual de políticas y procedimientos.

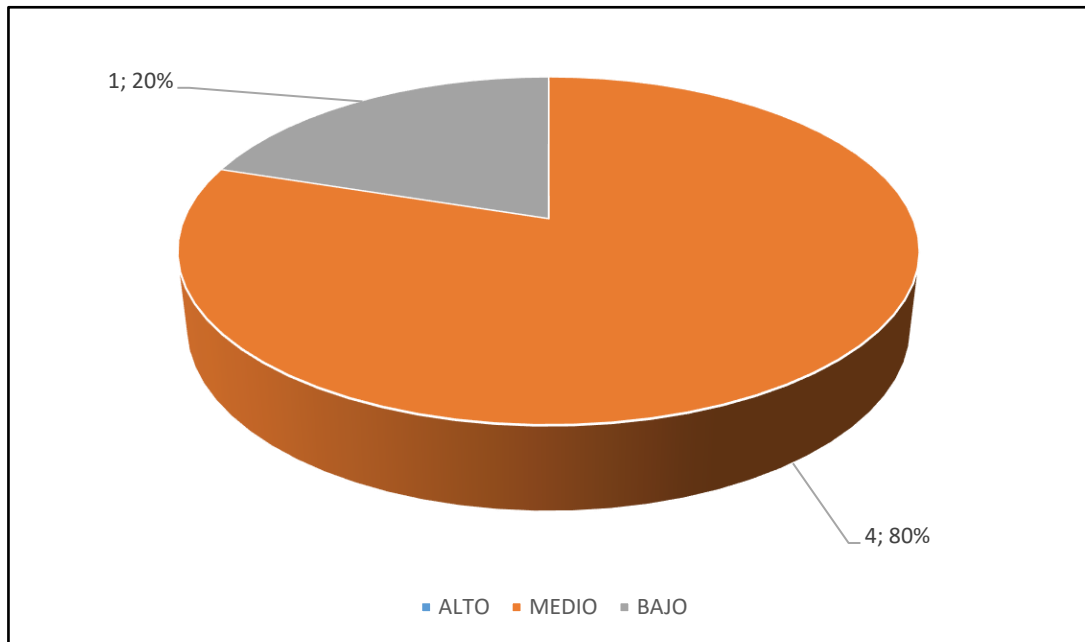


Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Como se puede observar el 100% de los asesores al momento de realizar su gestión de recuperación de cartera se basa en el manual de políticas y procedimientos de control establecidos por la institución.

2. ¿Cuál es el porcentaje de cartera vencida que existe en la institución?

Figura 2 Porcentaje de cartera vencida que existe en la institución.

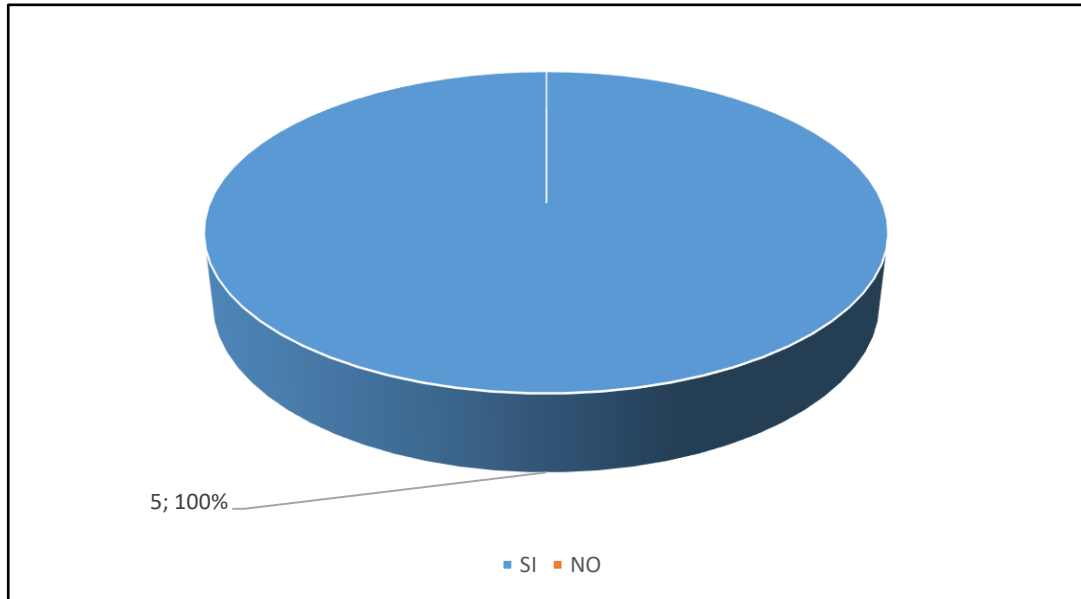


Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Dentro de la colocación de créditos realizado por la institución, se precisa que el 80% del personal cataloga como media la cartera vencida, esto es un moderado índice de morosidad; el 20% opina que es bajo.

3. ¿Cree usted que la cartera vencida constituye un riesgo importante para la institución?

Figura 3 Riesgo para la institución por cartera vencida.

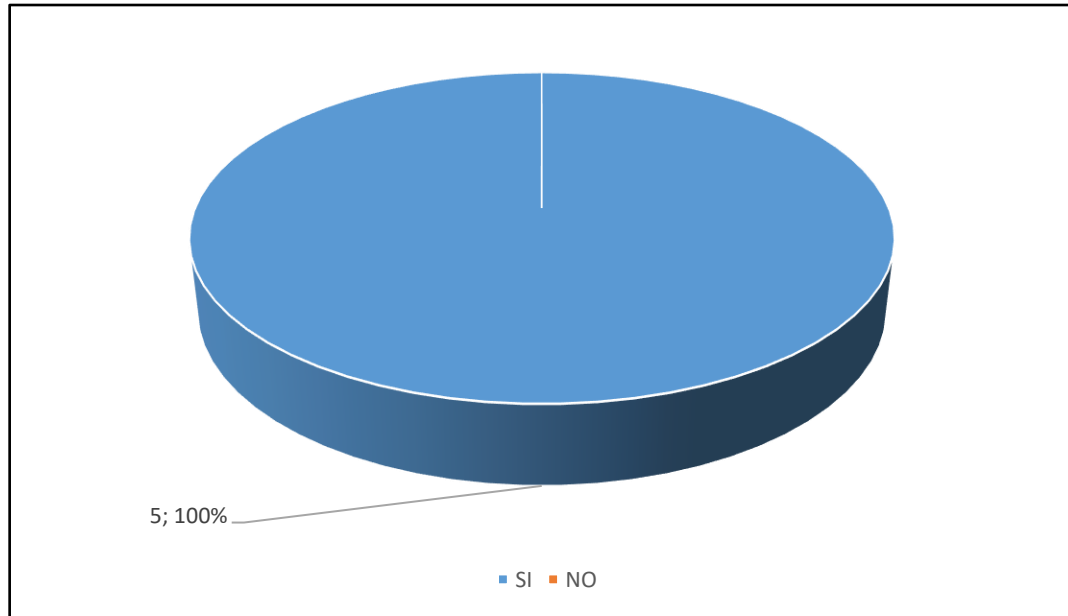


Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** El 100% de los encuestados coinciden en que la cartera vencida constituye un riesgo importante para la institución ya que esta se ve reflejada en su rentabilidad y eficiencia.

4. ¿Cree usted que la cartera vencida afecta la rentabilidad de la institución bancaria en mención?

Figura 4 Cartera vencida afecta la rentabilidad de la institución.

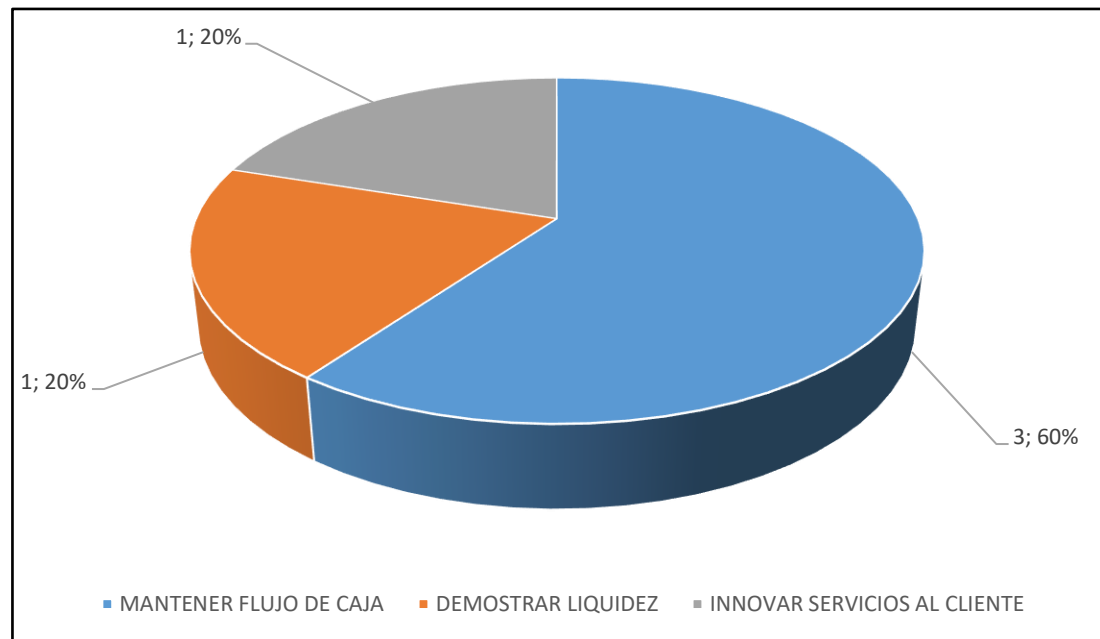


Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** El 100% de los encuestados coinciden en que la cartera vencida afecta la rentabilidad de la institución, la recuperación de este activo constituye suma relevancia para la institución ya que representa los derechos que esta tiene sobre los clientes y de los cuales además obtiene beneficios, además parte de la liquidez se ve representada en ella.

5. ¿Cuál de los siguientes beneficios se generaría por el cumplimiento de los clientes en el pago de sus deudas?

Figura 5 Beneficios por cumplimiento de clientes en pago de deudas.

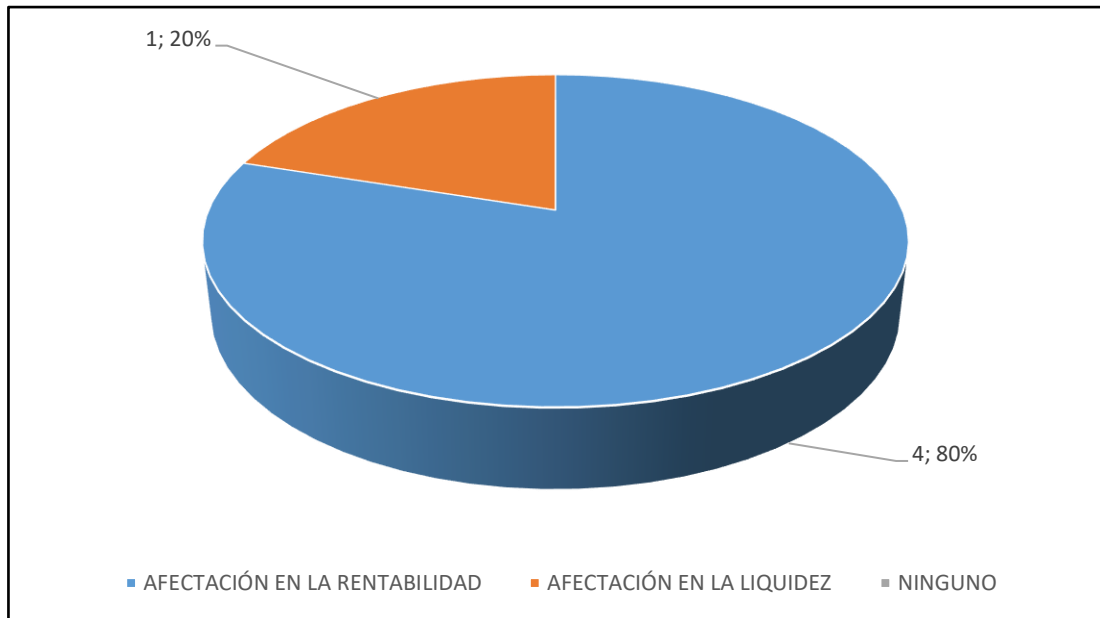


Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** El que los clientes mantengan un puntual pago a sus créditos, esto es tanto en fecha como en montos, el 60% piensa que con esto el Banco Pacífico Agencia Quevedo obtendrá mayor flujo de caja y así poder brindar las líneas de créditos existentes a la fecha, un 20%, piensan que con esto se podrá mantener la liquidez necesaria, así como también innovar el servicio al cliente.

6. ¿Qué efectos ha generado la cartera vencida de los clientes en la institución?

Figura 6 Efectos por incumplimiento de clientes en pago de deudas.

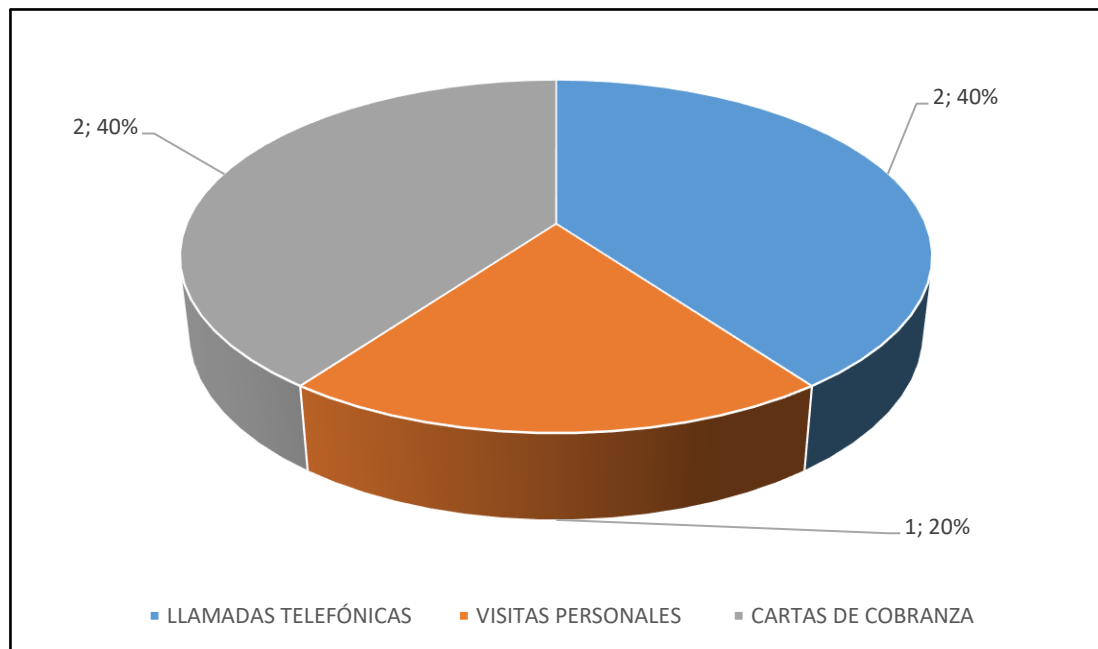


Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** El moderado índice de morosidad de la cartera vencida, se refleja como efecto en la rentabilidad, esto es aseveración del 80% de los encuestados, así como también en la afectación en la liquidez visto por el 20%.

7. ¿El manual de políticas y procesos crediticios establece lineamientos para la recuperación de la cartera vencida ¿Cuál de ellos ha resultado más eficiente para dicho proceso?

Figura 7 Lineamientos para la recuperación de la cartera vencida.

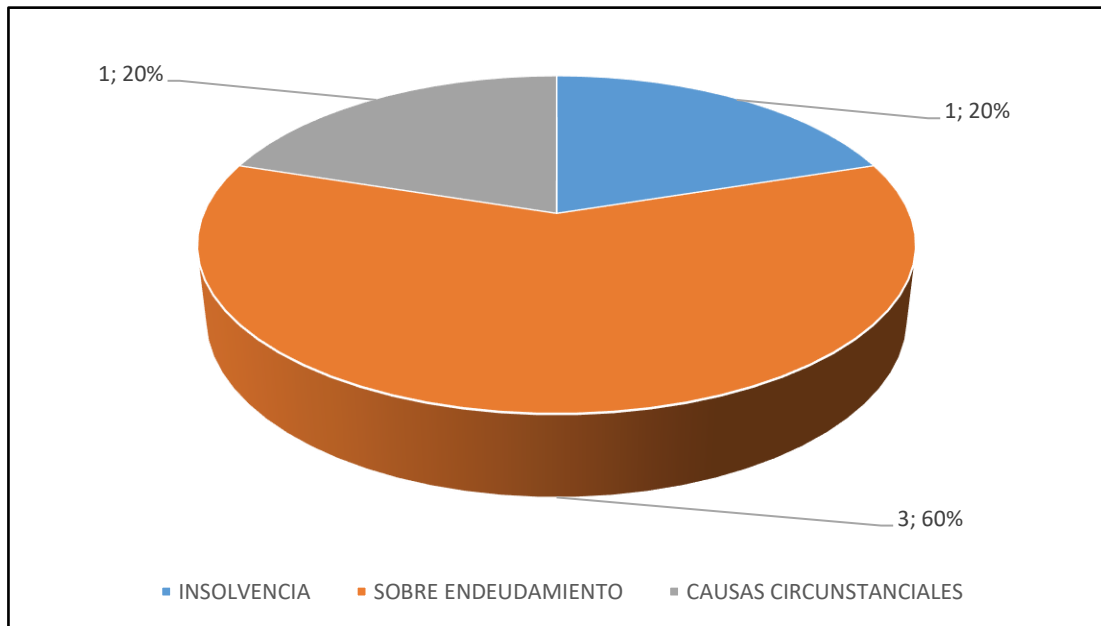


Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Como se observa en el gráfico, según el criterio de los asesores las vías que han resultado más eficientes para la recuperación de cartera vencida han sido según el 40% de los encuestados, la gestión mediante llamadas telefónicas y las respectivas cartas de cobranzas emitidas a los clientes, en tanto que el 20% manifiesta que las visitas personales también se han aplicado como lineamiento para lograr dicho proceso.

8. ¿Cuáles son las causas por las que los clientes retrasan el pago de su crédito?

Figura 8 Causas por las que los clientes retrasan el pago de su crédito.



