



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**SEDE MORONA SANTIAGO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA  
RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE PASTAZA” -  
AGENCIA MACAS”**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTOR:**

**JAIME NOE GRANDA PALADINES**

Macas– Ecuador

2021



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**SEDE MORONA SANTIAGO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA  
RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE PASTAZA” -  
AGENCIA MACAS”**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTOR:** JAIME NOE GRANDA PALADINES

**DIRECTORA:** Dra. SANDRA PATRICIA JÁCOME TAMAYO. Mg.

Macas– Ecuador

2021

**©2021, Jaime Noé Granda Paladines.**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Jaime Noé Granda Paladines, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Macas, 16 de septiembre de 2021.

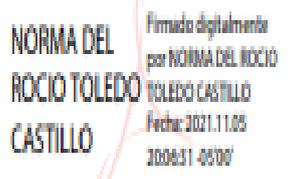


**Jaime Noé Granda Paladines.**

**110570953-7.**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

El Tribunal del Trabajo de Integración curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular: Tipo: Proyecto de Investigación, **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE PASTAZA” - AGENCIA MACAS”**, realizado por el señor: JAIME NOÉ GRANDA PALADINES, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<p>Ing. Jacqueline Carolina Sánchez Luna Mgs.  <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b></p>	 <p>JACQUELIN E CAROLINA SANCHEZ LUNAVICTO RIA</p> <p>Firmado digitalmente por JACQUELINE CAROLINA SANCHEZ LUNAVICTORIA Fecha: 2021.11.05 10:20:29 -05'00'</p>	<p>2021-09-16</p>
<p>Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo Mgs.  <b>DIRECTORA DEL TRABAJO  DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b></p>	 <p>SANDRA PATRICIA JACOME TAMAYO</p> <p>Firmado digitalmente por SANDRA PATRICIA JACOME TAMAYO</p>	<p>2021-09-16</p>
<p>Ing. Norma del Rocío Toledo Castillo Mgs.  <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b></p>	 <p>NORMA DEL ROCIO TOLEDO CASTILLO</p> <p>Firmado digitalmente por NORMA DEL ROCIO TOLEDO CASTILLO Fecha: 2021.11.05 20:04:51 -05'00'</p>	<p>2021-09-16</p>

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mi madre Alicia Granda por ser el pilar más importante, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, a mi familia que con su ejemplo de respeto y honestidad me han enseñado a ser una persona de bien y por toda la confianza que depositaron en mí.

**Noé**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradezco a Dios por brindarme salud, fortaleza y por permitirme ver cristalizada mi meta, a mi madre Alicia Granda por su apoyo incondicional, también expresar mi gratitud al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, por su apoyo y colaboración, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y docentes tutores, que con sus consejos, tiempo y enseñanza contribuyeron al logro de este trabajo investigativo y a todos mis familiares y amigos que me ayudaron para culminar esta importante etapa de mi vida.

**Noé**

## TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
SUMMARY/ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA”-Agencia Macas.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Misión.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Visión.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Valores corporativos .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5.1. Gestión .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5.2. Modelo de Gestión .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5.2.1. Objetivos del Modelo de Gestión.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5.2.2. Etapas para el proceso de elaboración de un modelo de gestión.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.2.3. Modelo de referencia. ....</b>	<b>8</b>
<b>1.5.3. Estructura de un modelo de gestión .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5.4. El Crédito.....</b>	<b>9</b>
<b>1.5.5. Las políticas de crédito .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5.6. Cartera de crédito .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5.6.1. Tareas en la gestión de la cartera.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5.7. Cartera Vencida .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5.8. Morosidad .....</b>	<b>12</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Enfoque de la investigación .....</b>	<b>13</b>

2.1.1.	<i>Cualitativo</i> .....	13
2.1.2.	<i>Cuantitativo</i> .....	13
2.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	13
2.2.1.	<i>Descriptivo</i> .....	13
2.3.	<b>Diseño de la investigación</b> .....	13
2.3.1.	<i>No experimental.</i> .....	13
2.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	14
2.4.1.	<i>De Campo</i> .....	14
2.5.	<b>Población y muestra</b> .....	14
2.5.1.	<i>Población</i> .....	14
2.5.2.	<i>Muestra</i> .....	14
2.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos</b> .....	14
2.6.1.	<i>Métodos</i> .....	14
2.6.1.1.	<i>Método Deductivo.</i> .....	14
2.6.1.2.	<i>Método Analítico – Sintético.</i> .....	14
2.6.2.	<i>Técnicas</i> .....	15
2.6.3.	<i>Instrumentos</i> .....	15
2.7.	<b>Resultados</b> .....	15

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS</b> .....	16
3.1.	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	16
3.2.	<b>Verificación de los procedimientos, manuales y políticas de crédito.</b> .....	33
3.3.	<b>Discusión de resultados</b> .....	34
3.4.	<b>Propuesta</b> .....	36
3.4.1.	<i>Contenido</i> .....	36
3.4.2.	<i>Objetivo general</i> .....	36
3.4.3.	<i>Objetivos específicos</i> .....	36
3.4.4.	<i>Responsables</i> .....	37
3.4.5.	<i>Alcance</i> .....	37
3.4.6.	<i>Organigrama estructural propuesto</i> .....	37
3.4.7.	<i>Funciones para el personal de crédito y cobranza</i> .....	38
3.4.8.	<i>Estrategias de gestión</i> .....	39
3.4.9.	<i>Cobranza preventiva</i> .....	40
3.4.10.	<i>Cobranza Extrajudicial</i> .....	41

3.4.11.	<i>Cobranza Judicial</i> .....	41
3.4.12.	<i>Procedimiento de cobranzas para el área de créditos y cobranzas</i> .....	42
3.4.13.	<i>Cobranza Preventiva</i> .....	43
3.4.14.	<i>Flujograma para procedimientos de cobranza extrajudicial</i> .....	44
3.4.15.	<i>Flujograma para procedimientos de cobranza judicial</i> .....	45
3.4.16.	<i>Plan de acción</i> .....	46
3.4.17.	<i>Plan de monitoreo</i> .....	46
<b>CONCLUSIONES</b> .....		47
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		48
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Índice de morosidad de la COAC CACPE PASTAZA Agencia Macas 2020. ....	1
<b>Tabla 1-3:</b>	Manuales, políticas y reglamentos de crédito.....	16
<b>Tabla 2-3:</b>	Estrategias y políticas.....	17
<b>Tabla 3-3:</b>	Cumplimiento de metas de oficiales de crédito.....	18
<b>Tabla 4-3:</b>	Estrategias de mejora.....	19
<b>Tabla 5-3:</b>	Se deben emplear nuevas estrategias y procedimientos..	20
<b>Tabla 6-3:</b>	Conoce un modelo de gestión.....	21
<b>Tabla 7-3:</b>	La Agencia Macas cuenta con un modelo de gestión.....	22
<b>Tabla 8-3:</b>	Aspectos a considerarse en un modelo de gestión.....	23
<b>Tabla 9-3:</b>	Mecanismos de contacto.....	24
<b>Tabla 10-3:</b>	Tiempo con el cual se notifica al socio para que se acerque a realizar el pago. ...	25
<b>Tabla 11-3:</b>	Reportes de socios morosos.....	26
<b>Tabla 12-3:</b>	Frecuencia con que se informa los niveles de morosidad.....	27
<b>Tabla 13-3:</b>	Factores por los que se produce morosidad en los créditos.....	28
<b>Tabla 14-3:</b>	Calificación actual de cartera. ....	29
<b>Tabla 15-3:</b>	Ha recibido capacitaciones.....	30
<b>Tabla 16-3:</b>	Un modelo de gestión reduciría el índice de morosidad.....	31
<b>Tabla 17-3:</b>	Se debe aplicar un modelo de gestión para el área de crédito. ....	32
<b>Tabla 18-3:</b>	Ficha de observación. ....	33
<b>Tabla 19-3:</b>	Funciones del asesor legal.....	38
<b>Tabla 20-3:</b>	Funciones del oficial de crédito.....	38
<b>Tabla 21-3:</b>	Funciones del oficial de cobranza. ....	39
<b>Tabla 22-3:</b>	Plan de Acción.....	46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	La cooperativa cuenta con manuales políticas y reglamentos .....	16
<b>Gráfico 2-3:</b>	Estrategias y políticas .....	17
<b>Gráfico 3-3:</b>	Cumplimiento de metas de oficiales de crédito.....	18
<b>Gráfico 4-3:</b>	Estrategias de mejora.....	19
<b>Gráfico 5-3:</b>	Se deben emplear nuevas estrategias y procedimientos. ....	20
<b>Gráfico 6-3:</b>	Conoce un modelo de gestión.....	21
<b>Gráfico 7-3:</b>	La Agencia Macas cuenta con un modelo de gestión.....	22
<b>Gráfico 8-3:</b>	Aspectos a considerarse en un modelo de gestión.....	23
<b>Gráfico 9-3:</b>	Mecanismos de contacto.....	24
<b>Gráfico 10-3:</b>	Tiempo con el cual se notifica al socio para que realice el pago.....	25
<b>Gráfico 11-3:</b>	Reportes de socios morosos.....	26
<b>Gráfico 12-3:</b>	Frecuencia con que se informa los niveles de morosidad. ....	27
<b>Gráfico 13-3:</b>	Factores por los que se produce morosidad en los créditos.....	28
<b>Gráfico 14-3:</b>	Calificación actual de cartera. ....	29
<b>Gráfico 15-3:</b>	Ha recibido capacitaciones. ....	30
<b>Gráfico 16-3:</b>	Un modelo de gestión reduciría el índice de morosidad. ....	31
<b>Gráfico 17-3:</b>	Un modelo de gestión reduciría el índice de morosidad. ....	31
<b>Gráfico 18-3:</b>	Contenido. ....	36
<b>Gráfico 19-3:</b>	Organigrama estructural propuesto . ....	37
<b>Gráfico 20-3:</b>	Procedimiento de cobranzas para el area de credito y cobranzas.....	42
<b>Gráfico 21-3:</b>	Cobranza preventiva .....	43
<b>Gráfico 22-3:</b>	Procedimiento de cobranza extrajudicial .....	44
<b>Gráfico 23-3:</b>	Procedimiento de cobranza judicial .....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Ejes fundamentales de un modelo de gestión .....	6
---	---

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO 1:** ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE CRÉDITO DE LA CACPE PASTAZA AGENCIA MACAS.
- ANEXO 2:** FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA CACPE PASTAZA AGENCIA MACAS.
- ANEXO 3:** OFICIO DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

## RESUMEN

El presente trabajo estableció como objetivo diseñar los parámetros para la elaboración de un modelo de gestión de recuperación de cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas. La metodología tiene enfoque cuantitativo debido a la utilización de la técnica de encuesta aplicada a los oficiales de crédito de la entidad. Además, existe un enfoque cualitativo, por un lado, debido al uso de la observación directa sobre los procedimientos, manuales y políticas de crédito; y, por otro lado, a la revisión documental sobre fuentes bibliográficas en torno a los conceptos básicos que fundamentaron científicamente el contenido teórico. Se realizó un diagnóstico de la situación actual sobre la gestión de cartera vencida y se verificó la aplicación y manejo de procedimientos, manuales y políticas de crédito. Se encontró que la cooperativa no tiene un modelo de gestión definido que contenga estrategias de cobro, por lo tanto, se determinó la necesidad de contar con un modelo de gestión de recuperación de cartera vencida. Se desarrolló la propuesta del Modelo de Gestión para una futura implementación. Se concluye que un modelo de gestión bien estructurado permite recuperar en forma eficiente y efectiva, los créditos vencidos. Se recomienda que la entidad financiera aplique la propuesta para la recuperación de cartera vencida que facilitará el pronto cobro de los créditos.

**Palabras claves:** <COOPERATIVAS>, <GESTIÓN>, <MODELO DE GESTIÓN>, <CRÉDITO>, <POLÍTICAS DE CRÉDITO>, <CARTERA DE CRÉDITO>, <CARTERA VENCIDA>, <MOROSIDAD>.

INES  
ZAPATA  
ZUMARRAGA

Firmado digitalmente por INES ZAPATA ZUMARRAGA DN: cn=INES ZAPATA ZUMARRAGA, o=INES, ou=EC, ou=RICABAMBA, ou=Certificado de Clase 2 de Persona Física EC, e=ineszapata@hotmail.com, motivo=Aprobado este documento Ubicación: Fecha: 2021-04-15 09:55:05.00



1013-DBRAI-UTP-2021

## SUMMARY/ABSTRACT

This study aims to design parameters to elaborate a management model of portfolio recovery for “CACPE PASTAZA” Credit Union – Macas branch. The methodology focuses on a quantitative approach as an inquiry was applied to authorized loan officers. Furthermore, it was determined a qualitative perspective, on one hand, on account of the usage of direct monitoring over procedures, manuals, and credit policies; on the other hand, a document review about bibliographic sources on basic concepts which substantiate the theoretical content scientifically. A diagnostic was carried out about the current situation of past-due portfolio management and it was audited the application and procedures management, manuals, and credit policies. It was detected that the cooperative does not have a defined management model which includes collection strategies, therefore, it was determined the necessity of considering a recovery management model of past-due portfolio. A Management Model was developed for its future implementation. In conclusion, a well-structured management model allows recovering past-due loans efficiently and effectively. It is recommended that the financial institution would apply the proposal to recover the past-due portfolio which will facilitate claims recovery immediately.

**Keywords:** <COOPERATIVES>, <MANAGEMENT>, <MANAGEMENT MODEL>, <CREDITS>, <CREDIT TERMS>, <CREDIT PORTFOLIO>, <PAST-DUE PORTFOLIO>, <DEFAULTING>.



## INTRODUCCIÓN

La problemática sanitaria mundial fruto de la pandemia por la Covid 19, se constituyó en un reto para las entidades financieras y no financieras en Ecuador, ya que no solo estaba a prueba el sistema de salud, sino que también estaba a prueba el sistema financiero y el mantenimiento de la economía nacional.

Actualmente las instituciones financieras que prestan servicios relacionados con el dinero son susceptibles a incurrir en diferentes tipos de riesgos de carácter operativo, legal y financiero, por esto, la aplicación de un modelo de gestión de recuperación de cartera adecuado y una buena administración, se constituyen en una fuente importante de ingresos y en un factor determinante para la rentabilidad de las entidades financieras.

En la provincia de Morona Santiago, ciudad de Macas se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA”, institución que tiene por objetivo brindar a sus socios soluciones económicas que le permitan desarrollar sus actividades comerciales, enfocados principalmente en la microempresa, enmarcados siempre en la responsabilidad social con la comunidad. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, presenta los siguientes indicadores de morosidad:

**Tabla 1-1:** Índice de morosidad de la COAC CACPE PASTAZA Agencia Macas 2020.

MES	Índice de morosidad	MES	Índice de morosidad
Enero	1.87	Julio	1.73
Febrero	1.65	Agosto	2.27
Marzo	3.28	Septiembre	2.01
Abril	1.96	Octubre	2.43
Mayo	1.75	Noviembre	2.05
Junio	1.68	Diciembre	1.85

**Realizado por:** Granda Paladines, Jaime Noé, 2021.

En los meses de marzo, agosto, septiembre, octubre y noviembre se puede observar que el índice es mayor a lo habitual, luego de haber realizado la indagación sobre estos aspectos se ha considerado los siguientes factores:

- Situación de la emergencia sanitaria en el país.
- Desempleo.
- Desequilibrio en los ingresos de los negocios.

La idea de plantear una propuesta de un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida surge luego de haber realizado una entrevista con el gerente y discutir algunos aspectos relacionados con el área de crédito y él ha manifestado la necesidad que tiene la cooperativa de contar con un modelo de gestión de cartera vencida, el cual se encuentre definido y estructurado que permita establecer nuevas estrategias, alternativas y soluciones a la gestión de recuperación de la cartera.

Por tal razón, como objetivo general se planteó diseñar los parámetros para la elaboración de un modelo de gestión que permita una oportuna y efectiva recuperación de cartera vencida, basándonos en el aprovechamiento de todo el referencial teórico sobre modelos de gestión de cartera vencida de reconocidos autores, contenidos en libros, revistas especializadas, investigaciones, artículos científicos, y linkografía actualizada, así mismo se utilizó una metodología basada en métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitieron recolectar información de una forma veraz, oportuna y confiable para poder diseñar un modelo de gestión de cartera vencida que bien podría convertirse en un referente para otras instituciones del sector cooperativista financiero, así mismo estos instrumentos permitieron cumplir con los objetivos específicos los cuales fueron: 1.- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la administración y gestión de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA”- Agencia Macas, 2.- Conocer si la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA”- Agencia Macas, tiene procedimientos generales de crédito, manuales de crédito y políticas de crédito, 3.- Diseñar una propuesta base para el desarrollo de un modelo de gestión de recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA”-Agencia Macas, además también durante el desarrollo del proyecto de investigación se logró poner en práctica cada uno de los conocimientos adquiridos durante la formación académica.

