



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 DE
NOVIEMBRE UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

KEVIN JOSÉ QUITIO MORA

Riobamba-Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 DE
NOVIEMBRE UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: KEVIN JOSÉ QUITIO MORA

DIRECTOR: ECO. ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA

Riobamba-Ecuador

2023

© 2023, Kevin José Quitio Mora

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

Yo, Kevin José Quitio Mora, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 17 de enero de 2023



Kevin José Quitio Mora

CI: 0604131334

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 DE NOVIEMBRE UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por el señor: **KEVIN JOSÉ QUITIO MORA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

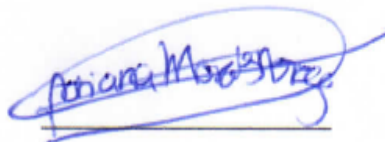
FECHA

Ing. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



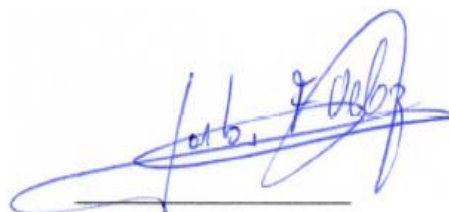
2023-01-17

Eco. Adriana Margarita Morales Noriega
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-01-17

Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



2023-01-17

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación va dirigido a Dios quien ha sido mi amigo incondicional en la cual me ha dado fortaleza para seguir adelante, guiándome a alcanzar de manea exitosa esta meta que es la culminación de mi carrera profesional.

A mis amados padres por el apoyo incondicional, sus consejos, paciencia y su absoluta confianza todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A mi familia y profesores por el respaldo incondicional y estar dispuesta apoyarme quien me ha guiado durante mi vida estudiantil.

Kevin

AGRADECIMIENTO

Agradecerle infinitamente a Dios por la vida, por darnos sabiduría y guiarnos en este camino de preparación profesional en la cual estamos por culminarla.

A mis padres por ser los pilares fundamentales y estar dispuestos en todo momento con el apoyo incondicional en mi vida estudiantil, por los sabios consejos oportunos frente a las circunstancias que me han mantenido en el camino correcto.

A mis docentes de la carrera quienes no dudaron en compartir sus conocimientos por inculcarnos y convertirnos en grandes profesionales transmitiéndonos la información necesaria para culminar este trabajo de titulación.

Muy agradecidos con nuestros tutores Eco. Adriana Morales e Ing. Fernando Veloz por el tiempo brindado en las tutorías que fueron necesarias, quienes mediante su comprensión y confianza supieron ayudarnos en la elaboración del presente trabajo, aportando muchísimo con cada uno de sus conocimientos en la cual nos ayudó de guía siendo estos muy fundamentales para lograr finalizar con este trabajo de titulación.

Finalmente Agradecemos a la Cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre que me abrió las puertas, brindando la información necesaria y opiniones de gran valor para su cumplimiento de cabalidad.

A todos ellos nuestra gratitud infinita.

Kevin

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1. Antecedentes de Investigación	2
1.2. Marco Teórico	4
<i>1.2.1. El Sistema Financiero</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2. Importancia del Sistema Financiero en el Ecuador.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.3. Instituciones Financieras</i>	<i>5</i>
<i>1.2.4. Cooperativismo.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.4.1. Cooperativas.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.4.2. Cooperativa de Ahorro y Crédito.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.5. Importancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito</i>	<i>7</i>
<i>1.2.6. Clasificación de las cooperativas de ahorro y crédito por segmento.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.7. Cartera</i>	<i>8</i>
<i>1.2.8. Crédito</i>	<i>9</i>
<i>1.2.8.1. Cartera de crédito.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.8.2. Tipos de cartera de crédito</i>	<i>9</i>
<i>1.2.8.3. Categoría de cartera de crédito.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.9. Riesgo</i>	<i>11</i>
<i>1.2.9.1. Riegos de crédito</i>	<i>11</i>
<i>1.2.10.1. Importancia de la cobranza</i>	<i>12</i>
<i>1.2.10.2. Estrategias de cobranza.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.10.3. Tipos de cobranza.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.11. Morosidad</i>	<i>14</i>
<i>1.2.12. Planificación Estratégica</i>	<i>15</i>
<i>1.2.12.1. Contenido del plan estratégico</i>	<i>16</i>