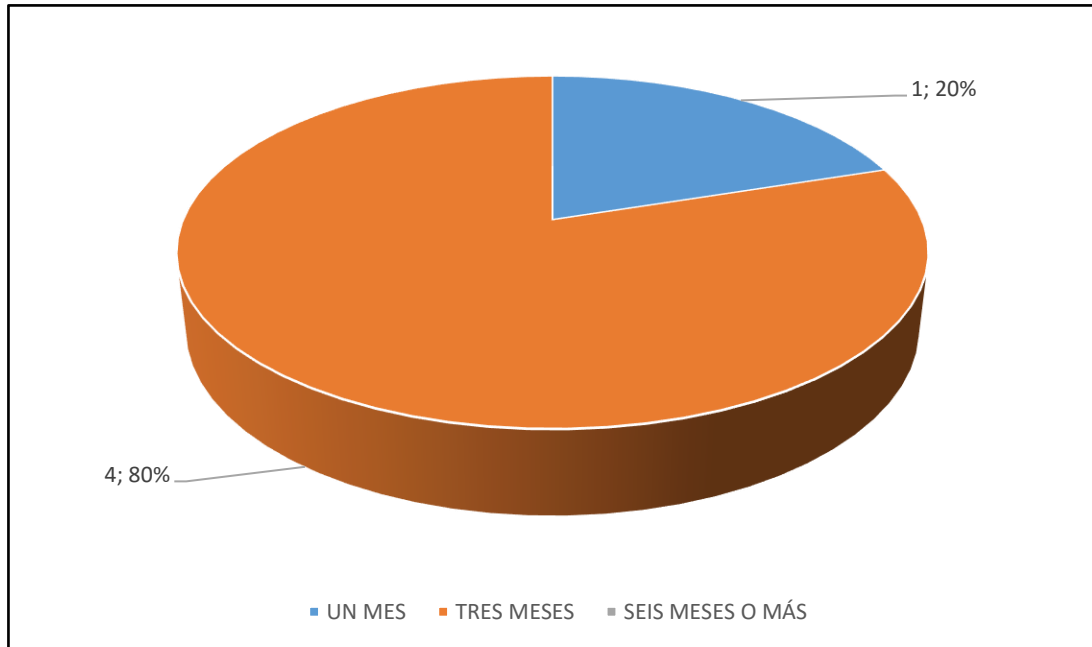
Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Como muestra el gráfico, con el 60% el sobre endeudamiento es uno de los principales factores por los cuales los clientes retrasan sus pagos, seguido con el 20% por la insolvencia causada por la crisis que se está viviendo en la actualidad y por otras causas circunstanciales.

9. ¿Cuál es el tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos?

Figura 9 Tiempo de retraso en el pago de su crédito.

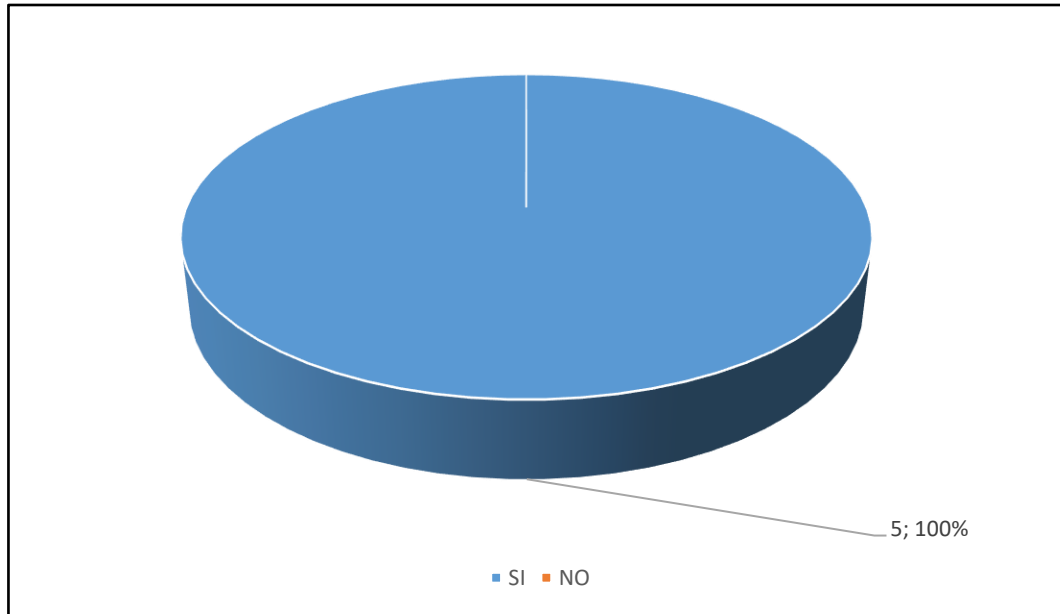


Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Como se observa en el gráfico, según el criterio de los asesores en un 80% los clientes presentan como tiempo promedio de retraso en el pago de sus créditos tres meses y con el 20% como un mes.

10. ¿Se controla la eficiencia de los procesos de recuperación de cartera en la institución?

Figura 10 Control de eficiencia de los procesos de recuperación de cartera

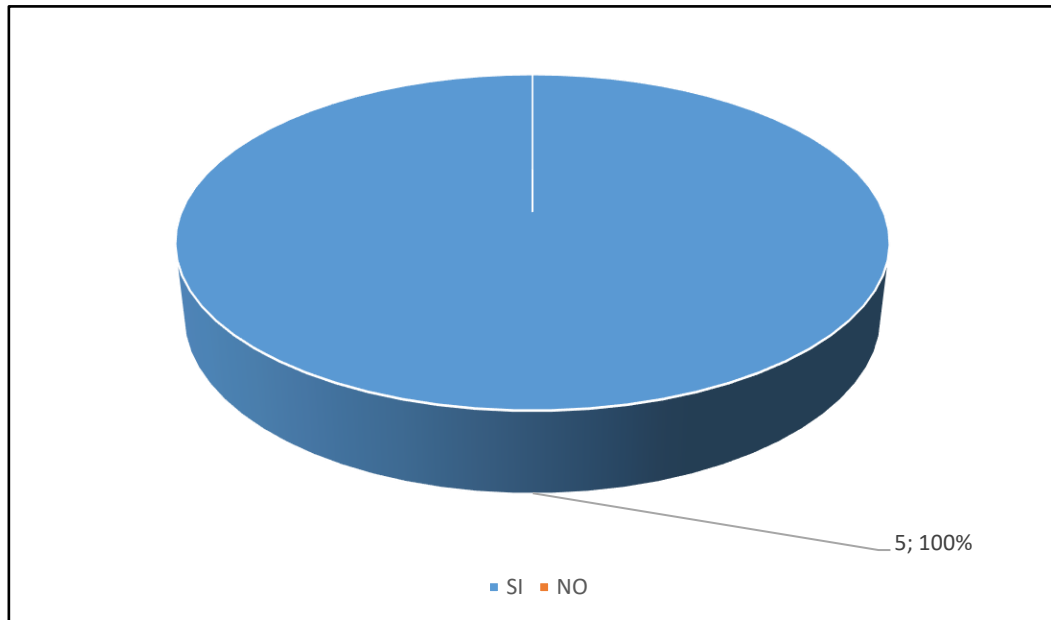


Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** El 100% de los encuestados coinciden que la gestión realizada por cada uno de ellos es controlada mediante indicadores de cumplimiento.

11. ¿Considera necesario que se optimice la gestión de control crediticia para obtener más rentabilidad?

Figura 11 Optimización de la gestión de control crediticia.

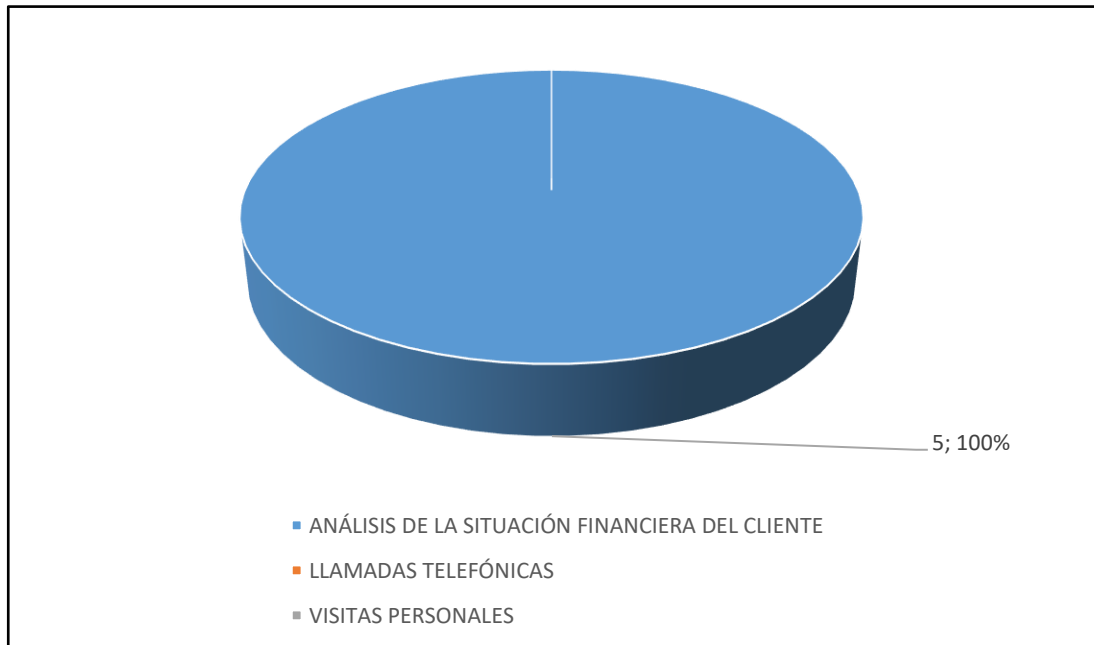


Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** El 100% de los encuestados coinciden que se debe optimizar la gestión de control crediticia, que permita proteger la rentabilidad y el activo que constituye suma relevancia para la institución.

12. ¿Cuáles son las estrategias aplicadas para disminuir el porcentaje de la cartera vencida?

Figura 12 Estrategias aplicadas para disminuir el porcentaje de la cartera vencida.

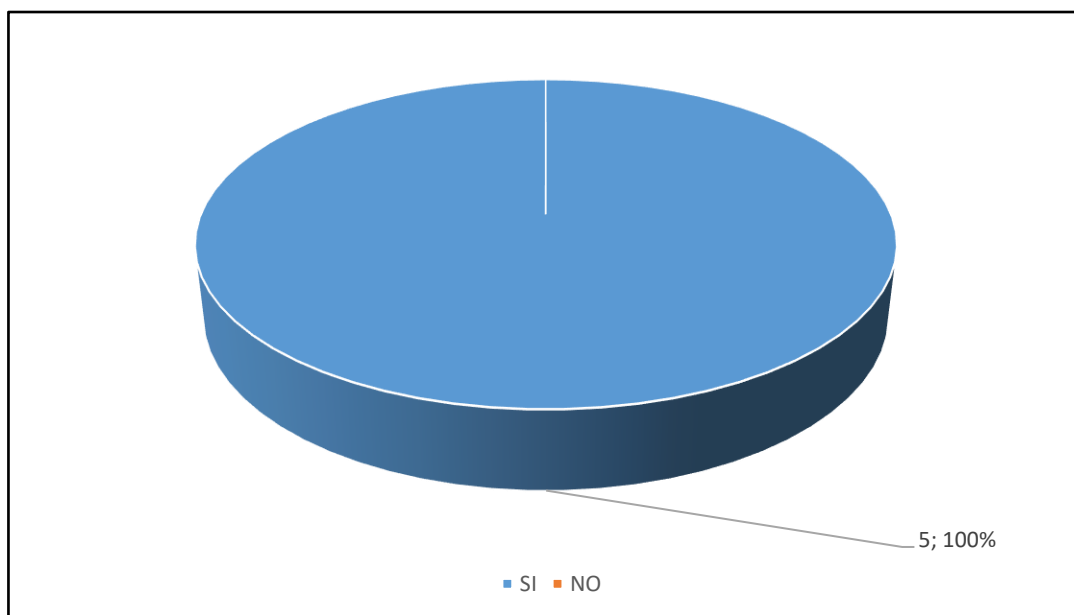


Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** El 100% de los encuestados coinciden que se debe analizar la situación financiera del cliente previo a la concesión del crédito, como medida de prevención ante consecuencias que incidan en la recuperación de la cartera.

13. ¿Considera usted que se debería implementar nuevas estrategias de cobranzas?

Figura 13 Implementación de nuevas estrategias de cobranzas.



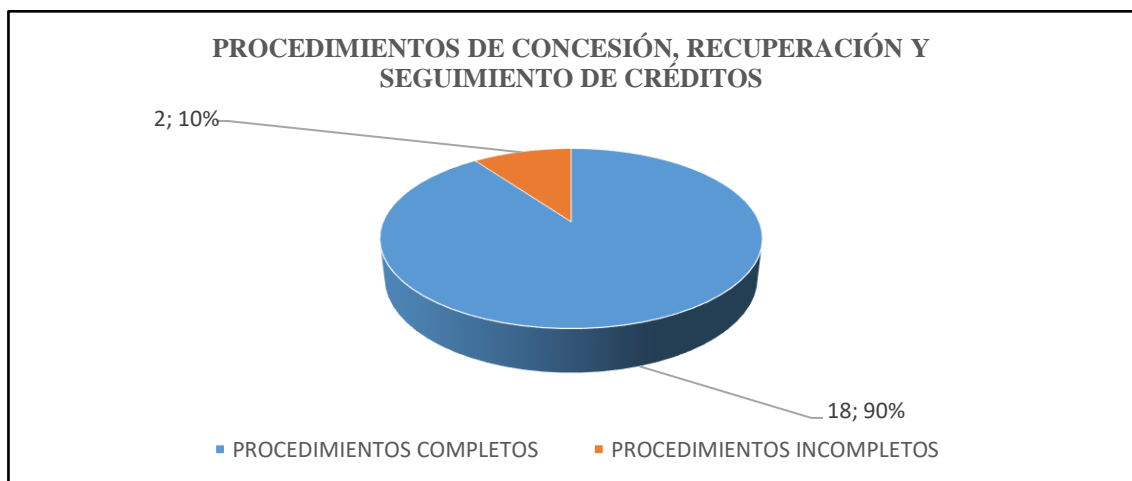
Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** El 100% de los encuestados coinciden que se debe implementar nuevas estrategias de cobranza que dinamicen el proceso de concesión y recuperación del dinero otorgado en calidad de préstamos.

#### 4.1.2. Verificación de procedimientos de concesión, recuperación y seguimiento de créditos.

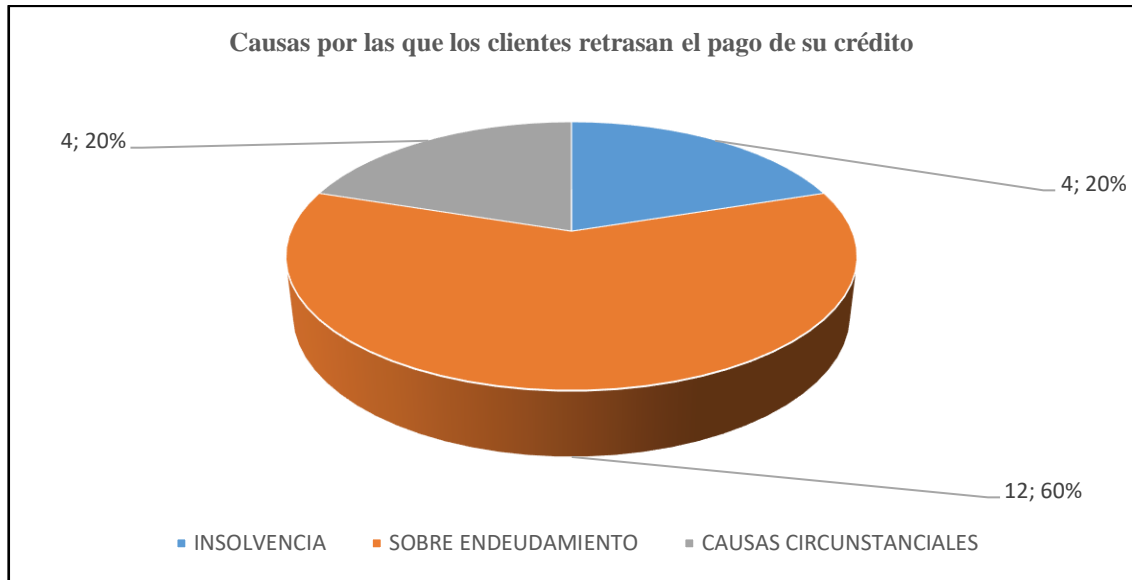
Se realizó una verificación física documental de los expedientes de 20 clientes seleccionados de manera aleatoria, para verificar el cumplimiento de los procedimientos de concesión, recuperación y seguimiento de créditos; para lo cual se tomó como instrumento de apoyo un check list (Ver anexo 7), del cual se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 14 Concesión, Recuperación y seguimiento de créditos



**Análisis de datos:** De la revisión física documental que se realizó a los expedientes de 20 clientes seleccionados de manera aleatoria, se verificó que el 90% cumplen con los requisitos establecidos en el manual de políticas y procesos crediticios, es decir tienen sus expedientes crediticios en regla y que la documentación es completa, adicional existe un porcentaje bajo del 10% que se dio por razones circunstanciales.

Figura 15 Causas de retrasos en pago de créditos



**Análisis de datos:** De la revisión física documental y sistemática que se realizó a los expedientes de 20 clientes seleccionados de manera aleatoria, se verificó que el 60% no cumplen a tiempo acordado el pago de sus créditos debido al sobre endeudamiento sobre todo por la situación económica en la que se encuentra el mundo entero por la pandemia del covid-19 y el 20% debido a encontrarse en insolvencia y por causas circunstanciales. Estos resultados validan el nivel medio en el que se encuentra la cartera vencida ocasionando incidencia en la rentabilidad de la institución.

## **Discusión del resultado.**

La gestión de cobros de cartera vencida es un proceso primordial y si presenta falencias puede deberse a la carencia de políticas organizacionales o procedimientos bien establecidos, lo cual dificulta que se realice la cobranza de una manera oportuna y efectiva, por parte del personal a cargo.

Existe un manual de políticas y procedimientos crediticios que guían las operaciones del Área de Crédito y Cobranza del Banco del Pacífico Agencia Quevedo, del procesamiento de información se determinó que el nivel en el que se encuentra la cartera vencida de la institución es medio a pesar de eso coinciden que constituye un riesgo para la institución para lo cual se han aplicado estrategias con el objetivo de disminuir este activo que se considera de suma relevancia para el banco, ya que representa los derechos que esta tiene sobre los clientes y de los cuales además obtiene beneficios, además parte de la liquidez se ve representada en ella.

## **4.2. FACTORES QUE INCIDEN EN LA RENTABILIDAD DE LA AGENCIA BANCO DEL PACIFICO DE LA CIUDAD DE QUEVEDO.**

Para dar cumplimiento a este objetivo, se realizó un análisis de los principales factores que afectan a la institución además se aplicó un análisis financiero vertical y horizontal, indicadores de rentabilidad a los estados financieros del año 2020 e Indicadores de gestión eficiencia operativa.

#### 4.2.1. Evolución de las captaciones en el periodo 2019-2020 de la agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo.

Tabla 2 Evolución de captaciones 2019 - 2020

ENTIDAD	PROVINCIA-CANTON	DEPOSITO A PLAZO	SALDO ANUAL 2019	SALDO ANUAL 2020	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
<b>BANCO DEL PACIFICO</b>	LOS RIOS-QUEVEDO	De 1 a 30 días	6363453,89	5607089,82	-756364,07	-12%
		De 31 a 90 días	12047316,33	11054989,86	-992326,47	-8%
		De 91 a 180 días	8274564,7	10623422,66	2348857,96	28%
		De 181 a 360 días	5539810,86	6166966,41	627155,55	11%

Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador / estadística Quevedo

Elaborado por: López, Carlos 2021

#### 4.2.2. Evolución de las colocaciones en el periodo 2019-2020 por tipo de créditos de la agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo.