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado como referencia a los siguientes trabajos de titulación correspondientes a los repositorios de las universidades del Ecuador y de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo-Facultad de Administración de Empresas:

Empleando las palabras de (Quisnia y Catalina, 2015, p. 126), concluyen en su tesis que, un modelo de gestión es un faro dentro de una entidad y que contar un modelo gestión genera que los procesos, el análisis, la probación y la recuperación del crédito se encaminen hacia una efectiva gestión de los mismos, esto ayuda a las entidades a tomar decisiones de la manera más acertada y que se visualicen desde diferentes perspectivas los riesgos que son inherentes al crédito.

Dicho con palabras de (Mora 2020, p.87), un modelo de gestión de recuperación de cartera vencida se constituye en una parte de fundamental importancia ya que se enfoca en permitir a las entidades a reducir el índice de morosidad y lograr una eficiente recuperación y gestión de cartera vencida. Desde el punto de vista de (Atupaña y Janeta, 2016, p.94), argumentan en su tesis y concluyen que, un modelo de gestión de recuperación de cartera vencida debe estar estructurado de tal manera que

guie y oriente a los socios de la cooperativa debido a que ellos se constituyen en el alma de la entidad cooperativa, así como también son los dueños del capital.

Tomando en cuenta todos los criterios anteriores y en base a ellos, a mi parecer un modelo de gestión para recuperación de cartera vencida es un pilar fundamental para las entidades financieras ya sean estas del sector cooperativo o del sector bancario, debido a que permite a las entidades evaluar la situación actual y reducir el índice de morosidad de tal manera que las entidades mantengan solvencia en el mercado.

El presente proyecto de investigación consta de tres capítulos, el primer capítulo contiene todo lo referente a datos de la institución y el marco teórico.

En el segundo capítulo se encuentra estructurado por el enfoque, tipos y diseño de la investigación, así como también las técnicas, métodos e instrumentos para la recolección de datos e información.

El tercer capítulo está enfocado al desarrollo del análisis e interpretación de información recolectada mediante el estudio de campo, además también se presentan los lineamientos para el diseño de un modelo de gestión y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

Plantear un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida actualmente es un reto, ya que mediante el mismo se pretende dotar de una herramienta que, tanto para la gerencia como para el área de crédito, contribuirá a la toma de decisiones de manera efectiva y coordinada. Si bien existe una diversidad de trabajos de investigación sobre el tema planteado y existen distintos tipos y campos de aplicación, sin embargo la situación y el entorno es distinto debido a la pandemia mundial, este proyecto de investigación pretende constituirse en un apoyo en los procesos de gestión y recuperación de cartera vencida para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, además este proyecto de investigación servirá para que se tome como punto de partida en posteriores investigaciones.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA”-Agencia Macas

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA”-Agencia Macas, es una institución financiera fundada y creada en el año de 1986 por un grupo de pequeños comerciantes de Pastaza razón por la cual llevaría ese mismo nombre, luego en el año de 1987 se cambia de nombre y se funda como Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Pastaza, a partir de ello se planteó como objetivo principal brindar a sus socios soluciones de carácter económico, que les permitan crecer y desarrollar sus actividades comerciales y productivas, enfocados principalmente al sector de las microempresas, siempre alineados a la responsabilidad social con la comunidad.

#### 1.2. Misión

Satisfacer las necesidades financieras de los socios y de la colectividad, mediante productos y servicios financieros, de calidad, utilizando tecnología moderna y adecuada, con personal eficiente y calificado con valores éticos y morales, con compromiso y responsabilidad social.

#### 1.3. Visión

Para el año 2018, ser la mejor opción financiera en la región amazónica y sierra central, que aportando y apoyando al desarrollo del sector micro empresarial y la comunidad en general, mediante el uso y manejo de tecnología innovadora y eficiente enmarcados en la responsabilidad social que nos caracteriza.

#### 1.4. Valores corporativos

*Honestidad:* Expresado a través de la realización del trabajo diario, con absoluta transparencia para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

*Responsabilidad:* Evidencia a través de la actividad en equipo (consejos, gerencia, operativos), que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para sus clientes con el fin de brindar servicios eficientes, con calidad, que les permitan a los socios mejorar su futuro, y también en forma individual a través del cabal cumplimiento de sus obligaciones.

*Lealtad Interna Y Externa:* La primera, se concreta en el manejo reservado y objetivo de la información, en el trabajo constante y respetuoso hacia todos los miembros de la cooperativa. La segunda se concreta en incentivar la confianza de los socios y clientes, manteniendo rigurosa reserva de información de éstos.

## **1.5. Marco teórico**

### **1.5.1. Gestión**

La gestión es la acción de administrar a través de mecanismos que conduzcan hacia un objetivo, dinamizando y orientando a la gerencia a resultados que apunten a la toma de decisiones acertadas haciendo una correlación entre planeación-acción, acción-control y control planeación.

“La gestión es la parte de la administración que permite elaborar actividades y procesos que serán el manual de trabajo de la organización para generar valor agregado para los clientes y cumplir con los objetivos empresariales propuestos (Bustos, 2019, p. 23).

La gestión abarca todos los aspectos relacionados a la administración, debido a que no solo tiene como objetivo hacer cumplir las cuatro fases del proceso administrativo determinadas por Henry Fayol, sino que también pretende que se cumpla con el enfoque general de objetivos estratégicos planteados por la entidad, con ello orienta a la empresa hacia la efectividad y a un camino de éxito (Julio, 2020, p. 275).

Considerando estos criterios puedo decir que, la gestión es el eje por el cual gira la organización, ya que mediante ella se busca crear estrategias que guíen el accionar de las actividades y procedimientos, conduciéndola de esta forma hacia el desarrollo y cumplimiento de metas organizacionales.

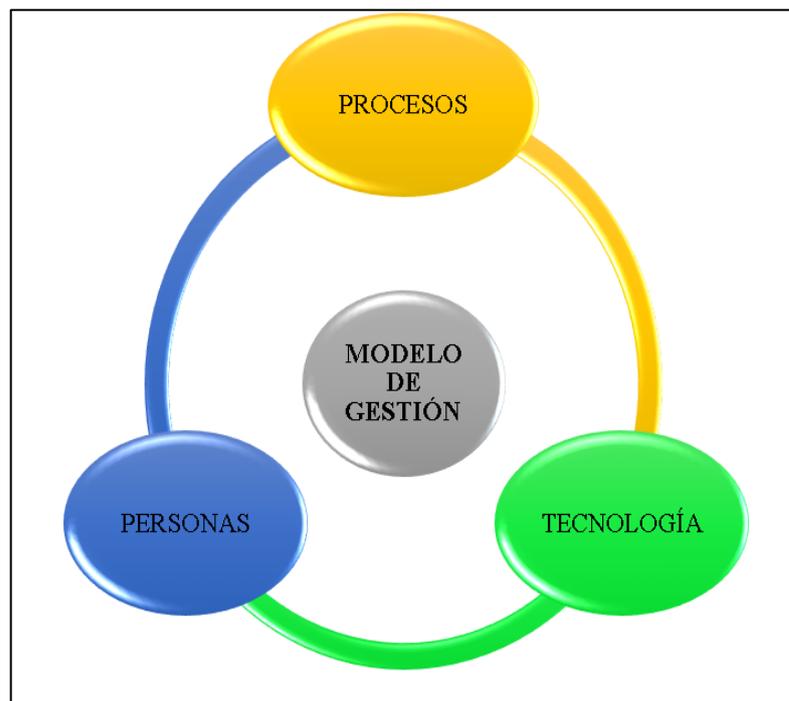
### **1.5.2. Modelo de Gestión**

Un modelo de gestión es una estructura de fundamental importancia dentro de la administración de una entidad financiera ya que su implementación conlleva al establecimiento de nuevos procesos, funciones, roles y responsabilidades de tal manera que se logre la renovación y cambio del modelo actual implementando nuevas estrategias que brinden un óptimo resultado y que en un futuro se convierta en una transformación positiva para la entidad u organización.

Desde el punto de vista de (Recalde, et al, 2017, pp.1-7), define a un modelo de gestión como una base de referencia que tanto para las entidades públicas y privadas les permite diseñar sus estrategias, políticas y actividades para llegar a sus objetivos planteados, no se debe dejar de lado el uso y manejo de la tecnología ya que esta permitirá sistematizar los procedimiento y vigilar eficazmente el accionar conjunto de recurso humano, recurso tecnológico y recursos financieros de las

entidades financieras, además también es importante considerar el criterio de (Huertas, et al, 2020, p. 165), el mismo que sostiene que un modelo de gestión no puede desarrollarse si no cuenta con los tres pilares fundamentales que son los procesos, los recursos tecnológicos y los recursos humanos, es decir si no existe uno de los tres aspectos mencionados la entidad financiera no podrá alcanzar sus objetivos y metas organizacionales.

En este sentido los modelos de gestión son la parte que le permiten a la administración orientar sus actividades, diseñar mejores procedimientos, implementar estrategias, normas y políticas efectivas y que brinden resultados positivos para las entidades de tal manera que faciliten el cumplimiento de la planificación y de los objetivos organizacionales.



**Figura 1-1:** Ejes fundamentales de un modelo de gestión

Realizado por: Granda, J. 2021.

#### *1.5.2.1. Objetivos del Modelo de Gestión*

Un modelo de gestión tiene como finalidad principal el cual es mejorar procedimientos, funciones y operaciones, las cuales mediante un estudio permitirán a la entidad identificar las falencias y debilidades en sus operaciones cotidianas.

El objetivo principal de un modelo de gestión ya sea una entidad pública o privada, es el de generar nuevas estrategias organizacionales las cuales permitan renovar e incluir procedimientos y actividades. Asimismo, el principal enfoque es cumplir los objetivos organizacionales a través de mecanismos que permitan anticipar problemas en el proceso administrativo (Ocaña, 2020, pp. 31-32).

Además, Alvares, (2017), señala que al momento de elaborar un modelo de gestión se debe distinguir el propósito único que tiene, el cual es reconocer las características, los mecanismos, las habilidades y destrezas de las operaciones y procedimientos de la entidad, para posteriormente mejorarlos y llegar a la efectividad. Es muy importante que el personal esté conectado al objetivo estratégico de la entidad, de tal forma que con su aporte la entidad este un paso por delante de otras, este direccionamiento va a guiar el accionar a corto, mediano y largo plazo, dando como resultado que la gerencia tome mejores decisiones con el fin de alcanzar la excelencia deseada (Alvares, 2017, pp. 13-14). Desde el punto de vista de Huertas (2020), manifiesta que para diseñar un modelo de gestión se deben considerar las siguientes prácticas:

- *La estrategia.* Es considerada como un factor determinante para orientar a la entidad en diseñar habilidades corporativas que aseguren el mejoramiento y el cual se refleje en resultados positivos para la entidad.
- *Ejecución.* Esto comprende la realización de los parámetros mediante una óptima ejecución de las operaciones en cada uno de los procedimientos establecidos.
- *Cultura.* Es muy importante que un modelo de gestión debe estar orientado a la generación de una cultura o identidad motivada hacia un ambiente de excelencia y mejora continua.
- *Estructura.* Lo más recomendable para un modelo de gestión es que su estructura se debe elaborar en un sentido horizontal para que permita efectuar cambios y actuar con prontitud en base a las necesidades de la entidad.

Estas prácticas se deben adaptar al tipo de modelo de gestión que se esté realizando con el fin de que abarque el compromiso de toda la entidad o el área de aplicación y por ende así lograr la efectividad que se busca con el modelo de gestión (Huertas, 2020, et al, p. 166).

#### *1.5.2.2. Etapas para el proceso de elaboración de un modelo de gestión*

Las fases o etapas para elaborar un modelo de gestión se constituyen en una parte fundamental en la elaboración de los modelos de gestión debido a que para ser cumplidas se debe realizar un análisis exhaustivo y estas fases requieren de tiempo y conocimientos que se reflejen en la obtención de objetivos, cubrir expectativas y presentar resultados que garanticen el futuro de la organización. Por tal razón Huertas (2020) propone cuatro etapas o momentos para elaborar un modelo de gestión:

*Etapas de Prospección:* es la primera etapa la cual se caracteriza por realizar indagaciones para reconocer las debilidades y fortalezas que tiene la entidad, esta comprensión orientara al buen diseño del modelo creando una base para que genere un óptimo diagnóstico.

*Etapas de Negociación:* en esta etapa es fundamental recolectar información de todos los involucrados con el fin de obtener criterios y opiniones, de esta manera podremos determinar si la propuesta tendrá éxito o no.

*Etapa de Formulación:* esta etapa del modelo de gestión consiste en describir de una forma clara y concreta las definiciones que compondrán el modelo de gestión.

*Etapa de Revisión:* en esta última etapa permite verificar todo el contenido del modelo para luego validarlo, se debe revisar todas las veces que sea necesario con el fin de que se encuentren involucrados todos los actores y exista coordinación entre ellos para que el modelo propuesto tenga la efectividad que esperamos (Huertas, 2020, et al, p.166).

En vista a ello, cada una de estas etapas deben estar adecuadas al tipo de gestión que se desea realizar, debido a que cada modelo es complejo y varía según la entidad y según el área, sin embargo, para nuestra propuesta se adaptó cada una de ellas y como modelo utilizaremos el modelo de referencia que a continuación se presenta.

#### *1.5.2.3. Modelo de referencia*

En las entidades financieras es muy importante que se estructure un modelo que pueda adaptarse a diferentes situaciones de la gestión, por tal razón, un modelo de referencia es el punto de partida debido a que este tipo de modelo dentro de una entidad es muy importante, ya que orienta a la organización al cumplimiento de objetivos generales, además de ello es una herramienta estratégica que permite establecer eventos y analizando áreas para contribuir a una mejora en todos los procesos, dentro de una entidad financiera este modelo permitirá alcanzar la eficiencia y el éxito esperado en su gestión. Un modelo de referencia tiene como finalidad ayudar a la organización a prevenir la creación de indicadores debido a que ya están definidos dentro del modelo, brinda un marco conceptual completo, los objetivos, políticas y estrategias se encuentran ampliamente definidos y estructurados, permite una sincronización de actividades, facilita a la organización para que se tomen criterios de mejora y evalúa a la organización para ver si se está tomando el camino correcto y esperado (Guaminga, 2017, p. 14).

En este sentido el modelo de referencia permite orientar a la organización hacia la eficiencia ya que parte desde el análisis del entorno estratégico organizativo, además, este modelo es adaptable a las situaciones que pueden ocurrir ya que contiene un marco conceptual sólido, procedimientos definidos, estrategias claras, evalúa la gestión, permite tomar decisiones y mejorar aspectos en los cuales exista debilidades.

#### *1.5.3. Estructura de un modelo de gestión*

No existe una estructura de modelo de gestión para recuperación de cartera vencida el cual se deba seguir al pie de la letra, sin embargo, debido a la complejidad del modelo es importante que nos basemos en una estructura que se pueda acoplar a nuestras necesidades, de tal manera que guíe y oriente el accionar del personal hacia el camino de la eficacia y eficiencia en la gestión de

cartera vencida en las entidades financieras. En este sentido la estructura de un modelo de gestión debe estar diseñada de forma que explique cómo conseguir y perfeccionar los procedimientos que están dentro del campo de aplicación, basándose en momentos reales y situaciones cotidianas. Es importante manifestar que cada etapa dentro del estructura del modelo debe tener una secuencia con el objetivo de que se siga u orden y esto permita que nuestro modelo tenga actividades propuestas que sean únicas y se diferencien de otras (Huertas, 2020, et al, p.167).

Por tal razón es muy importante considerar que para diseñar un modelo de gestión se deben analizar cada una de las necesidades que tiene la entidad y determinar los puntos claves, tomar una estructura adaptable en todos los sentidos y que permita obtener resultados eficientes a corto, mediano y largo plazo.

#### ***1.5.4. El Crédito***

A el crédito se lo puede definir como un préstamo de dinero mediante el cual una entidad financiera otorga a una persona natural o jurídica, con el compromiso de que estos recursos monetarios sean devueltos mediante un acuerdo o contrato en el cual se estipula el tiempo, los métodos de pago y los intereses a pagar. Es importante mencionar que el crédito es una herramienta que ayuda a las personas y a las entidades a cumplir sus metas a corto, mediano y largo plazo, es diferente al préstamo debido a que este tiene un monto fijo y el crédito en cambio permite al beneficiario establecer un monto máximo y usar el porcentaje que desee (Morales, 2015, p. 36).

Ademas, el crédito es una forma de adquirir un valor determinado de dinero, un servicio o un bien, sin tener que realizar el pago del valor en ese instante, sino mediante un documento firmado el cual garantizara el pago futuro del valor solicitado (Brachfield, 2019, p. 19).

En este sentido el crédito dentro de las entidades financieras se lo puede definir como la acción de proporcionar un valor o monto solicitado por el cliente o socio a cambio de devolver el monto más los intereses en cuotas durante un tiempo estimado y pactado con el socio o cliente, para ello la entidad financiera deberá evaluar la situación socioeconómica y las garantías que permitan la devolución del crédito otorgado.