1.2.12.2. Características de un plan estratégico.....	17
---	----

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO	19
2.1 Enfoque de investigación	19
2.1.1. <i>Enfoque Cuantitativo</i>	19
2.1.2. <i>Enfoque Cualitativo</i>	19
2.2 Nivel de Investigación.....	19
2.3 Diseño de investigación	20
2.3.1 <i>No Experimental</i>	20
2.3.2 <i>Transversal.....</i>	20
2.4 Tipo de estudio.....	20
2.4.2 <i>De campo.....</i>	21
2.5 Población y muestra	21
2.5.1 <i>Población.....</i>	21
2.5.2 <i>Muestra</i>	22
2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	22
2.6.1 <i>Métodos</i>	22
2.6.2 <i>Técnicas e instrumentos.....</i>	23
2.6.2.1 <i>Técnicas.....</i>	23
2.6.2.2. <i>Instrumentos</i>	24

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	25
3.1 Resultados	25
3.1.1 <i>Tabulación de las encuestas</i>	25
3.1.2. <i>Resultados de la Entrevista</i>	34
3.2. Discusión de Resultados	38
3.3. Propuesta	39
3.3.1. <i>Propuesta del desarrollo del plan estratégico</i>	43
3.3.1.1. <i>Estrategia enfocada en el diseño de un departamento de cobranza.....</i>	43
3.3.2. <i>Desarrollo de políticas de cobranza.</i>	53
3.3.3. <i>Estrategias operativas.</i>	54
3.3.3.1. <i>Niveles de recuperación de cartera.</i>	54

3.3.3.2. Cobranza preventiva.....	54
3.3.3.3. Cobranza Administrativa.....	58
3.3.3.4. Cobranza Extrajudicial.....	61
3.3.3.5. Cobranza Judicial.....	65
3.3.4. Reducción costo de gestión de cobranzas Sitios Web.....	68
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Población de estudio	21
Tabla 1-3: Manejo de plan estratégico	25
Tabla 2-3: Cartera vencida	26
Tabla 3-3: Cartera de créditos otorgadas a socios	27
Tabla 4-3: Seguimiento a socios antes de entregar un crédito	28
Tabla 5-3: Departamento de cobranza.....	29
Tabla 6-3: Eficiencia del proceso de recuperación de cartera.....	30
Tabla 7-3: Manejo de la cartera de crédito	31
Tabla 8-3: Control de cartera vencida.	32
Tabla 9-3: Políticas de crédito favorables.	33
Tabla 10-3: Planeación estratégica.....	39
Tabla 11-3: Matriz de Operación del plan estratégico.....	41
Tabla 12-3: Manual del supervisor.....	45
Tabla 13-3: Manual del Coordinador	46
Tabla 14-3: Manual del Jefe de cobranza.....	47
Tabla 15-3: Manual de gestores de cobranza	48
Tabla 16-3: Manual de Procesos, Aprobación de créditos.....	49
Tabla 17-3: Manual de procesos, Recuperación de Cartera vencida	51
Tabla 18-3: Políticas de Cobranza.....	53
Tabla 19-3: Acciones preventivas de cobranza.	55
Tabla 20-3: Procedimiento de la cobranza preventiva.....	56
Tabla 21-3: Cobranza Administrativa	58
Tabla 22-3: Proceso de cobranza Administrativa	59
Tabla 23-3: Acciones Extrajudiciales.....	61
Tabla 24-3: Procedimiento de cobranza Extrajudicial.....	63
Tabla 25-3: Proceso de cobranza Judicial	66
Tabla 26-3: Páginas de apoyo	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Manejo de plan estratégico	25
Gráfico 2-3: Cartera vencida	26
Gráfico 3-3: Cartera de créditos otorgadas a socios	27
Gráfico 4-3: Seguimiento a socios antes de entregar un crédito	28
Gráfico 5-3: Departamento de cobranza.....	29
Gráfico 6-3: Eficiencia del proceso de recuperación de cartera.....	30
Gráfico 7-3: Seguimiento periódica a la cartera vencida	31
Gráfico 8-3: Control de cartera vencida.	32
Gráfico 9-3: Políticas de crédito favorables.	33
Gráfico 10-3: Diagrama Estructural	44
Gráfico 11-3: Diagrama de Flujo, Aprobación de crédito	50
Gráfico 12-3: Diagrama de Flujo, Recuperación de cartera	52
Gráfico 13-3: Etapas de la cobranza.....	54
Gráfico 14-3: Cobranza preventiva.	56
Gráfico 15-3: Procedimiento de acciones preventivas de cobranza.	57
Gráfico 16-3: Cobranza Administrativa.	59
Gráfico 17-3: Procedimiento de la cobranza Administrativa.....	60
Gráfico 18-3: Proceso de cobranza Extrajudicial	64
Gráfico 19-3: Acciones Judiciales.....	65
Gráfico 20-3: Proceso de cobranza Judicial	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Figura 1-1: Entidades de crédito	5
---	---