Tabla 3 Evolución cartera comercial periodo 2019-2020

<b>CARTERA COMERCIAL 2019-2020</b>					
ENTIDAD	PROVINCIA-CANTON	PERIODO 2019	PERIODO 2020	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
<b>BANCO DEL PACIFICO</b>	<b>LOS RIOS - QUEVEDO</b>	<b>SALDO TOTAL</b>	<b>SALDO TOTAL</b>		
		6358242,51	2424838,91	-3933403,6	-62%
		<b>CARTERA POR VENCER</b>	<b>CARTERA POR VENCER</b>		
		6339703,88	2381665,14	-3958038,74	-62%
		<b>CARTERA VENCIDA</b>	<b>CARTERA VENCIDA</b>		
1266,76	43173,77	41907,01	3308%		
<b>MOROSIDAD</b>	<b>MOROSIDAD</b>				
0,29%	1,78%	1,49%	510,66%		

Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador / estadística Quevedo

Elaborado por: López, Carlos 2021

**Tabla 4 Evolución de la cartera de consumo periodo 2019-2020**

<b>CARTERA DE CONSUMO 2019-2020</b>					
<b>ENTIDAD</b>	<b>PROVINCIA CANTON</b>	<b>PERIODO 2019</b>	<b>PERIODO 2020</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION RELATIVA</b>
<b>BANCO DEL PACIFICO</b>	<b>LOS RIOS - QUEVEDO</b>	<b>SALDO TOTAL</b>	<b>SALDO TOTAL</b>		
		6633927,2	8329166,67	1.695.239,47	26%
		<b>CARTERA POR VENCER</b>	<b>CARTERA POR VENCER</b>		
		6222862,67	8066793,09	1.843.930,42	30%
		<b>CARTERA VENCIDA</b>	<b>CARTERA VENCIDA</b>		
124839,28	48617,78	-76221,5	-61%		
		<b>MOROSIDAD</b>	<b>MOROSIDAD</b>		
		6,20%	3,15%	-3,05%	-49,16%

Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador / estadística Quevedo  
Elaborado por: López, Carlos 2021


**Tabla 5 Evolución de la cartera de microcrédito periodo 2019-2020**

<b>CARTERA DE MICROCREDITO 2019-2020</b>					
<b>ENTIDAD</b>	<b>PROVINCIA-CANTON</b>	<b>PERIODO 2019</b>	<b>PERIODO 2020</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION RELATIVA</b>
<b>BANCO DEL PACIFICO</b>	<b>LOS RIOS - QUEVEDO</b>	<b>SALDO TOTAL</b>	<b>SALDO TOTAL</b>		
		1008029,42	960368,48	-47660,94	-5%
		<b>CARTERA POR VENCER</b>	<b>CARTERA POR VENCER</b>		
		978561,9	931813,53	-46748,37	-5%
		<b>CARTERA VENCIDA</b>	<b>CARTERA VENCIDA</b>		
456,35	28554,95	28098,6	6157%		
		<b>MOROSIDAD</b>	<b>MOROSIDAD</b>		
		2,92%	2,97%	0,05%	1,71%


Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador / estadística Quevedo  
Elaborado por: López, Carlos 2021

#### 4.2.3. Análisis vertical y horizontal.

**Tabla 6. Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera**

 <b>BALANCES CONSOLIDADO Y CONDENSADO</b>			ANALISIS HORIZONTAL AG. QUEVEDO 1,30%		ANALISIS VERTICAL AG. QUEVEDO 1,30%
			VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	
ACTIVO	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020			
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	567.791.785,95	1.432.537.593,49	11241695,5	152%	20,61%
Caja	218.171.927,45	229.700.872,73	149876,2886	5%	3,30%
Depósitos para Encaje	261.365.319,74	1.038.484.563,59	10102550,17	297%	14,94%
Bancos y Otras Instituciones Financieras	62.694.470,41	99.402.307,72	477201,885	59%	1,43%
Efectos de Cobro Inmediato	20.781.451,75	23.255.058,31	32156,88528	12%	0,33%
Remesas en Transito	4.778.616,60	41.694.791,14	479910,269	773%	0,60%
<b>INVERSIONES</b>	881.229.985,52	778.870.308,67	-1330675,799	-12%	11,20%
Disponibles para la Venta Entidades Sector Privado	136.220.449,05	173.960.833,50	490624,9979	28%	2,50%
Disponibles para la Venta Entidades Sector Publico	427.582.761,42	364.313.786,66	-822496,6719	-15%	5,24%
Mantenidas hasta Vencimiento Sector Privado	0,00	0,00	0	0%	0,00%
Mantenidas hasta Vencimiento Sector Publico	249.110.699,02	189.137.230,48	-779655,091	-24%	2,72%
De Disponibilidad Restringida	70.951.076,03	54.968.456,29	-207774,0566	-23%	0,79%
(Provisión para Inversiones)	-2.635.000,00	-3.509.998,26	-11374,97738	33%	-0,05%
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	4.089.085.460,94	4.075.300.395,10	-179205,8559	-0,34%	58,63%
<b>Cartera Refinanciada covid-19 por vencer</b>	0,00	774.666.617,29	10070666,02	100%	11,14%
<b>Cartera Refinanciada covid-19 que no devenga intereses</b>	0,00	3.594.519,45	46728,75285	100%	0,05%
<b>Cartera Refinanciada covid-19 vencida</b>	0,00	35.450,09	460,85117	100%	0,00%
<b>Cartera Reestructurada covid-19 por vencer</b>	0,00	16.540.085,19	215021,1075	100%	0,24%
<b>Cartera Reestructurada covid-19 que no devenga intereses</b>	0,00	600.600,20	7807,8026	100%	0,01%
<b>Cartera Reestructurada covid-19 vencida</b>	0,00	47.703,63	620,14719	100%	0,00%
<b>(PROVISION PARA CREDITOS INCOBRABLES)</b>	-177.946.401,73	-212.496.615,66	-449152,7811	19%	-3,06%

**Tabla 7. Análisis horizontal y vertical Estado de Situación Financiera**

 <b>BALANCES CONSOLIDADO Y CONDENSADO</b>			ANALISIS HORIZONTAL AG. QUEVEDO 1,30%		ANALISIS VERTICAL 2020 AG. QUEVEDO 1,30%
			VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	
PASIVO	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020			
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	4.453.093.562,15	5.151.492.429,01	9079185,269	16%	74,11%
Depósitos a la vista	<b>2.506.453.183,38</b>	<b>2.796.067.617,22</b>	3764987,64	12%	40,22%
Depósitos a plazo	<b>1.525.871.777,23</b>	<b>1.979.020.170,97</b>	5890929,119	30%	28,47%
De 1 a 30 días	<b>453.997.183,04</b>	<b>590.127.877,97</b>	1769699,034	30%	8,49%
De 31 a 90 días	<b>412.583.905,66</b>	<b>592.990.516,67</b>	2345285,943	44%	8,53%
De 91 a 180 días	<b>386.731.343,04</b>	<b>442.848.225,10</b>	729519,4668	15%	6,37%
De 181 a 360 días	<b>232.770.976,80</b>	<b>312.514.646,84</b>	1036667,711	34%	4,50%
De más de 361 días	<b>39.788.368,69</b>	<b>40.538.904,39</b>	9756,9641	2%	0,58%
Depósitos Restringidos	<b>420.768.601,54</b>	<b>376.404.640,82</b>	-576731,4894	-11%	5,41%
<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	<b>21.938.753,50</b>	<b>51.782.536,96</b>	387969,185	136%	0,74%
<b>ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN</b>	<b>2.600.780,13</b>	<b>862.394,32</b>	-22599,01553	-67%	0,01%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>248.639.195,93</b>	<b>221.167.438,60</b>	-357132,8453	-11%	3,18%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>535.165.585,10</b>	<b>691.361.873,64</b>	2030551,751	29%	9,95%
<b>VALORES EN CIRCULACION</b>	0,00	0,00	0	0%	0,00%
<b>OBLIGACIONES. CONVERTIBLES EN ACCIONES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	0	0%	0,00%
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>53.383.231,14</b>	<b>40.836.926,01</b>	-163101,9667	-24%	0,59%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>5.314.821.107,95</b>	<b>6.157.503.598,54</b>	10954872,38	16%	88,58%

**Tabla 8. Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera**

<b>PATRIMONIO</b>	<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019</b>	<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo</b>	<b>Análisis Vertical</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	474.262.024,00	559.520.642,00	1108362,034	18%	8,05%
Capital Pagado	<b>474.262.024,00</b>	<b>559.520.642,00</b>	1108362,034	18%	8,05%
<b>RESERVAS</b>	135.741.225,75	145.769.962,17	130373,5735	7%	2,10%
Legales	<b>135.740.392,61</b>	<b>145.769.128,05</b>	130373,5607	7%	2,10%
Especiales	<b>833,14</b>	<b>834,12</b>	0,01274	0%	0,00%
<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	47.619.831,73	47.721.861,61	1326,38844	0%	0,69%
Superávit por Valuación de Propiedad. Equipo. Y Otros	<b>39.914.706,80</b>	<b>38.482.303,76</b>	-18621,23952	-4%	0,55%
Superávit por Valuación de Inversiones en Acciones	<b>7.348.389,84</b>	<b>9.080.076,25</b>	22511,92333	24%	0,13%
Valuación de Inversiones en Instrumentos Financieros	<b>356.735,09</b>	<b>159.481,60</b>	-2564,29537	-55%	0,00%
Préstamos Subordinados	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	0	0%	0,00%
<b>RESULTADOS</b>	109.692.957,29	40.936.216,40	-893837,6316	-63%	0,59%
Utilidades o excedentes acumulados	<b>9.405.602,87</b>	<b>10.924.327,72</b>	19743,42305	16%	0,16%
Utilidad del Ejercicio	<b>100.287.354,42</b>	<b>30.011.888,68</b>	-913581,0546	-70%	0,43%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	767.316.038,77	793.948.682,18	346224,3643	3%	11,42%
<b>TOTAL GENERAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	6.082.137.146,72	6.951.452.280,72	11301096,74	14%	100,00%

**Análisis:** Del análisis vertical aplicado al Estado de Situación Financiera, se puede evidenciar que en los activos, la cartera de crédito tiene una participación del 58.63% para el año 2020 y del 67.23% para el año 2019, lo que indica que uno de los principales activos del banco, son las cuentas por cobrar en respecto a la colocación de cartera, por otra parte en lo que respecta al pasivo, las obligaciones con el público (clientes) esto engloba depósitos, depósitos a plazo representan un 73.22% para el año 2019 y un 74.11% para el año 2020, con respecto al patrimonio la cuenta más relevante es el capital pagado con un 7.80% en el año 2019 y un 8.05% en el año 2020.

Se incrementaron las reestructuraciones y refinanciamientos en el año 2020 en un 100% debido a la crisis sanitaria que se vive en la actualidad, ya que para el cliente es mucho más beneficioso y prefieren adaptar la deuda a su capacidad de pago que incurrir en la morosidad.

Se puede indicar con respecto al análisis horizontal que los activos tuvieron un incremento del 14% mientras que sus pasivos se incrementaron un 16% y su patrimonio obtuvo un incremento del 3%, los depósitos a plazo a 90 días se incrementaron en un 44%.

**Tabla 9. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultado Integral**

 <b>ESTADOS DE RESULTADOS</b> <b>CONSOLIDADO Y CONDENSADO</b>			ANALISIS HORIZONTAL AG QUEVEDO 1,30%		ANALISIS VERTICAL AG QUEVEDO 1,30%
			VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	
DESCRIPCION	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020			
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	624.231.194,60	614.913.201,76	-121133,9069	-1,49%	100%
Intereses y Descuentos Ganados	439.218.406,56	471.201.104,45	415775,0726	7%	77%
Comisiones Ganadas	51.323.520,27	34.201.516,81	-222586,045	-33%	6%
Utilidades Financieras	15.223.229,94	13.897.367,16	-17236,21614	-9%	2%
Ingresos por Servicios	118.466.037,83	95.613.213,34	-297086,7184	-19%	16%
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	-190.925.198,76	-233.493.470,59	-553387,5338	22%	-38%
Intereses Causados	148.253.774,65	196.470.433,12	626816,5601	33%	32%
Comisiones Causadas	41.571.187,80	36.147.697,88	-70505,36896	-13%	6%
Pérdidas Financieras	1.100.236,31	875.339,59	-2923,65736	-20%	0%
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>433.305.995,84</b>	<b>381.419.731,17</b>	-674521,4407	-12%	62%
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>-252.897.906,01</b>	<b>-237.869.474,05</b>	195369,6155	-6%	-39%
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					0%
Otros Ingresos Operacionales	19.069.910,41	13.438.587,16	-73207,20225	-30%	2%
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>					0%
Gastos de Operación	270.358.855,41	250.588.455,73	-257015,1958	-7%	41%
Otras Pérdidas Operacionales	1.608.961,01	719.605,48	-11561,62189	-55%	0%
<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	<b>180.408.089,83</b>	<b>143.550.257,12</b>	-479151,8252	-20%	23%
<b>PROVISION, DEPRECIACION, AMORTIZACIONES</b>	<b>-121.533.694,45</b>	<b>-158.088.072,02</b>	-475206,9084	30%	-26%
Provisiones	99.063.791,88	133.360.975,46	445863,3865	35%	22%
Depreciaciones	11.829.195,74	12.214.747,46	5012,17236	3%	2%
Amortizaciones	10.640.706,83	12.512.349,10	24331,34951	18%	2%
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>58.874.395,38</b>	<b>-14.537.814,90</b>	-954358,7336	-125%	-2%
<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>41.412.959,04</b>	<b>44.549.703,58</b>	40777,67902	8%	7%
Otros Ingresos	86.354.686,20	65.553.936,33	-270409,7483	-24%	11%
Otros Gastos y Pérdidas	11.486.601,91	10.372.087,20	-14488,69123	-10%	2%
Impuestos y Participación de Empleados	33.455.125,25	10.632.145,55	-296698,7361	-68%	2%
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>100.287.354,42</b>	<b>30.011.888,68</b>	-913581,0546	-70%	5%

**Análisis:** Como se evidencia en el análisis aplicado al Estado de Resultado Integral, los ingresos financieros correspondientes a intereses y descuentos ganados, comisiones ganadas, utilidades financieras e ingresos por servicios presentan una disminución del 1.49%, los egresos financieros compuestos por intereses causados, comisiones causadas y pérdidas financieras, se incrementaron en un 22%, en un análisis global el resultado del ejercicio 2020 tiene una disminución del 70% en relación al año anterior.

#### 4.2.4. Indicadores de Rentabilidad

**Rentabilidad neta del activo 2019 = (utilidad neta / ing finan) \* (ing finan / activo total)**

$$\frac{100'287.354,42}{624'231.194,60} * \frac{624'231.194,6}{6.082'137.146,72}$$

$$0.16065 * 0.10263$$

$$0,01648 * 100$$

$$R= 1.65\%$$

**Rentabilidad neta del activo 2020 = (utilidad neta / ing finan) \* (ing finan / activo total)**

$$\frac{30'011.888,68}{614'913.201,76} * \frac{614'913.201,76}{6.951'452.280,72}$$

$$0.0488 * 0.0884$$

$$0.0043 * 100$$

$$R= 0.43\%$$

**Análisis:** La rentabilidad neta del activo en relación a sus utilidades por ingresos financieros disminuyeron del 1.65% en el año 2019 a un 0.43% en el año 2020, es decir que los beneficios obtenidos se redujeron en un 70.95%.

**Rentabilidad neta financiera 2019 = Utilidad neta / ingresos financieros**

$$100'287.354,42 / 624'231.194,60$$

$$0.16065 * 100$$

$$R = 16.07\%$$

**Rentabilidad neta financiera 2020 = Utilidad neta / ingresos financieros**

$$30'011.888,68 / 614'913.201,760$$

$$0.0488 * 100$$

$$R = 4.88\%$$

**Análisis:** La rentabilidad neta financiera disminuyó del 16.07% en el año 2019 al 4.88% en el año 2020, representando un 30.37% en que la institución pueda generar ingresos a partir de sus propios fondos.

#### **4.2.5. Indicadores de gestión eficiencia operativa**

**Rotación de cartera 2019= Ingresos Financieros / cuentas por cobrar**

$$624'231.194,60 / 133'367.146,50$$

$$R = 4.68$$

**Rotación de cartera 2020= Ingresos Financieros / cuentas por cobrar**

$$614'913.201,76 / 227'041.399,93$$

$$R = 2.71$$

**Análisis:** El índice de rotación de cartera se redujo de 4.68 veces en el año 2019 al 2.71 veces en el año 2020, es decir que la eficiencia en la que la institución convierte sus cuentas por cobrar en dinero en efectivo se redujo en 57.91%.

### **Discusión del resultado.**

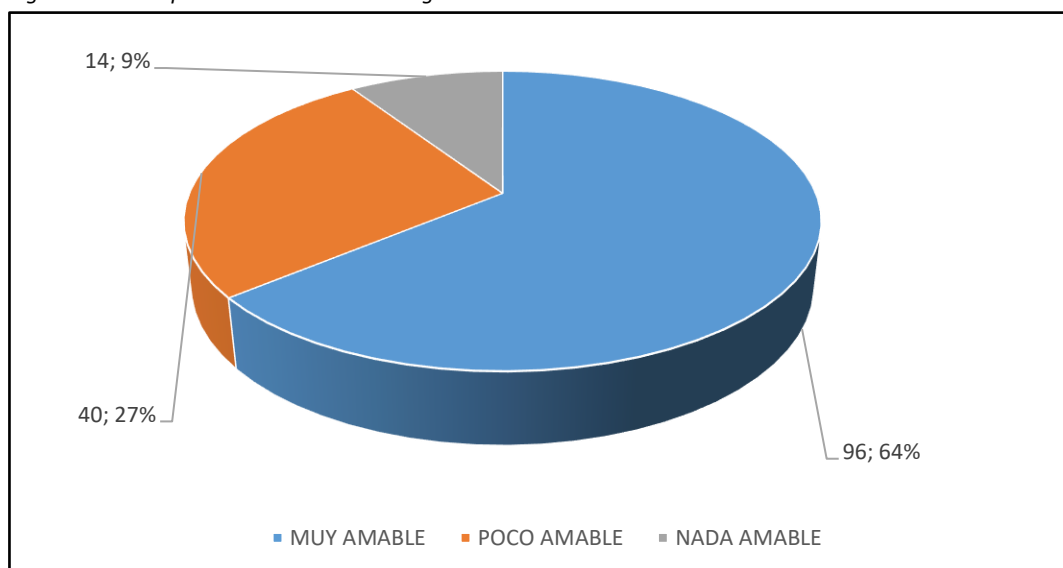
Del análisis de los factores que inciden en la rentabilidad de la agencia Banco del Pacífico podemos mencionar dos que afectan directamente en su rentabilidad las cuales son las captaciones de efectivo en concepto de depósitos a plazo y las colocaciones de cartera en razón de créditos sean estos de consumo, créditos comerciales y microcréditos se pudo identificar que si no existen las debidas inversiones no podría existir las colocaciones, como se reflejo en el periodo 2020 la institución solo realizo una campaña de créditos debido a la crisis sanitaria COVID 19.