#### ***1.5.5. Las políticas de crédito***

Las políticas de crédito son estándares que el gerente de una entidad tiene a su disposición con la finalidad de brindar al cliente o socio diferentes comodidades para pagar una deuda, préstamo o crédito. Para que una política de crédito sea efectiva se debe verificar el tipo de crédito, las normas de crédito y las situaciones o condiciones de crédito, en las instituciones financieras las políticas

de crédito son el eje fundamental y se constituyen en un referente para brindar créditos y deben estar orientadas a garantizar el cumplimiento del pago del pago del crédito (Universidad ESAN, 2016). Para complementar, es importante considerar que una política de crédito en una entidad u organización debe ser un patrón a seguirse en los procesos de crédito y determinar si se otorgará o no el crédito al socio y si el monto solicitado es acorde a la capacidad de pago, sin embargo las organizaciones no se deben ocupar solo de que los estándares o normas sean correctos, sino que además deben verificar si se están aplicando y manejando de forma correcta al ahora de brindar u otorgar credotos a lso socios o clientes (Guamán, 2017, p. 14).

Por consiguiente, las políticas de crédito son aquellos parámetros que permiten a las entidades financieras orientar el accionar de los créditos, porque dichas políticas involucran todos los aspectos relacionados a la evaluación y análisis de las condiciones para el otorgamiento de los créditos, es decir las políticas son la base fundamental para el otorgamiento de créditos en una entidad u organización.

#### ***1.5.6. Cartera de crédito***

La cartera de crédito es un conjunto o grupo de documentos a través de los cuales una entidad respalda cada uno de los activos financieros u operaciones de financiamiento que realiza, hacia una tercera persona, la cual se hace poseedor del documento o la cartera de crédito, este tercero debe actuar con prudencia y reservarse el derecho de hacer cumplir las obligaciones establecidas de acuerdo con el tiempo establecido y acordado (Largo, 2015, párr.1).

Sin embargo, también, la cartera de crédito constituye un grupo de actividades o procedimientos de crédito los cuales se brindan a los beneficiarios, respaldándose en un documento de valor (Jimbo, 2019, p. 106).

En este sentido la cartera de crédito está conformada por documentos que amparan y respaldan el pago del crédito, aquí se estipulan las obligaciones del prestatario y la entidad financiera.

##### ***1.5.6.1. Tareas en la gestión de la cartera.***

Las tareas de gestión de cartera es un factor determinante para exista una recuperación efectiva y eficiente, por tal razón a continuación, considera las siguientes prácticas o tareas de gestión de cartera:

- *Evaluación sobre la capacidad de pago:* hace referencia al uso de distintas técnicas que permitan obtener información del socio solicitante del crédito, estas pueden ser revisión del historial crediticio, verificación de información financiera con otras entidades del sector, revisión en la central de riesgos, y todo lo referente a información que nos permita determinar si concede o no el crédito.

- *Definición del monto para el otorgamiento del crédito:* luego de haber obtenido la información sobre la capacidad pago del socio se procede a establecer el valor máximo al que puede acceder, por esta razón la evaluación es un factor determinante dentro de la gestión de cartera en una entidad financiera.
- *Garantías:* las garantías van a permitir a la entidad financiera realizar un proceso de cobranza más efectivo, en el caso de que se incumpla con la fecha acordada de pago de la cuota del crédito a un tiempo estimado se procede embargar la garantía y recuperar el monto del crédito.
- *Recuperación de cartera vencida:* esta tarea tiene que ver con la gestión que la entidad financiera realiza para recuperar valores vencidos a socios morosos, se aplican diferentes mecanismos de contacto tales como: llamadas telefónicas, mensajes de texto, envío de e mails, visitas a domicilio y notificaciones escritas (Córdoba, 2016, pp. 90-91).

Es importante mencionar que estas tareas se deben adaptar al tipo de organización debido a que una entidad financiera y una empresa comercial manejan diferentes políticas en cuanto al manejo y gestión de cartera, además sus entes reguladores y de control son diferentes.

### ***1.5.7. Cartera Vencida***

La cartera vencida es el valor del saldo del capital de la cartera de crédito, el cual presenta demoras en el tiempo establecido de pago de acuerdo con la fecha pactada con el socio o cliente (Junta de Regulacion Monetaria, 2015).

Por otra parte Miranda y Freire, (2019), sostienen que la cartera vencida se hace efectiva, cuando un socio o cliente de una entidad financiera tiene un crédito y por alguna razón no se encuentra al día en el pago de sus cuotas, se considera como valor atrasado a partir del primer día de vencimiento de la fecha de pago y mientras más demore el cliente en pagar el valor se le irán asignando intereses generados por el incumplimiento y en tal caso de excederse más de los 120 días, la entidad deberá seguirle el respectivo proceso judicial para recuperar la cartera vencida.

Por esta razón defino a la cartera vencida como el incumplimiento de pago que tiene un socio con una entidad financiera, la cual está en su derecho de realizar el cobro mediante los medios legales establecidos para el efecto. Por lo general el problema de cartera vencida en las entidades financieras se debe a que no se realiza un profundo estudio y análisis sobre la capacidad de pago del socio o cliente, además no se realiza una correcta aplicación de normas, políticas, y procedimientos de crédito, por último, es importante recalcar que la cartera de crédito suele vencerse porque no existe un adecuado control por parte del encargado de créditos (Miranda y Freire, 2019, p. 3).

### ***1.5.8. Morosidad***

La morosidad es un indicador de riesgo determinate dentro del sector cooperativo y financiero, debido a que afecta directamente en la rentabilidad de las mismas, para términos de explicación el cálculo de este indicador se mide el porcentaje total de la cartera improductiva con la cartera bruta total y las ratios de la mora se miden para la totalidad de la cartera y por la línea del negocio (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).

Además, es muy importante tomar en cuenta que una entidad financiera debe evaluar constantemente su indicador de morosidad debido a que un incremento del mismo generará a futuro problemas relacionados con la rentabilidad y liquidez de la entidad, llevando todo esto a generar pérdidas y disminución en las provisiones, con ello el portafolio de créditos se verá afectado a medida que transcurre el tiempo (Pombosa , et al. 2019, p. 6).

Por otra parte, Barzallo (2015) señala que, la morosidad es el incumplimiento de la obligación de pago de cualquier tipo de deuda, préstamo o crédito, se dice que un socio o cliente se halla en mora cuando no cancela a tiempo su valor de la cuota establecida, es decir no se realiza el pago a la fecha acordada de según el contrato, cupón de pago o acuerdo firmado por ambas partes. Es importante mencionar que la morosidad de la cartera de crédito implica reducción de ingresos financieros, incremento de provisiones, aumento de gastos de operación y desgaste de recursos humanos. Las razones más frecuentes para que un socio o cliente este en mora son: la falta de análisis de capacidad de pago, deficiente evaluación de crédito, políticas, reglamentos, procedimientos débiles y estrategias deficientes en el seguimiento y control de cartera (Barzallo, 2015, pp. 55-56).

En este sentido, la mora en las entidades financieras se da cuando existe un incumplimiento que surge porque no se ha realizado un análisis exhaustivo sobre la capacidad de pago y factores externos los cuales pueden hacer que nuestro socio o cliente tenga problemas para pagar la cuota establecida y no cumpla con el compromiso acordado con la entidad financiera, este impago no significa o quiere decir que el deudor no vaya a cancelar la cuota, pero por no haberlo hecho a la fecha acordada ya se le denomina moroso, es por esta razón que las entidades financieras deben emplear estrategias y mecanismos que les permitan recuperar el valor vencido.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Enfoque de la investigación**

##### **2.1.1. Cualitativo**

Mediante la investigación cualitativa se analizan de manera profunda y con detalle las operaciones que representen mayor riesgo en el aspecto administrativo, financiero y operacional, en la gestión y en el acatamiento legal determinando la calidad de dichas operaciones y el correcto flujo de los procesos implementados por la entidad.

##### **2.1.2. Cuantitativo**

Mediante la aplicación de cuestionarios y encuestas, se pudo obtener datos con su pertinente ponderación mediante un análisis lógico de la gestión de cartera vencida, con la finalidad de poder emitir las óptimas conclusiones.

#### **2.2. Nivel de investigación**

##### **2.2.1. Descriptivo**

Mediante este método de investigación se procedió a la descripción de cada uno de los factores y situaciones que se evidencian en la gestión de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas.

#### **2.3. Diseño de la investigación**

##### **2.3.1. No experimental**

La presente investigación es de tipo no experimental, debido a que se estudió y evaluó cada una de las causas y efectos que se presentan en la gestión de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, sin la manipulación de ninguna variable.

## **2.4. Tipo de estudio**

### **2.4.1. De Campo**

Se utilizó este tipo de investigación para obtener cada uno de los antecedentes, aportaciones y evidencias para el apoyo y sustento del marco teórico referencial, lo cual permitió orientar la investigación.

## **2.5. Población y muestra**

### **2.5.1. Población**

Se consideró como población a seis personas del área de crédito incluido el jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas.

### **2.5.2. Muestra**

Debido al tamaño de la población para el presente trabajo de investigación no se aplicó la muestra, se trabajará con todo el personal del área de créditos de la Cooperativa.

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos**

### **2.6.1. Métodos**

#### **2.6.1.1. Método Deductivo.**

El método deductivo es una estrategia de razonamiento que parte de afirmaciones particulares establecidas las cuales deben confrontarse a la realidad mediante conclusiones lógicas que permitan deducir dichos planteamientos, es por ello que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas., se aplicó este método partiendo de información general de la Cooperativa para llegar a un análisis concreto de problemas y particularidades.

#### **2.6.1.2. Método Analítico – Sintético.**

Al momento de emplear este tipo de método en la investigación, se logró analizar cada una de las debilidades y sugerir soluciones oportunas a los procesos.

### **2.6.2. Técnicas**

*Observación directa:* es aquella que permite verificar de forma objetiva el comportamiento de un objeto de investigación (Chávez, 2019, p. 114), es decir, información directa, inmediata sobre el fenómeno u objeto investigado, en base a esta técnica se identificó cual es la gestión aplicada para la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas.

*Indagación:* Consistió en obtener información verbal mediante averiguaciones directas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, sobre los procesos y procedimientos aplicados en la gestión de la recuperación de la cartera vencida.

*Inspección.* - Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico de hechos o situaciones. Esta técnica se aplicó en la ejecución del trabajo de campo donde se constata la existencia documentada de los procedimientos de gestión para el manejo de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas.

*Entrevistas:* es una técnica mediante la cual se recoge información a través de una conversación preparada que permite dialogar aspectos y situaciones que ocurren sobre un determinado tema o situación. (Santesteban, 2017, p. 178), para la presente investigación se planteó preguntas al jefe de agencia, sobre uno o varios temas para recopilar información y obtener un criterio.

*Encuesta:* es una técnica que permite realizar un estudio o evaluación mediante el uso de cuestionarios los cuales a través de preguntas y respuestas estandarizadas permiten obtener información acerca del problema que se investiga. (Barrón de Olivares, y D’Aquino,, 2020, p. 96). Esta técnica se aplicó al personal del departamento de crédito y al jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas.

### **2.6.3. Instrumentos**

- Cuestionario.
- Documentos electrónicos y
- Ficha de observación.

## **2.7. Resultados**

Luego de aplicar la respectiva encuesta al personal del departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas., así como también la respectiva ficha de observación, tenemos el siguiente resultado:

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS

#### 3.1. Análisis e interpretación de resultados

*Pregunta 1:* ¿La cooperativa cuenta con manuales, políticas y reglamentos de crédito de acuerdo con lo establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?

**Tabla 1-3:** Manuales, políticas y reglamentos de crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	6	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 1-3:** ¿La cooperativa cuenta con manuales políticas y reglamentos?

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

#### *Análisis e interpretación:*

Los manuales, políticas y procedimientos en una empresa constituyen la base para su buen funcionamiento ya que son una herramienta que permite la sincronización operativa y administrativa, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, el 100% de oficiales de crédito respondieron que si existen manuales, políticas y reglamentos de crédito acorde a lo que establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los cuales

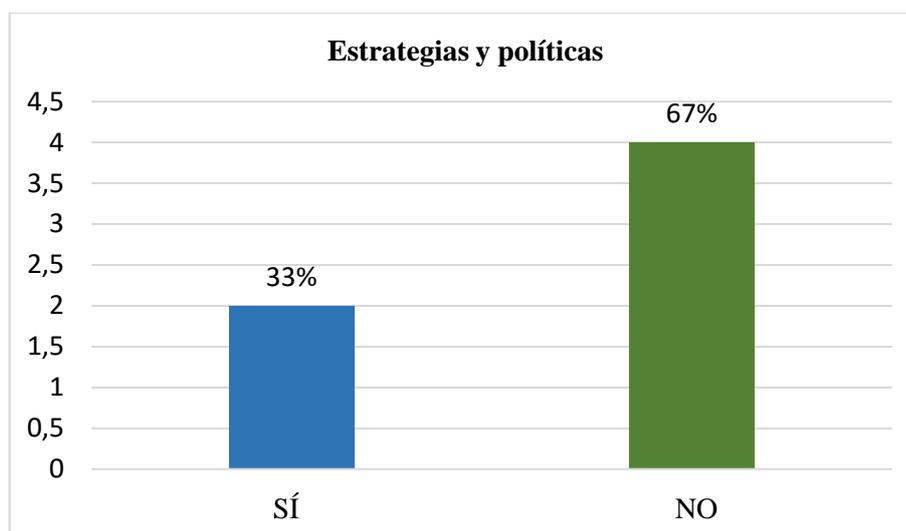
guían el accionar de los oficiales de crédito, así como también los procedimientos de crédito en la Cooperativa, esto refleja que el área de crédito y la agencia en general están bien direccionados, es importante mencionar que estos manuales, políticas y reglamentos de crédito son emitidos por la Matriz de la Cooperativa que se encuentra en la Ciudad del Puyo.

*Pregunta 2: ¿La Cooperativa cuenta con políticas y estrategias de crédito?*

**Tabla 2-3: Estrategias y políticas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	2	33%
NO	4	67%
<b>Total</b>	6	100%

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 2-3: Estrategias y políticas**

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

Las políticas y estrategias de crédito surgen debido a la necesidad de brindar una adecuada gestión de créditos y cobranzas en las entidades financieras y por ende también una efectiva recuperación de cartera vencida, el 33% de oficiales de crédito respondió que la Cooperativa si tiene políticas y estrategias de crédito y cobranza, sin embargo, el 67% de asesores de crédito respondió que la Cooperativa no cuenta con políticas y estrategias de crédito y cobranza, de acuerdo a este resultado se evidencia la necesidad que tiene la cooperativa de contar con un modelo de gestión que contenga estrategias y políticas, las cuales se establezcan y se adapten a los cambios del

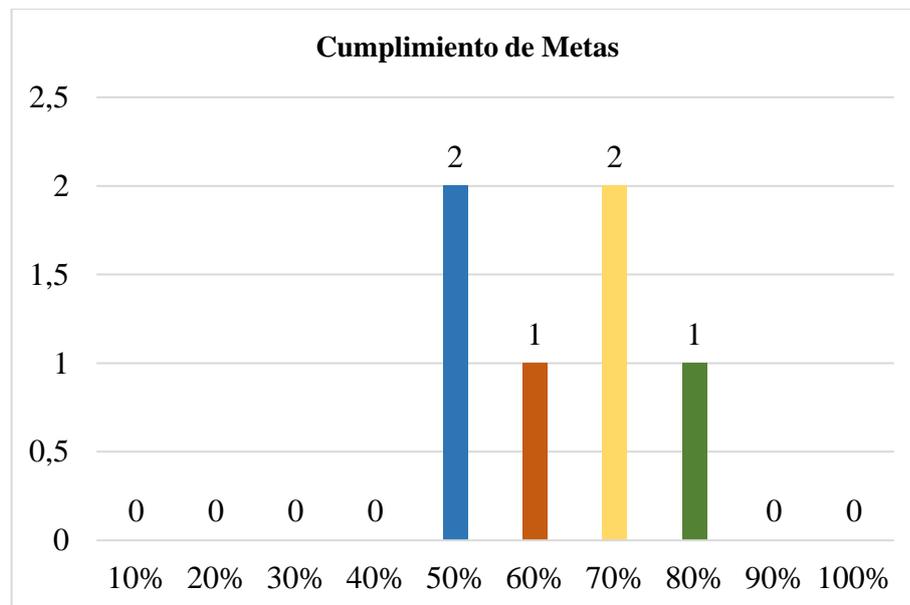
entorno y no se tenga que improvisar estrategias y gestiones como así lo mencionaron los oficiales de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas.

*Pregunta 3:* ¿Los oficiales de créditos en que porcentaje cumplen con las metas establecidas?