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA COOPERATIVA

ANEXO B: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación fue desarrollar un plan estratégico que contribuya con la reducción de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre de la ciudad de Riobamba, para el cual se realizó un estudio a fin de conocer la situación operativa y administrativa actual que presenta la Cooperativa. Por lo tanto, la metodología de investigación que se implementó se basó: en un enfoque cualitativo - cuantitativo, explorativo y descriptivo, a fin de evaluar y describir las características y elementos necesarios para la elaboración del plan estratégico y determinar las acciones a implementar por la Cooperativa para la reducción de cartera vencida, las mismas que podrán ser cuantificables a través de herramientas y técnicas de investigación de campo como la encuesta y entrevista aplicada a cada uno de los colaboradores de la entidad. De esta manera se obtuvo como resultado que la Institución, no cuentan con procesos definidos para la cobranza manejándose mediante un manual general, carece de un departamento de cobranza e instrumentos de seguimiento, control y evaluación del desempeño del personal y la eficacia de las herramientas de recuperación de cartera, Por lo tanto, es necesario desarrollar un plan estratégico enfocado en la recuperación de cartera vencida que contenga: el diseño del departamento de cobranza, políticas crediticias, estrategias operativas y reducción de costos de cobranza.

Palabras clave: <CARTERA DE CLIENTES>, <CARTERA VENCIDA>, <DESEMPEÑO LABORAL>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <RIOBAMBA(CANTÓN)>, <COBRANZA>.



ABSTRACT

The objective of this research project was to develop a strategic plan that contributes to the reduction of the overdue portfolio of the Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre of the city of Riobamba, for which a study was carried out in order to know the current operational and administrative situation of the Cooperative. Therefore, the research methodology that was implemented was based on a qualitative-quantitative, explorative and descriptive approach, in order to evaluate and describe the characteristics and elements necessary for the development of the strategic plan and determine the actions to be implemented by the Cooperative to reduce the overdue portfolio, the same that could be quantifiable through field research tools and techniques such as the survey and interview applied to each of the collaborators of the entity. Therefore, it is necessary to develop a strategic plan focused on the recovery of overdue loans that contains: the design of the collection department, credit policies, operational strategies and reduction of collection costs.

Key words: <CUSTOMER PORTFOLIO>, <OVERDUE PORTFOLIO>, <WORKING PERFORMANCE>, <STRATEGIC PLAN>, <RIOBAMBA (CANTON)>, <COBANZA>.



Lic. Viviana Vanesa Yanez Vallejo

CI: 0201571411

INTRODUCCIÓN

La cobranza se caracteriza por la recuperación de valores adeudados por terceros por la adquisición de productos o servicios que ofrece la institución ya sea comercial o financiera con la finalidad de satisfacer las necesidades del consumidor, por otro lado, de la eficiencia en la recuperación de cartera se mide la capacidad de liquidez que la institución posee, además de identificar si la entidad es capaz de recuperar dichos valores sin necesidad de incorporar procesos judiciales que generarían un incremento en sus gastos. En este proceso se encuentra la COAC 27 de Noviembre, que identifica la necesidad de crear un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida, alcanzando una reducción en su índice de morosidad e incremento de su liquidez.

Por lo tanto, al analizar la problemática actual que atraviesa la institución se evidencia la ausencia de un departamento especializado en la gestión de cobranza, además de manuales de funciones y procesos para la correcta gestión, también carece de estrategias de cobranza que ayuden a mejorar sus procesos y reducir sus gastos, lo cual perjudica al crecimiento y desarrollo de la institución.