Se destaca la importancia de calcular los indicadores de Rentabilidad, pues mediante ellos se puede prever el cubrimiento de gastos operativos y financieros e identificar la utilidad obtenida de los créditos otorgados, así mismo el cálculo de los indicadores de gestión y eficiencia operativas como lo es la rotación de cartera

### 4.3. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE LOS CRÉDITOS OTORGADOS Y SU REPERCUSIÓN EN LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO Y COBRANZA EN LA AGENCIA BANCO DEL PACIFICO DE LA CIUDAD DE QUEVEDO.

1. Al solicitar un crédito al Banco del Pacífico Agencia Quevedo ¿Cuál fue el trato que usted recibió del asesor a cargo del trámite?

Figura 16 Trato que recibe del asesor a cargo del trámite.

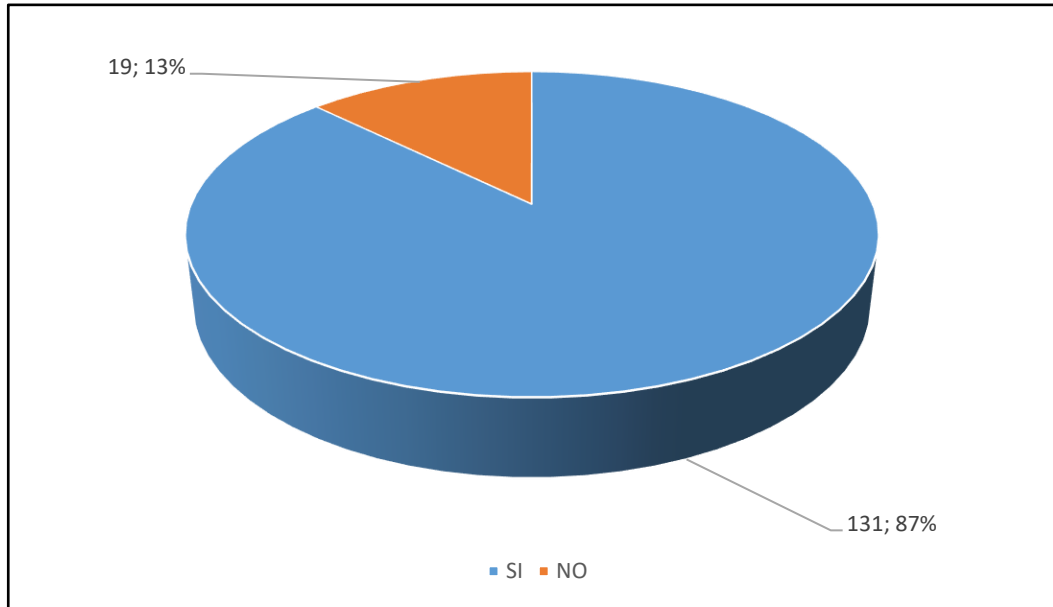


Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Departamento de Crédito y Cobranzas.  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Como se puede observar en el gráfico, la atención que los clientes reciben de los asesores del Banco del Pacífico Agencia Quevedo al momento de solicitar un crédito, en un 64% los encuestados manifiestan que sobresale una actitud muy amable, otros en un 27% indican que en ocasiones son poco amables y un 9% han tenido que atravesar por una atención en donde ciertos asesores no han cumplido con la gestión a ellos encomendadas.

2. ¿Al solicitar un crédito, el proceso se caracteriza por ser eficiente?

Figura 17 Eficiencia en el proceso al solicitar un crédito.

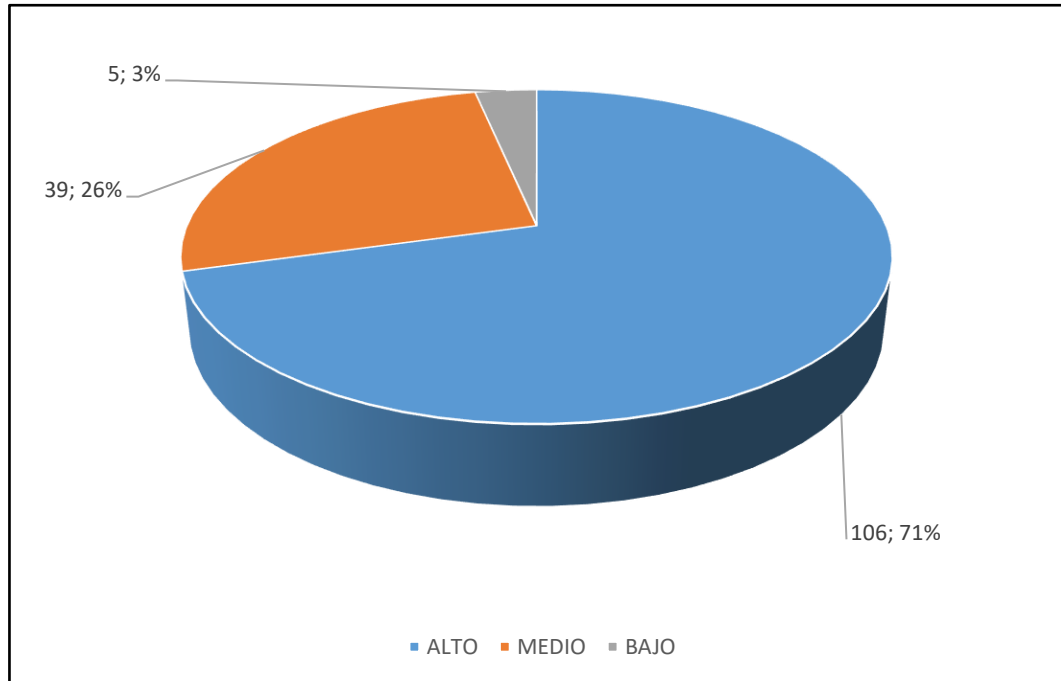


Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Departamento de Crédito Cobranzas  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Según el resultado obtenido, el 87% de los encuestados consideran que el proceso de solicitud de crédito es realizado de manera eficiente, mientras el 13% indica lo contrario.

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción en el proceso de la concesión del crédito?

Figura 18 Grado de satisfacción en el proceso de la concesión del crédito.

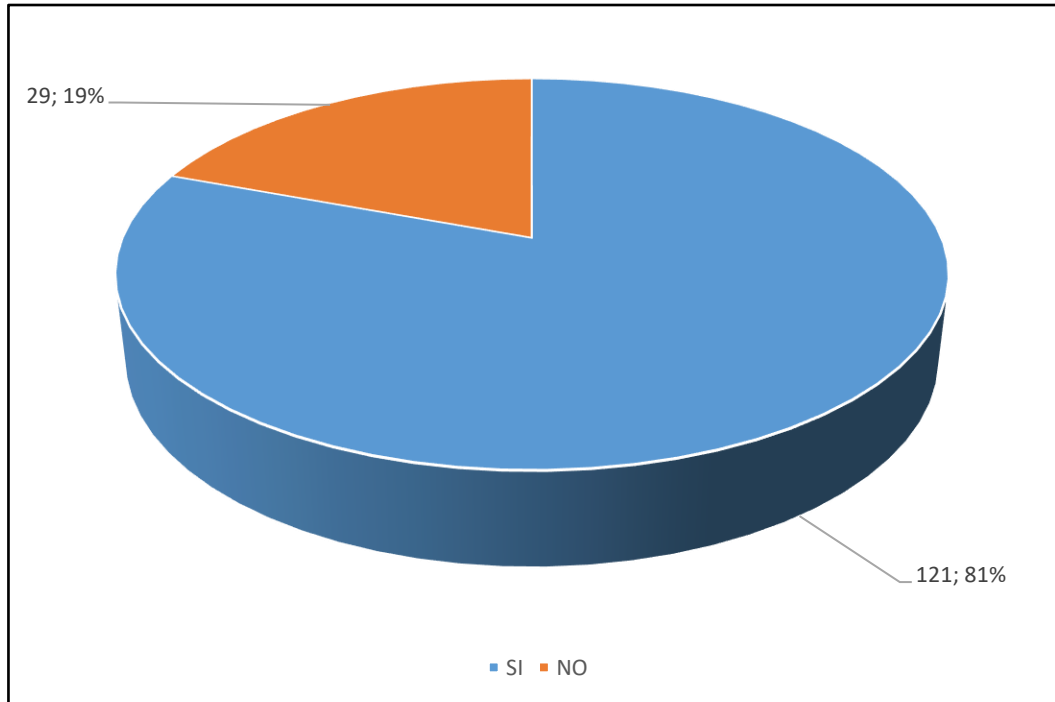


Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Departamento de Crédito Cobranzas  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Mediante el resultado obtenido se constata que el 71% de los clientes encuestados mencionan que su grado de satisfacción en el proceso de concesión del crédito fue alto, con el 26% de satisfacción este grupo de clientes consideran que existe deficiencia en la gestión y otros con un 3% indican que durante el trámite se presentó circunstancias en las que su grado de satisfacción se vio afectada.

4. ¿El tiempo otorgado para cancelar su crédito es suficiente?

Figura 19 Tiempo suficiente para cancelar crédito.

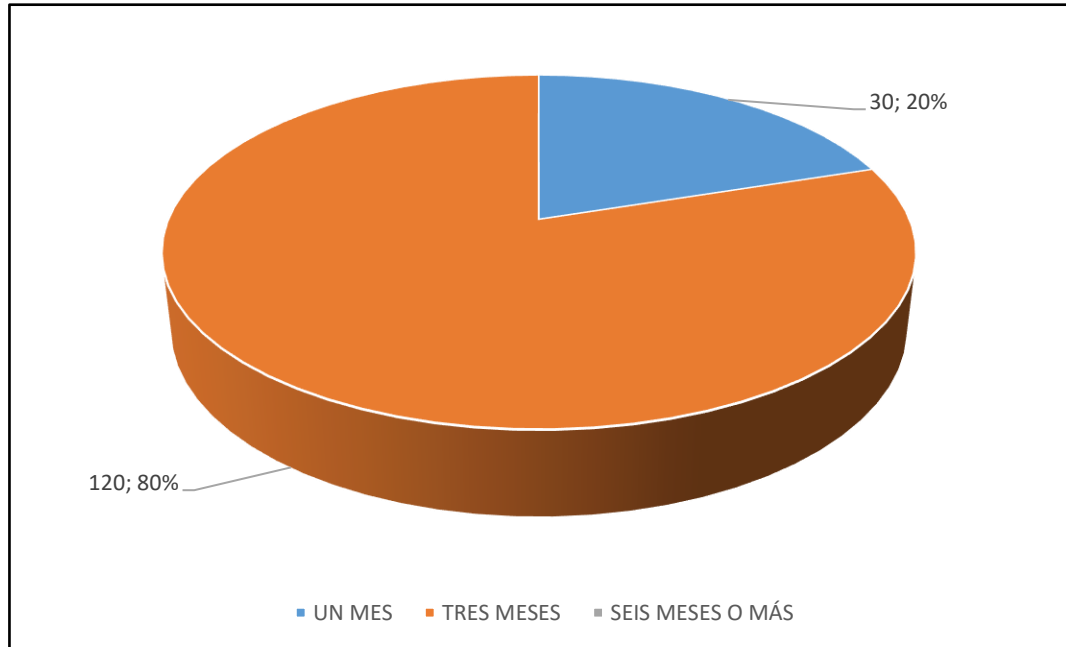


Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Departamento de Crédito Cobranzas  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Como se observa en el gráfico, el 81% de los clientes encuestados considera que el tiempo acordado para cancelar sus créditos es el adecuado, mientras el 19% indica que el tiempo fijado no es suficiente.

5. ¿Cuál es el tiempo máximo que usted se ha retrasado en el pago de su crédito?

Figura 20 Tiempo de retraso en pago de crédito.

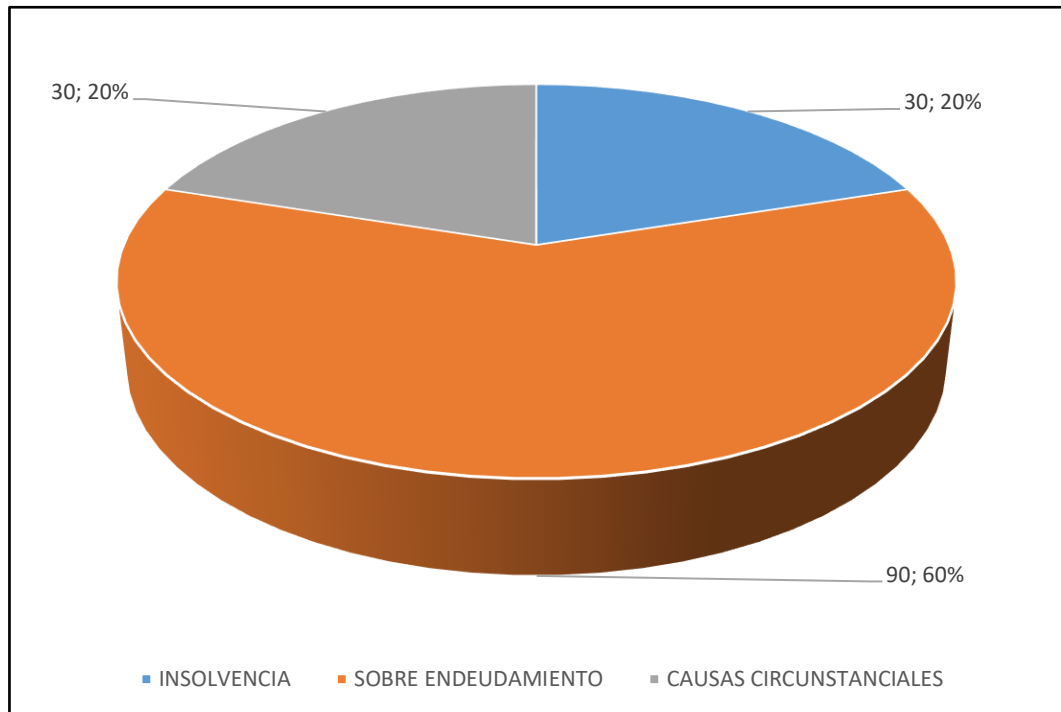


Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Departamento de Crédito Cobranzas  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Como se observa en el gráfico, el 80% de los clientes toma hasta tres meses para cumplir el pago de la cuota y el 20% indica que después de la fecha de vencimiento para el pago de sus créditos se han retrasado un mes.

6. ¿Cuáles son las causas por la que usted se ha retrasado en el pago de su crédito?

Figura 21 Causas por las que los clientes retrasan el pago de su crédito

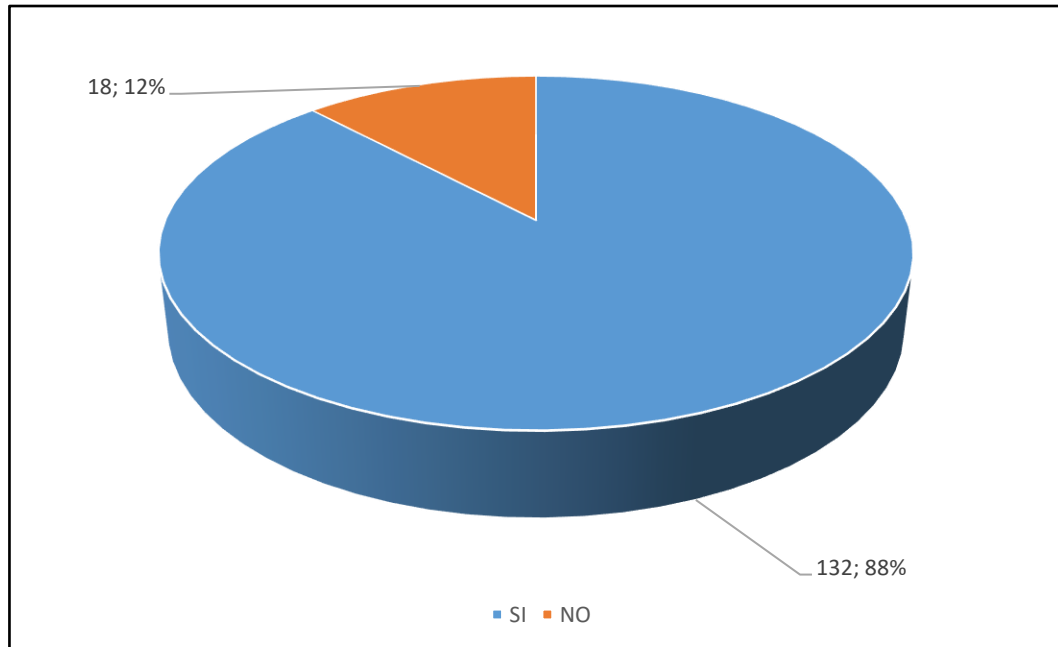


Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Departamento de Crédito Cobranzas  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Mediante el resultado obtenido se muestra entre las principales causas por las que los clientes se retrasan en el cumplimiento del pago de sus créditos, el sobre endeudamiento con un 60%, seguido de la insolvencia y causas circunstanciales representados por el 20% de los encuestados.

7. ¿El sistema de notificaciones que utiliza el Banco del Pacífico Agencia Quevedo, es el adecuado para informar sobre atrasos en el pago de su crédito?

Figura 22 Sistema de notificaciones para informar sobre atrasos en el pago de crédito.

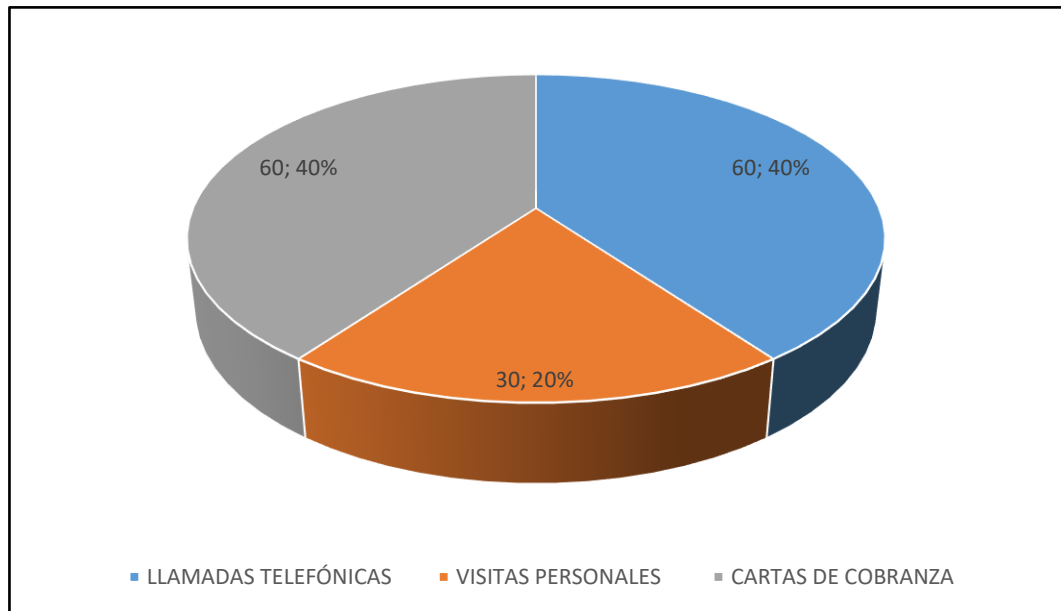


Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Departamento de Crédito Cobranzas  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** En base a los resultados obtenidos se constata que el 88% de los encuestados indican que el sistema de notificaciones empleado por el Banco del Pacífico Agencia Quevedo para informar a sus clientes sobre los atrasos en sus obligaciones de pago es el adecuado, mientras que el 12% considera lo contrario.