**Tabla 3-3:** Cumplimiento de metas de oficiales de crédito

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
50%	2	33%
60%	1	17%
70%	2	33%
80%	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 3-3:** Cumplimiento de metas de oficiales de crédito

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

El cumplimiento de metas es un factor importante y determinante para los asesores de crédito en las entidades financieras ya que estas van a permitir reflejar el trabajo realizado mensualmente, luego de haber aplicado la encuesta a los oficiales de crédito y en base al resultado obtenido, se pudo constatar que se encuentran entre un 50% y 80% de cumplimiento de metas, con respecto a ello, es evidente que los oficiales de crédito se encuentran en un nivel óptimo en cuanto al cumplimiento de metas, así mismo, en base al resultado, este aspecto es beneficioso para la

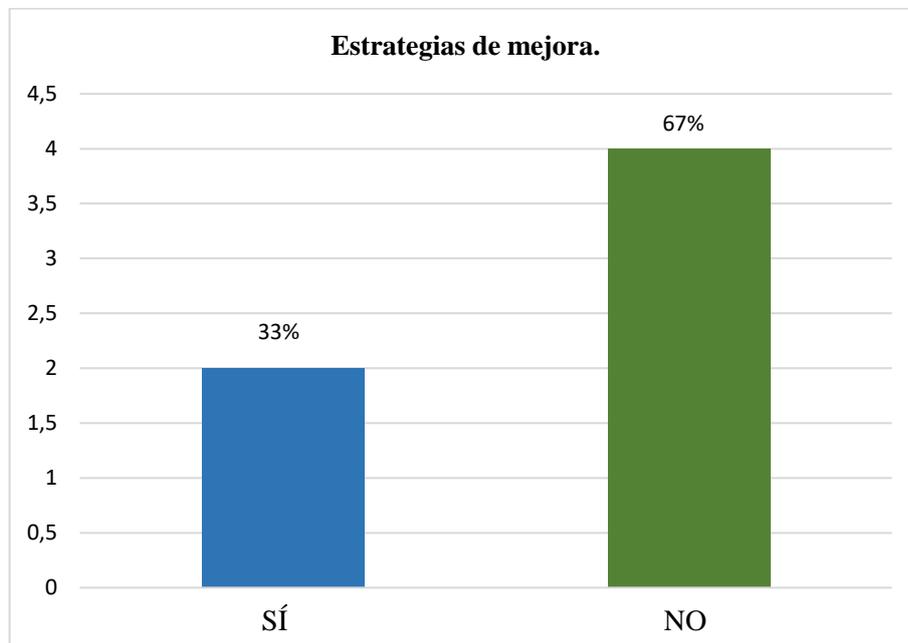
Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas ya que refleja que posee personal competente y acorde al puesto asignado.

*Pregunta 4:* Actualmente se han aplicado estrategias para mejorar la gestión de recuperación de cartera:

**Tabla 4-3:** Estrategias de mejora.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	2	33%
NO	4	67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 4-3:** Estrategias de mejora

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

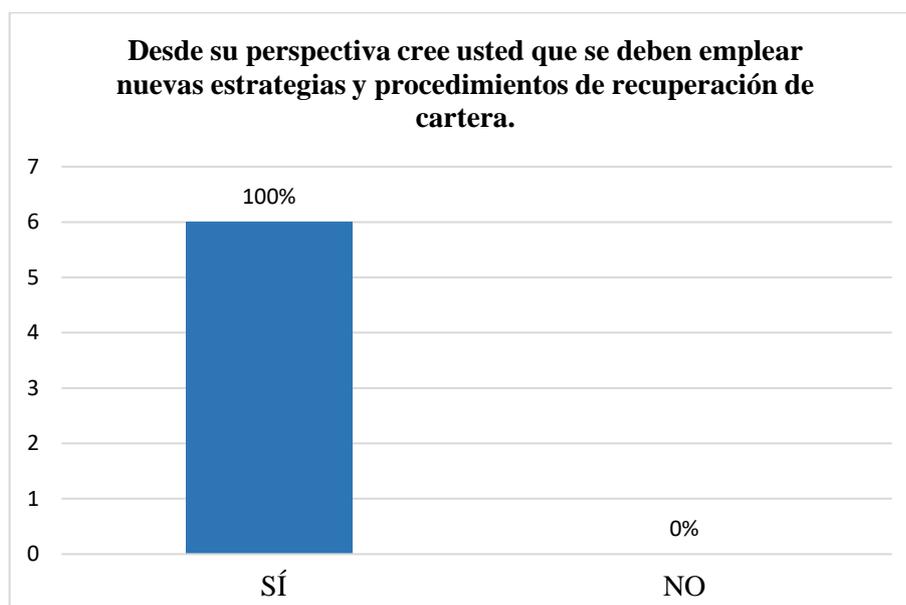
Las estrategias de mejora para la gestión son el camino para una efectiva recuperación de cartera vencida, según el 67% de oficiales de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, respondieron que no se han aplicado estrategias para mejorar la gestión de cartera vencida, en este sentido el resultado obtenido es evidente, ya que refleja que no existe un documento definido que contenga estrategias para mejorar la gestión de cartera vencida y según criterios del personal del área de créditos las estrategias que actualmente se manejan y se aplican no están pre escritas y definidas, indicaron así mismo que las estrategias actuales aplicadas son improvisadas.

*Pregunta 5:* ¿Desde su perspectiva cree usted que se deben emplear nuevas estrategias y procedimientos de recuperación de cartera?

**Tabla 5-3:** Se deben emplear nuevas estrategias y procedimientos..

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	6	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Realizado por:** Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 5-3:** Se deben emplear nuevas estrategias y procedimientos

**Elaborado por:** Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

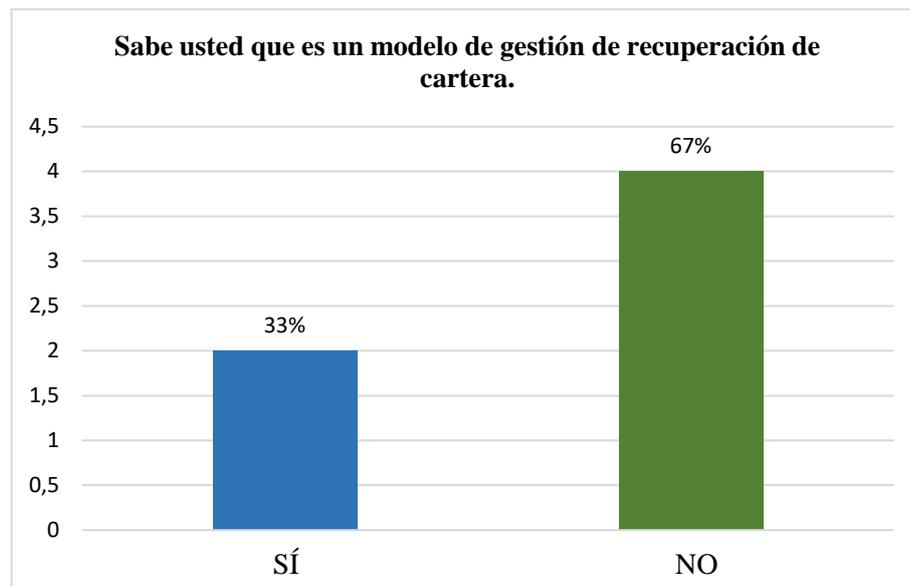
Las estrategias de gestión para la recuperación de cartera son el punto de partida para el buen funcionamiento de un modelo de gestión y por ende esto nos dará un índice de morosidad bajo, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas el 100% de oficiales de crédito respondieron que si se deben mejorar las estrategias y procedimientos, de igual manera están conscientes que en la cooperativa es necesario crear e implementar nuevas estrategias y procedimientos para el área de créditos, en este sentido una de las formas más cercanas para crear y aplicar nuevas estrategias de gestión es la implementación de un modelo de gestión de cartera vencida para la Cooperativa.

Pregunta 6: ¿Sabe usted que es un modelo de gestión de recuperación de cartera?

**Tabla 6-3:** Conoce un modelo de gestión.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	2	33%
NO	4	67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 6-3:** Conoce un modelo de gestión

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

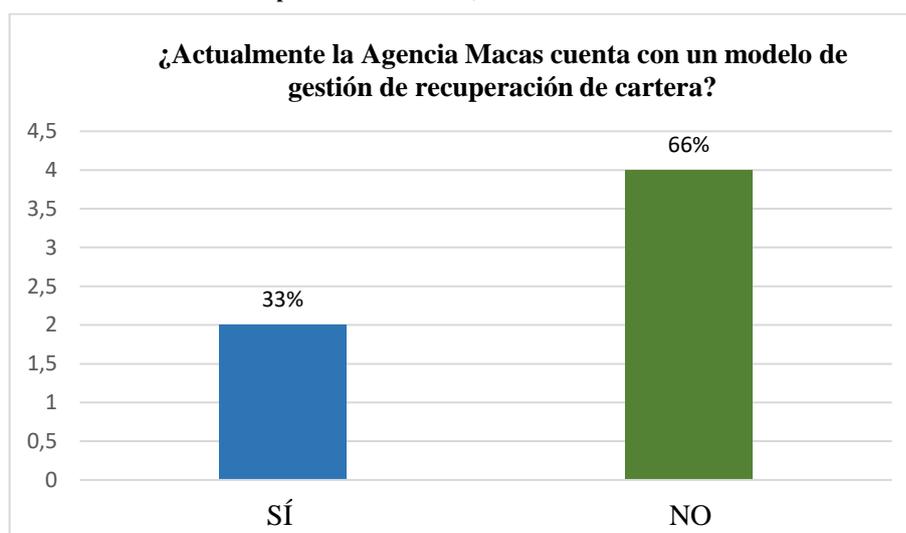
Un modelo de gestión es una estructura que contiene estrategias que permiten realizar gestiones de crédito efectivas, en este sentido, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE PASTAZA" - Agencia Macas, el 67% de oficiales de crédito respondieron que desconocen un modelo de gestión de recuperación de cartera vencida y por otra parte el 33% respondió que, si conocen un modelo de gestión.

*Pregunta 7:* ¿Actualmente la Agencia Macas cuenta con un modelo de gestión de recuperación de cartera?

**Tabla 7-3:** La Agencia Macas cuenta con un modelo de gestión.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	2	33%
NO	4	67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 7-3:** La Agencia Macas cuenta con un modelo de gestión

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

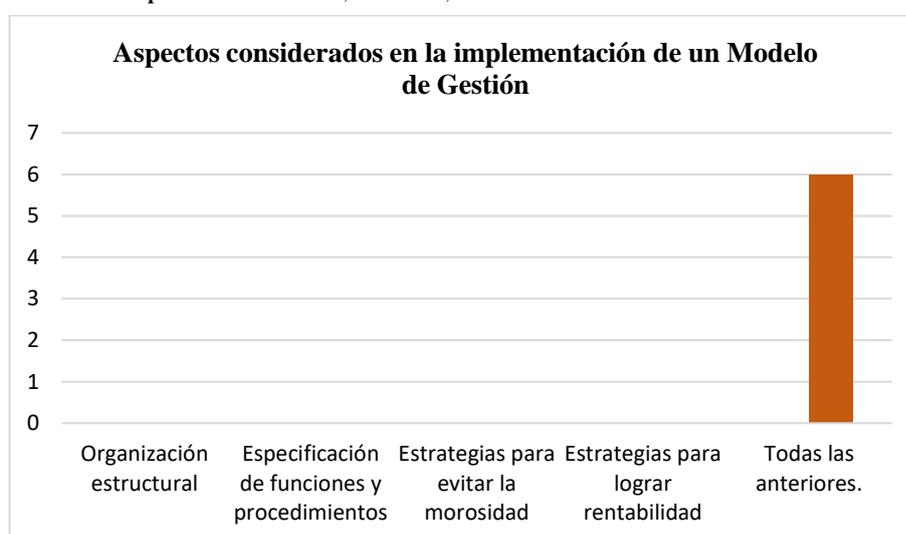
De la encuesta realizada el 67% de oficiales de crédito respondieron que la cooperativa no cuenta con un modelo de gestión actualmente, sin embargo, existe un pequeño porcentaje que equivale al 33% que manifiestan que, si existe un modelo de gestión, si bien es cierto estas afirmaciones resultan debido a que, a opinión de los mismos en la cooperativa actualmente existe un modelo empírico no estructurado basado en la improvisación dependiendo del acontecimiento o hecho.

*Pregunta 8:* ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un modelo de gestión?

**Tabla 8-3:** Aspectos a considerarse en un modelo de gestión

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>
Organización estructural	0
Especificación de funciones y procedimientos	0
Políticas para evitar la morosidad	0
Políticas para lograr rentabilidad	0
<b>Todas las anteriores.</b>	<b>6</b>

**Realizado por:** Granda Paladines, Jaime Noé, 2021.



**Gráfico 8-3:** Aspectos a considerarse en un modelo de gestión

**Realizado por:** Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

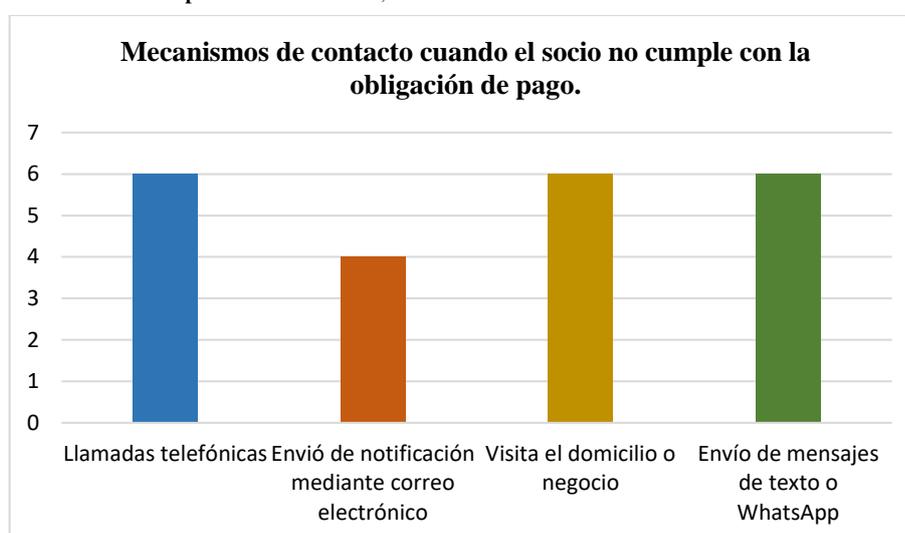
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, el 100% de los oficiales de crédito, es decir seis de seis, han manifestado que todas las opciones propuestas se deben considerar en un modelo de gestión ya que se pretende mejorar e implementar estrategias para lograr una rentabilidad positiva, así como también reducir el índice de morosidad, en base a los resultados obtenidos también se evidencia la necesidad de documentar cada una de las estrategias, funciones y procedimientos para que, el oficial de crédito y cobranza tenga un referente que guíe su accionar y le permita realizar una efectiva recuperación de cartera vencida.

*Pregunta 9:* ¿Cuáles son los mecanismos de contacto que realiza el asesor de crédito cuando el socio no cumple con sus obligaciones de pago?

**Tabla 9-3:** Mecanismos de contacto.

Alternativa	Frecuencia
Llamadas Telefónicas.	6
Envío de notificación mediante correo electrónico.	4
Visita el domicilio o negocio.	6
Envío de mensajes de texto o WhatsApp.	6

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 9-3:** Mecanismos de contacto

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

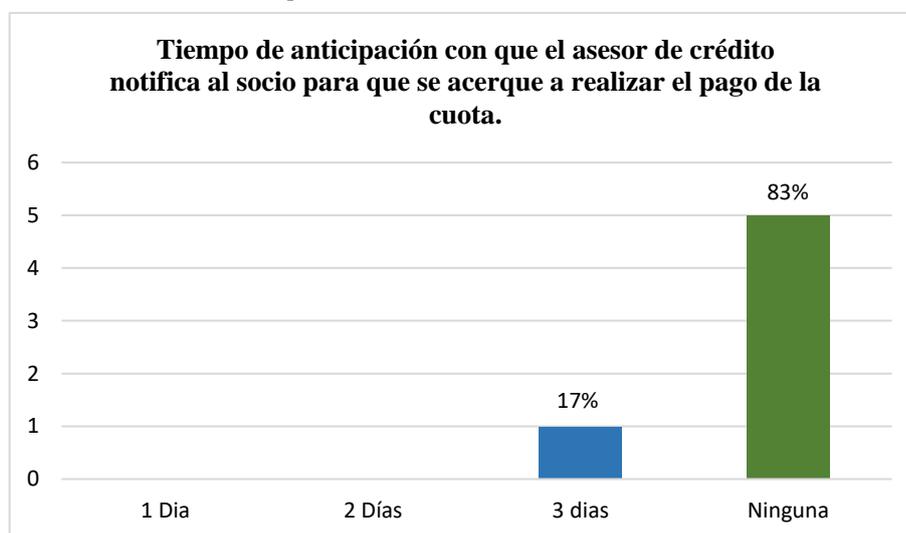
Para las entidades financieras es muy importante tener una eficiente gestión para la recuperación de cartera, es por ello que se emplean mecanismos de contacto que permitan comunicarse con el socio y recordarle que tiene una deuda o cuota pendiente de pago, partiendo de ello, mediante el presente gráfico se puede observar que 4 de 6 oficiales notifican vía correo electrónico, y 6 de 6 oficiales de crédito utilizan como mecanismos el envío de mensajes vía WhatsApp, llamadas y visitas al domicilio o negocio del socio.