8. ¿Cuáles son los medios de notificaciones que utiliza el Banco del Pacífico Agencia Quevedo, para informar a usted sobre los atrasos en el pago de su crédito?

Figura 23 Medios de notificaciones para informar a cliente sobre atrasos en el pago de crédito.

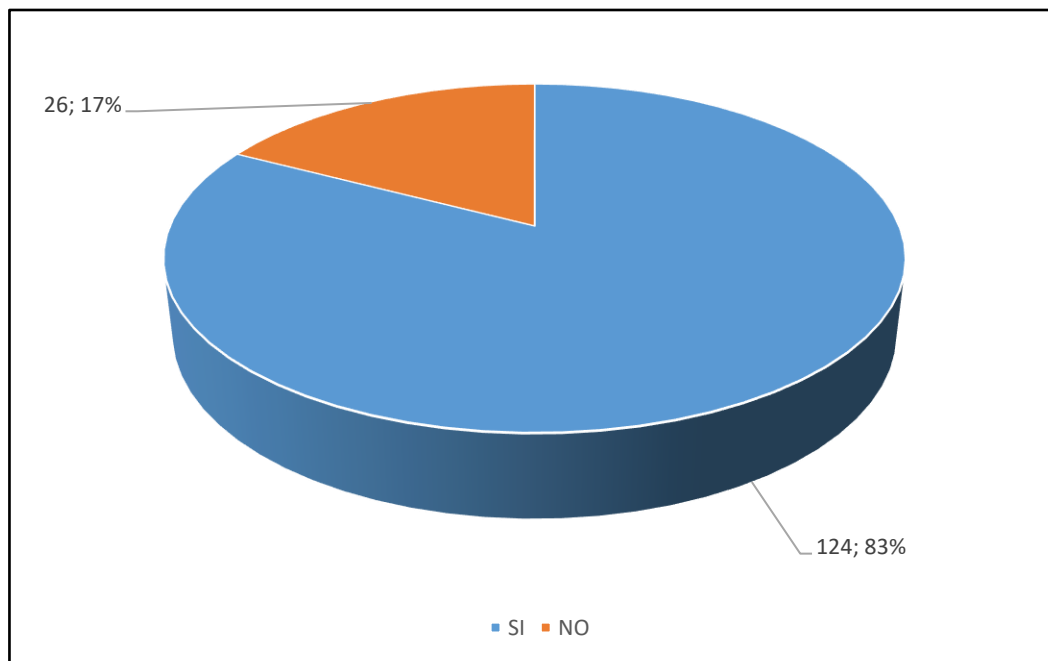


Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Departamento de Crédito Cobranzas  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Como se observa en el gráfico el 40% de los clientes encuestados indican que es de su preferencia ser notificados por el Banco del Pacífico Agencia Quevedo a través de llamadas telefónicas y cartas de cobranza, mientras que el 20% está conforme con las visitas personales que realizan los asesores del Área de Crédito y Cobranza.

9. ¿Considera apropiada la gestión que realiza el Banco del Pacífico Agencia Quevedo, para facilitarle los pagos de sus obligaciones vencidas?

Figura 24 Tiempo de retraso en el pago de su crédito.

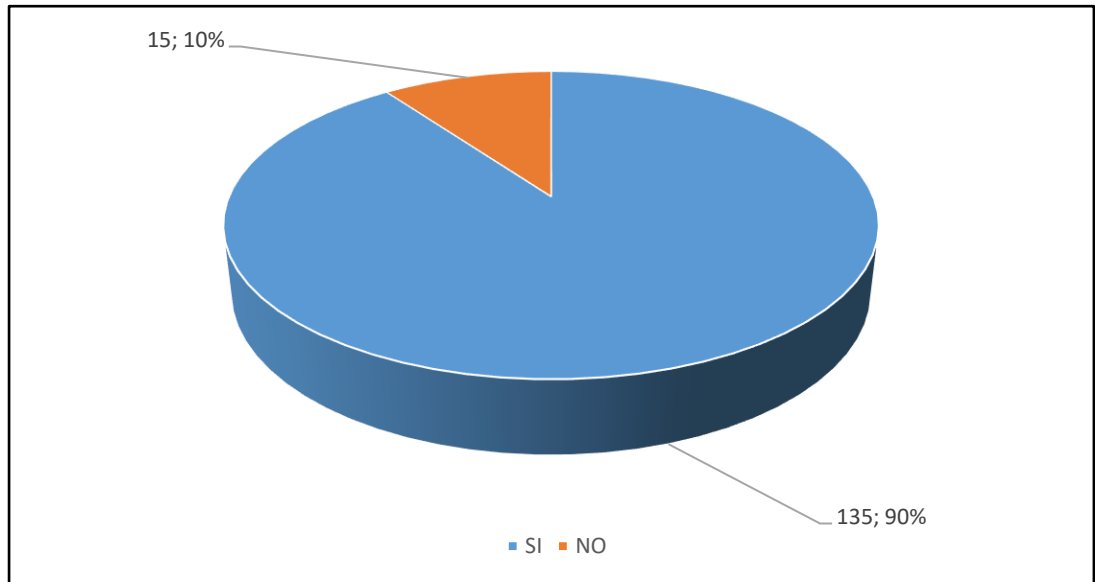


Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Departamento de Crédito Cobranzas  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Mediante los resultados obtenidos se aprecia que el 83% de los encuestados indican que la gestión realizada por el Banco para facilitar a sus clientes los pagos de sus obligaciones vencidas es apropiada y el 17% manifiesta lo contrario.

10. ¿Solicitaría al Banco del Pacífico otro crédito después de concluir el pago total de la deuda actual?

Figura 25 Solicitud de otro crédito.

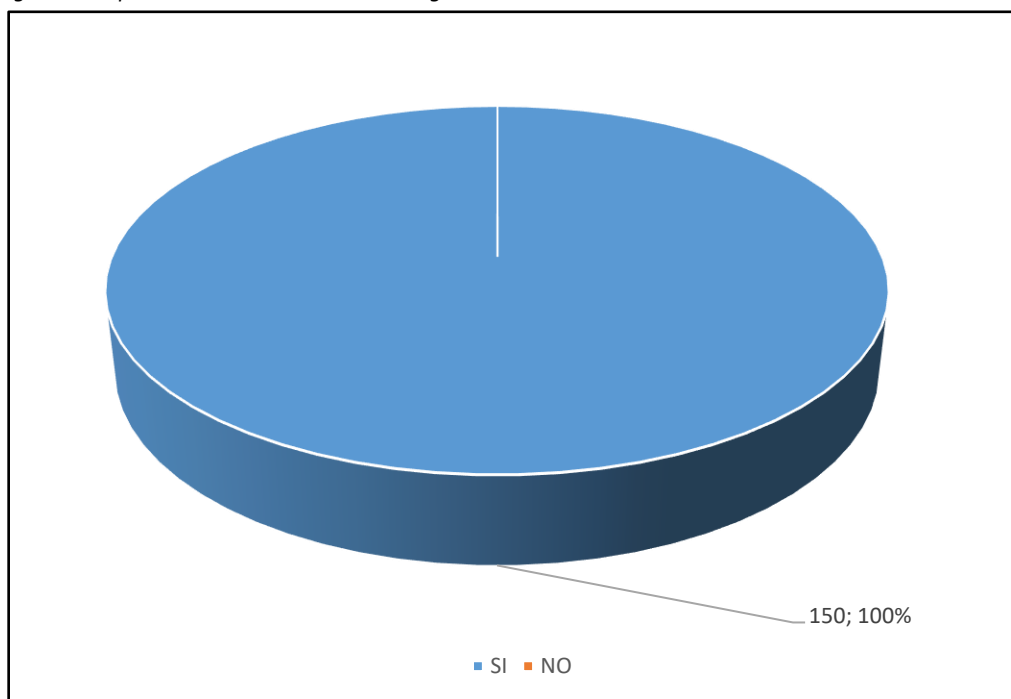


Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Departamento de Crédito Cobranzas  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** Mediante los resultados obtenidos se observa que el 90% de los clientes encuestados solicitarían un nuevo crédito a la institución y el 10% manifiesta lo contrario, demostrando así la aceptación y satisfacción por el producto crediticio.

11. ¿Considera usted que se debería implementar nuevas estrategias de cobranzas?

Figura 26 Implementación de nuevas estrategias de cobranzas.



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Departamento de Crédito Cobranzas  
Elaborado por: López, Carlos 2021

**Análisis de datos:** El 100% de los encuestados coinciden que se debe implementar nuevas estrategias de cobranza que dinamicen el proceso de concesión y recuperación del dinero otorgado en calidad de préstamos.

**Discusión del resultado.**

La mayor parte de los clientes se encuentran en una zona de tolerancia en donde aceptan el producto, pero al mismo tiempo no se cumple con sus expectativas. El proceso de concesión necesita ser mejorado para cumplir con las exigencias del público y lograr su satisfacción total, dentro del proceso crediticio está existiendo fallas ya en la estructura del proceso o en los agentes de crédito quienes no están suficientemente capacitados para desarrollar este proceso, por ello no está satisfaciendo las expectativas de los clientes.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES

- Las políticas y procesos de recuperación de cartera vencida en el Banco del Pacífico Agencia Quevedo se cumplen en un 90%, lo que denota un nivel medio de eficiencia representando así un 70% de cumplimiento y un 30% de vencimiento.
- La participación de la cartera de crédito para el año 2020, disminuyó en un -62% para la cartera comercial, incremento un 26% para la cartera de consumo y la cartera de microcrédito disminuye -5%, debido a que no se realizaron campañas de colación de créditos a causa de la crisis sanitaria que se vive en la actualidad por el covid-19.
- La gestión de eficiencia operativa con respecto a la rotación de cartera bajó del 4.68% en el año 2019 al 2.71% en el año 2020, es decir que la eficiencia en la que la institución convierte sus cuentas por cobrar en dinero en efectivo se redujo en 57.91%.
- El 71% de los clientes encuestados mencionan que su grado de satisfacción en el proceso de concesión del crédito fue alto, el 26% considera que existe deficiencia en la gestión y un 3% no estuvo para nada satisfecho.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Teniendo en consideración las conclusiones se recomienda:

- Optimizar la gestión de control crediticia para obtener una mayor eficiencia, mejorar el nivel de la cartera de crédito, con el fin de incrementar su porcentaje de cumplimiento, disminuir su porcentaje de vencimiento y así incrementar la rentabilidad.
- Promover nuevas campañas de créditos que aporten al incremento de la participación de la cartera con el fin de reactivar la economía.
- Implementar nuevas estrategias de cobranza que dinamicen el proceso de concesión y recuperación del dinero otorgado en calidad de préstamos.
- Elaborar un plan estratégico que permita implementar nuevas estrategias para disminuir el riesgo crediticio, recuperar la cartera vencida, evitar la morosidad y mejorar la rentabilidad y liquidez de la institución.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

## **6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

“Plan estratégico para la recuperación de cartera vencida del Banco del Pacífico Agencia Quevedo”

## **6.2. JUSTIFICACIÓN**

La ejecución de planes estratégicos en las instituciones se implementa para llegar a la solución de problemas existentes dentro de las mismas, por lo cual se convierte en una herramienta clave en el proceso de recuperación de cartera vencida en el Banco del Pacífico Agencia Quevedo.

La gestión de cartera es uno de los procesos más importantes de una empresa, debido a que está vinculada directamente en la administración del capital de trabajo. La propuesta se plantea con el propósito de implementar estrategias que ayuden a mejorar la gestión en la situación actual que vivimos debido a la crisis sanitaria del Covid 19, de esta forma se definirán políticas y procedimientos que sean eficientes y brinden una mayor claridad y orientación en el proceso de otorgamientos de créditos y de la misma forma poder desarrollar de manera eficaz y oportuna la gestión de cobranza de los créditos otorgados de esta manera lograr disminuir el riesgo crediticio en el Banco del Pacífico Agencia Quevedo, con el fin de incrementar su rentabilidad.

Los resultados que se obtendrán a través de la implementación del plan estratégico y el cumplimiento de todas las acciones es la recuperación de la rentabilidad a través del eficiente retorno de cartera, esto permitirá una adecuada toma de decisiones en el futuro.

## **6.3. FUNDAMENTACION LEGAL**

### **6.3.1. Ley de la Superintendencia de Bancos**

Libro I.- Normas de Control para las Entidades de los Sectores Financieros Público y Privado. Capítulo III.- De los Burós de Información Crediticia

Art. 1.- Los burós de información crediticia prestarán el servicio de referencias crediticias, hasta noventa (90) días después de la entrada en vigencia del Registro de Datos Crediticios. En su denominación incluirán obligatoriamente la frase "Buró de información crediticia. (Superintendencia de Bancos, 2018)

Art. 3.- La información crediticia comprenderá todas las obligaciones activas y contingentes que consten en el Sistema de Operaciones Activas y Contingentes (SOAC), y obligaciones contraídas en el sector comercial o de cualquier otro tipo de cliente, cuyo titular haya autorizado previamente que sea entregada al buró de crédito, y que permita evaluar de modo integral la capacidad actual y comportamiento histórico de endeudamiento y pago de los sujetos de crédito. (Superintendencia de Bancos, 2018)

Art. 17.- El servicio de referencias crediticias podrá ser prestado por los burós a cualquier entidad controlada por la Superintendencia de Bancos; y, a las personas naturales y jurídicas, señaladas en la sección II "Del manejo de la información crediticia" de la Ley Orgánica derogatoria a la Ley de Buros de Información Crediticia, quienes al obtener la autorización previa del titular de la información, con excepción de la información proveniente de la central de riesgos, utilizarán el reporte de referencias crediticias únicamente como insumo informativo en el análisis crediticio. (Superintendencia de Bancos, 2018)

### **6.3.2. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**

**Art. 47.- Sistemas de Crédito.** - Cuando el consumidor adquiriera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;
3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio. Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago, es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero.

El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores. Las tarifas que cobren las instituciones financieras o cualquier otra persona natural o jurídica por todas las actividades y servicios inherentes a la cobranza judicial o extrajudicial de un crédito vencido deberán ser previamente acordadas con el prestatario al momento del otorgamiento del crédito. Las tarifas por la cobranza judicial o extrajudicial no podrán superar anualmente el porcentaje determinado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, que se calculará sobre el valor remanente

del capital original del crédito, tomando en cuenta criterios de mercado, montos, tasas, segmentos, plazos, entre otros. (Ley Organica de defensa del consumidor , 2000)

Según el Art. 48 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, hace referencia a la concepción de pago anticipado estableciendo lo siguiente:

**Art. 48.- Pago Anticipado.** - En toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado, o a realizar prepagos parciales en cantidades mayores a una cuota. En estos casos, los 48 intereses se pagarán únicamente sobre el saldo pendiente. Lo prescrito en el presente artículo incluye al sistema financiero. (Ley Organica de defensa del consumidor , 2000)

**Art. 49.- Cobranza de Créditos.** - En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar. (Ley Organica de defensa del consumidor , 2000)

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Esbozar un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida del Banco del Pacífico Agencia Quevedo.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Plantear un modelo operativo para los procesos de crédito y cobranza en la agencia Banco del Pacífico de Quevedo.
- Proponer acciones para mejorar los resultados de los indicadores financieros de la agencia Banco del Pacífico de Quevedo.
- Socializar la propuesta con los directivos y asesores del área de crédito de la agencia Banco del Pacífico Quevedo

## **6.5. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA**

El Banco del Pacífico Agencia Quevedo se encuentra ubicado en la Provincia de Los Ríos, cantón Quevedo, Av. 7 de octubre entre calle 2da y 3ra, como referencia junto a la Agencia Quevedo del Banco Internacional.

## **6.6. FACTIBILIDAD**

La propuesta es factible en razón de que la institución financiera Banco del Pacífico Agencia Quevedo, accede a colaborar con las instalaciones y pone a disposición a los

colaboradores del Área de Crédito y Cobranza para el respectivo levantamiento de datos, además el plan estratégico no vulnera ninguna normativa de la institución, en cierto grado la complementa, se cuenta con herramientas, instrumentos, conocimientos, habilidades, además con el aporte de la experiencia de los Asesores, cuya contribución es vital para efectuar distintas actividades, se dispone de los recursos económicos suficientes para elaborar y socializar el plan estratégico que permitirá recuperar la cartera vencida de los clientes.

La propuesta sugerida está sustentada en las normativas de la Superintendencia de Bancos que es el ente regulador de las instituciones financieras a demás en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en referencia al sistema de créditos, se toman en consideración las políticas y reglamento interno del Banco del Pacífico, cumpliendo así con todos los componentes que estipulan el desarrollo integral de sus funciones sociales.

## 6.7. PLAN DE TRABAJO

**Tabla 10. Modelo Operativo**

<b>ETAPAS</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>ETAPA I PLANIFICACIÓN</b>	Objetivos Estratégicos	Establecer objetivos estratégicos generales y específicos los cuales mejoren la situación actual del Banco del Pacífico Agencia Quevedo.	Planteamiento de los objetivos generales y específicos.	Ing. Carlos López
<b>ETAPA II EJECUCIÓN</b>	Plan Estratégico	Estructurar el punto de partida y las acciones concretas a tomar para cumplir con los objetivos estratégicos.	Indicar la misión, visión, valores de la institución y acciones a tomar en base a los objetivos estratégicos.	Ing. Carlos López Autoridades del BdP Área de Crédito y Cobranza
<b>ETAPA III CONTROL</b>	Puntos Vulnerables	Identificar los puntos críticos en base al cumplimiento del Manual de políticas y procesos crediticios.	Realización de flujograma de procesos para crédito y cobranza.	Ing. Carlos López
<b>ETAPA IV EVALUACIÓN</b>	Indicadores Financieros	Aplicar indicadores como instrumento de evaluación de procesos de crédito y cobranza.	Aplicación de indicadores financieros.	Ing. Carlos López

Elaborado por: López, Carlos 2021

### 6.7.1. Planificación

De acuerdo con el mejoramiento de la rentabilidad del Banco del Pacífico Agencia Quevedo, en base al proceso de recuperación de cartera vencida se establecen los siguientes objetivos estratégicos.

**Tabla 11. Objetivos Estratégicos**

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICOS</b>
<b>Recuperar la cartera vencida a través de procesos de reestructuración y refinanciamientos, donde se optimicen los recursos y se alcance resultados a corto plazo.</b>	Disminuir gastos que afecten directamente la recuperación de cartera vencida.
	Procurar la eficiencia administrativa en el uso de los recursos económicos utilizados en la recuperación de cartera vencida.
<b>Mejorar la rentabilidad a través de la colocación eficiente de créditos, garantizando el retorno del capital y los rendimientos financieros.</b>	Estabilizar las finanzas del Banco, para obtener ratios financieras positivos que trasciendan en el crecimiento de la institución a través de una recaudación eficiente y oportuna.
	Prever posibles escenarios negativos que mantengan a la institución financiera preparada para en un futuro no tener amenazas de quiebra o iliquidez.

Elaborado por: López, Carlos 2021

## **6.7.2. Ejecución**

### *6.7.2.1. Antecedentes internos*

#### **Misión**

Contribuir al desarrollo del país con responsabilidad social, generando valor para nuestros clientes y la comunidad, mediante una banca inclusiva y con talento humano.

#### **Visión**

Ser un Banco universal, líder en todos los segmentos, con la mejor experiencia del cliente, mediante la innovación digital y un modelo de negocio sostenible y humano.

#### **Principios**

El GFBP (Grupo Financiero Banco del Pacifico) ha establecido Principios sobre los que deben fundamentarse las actuaciones de sus colaboradores:

**Integridad.** - Generar confianza al obrar de buena fe, para evitar que el interés personal influya en sus decisiones e impedir acciones que permitan, amparen o faciliten actos incorrectos; cumplir con prudencia y confidencialidad los compromisos y respetar los acuerdos. (Banco del Pacifico sa., s.f.)

**Lealtad.** - Desempeñar con fidelidad y asumir la responsabilidad de los actos; comunicar de manera oportuna todo incidente o irregularidad, que afecte o pueda lesionar los intereses del GFBP o de sus grupos de interés identificados. (Banco del Pacifico sa., s.f.)

**Tolerancia.** - Tratar con respeto y equidad, valorar las identidades y diferencias de todas las personas, fomentar la erradicación del trabajo infantil, rechazar el trabajo forzado y censurar todas aquellas acciones que infringen al Código del Trabajo. Están prohibidas

las marginaciones, actos de hostigamiento, discriminaciones o segregaciones, fundadas en factores ideológicos, raciales, religiosos, de sexo, orientación sexual, color, de género, edad, nacionalidad, capacidades especiales o de cualquier razón política, ideológica, social y filosófica.

**Solidaridad, Responsabilidad Social y Ambiental.** - Implementar estrategias corporativas que consideren las expectativas económicas, sociales y ambientales de los grupos de interés identificados, la comunidad y el ambiente, para contribuir al logro del bien común y al desarrollo sostenible. (Banco del Pacífico sa., s.f.)

**Legalidad.** - Cumplir con la Constitución de la República del Ecuador, con la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y demás leyes aplicables, con la normativa expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, con las disposiciones vigentes sobre obligaciones fiscales, relaciones laborales, transparencia de la información, defensa de los derechos del consumidor y responsabilidad ambiental.

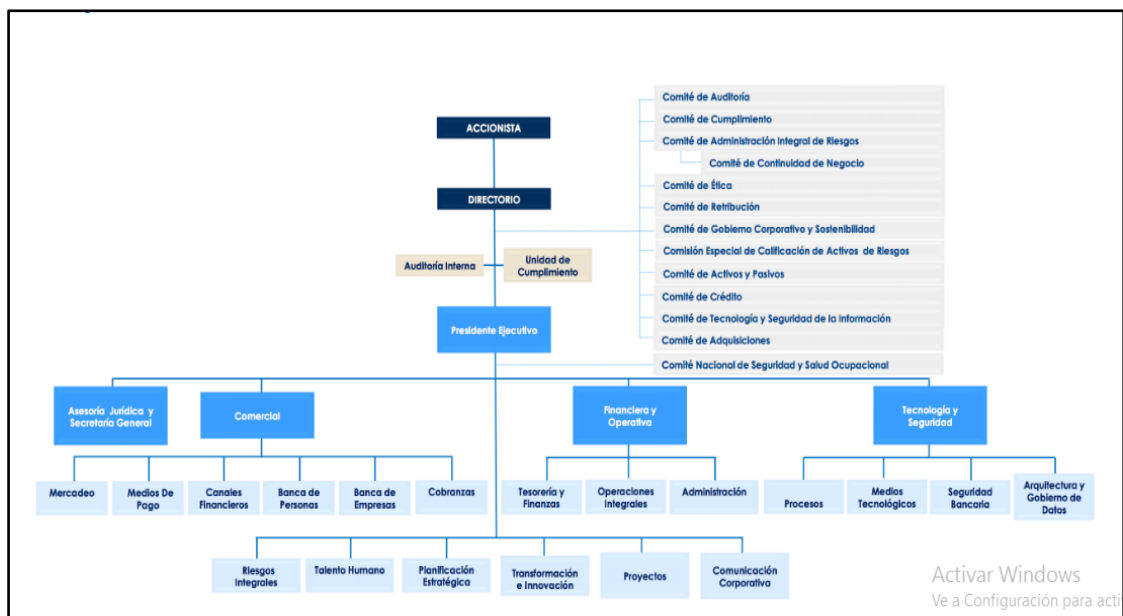
### **Valores**

- Integridad
- Centrado en el cliente
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento a las personas

## Estructura Organizacional

La elección apropiada de una estructura organizacional estará enmarcada en sus aspectos prácticos y filosóficos que guiarán el accionar institucional. La estructura es dinámica al entorno en función a su misión y objetivos institucionales. Bajo esta consideración el Banco se sintetizó en la siguiente estructura organizacional.

Figura 27 Estructura Organizacional Banco del Pacífico



Fuente: (Banco del Pacífico sa., s.f.)  
 Elaborado por: López, Carlos 2021

## Formulación de estrategias

Tabla 12. Formulación de estrategias

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS (ACCIONES CONCRETAS)
<b>Recuperar la cartera vencida a través de procesos de reestructuración y refinanciamiento, donde se optimicen los recursos y se alcance resultados a corto plazo.</b>	Disminuir gastos que afecten directamente la recuperación de cartera vencida.	Establecer procesos eficientes de facturación efectiva, evitando gastos que podrían ser mayores al rendimiento esperado.
	Procurar la eficiencia administrativa en el uso de los recursos económicos utilizados en la recuperación de cartera vencida.	Aplicar técnicas de reestructuración y refinanciamiento, mediante las cuales se pueda recuperar la cartera vencida sin incurrir en gastos innecesarios y creando vínculos positivos con los clientes.
<b>Mejorar la rentabilidad a través de la colocación eficiente de créditos, garantizando el retorno del capital y los rendimientos financieros.</b>	Estabilizar las finanzas del Banco, para obtener ratios financieras positivos que trasciendan en el crecimiento de la institución a través de una recaudación eficiente y oportuna.	Evaluación mensual de la recuperación de cartera y la gestión de los asesores del Área de Crédito y Cobranza, mediante la aplicación de indicadores.
	Prever posibles escenarios negativos que mantengan a la institución financiera preparada para en un futuro no tener amenazas de quiebra o iliquidez.	Aplicar instrumentos de análisis de riesgos, que permita prever escenarios que puedan afectar la estabilidad financiera de la institución.







Elaborado por: López, Carlos 2021

### 6.7.3. Control

#### a) Flujograma de procesos

A continuación, se presenta Flujogramas de los procesos de crédito y cobranza, los cuales se realizan mediante una representación gráfica de la continuidad de procesos realizados en la institución.

**Tabla 13. Simbología diagrama de procesos**

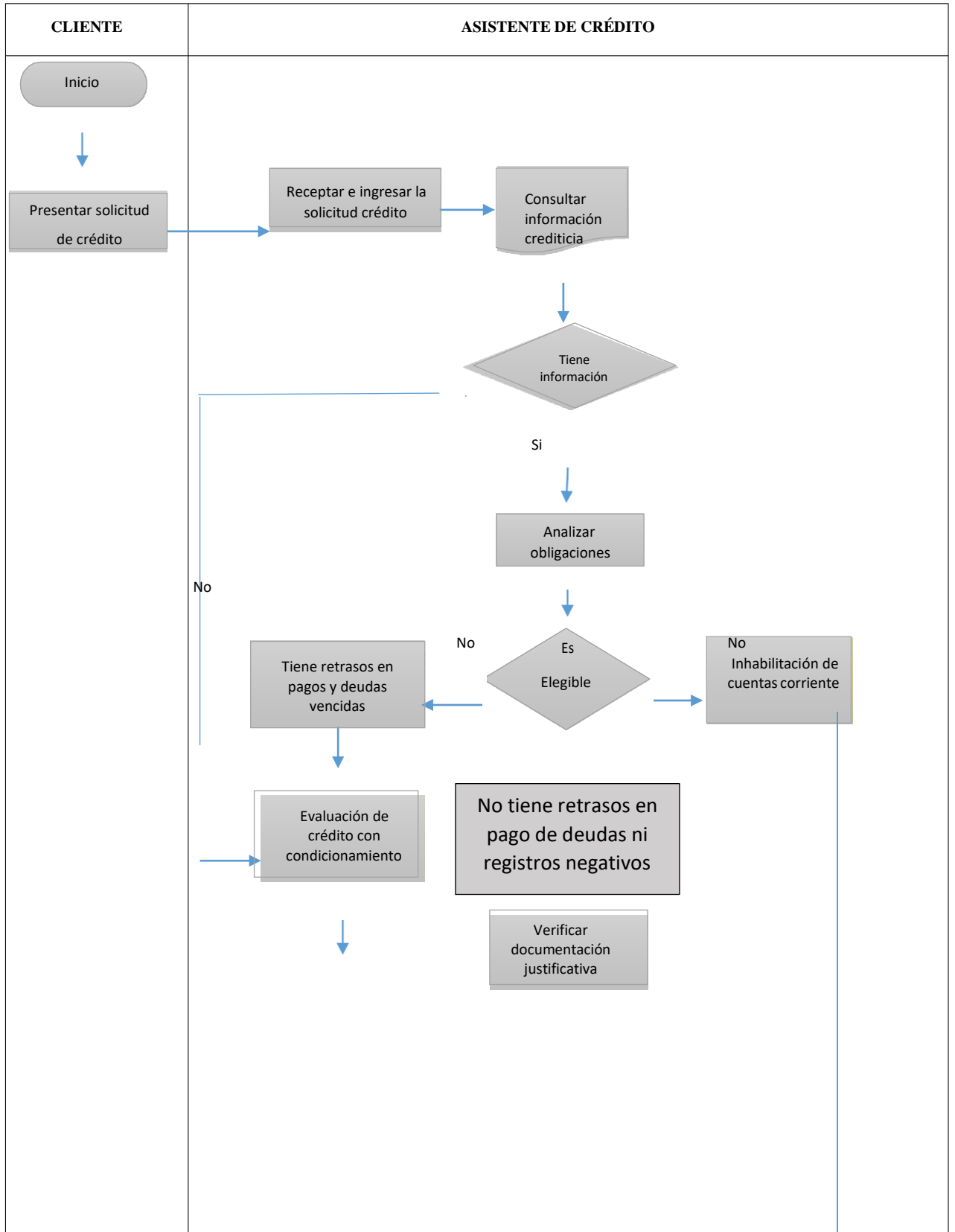
SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
	Inicio y fin de los procesos.
	Instrucciones en los procesos.
	Impresión de los resultados obtenidos.
	Conector de diagrama.
	Selección alternativa.
	Línea de flujo.

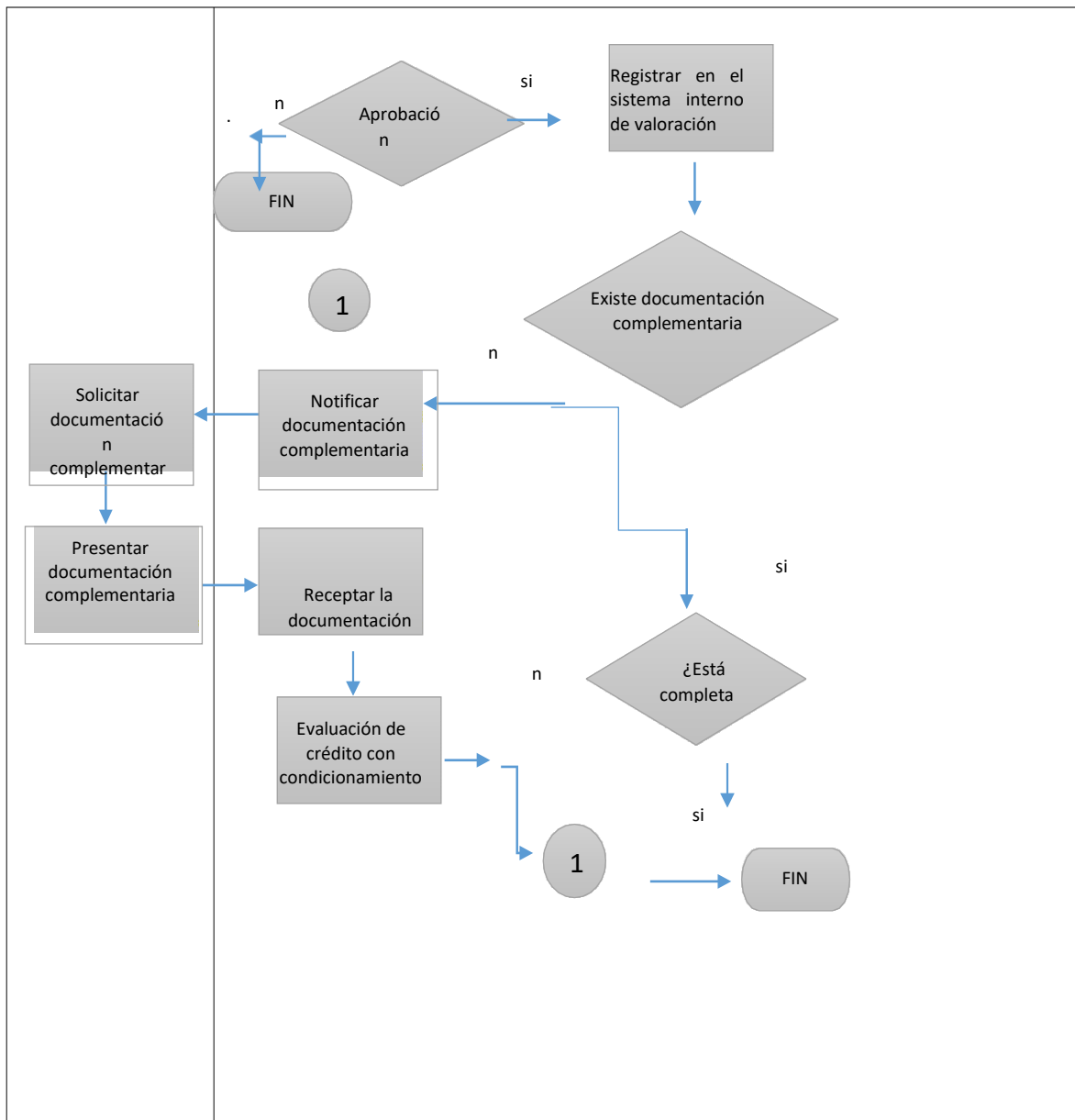
Fuente: Investigación

Para la concesión del crédito se realizan los siguientes procedimientos:

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO

Figura 28 Flujoograma del proceso de crédito



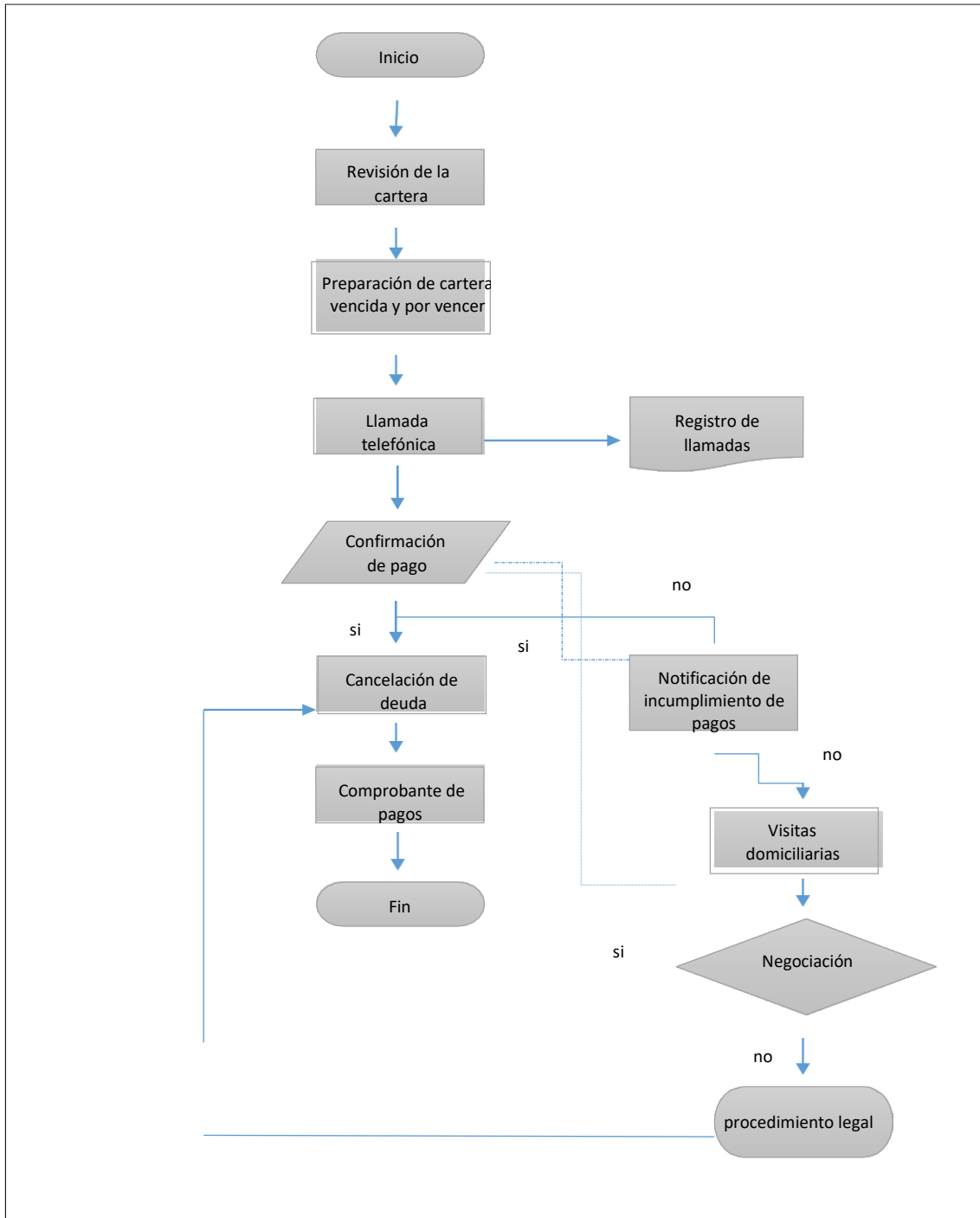


**Fuente:** (Banco del Pacífico sa., s.f.)

Determinados todos los pasos a seguir para una eficiente recuperación de cartera se plantea el siguiente flujograma en el cual se describen los pasos de manera práctica.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZA

Figura 29 Flujograma del proceso de cobranza



Fuente: (Banco del Pacifico sa., s.f.)