*Pregunta 10:* ¿Con que tiempo de anticipación el asesor de crédito notifica al socio para que se acerque a realizar el pago de la cuota?

**Tabla 10-3:** Tiempo con el cual se notifica al socio para que se acerque a realizar el pago.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 Día	0	0
2 Días	0	0
3 Días	1	17%
Ninguna	5	83%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 10-3:** Tiempo con el cual se notifica al socio para que realice el pago

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

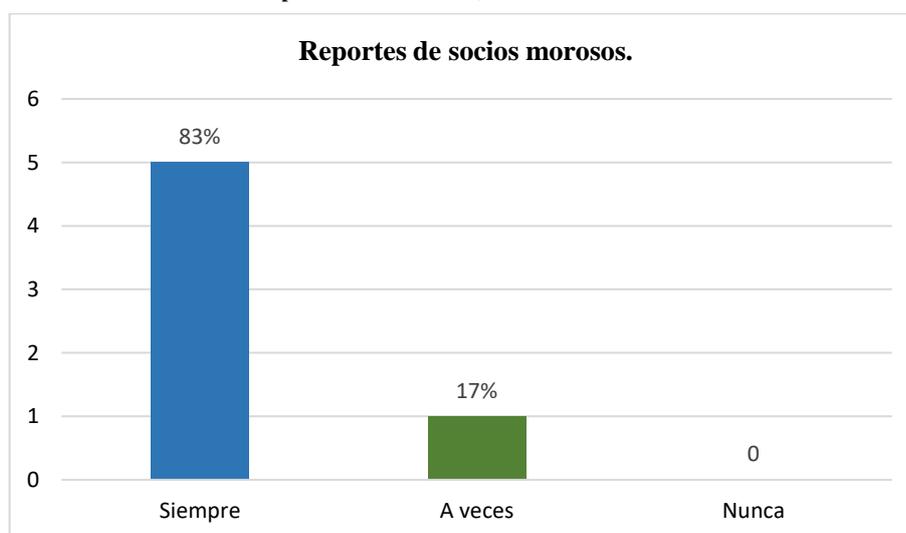
En las entidades financieras es muy importante mantener una comunicación oportuna con el cliente o socio, dentro de esta perspectiva el 17% de oficiales de crédito respondieron que, si realizan una llamada preventiva con 3 días de anticipación a la fecha de pago, por otra parte, el 83% de oficiales de crédito respondió que no realiza este tipo de gestión anticipada, considerando que dicha gestión de contacto la realizan a partir del primer día de vencimiento de la cuota del crédito.

*Pregunta 11:* ¿El asesor de crédito genera oportunamente los reportes de socios morosos al jefe de agencia?

**Tabla 11-3:** Reportes de socios morosos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	83%
A veces	1	17%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 11-3:** Reportes de socios morosos

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

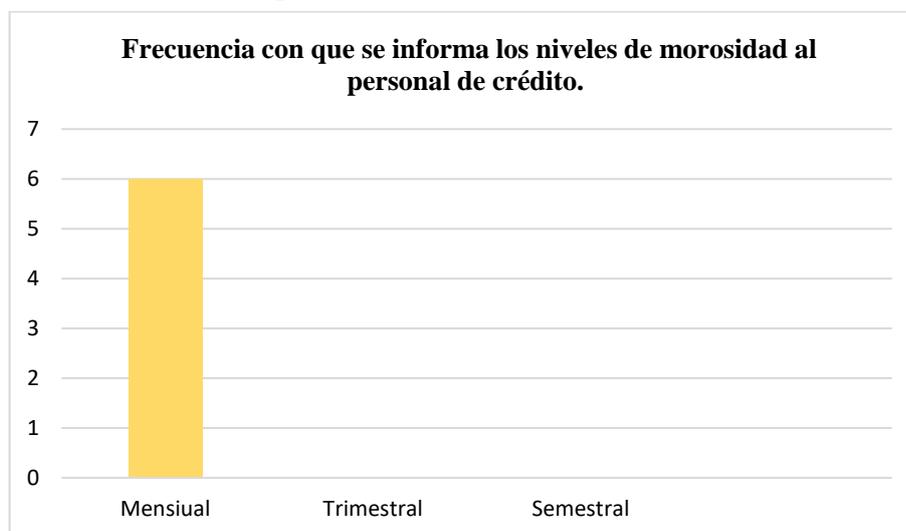
De la encuesta realizada el 83% de oficiales de crédito respondieron que realizan la emisión de reportes de socios morosos siempre, sin embargo, el 17% expresa que lo realiza a veces. Es importante mencionar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas maneja un sistema informático el cual emite reportes de socios en mora automáticamente y estos reportes son analizados mediante una junta para discutir la respectiva estrategia de cobro o el proceso legal que corresponda.

*Pregunta 12: ¿Con qué frecuencia el jefe de agencia informa los niveles de morosidad al personal de crédito?*

**Tabla 12-3:** Frecuencia con que se informa los niveles de morosidad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	6	100%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 12-3:** Frecuencia con que se informa los niveles de morosidad

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

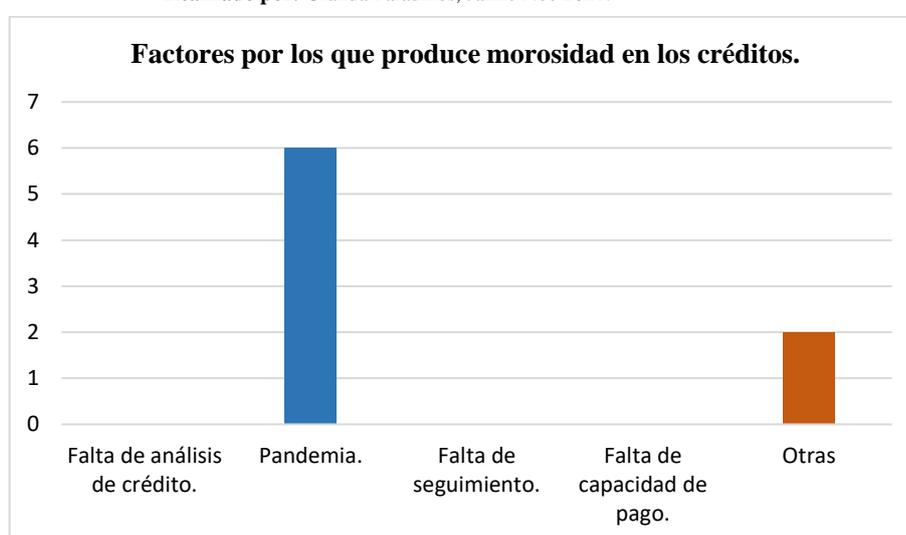
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas el 100% de los oficiales de crédito encuestados respondieron que la emisión de reportes se la realiza de manera mensual por parte del jefe de agencia, indicaron así mismo que, esto permite a la Cooperativa y al área de crédito a estar alerta para evitar que los socios pasen a la lista de socios morosos y de esta manera evitar problemas legales y de coactivas.

*Pregunta 13: ¿Cuál considera usted que actualmente es un factor para que se produzca morosidad en los créditos?*

**Tabla 13-3:** Factores por los que se produce morosidad en los créditos.

Alternativa	Frecuencia
Análisis de crédito deficiente.	0
Pandemia.	6
Falta de seguimiento.	0
Incapacidad de pago.	0
Otras	2

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 13-3:** Factores por los que se produce morosidad en los créditos

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

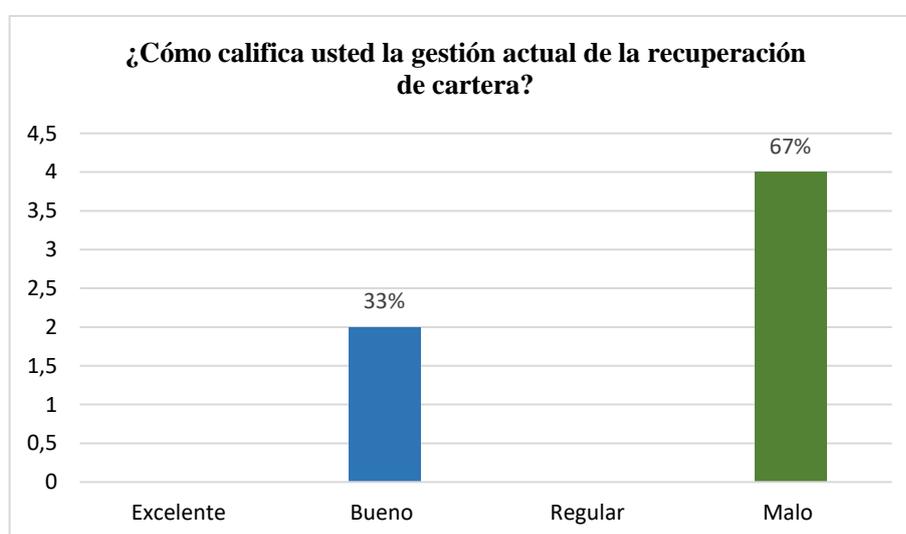
Una de las causas más determinantes actualmente para que se genere morosidad ha sido la pandemia, en efecto así lo manifiestan los oficiales de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, seis respondieron que una de las causas primordiales para que se produzca la mora en los socios ha sido la pandemia, mientras tanto, dos de seis oficiales de crédito mencionaron que hay otras razones también por las cuales se produce la morosidad que son: la reducción de ventas en los negocios por falta de liquidez del mercado, disminución de ingresos en los hogares, desempleo y estrategias deficientes en el manejo de la gestión para la recuperación de cartera vencida.

Pregunta 14: ¿Cómo calificaría la gestión actual de recuperación de cartera?

**Tabla 14-3:** Calificación actual de cartera

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	2	33%
Regular	0	0%
Malo	4	67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 14-3:** Calificación actual de cartera

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

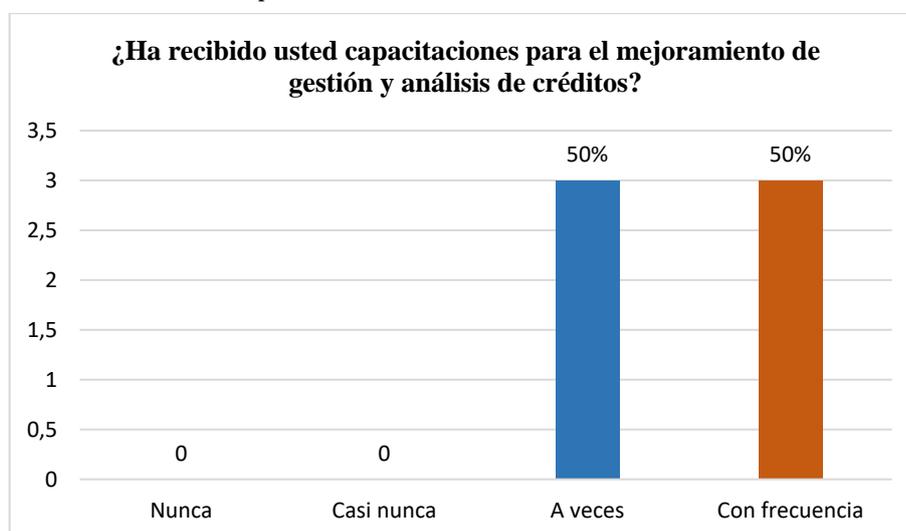
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, el 67% de los oficiales de crédito, respondieron que actualmente la gestión de cartera vencida es mala, si bien es cierto también existe un 33% de personal de crédito que ha manifestado que la gestión actual es buena, en virtud a estos resultados, es evidente la necesidad de implementar un modelo de gestión, donde se encuentran definidos los parámetros y estrategias para que se gestione la cartera vencida de forma efectiva y el índice de morosidad no se incremente de forma significativa.

*Pregunta 15:* ¿Ha recibido usted capacitaciones para el mejoramiento de gestión y análisis de créditos?

**Tabla 15-3:** Ha recibido capacitaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	3	50%
Con frecuencia	3	50%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 15-3:** Ha recibido capacitaciones

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

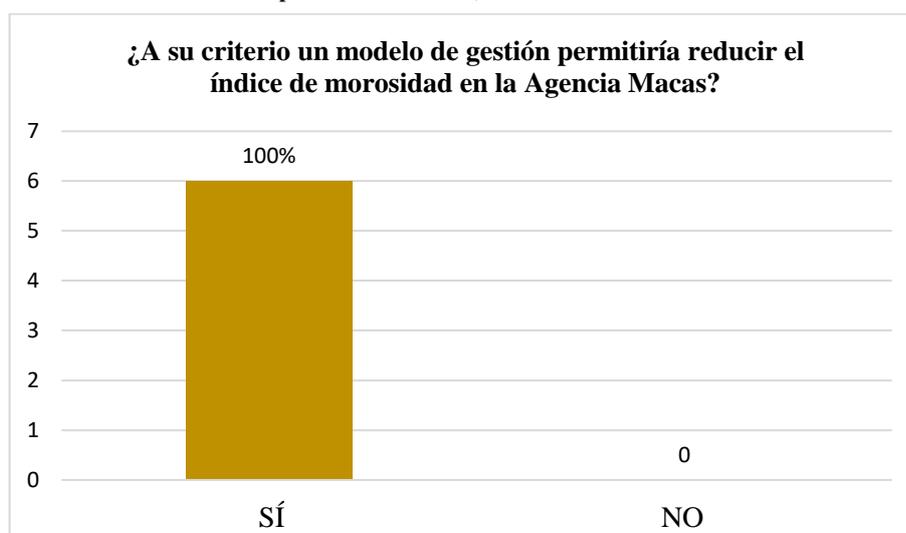
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, el 50% de los oficiales de crédito, respondieron que las capacitaciones para el manejo de gestión y análisis de créditos se brindan a veces, por otro lado, el 50% respondió que con frecuencia se dan las capacitaciones, en base a estos resultados surge la necesidad de involucrar a las capacitaciones al 100% del personal de créditos de la cooperativa.

*Pregunta 16: ¿A su criterio un modelo de gestión permitiría reducir el índice de morosidad en la Agencia Macas?*

**Tabla 16-3:** Un modelo de gestión reduciría el índice de morosidad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	6	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Realizado por:** Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 16-3:** Un modelo de gestión reduciría el índice de morosidad

**Realizado por:** Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

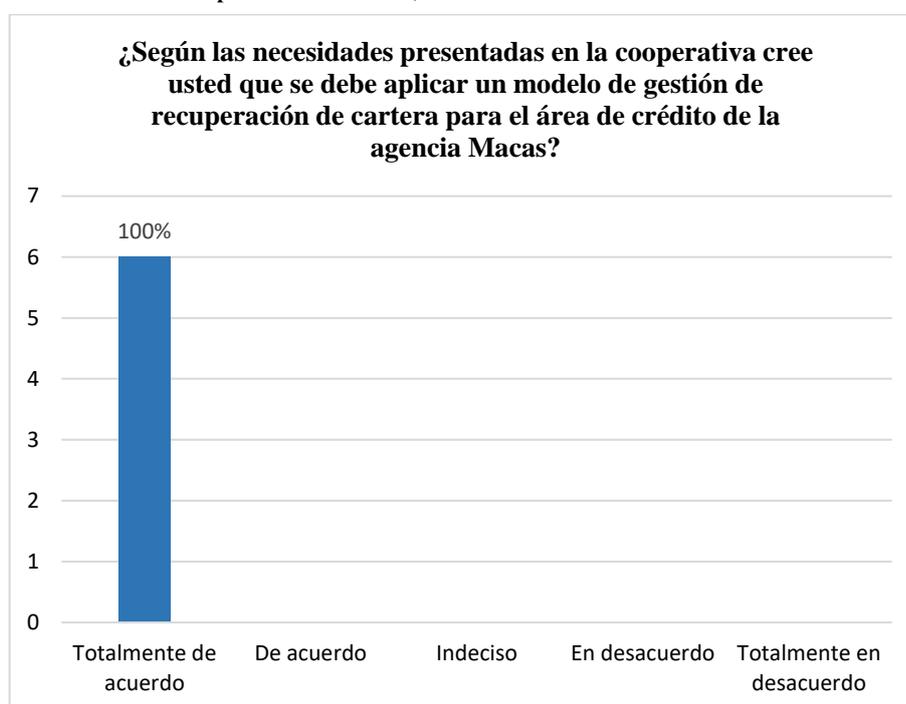
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, el 100% de los oficiales de crédito, concuerdan que sería de gran ayuda la aplicación de un modelo de gestión, y ellos han manifestado a su parecer que, un modelo de gestión es una herramienta técnica que contiene parámetros, procedimientos y estrategias las cuales van orientar y guiar la gestión de recuperación de cartera vencida, pero que para tal efecto el modelo de gestión debe estar estructurado acorde a las necesidades del área de créditos de la cooperativa.