#### 6.7.4. Evaluación

**Tabla 14 4. Plan de Evaluación**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>¿QUIENES SOLICITAN EVALUAR?</b>	Gerente del banco del pacífico agencia Quevedo.
<b>¿PARA QUÉ EVALUAR?</b>	La evaluación sirve para analizar la información desarrollada en la propuesta, y para revisar cuan efectiva ha sido la elaboración del plan y la efectividad del objetivo a ser estudiado y aplicado, de esta forma ver si se mejora, se mantiene o se modifica el plan.
<b>¿QUÉ EVALUAR?</b>	Los procesos crediticios, los procesos de cobranza.
<b>¿QUIÉN EVALÚA?</b>	Gerente de la agencia Quevedo.
<b>¿CUÁNDO EVALUAR?</b>	Una vez se haya aplicado el plan preventivo de crédito con el diseño del programa de incentivos al personal crediticio, se estima un período de 3 meses por la primera aplicación; y de ahí si se mantiene, realizarlo de manera semestral, para obtener resultados reales.
<b>¿CON QUÉ EVALUAR?</b>	Se utilizará un comparativo en función de los índices de morosidad, y la cuenta que mayor variación tiene como son las cuentas por cobrar se elaborará un análisis anual para revisar el cumplimiento de disminuir la cartera vencida.

Fuente: Investigación (Guevara Paredez , 2019, pág. 59)

Elaborado por: López, Carlos 2021

**PROPUESTA DE MEJORA EN FUNCIÓN DE LOS INDICADORES  
FINANCIEROS**

**Tabla 15 5. Propuesta de mejora en función de los indicadores financieros  
Banco del Pacífico de Quevedo.**

<b>INDICADOR FINANCIERO</b>	<b>RESULTADO ACTUAL (ALO 2020)</b>	<b>MEJORA (AÑO 2021)</b>
<b>Rentabilidad neta del activo</b>	0.43%	INCREMENTAR
<b>Rentabilidad neta financiera</b>	4.88%	INCREMENTAR
<b>Rotación de cartera</b>	2.71 veces	INCREMENTAR
<b>Capital de trabajo</b>	\$1.380'755.056,53	MANTENER

Fuente: Estados Financieros (Banco del Pacifico sa.)  
Elaborado por: López, Carlos 2021

Las cifras consideradas para la correspondiente evaluación de los indicadores financieros fueron tomadas de la rendición de cuentas que presenta el Banco del Pacífico anualmente, de esta forma se proyecta el plan preventivo de recuperación de cartera con el objetivo de mejorar la situación de la institución y así mantener, incrementar o disminuir los resultados de los indicadores dependiendo el caso específico.

## 6.8. CRONOGRAMA

Tabla 16 Cronograma

Actividades	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega de Material	■	■	■	■																								
Capacitación a los Asesores	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Fijar objetivos estratégicos									■	■	■																	
Evaluación de cumplimiento										■	■	■																
Elaborar plan estratégico														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones Virtuales																									■	■	■	■
Monitoreo y seguimientos																									■	■	■	■
Medición de cumplimientos																									■	■	■	■

Fuente: Investigación

Elaborado por: López, Carlos 2021

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Lambarry , H. L. (2017). Prácticas De Contabilidad. Ciudad De México: Grupo Editorial Patria Sa.
- Alonso Martin , J. M. (2015). UF0528-Gestión Y Análisis Contable De Las Operaciones Económico-Financieras. España: Editorial Elearning Sl.
- Araujo Santana, E. P. (2016). Análisis De Cartera Vencida De Clientes De La Compañía Delta Plastic Ca. Guayaquil.
- Ayala Brito , G., & Becerriel Sanchez, B. (2016). Finanzas Bursátiles. México: Instituto Mexicano De Contadores Públicos.
- Baca Urbina, G., & Marcelino Aranda, M. (2016). Ingeniería Financiera. México: Grupo Editorial Patria.
- Baena Toro, D. (2016). Análisis Financiero Enfoque Y Proyecciones. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Banco Del Pacifico Sa. (S.F.). Obtenido De <https://www.bancodepacifico.com/bancopacifico/media/pdf/proveedores/publication.pdf>
- Banco Del Pacifico Sa. (S.F.). Obtenido De <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Estados%20financieros%20banco%20pacifico/Dic-Balance2020.pdf>
- Beraza Garmendia , A., Gilsanz López, A., Ahumada Carazo , R., Hoyos Iurrizaga, J., Peña Cerezo, M. A., Ibañez Hernandez, F., & San Martin Albizuri, N. (2015). Gestión De Entidades Financieras. Madrid: Esic Editorial.
- Boullosa Torrecilla, A., & Rios Rodriguez, L. R. (2017). Matemática Financiera. Cuba: Co-Edición Con Editorial Feijoo.
- Brachfield Alsina, P. (2009). Gestión Del Crédito Y Cobro. Finanzas (Profit).
- Calderon Pin, C. E. (2017). “Plan Estratégico Para Recuperación De Cartera Vencida De La Empresa Traverso & Perez Construcciones C.A. Guayaquil.
- Calleja Bernal, F. J., & Calleja Bernal Mendoza, F. (2017). Análisis De Estados Financieros. México: Pearson Educación .
- Chiluiza Ruiz, F. (2017). La Gestión De La Cartera De Créditos Y Su Incidencia En La Rentabilidad De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Credil Ltda. De La Ciudad De Ambato En El 2017. Ambato.
- Cuadrado Perez , C. (2015). La Cesión De Creditos. Madrid: Editorial DYKINSON SL.

- Fernandez Navarrete , J. (2017). Módulo Valor Del Dinero En El Tiempo Interés Simple E Interés Compuesto Aplicaciones. Bogota: Ediciones USTA.
- Freire Sosa, M., & Menéndez Granizo, P. (2013). Análisis De La Vulnerabilidad De La Banca Privada Ecuatoriana Mediante Pruebas De Estres Macroeconómicas Empleando Un Modelo De Vectores Autorregresivos Con La Cartera Vencida Como Indicador De Estabilidad Durante El Período 200-2011. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Fuentes Santana , J. (2017). LA CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN EL ESTADO DE RESULTADO. Guayaquil.
- García Padilla, V. M. (2016). Análisis Financiero Un Enfoque Integral . México: Grupo Editorial Patria.
- Gimeno Ribes, M. (2015). Endeudamiento Empresarial Y Fusión De Sociedades. Madrid: Ediciones Jurídicas Y Sociales Sa.
- Guerrero Reyes, J. C., & Galindo Alvarado, J. F. (2015). Contabilidad 2. México: Grupo Editorial Patria.
- Guevara Paredez , L. (2019). Obtenido De [Http://Dspace.Uniandes.Edu.Ec/Bitstream/123456789/10477/1/PIUPCYA0018-2019.Pdf](http://Dspace.Uniandes.Edu.Ec/Bitstream/123456789/10477/1/PIUPCYA0018-2019.Pdf)
- Illera Dulce, L. E., & Illera , J. C. (2015). Política Empresarial. Bogotá Dc: Editorial CESA.
- Internacional, F. M. (2016 ). Operaciones Fianancieras Del FMI. Whashington: Fondo Monetario Internacional.
- JEP. (17 De AGOSTO De 2020). JEP COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO. Obtenido De [Https://Www.Coopjep.Fin.Ec/Productos-Servicios/Creditos/Credipymes](https://Www.Coopjep.Fin.Ec/Productos-Servicios/Creditos/Credipymes)
- Lacalle Calderón, M. (2005). Microcréditos De Pobres A Microempresarios. Barcelona: Ariel SA.
- Lavalle Burguete, A. C. (2017). Análisis Financiero. Mexico: Unid Editorial Digital.
- Lavalle Burguete, A. C. (2017). Análisis Financiero. Mexico: UNID Editorial Digital.
- Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor . (10 De Julio De 2000). Obtenido De [Https://Www.Industrias.Gob.Ec/Wp-Content/Uploads/2017/05/Ley-Org%C3%A1nica-De-Defensa-Del-Consumidor.Pdf](https://Www.Industrias.Gob.Ec/Wp-Content/Uploads/2017/05/Ley-Org%C3%A1nica-De-Defensa-Del-Consumidor.Pdf)
- López, R., & Soria, G. (2010). Diseño De Un Modelo De Gestión Financiera Para Evaluar Y Controlar El Uso De Los Recursos Financieros Y Reducir Los Costos Operacionales Del Banco Nacional De Fomento. Sangolqui.
- Luna Gonzalez , A. C. (2016). Plan Estratégico De Negocios. México: Grupo Editorial Patria Sa.

- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). La Elaboración Del Plan Estratégico Y Su Implantación A Través Del Cuadro De Mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz De Santos, SA.
- Masaquiza Masaquiza, S. J. (2017). “La Cartera Vencida Y Su Incidencia En La Rentabilidad De La COAC Mushuc Ñan Ltda En La Parroquia Salasaca. Ambato.
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). Planeación Financiera. México: Grupo Editorial Patria.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2015). Crédito Y Cobranza. México: Grupo Editorial Patria Sa.
- Morales Castro, J. A., & Morales, C. A. (2015). Crédito Y Cobranza. México D.F: Grupo Editorial Patria Sa.
- Moreno Fernandez, J. A. (2018). Prontuario De Fianzas Empresariales. México: Grupo Editorial Patria, Sa.
- Pacheco Coello , C. E. (2017). Finanzas Corporativas Valor Llave Para Una Organizacion Sana Y Competente. México: Instituto Mexicano De Contadores Públicos.
- Prieto Panadero, R. (2017). Plan General De Contabilidad. Madrid: Editorial Cep Sl.
- Review, H. B. (2017). Finanzas Básicas. Barcelona España: Editorial Reverte Sa.
- Roman Fuentes, J. C. (2017). Estados Financiero Básicos. México: Editorial Isef Empresa Líder.
- Rubio Marquez, V. (2017). Reforma Financiera. México: Fondo De Cultura Económica.
- Ruza, C., & Curbera, P. (2013). El Riesgo De Crédito En Perspectiva . Madrid: Www.Uned.Es/Publicaciones.
- Sagner , A. (2011). El Flujo De Cartera Vencida Como Medida De Riesgo De Crédito : Análisis Y Aplicación Al Caso De Chile. Análisis Económico.
- Sanchis Palacio, J. R., & Camps Torres , J. (2015). Dirección Estratégica Bancaria. Valencia: Ediciones Diaz De Santos.
- Stimilli, E. (2020). Deuda Y Culpa. Barcelona: Herder Editorial.
- Superintendencia De Bancos. (2018). Obtenido De Obtenido De Www.Superbancos.Gob.Ec/Bancos/Wpcontent/Uploads/Downloads/2018/01/L1\_II\_Cap\_III.Pdf
- Superintendencia De Bancos Y Seguros. (2016). Normas Generales Para Las Instituciones Del Sistema Financiero. Superintendencia De Bancos Y Seguros, Quito. Obtenido De [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_IX\\_Cap\\_II.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_Cap_II.pdf)
- Tarzijan M, J. (2018). Fundamentos De Estrategia Empresarial. Santiago: Ediciones Universidad Católica De Chile.

Universidad Pro Desarrollo De México. (MIERCOLES De JUNIO De 2008). Finanzas Avanzadas UPRO. Obtenido De [Http://Finanzasavanzadasupro.Blogspot.Com/2008/06/Las-5-Cs-Del-Credito.Html](http://Finanzasavanzadasupro.Blogspot.Com/2008/06/Las-5-Cs-Del-Credito.Html)

Vite Rangel, V. (2017). Contabilidad General. México: UNID Editorial Digital.

Werner, R. (2003). Banca Central Y Cambios Estructurales Ej Japon Y Europa . Tokio:Soshisha.

Weston, F. B. (1999). Manual De Administración Financiera. España: Interamericana.

## ANEXOS

### ANEXO 1 Informe Urkund.

Quevedo, 31 de Marzo de 2021

Señor Ingeniero  
Roque Vivas Moreira, MSc.

#### **DIRECTOR DE UNIDAD DE POSGRADO UTEQ**

Presente. –

De mis consideraciones:

En calidad de Directora del Proyecto de Desarrollo titulado “**RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA AGENCIA BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2020. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**”, me permito manifestar a usted y por su intermedio a los Miembros del Tribunal.

Que el Ing. **CARLOS XAVIER LÓPEZ NAVARRETE**, Egresado de la Maestría en Administración de Empresas, ha cumplido con las correcciones de su proyecto investigación de acuerdo el Reglamento de Graduación de Posgrado de la UTEQ, y se ha subido su proyecto de grado al sistema URKUND. En este sentido, tengo a bien certificar la información reflejada en el sistema, con un porcentaje del 4%.



The screenshot displays the URKUND system interface. At the top, the logo 'URKUND' is visible. Below it, a table-like structure shows the following information:

Documento	<a href="#">PROYECTO DE DESARROLLO URKUND 31-03-2021.pdf</a> (D100342910)
Presentado	2021-03-31 14:26 (-05:00)
Presentado por	karevalo@uteq.edu.ec
Recibido	karevalo.uteq@analysis.arkund.com
Mensaje	PROYECTO DE DESARROLLO ING. CARLOS LOPEZ NAVARRETE 31-03-2021 <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

Below the message, a yellow highlight indicates: "4% de estas 16 páginas, se componen de texto presente en 8 fuentes." At the bottom of the interface, there are navigation icons for back, forward, and search.



---

Lcda. Karina Arévalo Briones, MSc.  
**Directora de Proyecto de Investigación**

**ANEXO 2. Oficio dirigido al Banco del Pacífico Agencia Quevedo solicitando autorización para realizar la investigación.**

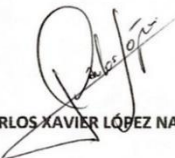
Quevedo, 4 de Diciembre de 2020

Sr(s) Banco del Pacifico sa

De mis consideraciones.-

Yo Ing. Carlos Xavier López Navarrete, portador de la cedula de identidad 120561023, mediante la presente solicito a ustedes se me conceda el debido permiso para realizar en esta prestigiosa entidad mi proyecto de investigación previa la obtención del grado académico de Magister en Administración de Empresas, MBA, **RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA AGENCIA BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2020. PLAN ESTRATEGICO PARA LA RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA.** Por la amable atención que se brinde a la presente de ante mano expreso mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente

  
ING. CARLOS XAVIER LÓPEZ NAVARRETE

  
Banco del Pacifico S.A.  
AGENCIA QUEVEDO PRINCIPAL

**ANEXO 3. Respuesta del Banco del Pacífico Agencia Quevedo autorizando realizar la investigación en la entidad.**



Banco del Pacífico

BANCO DEL PACIFICO SA

RUC. 0990005737001

Dirección legal Guayaquil, P.Icaza 200 y Pichincha

Dirección comercial calle 7 de Oct entre 2da y 3ra  
Quevedo

Teléfono: (593-4) 3731500

Quevedo, 9 de diciembre del 2020

Señores

**Universidad Técnica Estatal de Quevedo**

Ciudad.-

Junto un cordial saludo, Yo Ing. Marisol Galarza Vecilla, en calidad de jefa de agencia del Banco del Pacífico SA localidad Quevedo, autorizo al **Ing Carlos Xavier López Navarrete**, realizar la investigación para el desarrollo de su proyecto previa la obtención del grado académico de Magister en Administración de Empresas, MBA, **RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA AGENCIA BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2020. PLAN ESTRATEGICO PARA LA RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA.**

Atentamente

Ing. Marisol Galarza Vecilla

**ANEXO 4. Oficio dirigido al Banco del Pacífico Agencia Quevedo solicitando certificación de haber culminado la investigación.**

Quevedo, 10 de Marzo de 2021

Sr(s) Banco del Pacifico sa


De mis consideraciones.-

Yo Ing. Carlos Xavier López Navarrete, portador de la cedula de identidad 120561023, mediante la presente informo haber culminado la investigación para el desarrollo de mi proyecto de investigación previa la obtención del grado académico de Magister en Administración de Empresas, MBA, **RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA AGENCIA BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2020. PLAN ESTRATEGICO PARA LA RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA.**

Por la amable atención que se brinde a la presente de ante mano expreso mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente

  
ING. CARLOS XAVIER LÓPEZ NAVARRETE

  
Banco del Pacifico S.A.  
AGENCIA QUEVEDO PRINCIPAL

**ANEXO 5. Respuesta del Banco del Pacífico Agencia Quevedo certificando la culminación de la investigación.**



**Banco del Pacífico**

BANCO DEL PACIFICO SA

RUC. 0990005737001

Dirección legal Guayaquil, P.Icaza 200 y Pichincha

Dirección comercial calle 7 de Oct entre 2da y 3ra  
Quevedo

Teléfono: (593-4) 3731500

Quevedo, 17 de marzo del 2021

Señores

**Universidad Técnica Estatal de Quevedo**

Ciudad.-

Junto un cordial saludo, Yo Ing. Marisol Galarza Vecilla, en calidad de jefa de agencia del Banco del Pacífico sa localidad Quevedo, certifico que el **Ing Carlos Xavier López Navarrete**, ha culminado con éxito su investigación para el desarrollo de su proyecto previa la obtención del grado académico de Magister en Administración de Empresas, MBA, **RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA AGENCIA BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2020. PLAN ESTRATEGICO PARA LA RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA.**

Atentamente

**Banco del Pacífico SA.**  
**AGENCIA QUEVEDO PRINCIPAL**

Ing. Marisol Galarza Vecilla

## ANEXO 6. Entrevista realizada a la Gerente del Banco del Pacífico Agencia

Quevedo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DEL BANCO DEL PACIFICO AREA DE CREDITO Y COBRANZA QUEVEDO

**Objetivo:** Obtener información que permita el análisis de las políticas y procesos crediticios que aplica el Banco Pacífico para medir su eficiencia.

1. ¿Se maneja una política de crédito y cobranza formalizada?
2. ¿Cuál es el proceso a seguir para la cobranza de valores pendientes?
3. ¿Se tiene un respaldo por la concesión de los créditos?
4. ¿Cuáles son las estrategias aplicadas para disminuir el porcentaje de la cartera vencida?
5. ¿En qué nivel considera usted que se encuentra la cartera vencida en la institución?
6. ¿Cómo se controla la eficiencia de los procesos de recuperación de cartera en la institución?
7. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del Área de Créditos y Cobranza tanto de la cartera recuperada como de la cartera vencida?

¡Gracias por su colaboración!

**ANEXO 7. Check list aplicado recuperación y seguimiento de créditos.**

Procedimiento de Recuperación y Seguimiento de Créditos				
No	Procedimientos y Requisitos	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
<b>INFORMACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE CRÉDITOS</b>				
1	¿Se proporciona información adecuada de crédito, de acuerdo a la necesidad del cliente?			
2	¿Se informa al cliente que para acceder al crédito es indispensable abrir una cuenta y depositar el valor mínimo establecido?			
3	¿Los asesores de crédito informan a las personas sobre el beneficio de sus otros servicios financieros?			
4	¿La documentación receptada es revisada y se ajusta a los requisitos y políticas estipuladas por el Banco?			
<b>ANÁLISIS CREDITICIO</b>				
1	¿Se verifico que el solicitante posee cuenta activa para la realización del crédito?			
2	¿Se realizó el análisis del buró de crédito: créditos cancelados, ejecución judicial, entre otros?			
3	¿Se investigó si el solicitante posee un fiable historial de pago?			
4	¿Se confirman certificados laborales y roles de pago del solicitante, conyugue y garante?			
5	¿Se detalla la información económica y financiera del cliente?			
6	¿Es evaluada la capacidad de pago de los clientes solicitantes?			
7	¿Se revisa si las solicitudes de crédito están llenas de forma correcta?			