*Pregunta 17:* ¿Según las necesidades presentadas en la cooperativa cree usted que se debe aplicar un modelo de gestión de recuperación de cartera para el área de crédito de la agencia Macas?

**Tabla 17-3:** Se debe aplicar un modelo de gestión para el área de crédito

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	100%
De acuerdo	0	0%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granda Paladines, Jaime Noé 2021.



**Gráfico 17-3:** Se debe aplicar un modelo de gestión para el área de crédito

Realizado por: Jaime N., Granda P. 2021.

*Análisis e interpretación:*

De la encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, el 100% de oficiales de crédito respondieron que están totalmente de acuerdo en que implemente un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida, por tal razón en vista al resultado obtenido es evidente que existe una aceptación total para la aplicación de un modelo de gestión para recuperación de cartera vencida en la cooperativa, así mismo, partiendo de este resultado se justifica la necesidad de realizar el presente proyecto de investigación y su respectiva propuesta.

### 3.2. Verificación de los procedimientos, manuales y políticas de crédito

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” es una entidad financiera reconocida a nivel nacional, ubicada en el segmento 1 según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por esta razón es de vital importancia verificar la existencia de procedimientos, manuales y políticas de crédito, para efecto de la presente investigación se aplicó el instrumento de la ficha de observación, esta fue diseñada y estructurada de tal manera que permita verificar y comprobar la existencia de manuales, políticas y procedimientos de crédito, adicional a ello, cabe recalcar que una entidad financiera cooperativa debe estar enmarcada en normas, políticas y procedimientos emitidos por el órgano regulador y de control para el sector cooperativista solidario del Ecuador.

*Resultados obtenidos de la aplicación de la ficha de observación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas:*

**Tabla 2-3:** Ficha de observación

Descripción	Aplica	No aplica	No tiene
Buen ambiente organizacional.	x		
Talento humano idóneo para esta área.	x		
Manual de Funciones.	x		
Proceso claros y definidos.	x		
Manual de políticas y procedimientos generales.	x		
Atención y comunicación efectiva.	x		
Estrategias definidas y escritas para la gestión de créditos morosos.			x
Evalúan y analizan el índice de morosidad.	x		
Modelo de gestión de cartera vencida.			x

**Realizado por:** Granda Paladines, Jaime Noé 2021.

#### *Análisis e interpretación:*

Luego de haber aplicado la ficha de observación, cuyo objetivo fue verificar si la Cooperativa tiene procedimientos generales de crédito, manuales de crédito y políticas de crédito, por tal razón, como resultado se obtuvo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, si aplica procedimientos generales de crédito, utiliza manuales de crédito y si se manejan las políticas de crédito, los que son emitidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” Matriz- Puyo.

### 3.3. Discusión de resultados

Luego de haber utilizado los instrumentos necesarios tales como encuesta y ficha de observación cuyo objetivo era conocer la situación actual de la Cooperativa y de verificar la aplicación de procedimientos generales, políticas de cobranza y estrategias para la prevención y recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, analizando cada resultado obtenido de la encuesta aplicada, a continuación se resaltan los aspectos más importantes y relevantes encontrados, tal es el caso de la pregunta número 1, en la que el 100% de oficiales de crédito manifiestan que si existen manuales, políticas y reglamentos de crédito acorde a lo que establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los cuales guían el accionar de los oficiales de crédito, estos se constituyen una herramienta que permite la sincronización operativa y administrativa en los procedimientos de crédito, así mismo esto refleja que el área de crédito y la agencia en general están bajo un direccionamiento reglamentado y estructurado de acuerdo a lo que establece el órgano regulador de control, por otro lado de acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta número 2, el 33% de oficiales de crédito de la Cooperativa respondieron que sí tienen políticas y estrategias de crédito y cobranza, sin embargo el 67% de asesores de crédito respondió que la Cooperativa no cuenta con políticas y estrategias de crédito y cobranza, cabe recalcar que las políticas y estrategias de crédito surgen debido a la necesidad de brindar una efectiva gestión de créditos y cobranzas en las entidades financieras, así mismo de acuerdo a la pregunta número 5 y en base al resultado obtenido el 100% de oficiales de crédito respondieron que si se deben mejorar las estrategias y procedimientos, de igual manera es necesario resaltar el resultado obtenido en la pregunta número 7, en la que el 67% de los oficiales de crédito respondieron que la cooperativa no cuenta con un modelo de gestión actualmente, sin embargo, existe un pequeño porcentaje que equivale al 33% que manifiestan que, si existe un modelo de gestión, si bien es cierto estas afirmaciones resultan debido a que, en la cooperativa existe un modelo de gestión empírico basado en la improvisación de estrategias.

Un modelo de gestión es eficiente cuando se considera e involucra todos los factores tales como organización estructural, especificación de funciones y procedimientos, políticas para evitar la morosidad y políticas para lograr rentabilidad así lo señalan los oficiales de crédito de acuerdo a los resultados obtenidos de la pregunta número 8, en la que el 100% de los oficiales de crédito, es decir seis de seis, han manifestado que se deben considerar todos los aspectos antes mencionados en un modelo de gestión ya que asumen que mediante el modelo de gestión lo que se pretende es mejorar, innovar e implementar estrategias para lograr una rentabilidad positiva, así como también reducir el índice de morosidad.

En este sentido es muy importante mencionar que, una de las causas más determinantes actualmente para que se genere morosidad ha sido la pandemia, en efecto así lo manifiestan los oficiales de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia

Macas, en la pregunta número 13, ya que seis de seis respondieron que una de las causas primordiales para que se produzca la mora en los socios ha sido la pandemia, mientras tanto, dos de seis oficiales de crédito mencionaron que hay otras razones también por las cuales se produce la morosidad que son: la reducción de ventas en los negocios por falta de liquidez del mercado, disminución de ingresos en los hogares, desempleo y estrategias deficientes en el manejo de la gestión para la recuperación de cartera vencida.

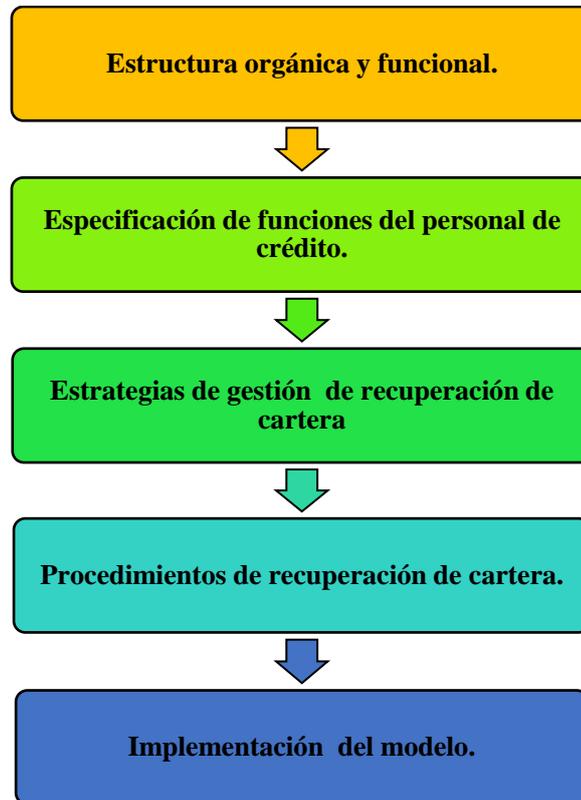
Por otra parte, en base al resultado obtenido en la pregunta 14, se observa que el 67% de los oficiales de crédito, respondieron que actualmente la gestión de cartera vencida es mala, si bien es cierto también existe un 33% de personal de crédito que ha manifestado que la gestión actual es buena, en virtud a estos resultados surge la respuesta a las preguntas 16 y 17 en las cuales el 100% de los oficiales de crédito, concuerdan que sería de gran ayuda la aplicación de un modelo de gestión, y ellos han manifestado a su parecer que, un modelo es una herramienta técnica que contiene parámetros, procedimientos y estrategias las cuales van orientar y guiar la gestión de recuperación, además también están conscientes que en la cooperativa es necesario crear e implementar un modelo de gestión en el que se encuentran definidos los parámetros y estrategias para la recuperación de cartera vencida, considerando todos los resultados obtenidos se justifica el problema y esto permite evidenciar y determinar la necesidad que la cooperativa tiene de contar con un modelo de gestión de recuperación de cartera vencida y para tal efecto es importante que modelo debe estar diseñado y estructurado de tal forma que pueda modificarse y adaptarse a las necesidades que pudieran presentarse en el transcurso de las actividades.

Finalmente, mediante la aplicación de la ficha de observación se verifico que la Agencia Macas, si cuenta con procedimientos, manuales y políticas de crédito, las cuales son emitidas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” Matriz-Puyo, además estos procedimientos, manuales y políticas se encuentran de acuerdo con lo que estipula el organismo general de regulación para el sector popular y solidario del país.

### 3.4. Propuesta

Modelo de gestión para recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA”-Agencia Macas.

#### 3.4.1. Contenido



**Gráfico 18-3:** Contenido

Realizado por: Granda, J. 2021.

#### 3.4.2. Objetivo general

Reducir el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas a través de la implementación de un modelo de gestión de recuperación de cartera vencida.

#### 3.4.3. Objetivos específicos

- Proponer un organigrama estructural para el área de crédito.
- Describir funciones para el personal de créditos.
- Describir las estrategias posibles para su aplicación.

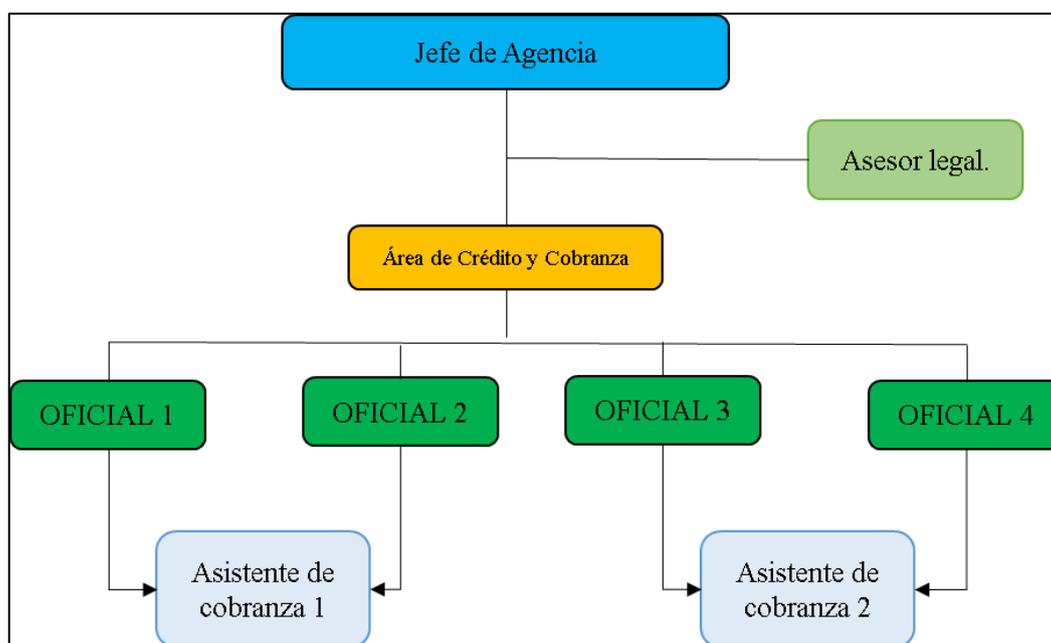
### 3.4.4. Responsables

Para la presente propuesta de modelo de gestión se considera como responsable para coordinar, organizar, dirigir y controlar la ejecución y aprobación al jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas.

### 3.4.5. Alcance

Área de crédito, personal de cobranzas y jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas.

### 3.4.6. Organigrama estructural propuesto



**Gráfico 19-3:** Organigrama Estructural Propuesto.

Realizado por: Granda, J. 2021.

La nueva estructura mantiene como máxima autoridad al Jefe de Agencia, el cual analizará, evaluará y aprobará las solicitudes de crédito, además todas las actividades que realice el oficial de crédito y cobranza serán controladas por el jefe de agencia, con el fin de que se cumplan de acuerdo con las metas establecidas. Para agregar, se ha visto necesaria la creación de una unidad de apoyo, la misma que será conformada por un asesor legal o jurídico, el mismo que deberá realizar todo lo referente y correspondiente a los aspectos legales de la cooperativa, es deber del asesor legal afrontar el trámite legal para recuperar los valores vencidos de cartera.

El contenido de esta propuesta deberá ser complementado con su respectivo manual de procedimiento y funciones, en donde deben estar escritas todas las acciones que debe realizar el

personal de créditos, además es importante mencionar que la entidad deberá brindar todas las herramientas necesarias para que el modelo tenga el éxito esperado.

La restructuración del departamento de crédito estará orientado a la excelencia y buen desempeño mediante la estrecha relación que formaran entre los departamentos, esto permitirá que la gestión sea eficiente, además para apoyar a los oficiales de crédito a recuperar la cartera de crédito se deberá incluir a oficiales de cobranza, los cuales van a tener la función de gestionar de una forma más efectiva la recuperación de cartera vencida en la cooperativa.

### 3.4.7. Funciones para el personal de crédito y cobranza

**Tabla 3-3:** Funciones del asesor legal

<b>Funciones del asesor jurídico o legal</b>
<b>Objetivo:</b> Realizar todas las actividades relacionadas a lo legal de la cooperativa.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar actas donde conste toda la información del socio para el proceso legal.</li> <li>– Guiar al oficial de crédito sobre los pasos que debe seguir para el proceso legal.</li> <li>– Emitir informes mensuales de procesos legales realizados.</li> <li>– Liderar los procesos de recuperación de cartera mediante el proceso legal.</li> <li>– Recuperar valores vencidas de forma efectiva y oportuna.</li> <li>– Permitir al socio la negociación de la deuda.</li> <li>– Acompañar al oficial de crédito a las visitas formales a domicilio de deudores</li> <li>– Llevar un registro que permita evidenciar su labor en la cooperativa.</li> </ul>

**Realizado por:** Granda Paladines, Jaime Noé, 2021

**Tabla 4-3:** Funciones del oficial de crédito

<b>Funciones del oficial de crédito.</b>
<b>Objetivo:</b> Asistir al socio en todas las gestiones concernientes a créditos.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Brindar atención al socio cuando visite las oficinas y fuera de ellas.</li> <li>– Analizar el historial crediticio del socio solicitante.</li> <li>– Evaluar la documentación emitida por el socio.</li> <li>– Verificar la veracidad de la información del socio solicitante y de los garantes</li> <li>– Brindar seguimiento al uso del crédito.</li> <li>– Apoyar a la gerencia para presentar nuevas estrategias y políticas de crédito.</li> <li>– Elaborar informes para que se emita la notificación al deudor.</li> <li>– Llevar las carpetas de crédito de los socios de forma ordenada en el archivo general.</li> <li>– Analizar los indicadores de mora para que se elaboren nuevas y mejores estrategias de cobranza.</li> <li>– Mantener un contacto permanente con el socio para evitar que caiga en mora.</li> </ul>

**Realizado por:** Granda Paladines, Jaime Noé, 2021.

**Tabla 5-3:** Funciones del oficial de cobranza.

<b>Funciones del oficial de cobranza</b>
<b>Objetivo:</b> Realizar la gestión de cobro y recuperación de cartera.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Realizar visitas a los socios para entregar de notificaciones.</li><li>– Elaborar informes sobre los valores cobrados y recuperados mensualmente.</li><li>– Gestionar con el oficial de crédito nuevas estrategias para mejorar los procesos.</li><li>– Informar al gerente todas las acciones realizadas.</li><li>– Llevar un registro ordenado.</li><li>– Realizar otros cobros ajenos a crédito, por ejemplo: Captaciones.</li></ul>

**Realizado por:** Granda Paladines, Jaime Noé, 2021

#### **3.4.8. Estrategias de gestión**

A continuación, se describen las estrategias de recuperación de cartera vencida creadas para una efectiva recuperación de cartera en la cooperativa, estas estrategias pueden ser creadas o elaboradas por el personal de crédito o por fuentes externas autorizados por la SEPS y la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA “.

Las estrategias de este modelo de gestión están orientadas brindar seguimiento a la cobranza y la morosidad de la Cooperativa, con el fin de que se cumpla las metas trazadas por la gerencia.