8	¿Se confirman referencias personales y comerciales proporcionadas por el solicitante del crédito?			
<b>APROBACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO</b>				
1	¿El comité de crédito verifica que la concesión de créditos este en concordancia con los lineamientos del manual de créditos de la entidad?			
2	¿El comité de crédito verifica y analiza la respectiva documentación considerando el riesgo de crédito que esta pueda ocasionar?			
3	¿El comité de crédito verifica que la información ingresada en el sistema sea correcta y coherente con los datos que proporcionen los asesores?			
4	¿Se verifica que la carpeta del cliente cuente con los documentos necesarios que garanticen el respaldo del crédito?			
5	¿El asesor de créditos realiza el informe respectivo para la debida aprobación del crédito?			
6	¿Se imprimen los documentos finales, acta de entrega, y pagares para legalización del crédito?			
7	¿Se verifica que las firmas de los solicitantes de crédito sean idénticas a las que constan en la cédula de identidad?			
8	¿Se verifica que los documentos del crédito contengan todas las firmas necesarias para su respectiva otorgación?			
9	¿Se menciona a los clientes las fechas de pagos y sus sanciones en caso de mora?			
10	Se realizó débito de la cuenta del cliente en la fecha de vencimiento.			
11	Se han realizado las visitas para notificación al cliente en mora fuera del horario de oficina.			
12	Se han realizado las tres notificaciones al cliente en mora.			
13	Se han realizado las tres notificaciones al garante.			
14	Se ha registrado solicitud de restructuración de crédito.			



5. ¿Cuál de los siguientes beneficios se generaría por el cumplimiento de los clientes en el pago de sus deudas?

MANTENER FLUJO DE CAJA

DEMOSTRAR LIQUIDEZ

INNOVAR SERVICIOS AL CLIENTE

6. ¿Qué efectos ha generado la cartera vencida de los clientes en la institución?

AFECTACION EN LA RENTABILIDAD

AFECTACION EN LA LIQUIDEZ

NINGUNO

7. ¿El manual de políticas y procesos crediticios establece lineamientos para la recuperación de la cartera vencida ¿Cuál de ellos ha resultado más eficiente para dicho proceso?

LLAMADAS TELEFÓNICAS

VISITAS PERSONALES

CARTAS DE COBRANZA

8. ¿Cuáles son las causas por las que los clientes retrasan el pago de su crédito?

INSOLVENCIA

SOBRE ENDEUDAMIENTO

CAUSAS CIRCUNSTANCIALES

9. ¿Cuál es el tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos?

UN MES

TRES MESES

SEIS MESES O MÁS

10. ¿Se controla la eficiencia de los procesos de recuperación de cartera en la institución?

SI

NO

11. ¿Considera necesario que se optimice la gestión de control crediticia para obtener más rentabilidad?

SI

NO

12. ¿Cuáles son las estrategias aplicadas para disminuir el porcentaje de la cartera vencida?

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DEL CLIENTE

LLAMADAS TELEFÓNICAS

VISITAS PERSONALES

13. ¿Considera usted que se debería implementar nuevas estrategias de cobranzas?

SI

NO

¡Gracias por su colaboración!

## ANEXO 9. Encuesta realizada a los clientes del Banco del Pacífico Agencia Quevedo



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL BANCO DEL PACIFICO AREA DE CREDITO Y COBRANZA QUEVEDO

**Objetivo:** Recolectar información acerca de la recuperación de cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la agencia Banco del Pacífico de la ciudad de Quevedo.

1. Al solicitar un crédito al Banco del Pacífico Agencia Quevedo ¿Cuál fue el trato que usted recibió del asesor a cargo del trámite?

MUY AMABLE

POCO AMABLE

NADA AMABLE

2. ¿Al solicitar un crédito, el proceso se caracteriza por ser eficiente?

SI

NO

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción en el proceso de la concesión del crédito?

ALTO

MEDIO

BAJO

4. ¿El tiempo otorgado para cancelar su crédito es suficiente?

SI

NO

5. ¿Cuál es el tiempo máximo que usted se ha retrasado en el pago de su crédito?

UN MES

TRES MESES

SEIS MESES O MÁS

6. ¿Cuáles son las causas por la que usted se ha retrasado en el pago de su crédito?

INSOLVENCIA

SOBRE ENDEUDAMIENTO

CAUSAS CIRCUNSTANCIALES

7. ¿El sistema de notificaciones que utiliza el Banco del Pacífico Agencia Quevedo, es el adecuado para informar sobre atrasos en el pago de su crédito?

SI

NO

8. ¿Cuáles son los medios de notificaciones que utiliza el Banco del Pacífico Agencia Quevedo, para informar a usted sobre los atrasos en el pago de su crédito?

LLAMADAS TELEFÓNICAS

VISITAS PERSONALES

CARTAS DE COBRANZA

9. ¿Considera apropiada la gestión que realiza el Banco del Pacífico Agencia Quevedo, para facilitarle los pagos de sus obligaciones vencidas?

SÍ

NO

10. ¿Solicitaría al Banco del Pacífico otro crédito después de concluir el pago total de la deuda actual?

SI

NO

11. ¿Considera usted que se debería implementar nuevas estrategias de cobranzas?

SI

NO

¡Gracias por su colaboración!

## ANEXO 10. Estados Financieros del Banco del Pacífico.



### BALANCES CONSOLIDADO Y CONDENSADO

ACTIVO	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>567.791.785,95</b>	<b>1.432.537.593,49</b>
Caja	218.171.927,45	229.700.872,73
Depósitos para Encaje	261.365.319,74	1.038.484.563,59
Bancos y Otras Instituciones Financieras	62.694.470,41	99.402.307,72
Efectos de Cobro Inmediato	20.781.451,75	23.255.058,31
Remesas en Transito	4.778.616,60	41.694.791,14
<b>INVERSIONES</b>	<b>881.229.985,52</b>	<b>778.870.308,67</b>
Disponibles para la Venta Entidades Sector Privado	136.220.449,05	173.960.833,50
Disponibles para la Venta Entidades Sector Publico	427.582.761,42	364.313.786,66
Mantenido hasta Vencimiento Sector Privado	0,00	0,00
Mantenido hasta Vencimiento Sector Publico	249.110.699,02	189.137.230,48
De Disponibilidad Restringida	70.951.076,03	54.968.456,29
(Provisión para Inversiones)	-2.635.000,00	-3.509.998,26
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>4.089.085.460,94</b>	<b>4.075.300.395,10</b>
Cartera de Crédito Comercial Prioritario por vencer	835.573.415,58	386.550.694,06
De 1 a 180 días	286.928.157,63	117.200.524,16
De 181 a 360 días	189.396.318,19	89.256.753,15
De más de 360 días	359.248.939,76	180.093.416,75
Cartera de Crédito de Consumo Prioritario por vencer	1.693.445.589,86	1.785.172.363,66
De 1 a 180 días	628.238.256,09	543.510.938,24
De 181 a 360 días	286.674.359,20	270.851.723,32
De más de 360 días	778.532.974,57	970.809.702,10
Cartera de Créditos Inmobiliario por vencer	507.247.488,05	491.016.028,46
De 1 a 180 días	22.749.766,15	21.652.921,82
De 181 a 360 días	27.287.212,34	25.699.566,20
De más de 360 días	457.210.509,56	443.663.540,44
Cartera de Créditos Microempresa por vencer	17.727.572,05	11.308.538,14
Cartera de Créditos Productivo por vencer	519.822.167,95	255.152.494,11
Cartera de Crédito Comercial Ordinario por vencer	3.538.650,76	995.427,88
Cartera de Crédito de Consumo Ordinario por vencer	947.608,38	561.460,98
Cartera de Crédito de Vivienda de Interés Público por vencer	35.880.319,51	22.291.189,55
Cartera de Créditos Educativo por vencer	384.346.420,47	346.814.565,27
Cartera de Créditos comercial prioritario refinanciada por vencer	86.016.289,66	65.882.578,57

Cartera de Créditos consumo prioritario refinanciada por vencer	<b>134.367,34</b>	<b>181.382,35</b>
Cartera de Créditos inmobiliaria refinanciada por vencer	<b>1.142.637,04</b>	<b>709.088,03</b>
Cartera de Créditos microempresa refinanciada por vencer	<b>682.606,57</b>	<b>709.305,12</b>
Cartera de Créditos productivo refinanciado por vencer	<b>2.802.986,36</b>	<b>47.309,43</b>
Cartera de Créditos comercial prioritario reestructurada por ven	<b>14.395.217,83</b>	<b>12.986.540,15</b>
Cartera de Créditos de consumo prioritario reestructurada por ve	<b>14.728.471,57</b>	<b>13.016.599,34</b>
Cartera de Créditos de inmobiliario reestructurada por vencer	<b>2.899.130,77</b>	<b>3.866.648,56</b>
Cartera de Créditos para microempresa reestructurada por vence	<b>24.963,38</b>	<b>4.893,95</b>
Cartera de Créditos Comercial Productivo Reestructurada por ve	<b>5.401.352,42</b>	<b>618.962,65</b>
reestruc por vencer	<b>160.317,77</b>	<b>336.319,07</b>
Cartera de Créditos comercial prioritario que no devenga interés	<b>3.689.254,15</b>	<b>511.544,08</b>
Cartera de Créditos de consumo prioritario que no devenga interés	<b>51.078.395,14</b>	<b>33.690.232,72</b>
Cartera de Créditos de inmobiliario que no devenga intereses	<b>11.589.688,76</b>	<b>5.079.019,70</b>
Cartera de Créditos microempresa que no devenga intereses	<b>2.421.522,23</b>	<b>2.087.405,98</b>
Cartera de Créditos productivo que no devenga intereses	<b>831.933,97</b>	<b>80.998,22</b>
Cartera de Créditos consumo ordinario que no devenga intereses	<b>237.159,34</b>	<b>122.880,87</b>
Cartera de Créditos vivienda de interés público que no devenga i	<b>852.710,10</b>	<b>4.918.249,50</b>
Cartera de Créditos educativo que no devenga intereses	<b>6.562.540,71</b>	<b>7.055.568,27</b>
Cartera de Créditos comercial prioritario refinanciada. que no dev	<b>85.612,52</b>	<b>415.433,11</b>
Cartera de Créditos consumo prioritario refinanciada que no deve	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Cartera de Créditos inmobiliario refinanciada que no devenga inte	<b>29.724,42</b>	<b>0,00</b>
Cartera de Créditos comercial productivo refinanciada que no de	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Cartera de Créditos comercial prioritario reestruc. que no deveng	<b>4.890.726,16</b>	<b>2.498.908,94</b>
Cartera de Créditos de consumo prioritario reestr. que no deveng	<b>16.112.449,61</b>	<b>4.869.089,24</b>
Cartera de Créditos de inmobiliario reestr. que no devenga intere	<b>1.419.321,80</b>	<b>975.156,00</b>
Cartera de Créditos microempr. reestr. que no devenga intereses	<b>11.413,46</b>	<b>2.743,63</b>
reest, que no devenga intereses	<b>34.990,79</b>	<b>94.022,95</b>

Cartera de Créditos comercial prioritario vencida	5.887.671,42	6.626.533,66
Cartera de Créditos de consumo prioritario vencida	22.903.316,16	9.381.199,77
Cartera de Créditos de inmobiliario vencida	4.736.494,14	5.342.392,32
Cartera de Créditos de microempresa vencida	835.299,01	1.202.479,65
Cartera de Créditos productivo vencida	650.118,77	1.486.163,87
Cartera de Créditos de consumo ordinario vencida	182.382,84	281.803,91
Cartera de Créditos de vivienda de interés público vencida	860.568,44	2.204.801,95
Cartera de Créditos educativo vencida	268.958,25	1.275.796,48
Cartera de Créditos comercial prioritario refinanciada vencida	171.170,22	796.117,22
Cartera de Créditos consumo prioritario refinanciada vencida	0,00	0,00
Cartera de Créditos inmobiliario refinanciada vencida	3.842,27	0,00
Cartera de Créditos Comercial Productivo Refinanciada vencida	1,00	0,00
Cartera de Créditos comercial prioritario reestructurada vencida	1.277.918,49	999.104,21
Cartera de Créditos de consumo prioritario reestructurada vencida	1.966.659,98	1.635.562,81
Cartera de Créditos de inmobiliario reestructurada vencida	465.016,00	395.820,05
Cartera de Créditos microempresa reestructurada vencida	1.926,51	4.870,76
Cartera de Créditos Viv. Interés público y viv. Interes social reest	55.502,69	55.745,71
Cartera Refinanciada covid-19 por vencer	0,00	774.666.617,29
Cartera Refinanciada covid-19 que no devenga intereses	0,00	3.594.519,45
Cartera Refinanciada covid-19 vencida	0,00	35.450,09
Cartera Reestructurada covid-19 por vencer	0,00	16.540.085,19
Cartera Reestructurada covid-19 que no devenga intereses	0,00	600.600,20
Cartera Reestructurada covid-19 vencida	0,00	47.703,63
(PROVISION PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-177.946.401,73	-212.496.615,66
<b>DEUDORES POR ACEPTACION</b>	<b>2.600.780,13</b>	<b>862.394,32</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>133.367.146,50</b>	<b>227.041.399,93</b>
<b>BIENES REALIZABLES ADJUDICADOS POR PAGO</b>	<b>4.018.029,94</b>	<b>8.585.559,44</b>
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>126.680.048,98</b>	<b>126.921.320,47</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>277.363.908,76</b>	<b>301.333.309,30</b>
Inversiones en acciones y participaciones	28.932.097,30	31.322.159,56
Otras cuentas de "otros activos"	265.728.167,74	271.878.934,98
(Provisión para otros activos irrecuperables)	-17.296.356,28	-1.867.785,24
<b>TOTAL GENERAL DEL ACTIVO</b>	<b>6.082.137.146,72</b>	<b>6.951.452.280,72</b>

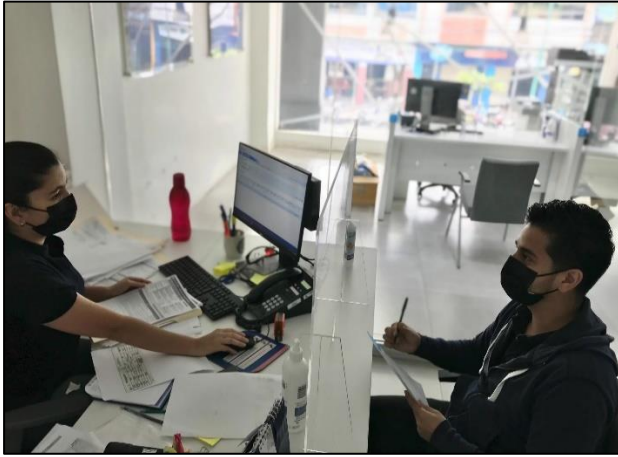
**BALANCES CONSOLIDADO Y CONDENSADO**

PASIVO	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	4.453.093.562,15	5.151.492.429,01
Depósitos a la vista	2.506.453.183,38	2.796.067.617,22
Depósitos a plazo	1.525.871.777,23	1.979.020.170,97
De 1 a 30 días	453.997.183,04	590.127.877,97
De 31 a 90 días	412.583.905,66	592.990.516,67
De 91 a 180 días	386.731.343,04	442.848.225,10
De 181 a 360 días	232.770.976,80	312.514.646,84
De más de 361 días	39.788.368,69	40.538.904,39
Depósitos Restringidos	420.768.601,54	376.404.640,82
<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	21.938.753,50	51.782.536,96
ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	2.600.780,13	862.394,32
CUENTAS POR PAGAR	248.639.195,93	221.167.438,60
OBLIGACIONES FINANCIERAS	535.165.585,10	691.361.873,64
VALORES EN CIRCULACION	0,00	0,00
OBLIGACIONES. CONVERTIBLES EN ACCIONES	0,00	0,00
OTROS PASIVOS	53.383.231,14	40.836.926,01
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>5.314.821.107,95</b>	<b>6.157.503.598,54</b>
PATRIMONIO	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	474.262.024,00	559.520.642,00
Capital Pagado	474.262.024,00	559.520.642,00
<b>RESERVAS</b>	135.741.225,75	145.769.962,17
Legales	135.740.392,61	145.769.128,05
Especiales	833,14	834,12
<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	47.619.831,73	47.721.861,61
Superávit por Valuación de Propiedad. Equipo. Y Otros	39.914.706,80	38.482.303,76
Superávit por Valuación de Inversiones en Acciones	7.348.389,84	9.080.076,25
Valuación de Inversiones en Instrumentos Financieros	356.735,09	159.481,60
Préstamos Subordinados	0,00	0,00
<b>RESULTADOS</b>	109.692.957,29	40.936.216,40
Utilidades o excedentes acumulados	9.405.602,87	10.924.327,72
Utilidad del Ejercicio	100.287.354,42	30.011.888,68
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>767.316.038,77</b>	<b>793.948.682,18</b>
<b>TOTAL GENERAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6.082.137.146,72</b>	<b>6.951.452.280,72</b>

**ESTADOS DE RESULTADOS  
CONSOLIDADO Y CONDENSADO**

DESCRIPCION	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>624.231.194,60</b>	<b>614.913.201,76</b>
Intereses y Descuentos Ganados	439.218.406,56	471.201.104,45
Comisiones Ganadas	51.323.520,27	34.201.516,81
Utilidades Financieras	15.223.229,94	13.897.367,16
Ingresos por Servicios	118.466.037,83	95.613.213,34
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>-190.925.198,76</b>	<b>-233.493.470,59</b>
Intereses Causados	148.253.774,65	196.470.433,12
Comisiones Causadas	41.571.187,80	36.147.697,88
Pérdidas Financieras	1.100.236,31	875.339,59
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>433.305.995,84</b>	<b>381.419.731,17</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>-252.897.906,01</b>	<b>-237.869.474,05</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
Otros Ingresos Operacionales	19.069.910,41	13.438.587,16
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>		
Gastos de Operación	270.358.855,41	250.588.455,73
Otras Pérdidas Operacionales	1.608.961,01	719.605,48
<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	<b>180.408.089,83</b>	<b>143.550.257,12</b>
<b>PROVISION, DEPRECIACION, AMORTIZACIONES</b>	<b>-121.533.694,45</b>	<b>-158.088.072,02</b>
Provisiones	99.063.791,88	133.360.975,46
Depreciaciones	11.829.195,74	12.214.747,46
Amortizaciones	10.640.706,83	12.512.349,10
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>58.874.395,38</b>	<b>-14.537.814,90</b>
<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>41.412.959,04</b>	<b>44.549.703,58</b>
Otros Ingresos	86.354.686,20	65.553.936,33
Otros Gastos y Perdidas	11.486.601,91	10.372.087,20
Impuestos y Participación de Empleados	33.455.125,25	10.632.145,55
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>100.287.354,42</b>	<b>30.011.888,68</b>

**ANEXO 11 Fotos con los Asesores del Banco del Pacifico.**



Entrevista realizada a la Gerente de la Agencia Quevedo del Banco del Pacífico Quevedo.

Encuesta aplicada a los Asesores de la Agencia Quevedo del Banco del Pacífico.



Check List aplicado a los procesos de créditos



Aplicando encuesta a  
clientes del área de  
crédito Banco del  
Pacífico Quevedo