A continuación, se describen las políticas y estrategias para el proceso de cobranza:

1. Como política general la entidad realizará la cobranza al socio deudor principal, conyugue o garantes.
2. El oficial de crédito y cobranzas deberá usar la base de datos que proporciona el sistema *Financial Business*, es deber del oficial realizar las gestiones y mecanismos establecido a todas las personas involucradas en el crédito.
3. Al localizar al socio deudor el oficial de crédito y cobranza deberá realizar escucha activa para verificar la razón por la que el socio no ha podido cumplir con su obligación de pago, se debe brindar al socio una solución de acuerdo con la situación económica actual en la que se encuentre.
4. Si se obtiene objeciones por parte del socio, el Jefe de Agencia debe realizar un acercamiento mediante una visita o una notificación escrita para recordarle y hacerle conocer el monto adeudado y el valor que se generara en interés por mora.
5. En el caso de que el socio persista en no cancelar el valor o monto adeudado a la cooperativa, el asesor de crédito y cobranza en conjunto con el jefe de Agencia deberán realizar una nueva notificación de deuda indicándole al socio que debe acercarse a cancelar el valor adeudado.
6. De ser el caso que se hayan cumplido con los aspectos antes mencionados y ya no se tenga otra alternativa se procederá al respectivo proceso judicial.

En vista a la necesidad de incorporar nuevas estrategias de cobranza, recomendando el uso y manejo de las estrategias antes mencionadas, las cuales permitirán una efectiva gestión y por ende evitar incrementar el índice de morosidad de la cooperativa. El oficial de crédito y cobranzas deberá proceder de la siguiente manera:

*Indicaciones generales:*

- Escuche al socio y luego explique la situación.
- Sea respetuoso y no interrumpa al socio mientras cuenta su problema.
- Se amable y armonice con el socio.
- Mantenga la concentración y mantenga siempre contacto visual con el socio.
- Sea profesional y utilice el sentido común y póngase en el lugar del socio.
- Mantenga el respeto y la cordialidad recuerde la deuda es con la entidad no con usted.
- Sea empático y haga sentir al socio que entiende su situación.
- Mantenga una imagen de respeto y ofrezca disculpas por el problema ocasionado por la Cooperativa.
- Realice las preguntas suficientes y la cantidad que necesite para solucionar el problema.
- Compruebe dos veces toda la información obtenida.
- Negocie la situación y llegue a un acuerdo con el socio.
- Comprométase con el socio y ofrezca solo que va a cumplir.
- Sea agradecido con el socio por la información brindada y comunicar estos inconvenientes.
- Al finalizar la conversación mantenga un perfil de cordialidad. sonría y estreche la mano en el caso de las visitas al socio y en los casos de llamadas por teléfono sea amable con el socio y emplee palabras como estamos a su orden, para servirle, es un gusto atenderle en otra ocasión.
- Realice las acciones con las que se comprometió con el socio para brindarle la solución al problema al momento del dialogo con el socio nunca empleé palabras negativas o que el problema no tiene solución.

#### **3.4.9. Cobranza preventiva**

Mediante esta etapa el asesor de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, debe seleccionar los socios, en este caso se deberá enviar un mail o un mensaje de texto o WhatsApp al socio recordándole el próximo o vencimiento de su cuota, esta labor está dentro de las tareas de seguimiento y acompañamiento al socio.

#### ***3.4.10. Cobranza Extrajudicial***

Este procedimiento se lo realiza entre el asesor jurídico y el jefe de agencia a préstamos, cuotas o dividendos vencidos de 1 a 120 días.

- El personal del área de crédito y cobranzas debe realizar la respectiva gestión a través de los mecanismos establecidos de contacto.
- Los avisos de morosidad serán notificados hasta los 120 días de retraso.

#### ***3.4.11. Cobranza Judicial***

Este procedimiento se da inicio con la respectiva acción judicial en donde la entidad deberá buscar a como de forma en la cancelación del valor del crédito, estas acciones se las realiza mediante un debido proceso administrativo.

Cada oficial de crédito y cobranza analizará los saldos de cartera vencida y de acuerdo con el valor vencido se presentará de informe al Jefe de Agencia con los mecanismos estrategias opcionales de recuperación mediante titularización o venta de cartera.

##### *Gastos Judiciales*

Los gastos judiciales serán cargados al valor del monto vencido y según como lo establezcan las normas y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA”.

##### *Acciones de recuperación Judicial*

El juicio o acción judicial se da inicio mediante la emisión de la notificación o citación al socio deudor y a su garante, este es un documento a través del cual se hace conocer al socio deudor y a su garante que se ha dado iniciado al respectivo proceso judicial por el valor adeudado y el socio tiene un plazo de 72 horas para realizar el pago del valor adeudado.

En el caso de que el socio deudor no se acerque a cancelar el pago en el tiempo establecido, la Cooperativa procede a tomar las medidas cautelares, las cuales pueden ser de acción y embargo, de ser el caso si no cumple en el tiempo establecido de pago la entidad financiera realizara la publicación respectiva para el remate del bien señalando el día y la hora, valor del avalúo y características de los bienes.

##### *Días y horarios para realizar la gestión:*

Para realizar la gestión se ha tomado en cuenta el presente horario de lunes a viernes de 10am a 4pm, y los días feriados y fines de semana se realizará de 9am a 12pm en el caso de no localizar al socio el horario deberá adaptarse acorde a tiempos extraordinarios los cuales serán establecidos por el Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas.

3.4.12. Procedimiento de cobranzas para el área de créditos y cobranzas

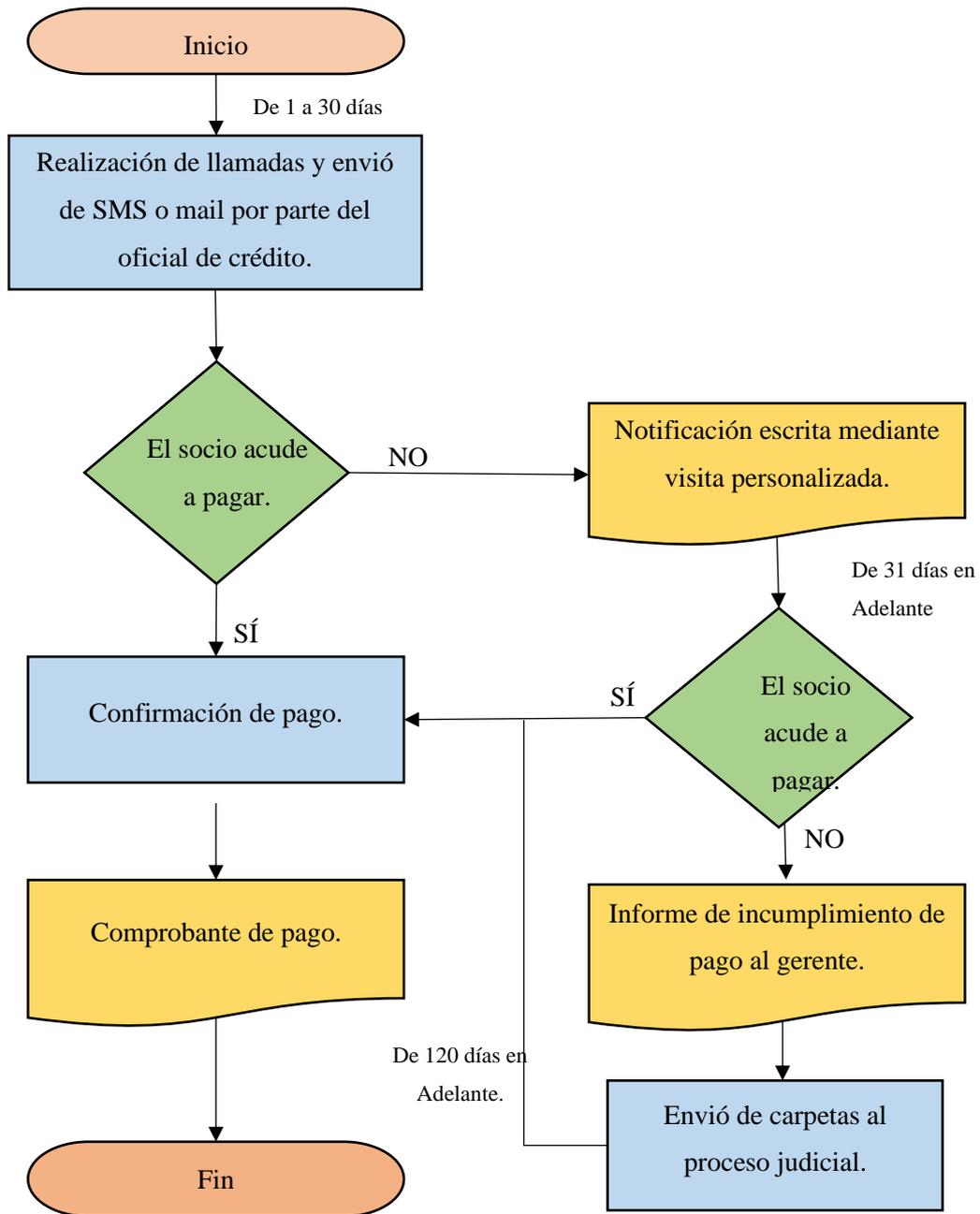
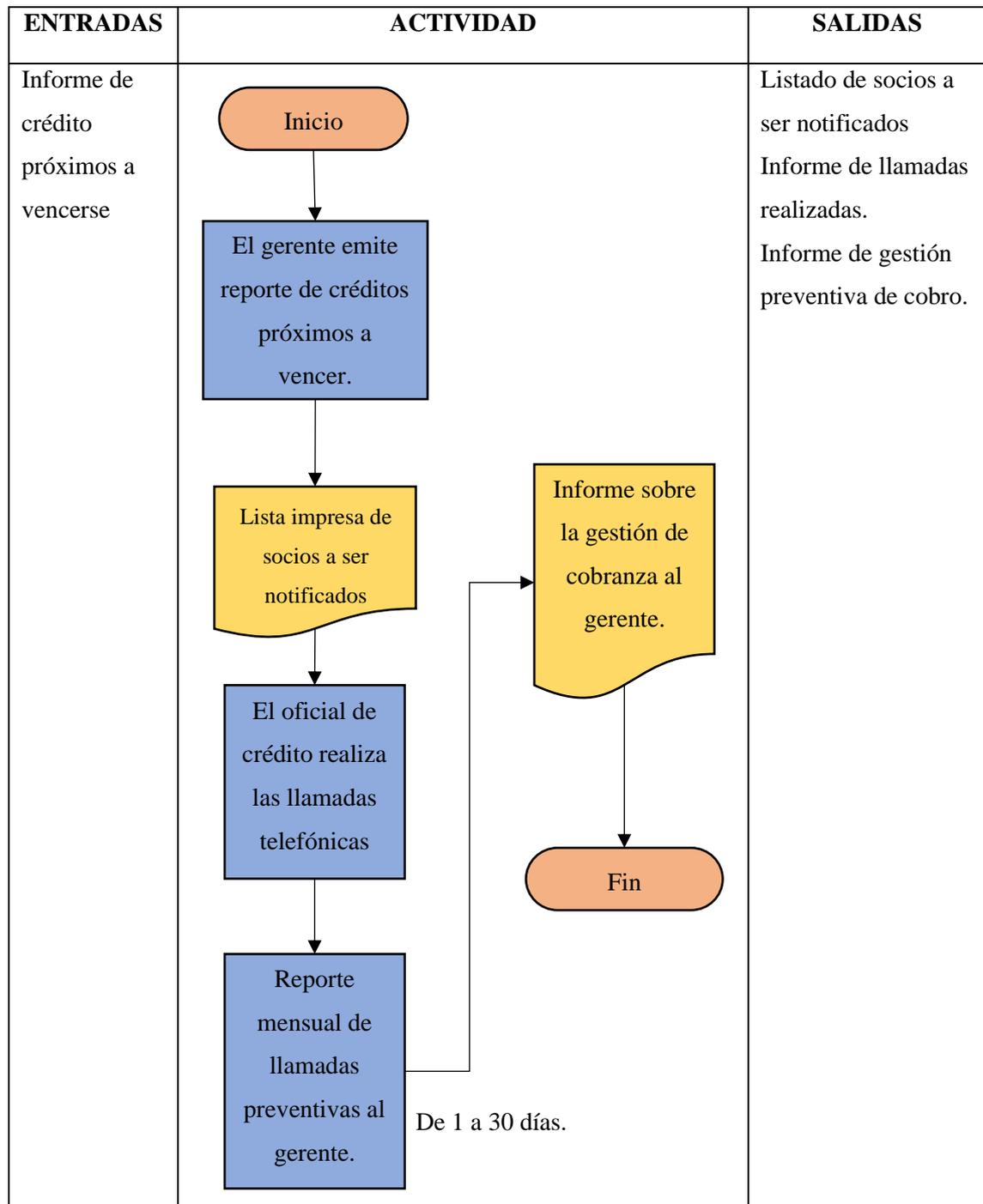


Gráfico 20-3: Procedimiento de cobranzas para el área de créditos y cobranza

Realizado por: Granda, J. 2021.

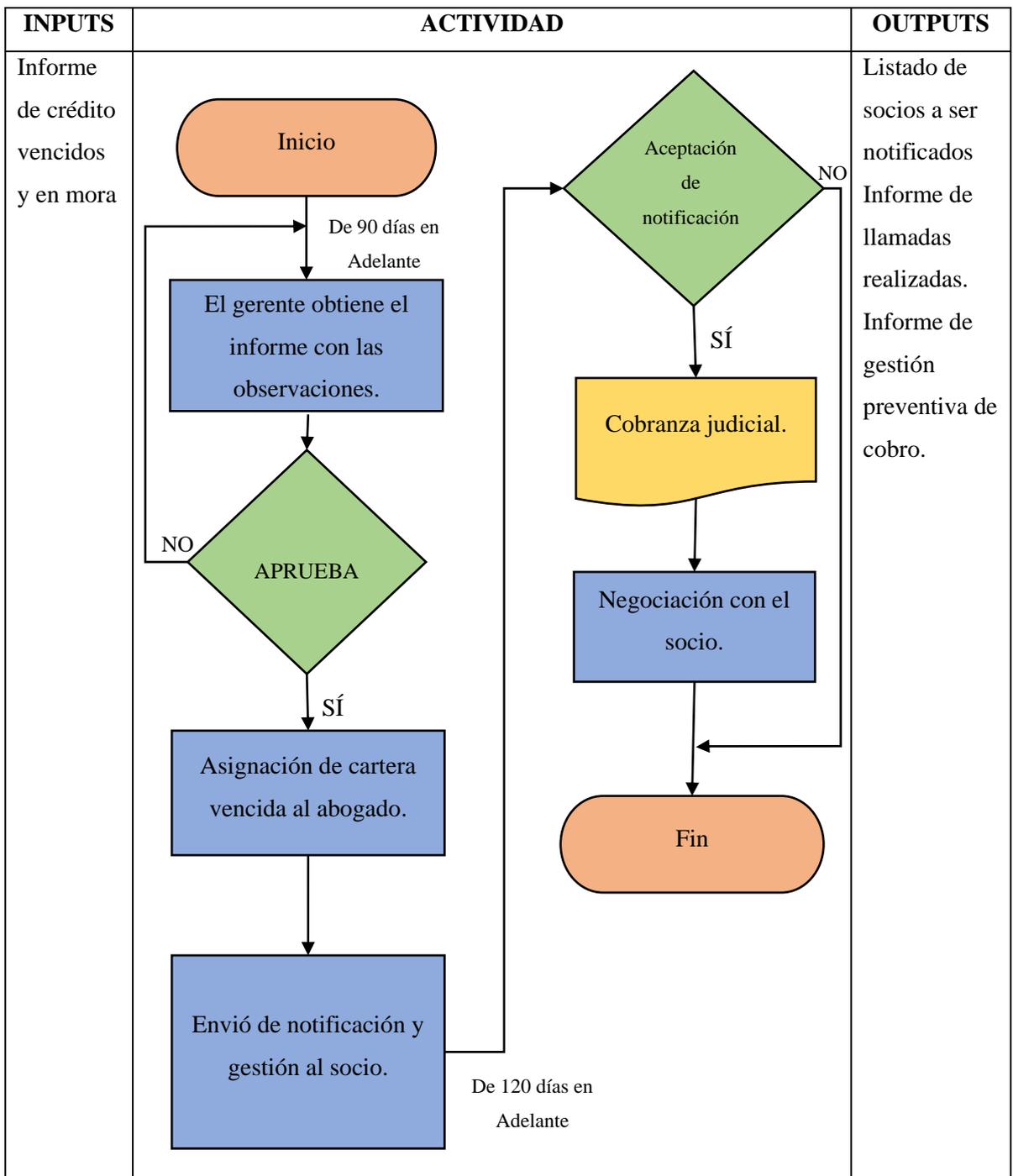
### 3.4.13. Cobranza Preventiva



**Gráfico 21-3:** Cobranza Preventiva

Realizado por: Granda, J. 2021.

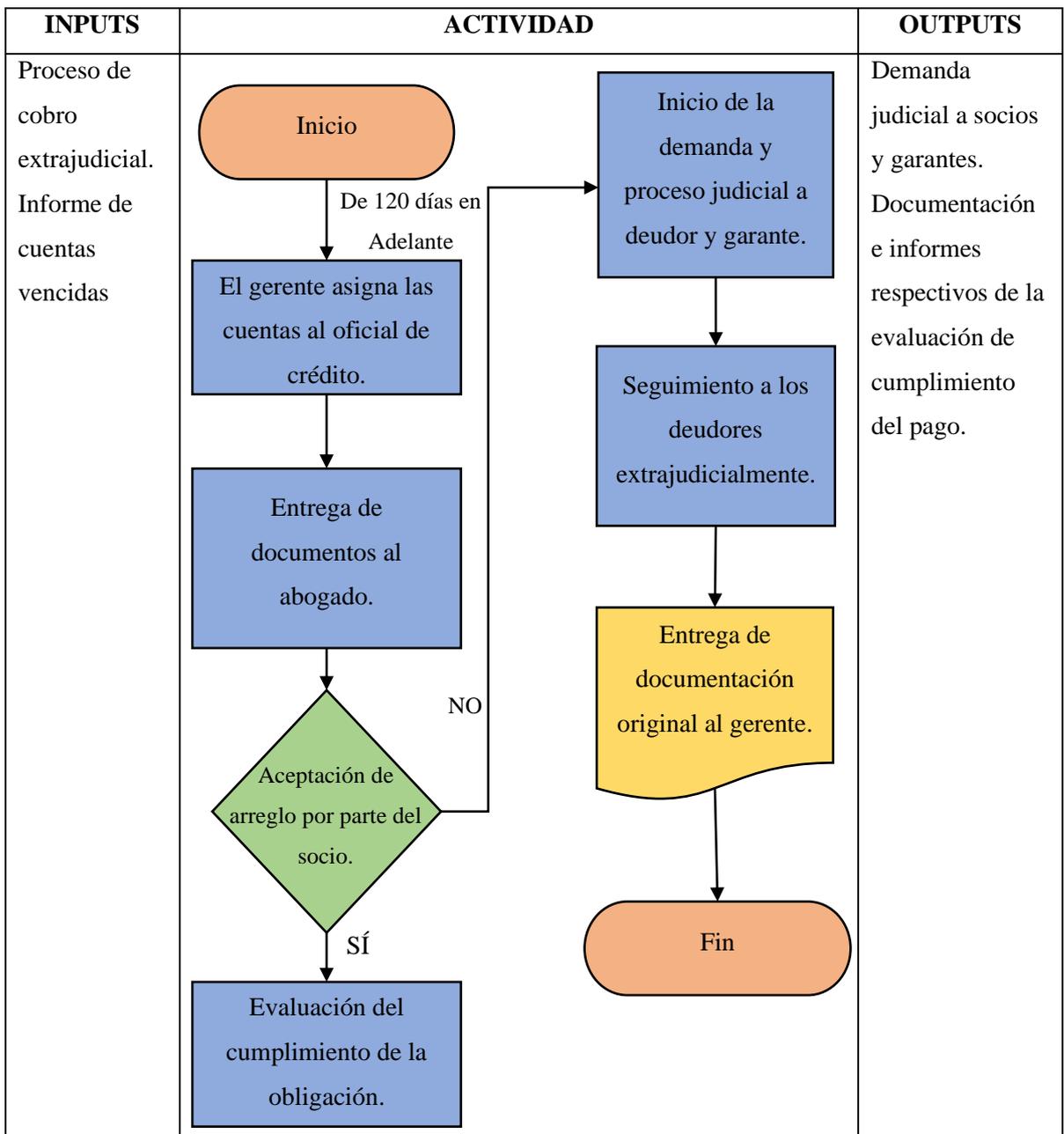
### 3.4.14. Flujograma para procedimientos de cobranza extrajudicial



**Gráfico 22-3:** Procedimientos de cobranza extrajudicial

Realizado por: Granda, J. 2021.

### 3.4.15. Flujograma para procedimientos de cobranza judicial



**Gráfico 23-3:** Procedimientos de cobranza judicial

Realizado por: Granda, J. 2021.

### 3.4.16. Plan de acción

**Tabla 6-3:** Plan de Acción.

<b>OBJETIVO</b>	Implementar estrategias de recuperación de cartera vencida que contribuyan a una efectiva y eficiente recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas”.
<b>ESTRATEGIAS Y MÉTODOS APLICABLES</b>	Implementar estrategias de llamadas para localizar al socio, incentivar al socio por pronto pago, realizar campañas de educación acerca de crédito y cobranzas, establecer pautas de negociación de deudas, realizar convenio de pagos, presentar soluciones mediante pagos alternativos.
<b>MEDIOS PARA EVALUAR Y MONITOREAR</b>	Actualización de la base de datos, mutua colaboración del equipo de trabajo de crédito y cobranzas, emisión de reportes diarios o mensuales de los socios en mora, flujogramas de actividades de cada oficial de crédito y cobranza.
<b>RESULTADOS</b>	Luego de implementar las debidas estrategias para que se aplique y ejecute el modelo de gestión para la cooperativa, se comprobará cual es el efecto en el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas”.

**Realizado por:** Granda Paladines, Jaime Noé 2021.

### 3.4.17. Plan de monitoreo

Los elementos clave son:

- a) Mantener registros digitales y evitar acumulación de documentos físicos.
- b) Realizar informes periódicos.
- c) Implementar un sistema de vigilancia y control de gestión.
- d) Actualización diaria de base de datos.
- e) Análisis periódico de la información.
- f) Asignar responsabilidades.
- g) Evaluación y socialización de resultados.

## CONCLUSIONES

- Después de haber realizado el diagnóstico de la situación actual de la administración y gestión de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, se concluye que no existe un modelo de gestión, documento o sistema que contenga estrategias que guíen el accionar de los oficiales de crédito y cobranzas y permita una eficiente recuperación de cartera en la cooperativa, por esta razón en base al resultado obtenido surge la necesidad de aplicar y establecer un modelo de gestión para la cooperativa .
- Los procedimientos generales de crédito, el uso de manuales de crédito y el manejo de políticas de crédito son emitidos por la Matriz-Puyo así se lo comprobó mediante la aplicación de una ficha de observación que permitió la verificación, por esta razón y en base al resultado obtenido es importante manifestar que, en este sentido la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas, se encuentra al día con los reglamentos, manuales y políticas de crédito emitidos desde de la matriz ubicada en la ciudad de Puyo.
- Plantear los lineamientos para el desarrollo de un modelo de gestión de cartera vencida no es tarea fácil debido a que no existen modelos definidos como tal, por la complejidad que conlleva su elaboración, sin embargo, mediante la investigación realizada se planteó una estructura base, que a priori se debe adaptar a las necesidades del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas.
- Por último, es importante agregar que los modelos de gestión varían a la par con las necesidades que tengan las entidades financieras, por ello un modelo de gestión debe configurarse dentro del marco de los tres ejes fundamentales que son las personas, los procesos y la tecnología, además debe contener indicadores que permitan evidenciar el alcance de los objetivos y la medición de resultados. De la misma forma hay que tener en cuenta que un modelo de gestión es sustentable y adaptable a los cambios solo si contiene metodologías de control que permitan identificar a tiempo las fallas o errores y si tiene a su disposición las herramientas gerenciales para hacerlo, esto traerá como consecuencia la generación de rutas y estrategias eficientes para una gestión exitosa.

## **RECOMENDACIONES**

- Establecer un modelo de gestión que contenga todos los parámetros y estrategias de gestión de recuperación de cartera vencida para obtener resultados eficientes y positivos para la entidad.
- Diseñar un manual de funciones que permita aligerar el proceso de cobranza y para que no exista un sobrecargo de trabajo para los oficiales de crédito y cobranzas.
- Capacitar a los oficiales de crédito y cobranzas para que estén actualizados en estrategias de cobro y gestión de cartera vencida.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alvares, L. F. (2017). Modelos de Gestión. Fundación Universitaria Área Andina, 1(1), 13-14.  
Recuperado de [https:// www.areandina.edu.co](https://www.areandina.edu.co)
- Atupaña, L., & Janeta, A. (2016). Modelo de gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito, en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, período 2016 – 2017. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7553/1/22T0352.pdf>
- Barrón de Olivares, V. y D'Aquino, M. (2020). Proyectos y metodologías de la investigación. Editorial Maipue. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/160000>
- Brachfield, P. (2019). Credit management: cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagados. Madrid, España: FC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/131011>
- Bustos, X. (2019). “Modelo de gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.” (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2594/1/76860.pdf>
- Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza. (s.f.). Recuperado de <https://www.cacpepas.fin.ec/>. Recuperado de <https://www.cacpepas.fin.ec/>
- Córdoba, M. (2016). Gestión financiera (2a. ed.). Bogotá: Eco Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/126525>
- Fresno, C. (2019). Metodología de la investigación: así de fácil. Córdoba: El Cid Editor. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/98278>
- Guaminga, G. (2017). Modelo de gestión para recuperación de cartera vencida para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pacífico” Ltda., cantón Riobamba, provincia Chimborazo del periodo 2010 – 2014. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6686/1/82T00759.pdf>

- Guamán, E. (2017). Modelo de gestión de crédito y cobranza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Tio Ltda. Agencia Ibarra (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma Regional de los Andes). Recuperado de <http://45.238.216.28/bitstream/123456789/6909/1/PIUIADM016-2017.pdf>
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-167. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221836202020000100165&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202020000100165&lng=es&tlng=es).
- Jimbo, G., Álvarez, J., & Narváez, C. (2019). Análisis de eficiencia de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, mediante el modelo análisis envolvente de datos. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 4(3), 105-109. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144052>
- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 4(16), 275. Recuperado de <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/99/292>
- Junta de Regulación Monetaria. (2015). Resolución N<sup>o</sup> 129-2015-F. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol129.pdf/3e459b17-7585-4953-8447-6936ea56b462>
- Largo, M. (2015). contabilidad bancaria y de seguros. Recuperado de [http://contabancariaseguros.blogspot.com/2015/06/3\\_47.html](http://contabancariaseguros.blogspot.com/2015/06/3_47.html)
- Manzo, E., Cardona, D., Torres, R., & Mera, B. (2017). Diagnóstico de los modelos de gestión de inventarios de alimentos en empresas hoteleras. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 4(3),34, Recuperado de [http:// 02.pdf \(ecotec.edu.ec\)](http://02.pdf(ecotec.edu.ec))
- Miranda, R., & Santamaría, E. (2019). Análisis de los factores que influyen en el incremento de la cartera vencida de la seguridad social y sus niveles de rentabilidad. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/factores-incremento-cartera.html>

- Mora, J. (2020). Modelo de gestión para la recuperación de cartera de crédito de la cooperativa Maquita Cushunchic ubicada en la ciudad de Quito (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/22106/1/T-UCE-0003-CAD-238.pdf>
- Morales, J. (2015). Crédito y cobranza. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39380>
- Ocaña, V. (2020). Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador). Recuperado de [https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7284/1/T3168-MAE-Oca% c3% b1a- %20Dise% c3% b1o.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7284/1/T3168-MAE-Oca%c3%b1a-%20Dise%c3%b1o.pdf)
- Pombosa, E., Morales N., Cadena B, Carrasco J. & Balseca J. (2019). "Factores que inciden en la morosidad y su impacto en los activos circulantes de la Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Cumandá. periodos de análisis 2016 – 2017". Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 6. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/morosidad-activos-circulantes.html>
- Quisnia, T., & Catalina, E. (2015). Modelo de gestión a los procesos de análisis, aprobación y recuperación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2014. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/5658/1/82T00514.pdf>
- Recalde, M., Páez, J., Yépez, J., & Andrade, M. (2017). Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 1-7. Recuperado de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-administrativa-quito.html>
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo y Equifax. (2020). Covid-19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional. Recuperado de <http://rfd.org.ec/biblioteca/pdfs/LG-202.pdf>
- Santiesteban, E. (2017). Metodología de la investigación científica. Editorial Universitaria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/151737>

Universidad ESAN. (2016). Conexión ESAN//apuntes-empresariales/Finanzas. Recuperado de [www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/](http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/)

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE CRÉDITO DE LA CACPE PASTAZA AGENCIA MACAS.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE CRÉDITO DE LA CACPE PASTAZA**  
**AGENCIA MACAS**

**Objetivo:** Recopilar información que ayude a la investigación sobre la elaboración de los lineamientos para un modelo de gestión de recuperación de cartera, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE PASTAZA” - Agencia Macas.

**Instructivo:**

- Encuesta anónima se ruega contestarla con la verdad.
- Marque en la respuesta que usted crea conveniente.

**1. ¿La cooperativa cuenta con manuales, políticas y reglamentos de crédito de acuerdo con lo establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?**

- SÍ
- NO

**2. ¿La Cooperativa cuenta con políticas y estrategias de crédito?**

- SÍ
- NO

**3. ¿Los asesores de créditos en que porcentaje cumplen con las metas establecidas?**

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

**4. Actualmente se han aplicado estrategias para mejorar la gestión de cartera vencida:**

- SÍ
- NO

- 5. ¿Desde su perspectiva cree usted que se deben emplear nuevas estrategias y procedimientos de recuperación de cartera?**
- SÍ
  - NO
- 6. ¿Sabe usted que es un modelo de gestión de recuperación de cartera?**
- SÍ
  - NO
- 7. ¿Actualmente la Agencia Macas cuenta con un modelo de gestión de recuperación de cartera?**
- SÍ
  - NO
- 8. ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión?**
- Organización estructural
  - Especificación de funciones y procedimientos
  - Políticas para evitar la morosidad
  - Políticas para lograr rentabilidad
  - Todas las anteriores.
- 9. ¿Cuáles son los mecanismos de contacto que realiza el asesor de crédito cuando el socio no cumple con sus obligaciones de pago?**
- Llamadas telefónicas
  - Envío de notificación mediante correo electrónico
  - Visita el domicilio o negocio
  - Envío de mensajes de texto o WhatsApp
- 10. ¿Con que tiempo de anticipación el asesor de crédito notifica al socio para que se acerque a realizar el pago de la cuota?**
- 1 día.
  - 2 días.
  - 3 días.
  - Ninguna.
- 11. ¿El asesor de crédito genera oportunamente los reportes de socios morosos al jefe de agencia?**
- Siempre
  - A veces
  - Nunca

**12. ¿Con qué frecuencia el jefe de agencia informa los niveles de morosidad al personal de crédito?**

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

**13. ¿Cuál considera usted que actualmente es la principal causa de morosidad en los créditos?**

- Falta de análisis de crédito.
- Pandemia.
- Falta de seguimiento.
- Incapacidad de pago.
- Otras

Mencione cuales:

.....  
.....

**14. ¿Cómo calificaría la gestión actual de recuperación de cartera?**

- Excelente.
- Bueno.
- Regular.
- Malo.

**15. ¿Ha recibido usted capacitaciones para el mejoramiento de gestión y análisis de créditos?**

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Con frecuencia
- Siempre

**16. ¿A su criterio un modelo de gestión permitiría reducir el índice de morosidad en la Agencia Macas?**

- Sí
- NO

Porque.....  
.....

**17. ¿Según las necesidades presentadas en la cooperativa cree usted que se debe aplicar un modelo de gestión de recuperación de cartera para el área de crédito de la agencia Macas?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Muchas gracias por su colaboración.

**ANEXO 2: FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA  
CACPE PASTAZA AGENCIA MACAS.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA: LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.  
FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA CACPE  
PASTAZA AGENCIA MACAS**

- **Objetivo:** Conocer la aplicación de procedimientos generales, políticas de cobranza y estrategias para la prevención y recuperación de la cartera vencida.

<b>Descripción</b>	<b>Aplica</b>	<b>No aplica</b>	<b>No tiene</b>
<b>Buen ambiente organizacional.</b>			
<b>Talento humano idóneo para esta área.</b>			
<b>Manual de Funciones.</b>			
<b>Proceso claros y definidos.</b>			
<b>Manual de políticas y procedimientos generales.</b>			
<b>Atención y comunicación efectiva</b>			
<b>Estrategias para la gestión de crédito morosos.</b>			
<b>Evalúan y analizan el índice de morosidad.</b>			
<b>Modelo de gestión de cartera vencida.</b>			

**ANEXO 3: OFICIO DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.**

Macas, 07 de enero de 2021

Lic. Ramiro Revelo

**GERENTE DE CACPE PASTAZA AGENCIA MACAS**

Presente. -

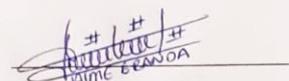
De mi consideración. -

Yo, Jaime Noé Granda Paladines con CI 110570953-7, estudiante Egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo sede Morona Santiago, me dirijo a usted respetuosamente con la finalidad de solicitar su autorización y a la vez solicitar acceso a información para realizar mi trabajo de investigación denominado: Propuesta de un modelo de gestión para recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE PASTAZA" - Agencia Macas.

Por todo lo expuesto, le reitero mi solicitud de autorización, agradeciendo de antemano toda la cooperación que me pueda prestar al respecto.

Sin más a qué referirme y en espera de una pronta y favorable respuesta a esta solicitud, me despido.

Atentamente,

  
Jaime Noé Granda Paladines

110570953-7

OK. AUTORIZADO  
SE DIO INFORMACION PARA  
LA INFORMACION DE LA  
2021-01-11  