En el capítulo I, se enfoca en la descripción del marco teórico referencial, en el cual se sustenta toda la teoría aplicada en la investigación, siendo utilizada como información base para la elaboración del presente trabajo de titulación.

En el capítulo II se presenta el marco metodológico, el mismo que detalla el enfoque mixto, el nivel explorativo y descriptivo, el diseño de investigación experimental y transversal, además se observa la población de estudio y los instrumentos y técnicas que se utilizó para la recolección de datos, como la entrevista y encuestas la misma que contiene preguntas cerradas y abiertas.

En el capítulo III, se detallan los resultados obtenidos a los instrumentos y técnicas aplicadas, la discusión de los resultados de la información y la propuesta de diseño de un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida de la cooperativa.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones que estarán a consideración del gerente y la parte administrativa de la Cooperativa, para poner en práctica en virtud del mejoramiento económico y organizacional.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Para efecto de referenciar el presente trabajo investigativo se revisaron varios estudios que tienen una temática similar, esto me permitirá guiar nuestra investigación, para tal efecto cito a continuación:

En la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Escuela de Economía, el autor Sánchez Santander (2015) desarrollo su investigación: “La Gestión en la recuperación de cartera y la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Yuyai Ltda. de la ciudad de Puyo.” Con el objetivo principal de establecer la incidencia de la gestión de recuperación de cartera en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Yuyai Ltda. de la ciudad de Puyo, obteniendo las siguientes conclusiones:

- La gestión de recuperación de cartera, provocado por el inadecuado e insuficiente proceso en el cobro del crédito, influye directamente en la liquidez, las provisiones son cada vez más altas puesto que los recursos necesarios para generar nuevos créditos se ven amenazada y reducida.
- La gestión de recuperación de cartera se la puede considerar preocupante, debido al comportamiento de la cartera vencida, esto provocada al momento de analizar los créditos, no se realiza un estudio más a fondo del cliente, las características y condiciones que presenta el socio deben ser verificadas y validadas mediante las respectivas indagaciones tanto del negocio, trabajo, domiciliarias y demás escenarios que se dejan pasar por alto.
- De acuerdo al balance general del periodo 2014, es preocupante, el indicador de morosidad representa un 8% no está entre los términos aceptables para poder competir en el mercado, la liquidez está en el 0.10% ya que al momento de liquidar el crédito no se efectiviza el dinero de inmediato al socio, más bien debe esperar un tiempo de entre 15 a 30 días para poder recibir el dinero y el nivel de endeudamiento supera lo permitido, está en el 86%, debido a que la cooperativa presentas altas provisiones por un valor de 44.473,17, en donde la cartera de crédito total es de 1.522.507,82, además los resultados sobre los ingresos y egresos existe una estrecha diferencia, es decir los ingresos que ha generado la Cooperativa son de \$498.667.99 en relación a los egresos que fueron de \$294.053.74, dando un excedente de apenas \$ 4.614. Estos resultados preocupan no solo

a la parte administrativa y directiva, sino también a las entidades de control, por no poseer valores mínimos permitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, creando el riesgo de quebrar o fusionarse con otra institución financiera.

Mientras tanto para Correa Altamirano (2013), de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de jurisprudencia y Ciencias Sociales, en su trabajo: “La Mediación en el Proceso de Recuperación de la Cartera Vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-Pelileo Provincia de Tungurahua”, teniendo el objetivo principal de analizar la mediación en el proceso de recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC - Pelileo Provincia de Tungurahua. Año 2011, ha logrado alcanzar las siguientes conclusiones:

- Se estableció que no se realiza una verdadera mediación entre socios y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC - Pelileo, en cuanto se refiere a conflictos financieros, sino más bien lo que se realiza son diálogos y conversaciones de cada responsable de los departamentos, que no poseen un fundamento legal, sino más bien es como instrumentos de aviso y prevención sobre las posibles consecuencias que pueden tener los socios si dejan de cumplir sus responsabilidades con la institución, advirtiéndoles las consecuencias legales que pueden verse avocados llegando a esta situación.
- Se comprobó que la recuperación de la Cartera Vencida en la Cooperativa, se lo realiza en la mayoría por no decir en su totalidad a través de procesos judiciales, que se siguen en contra de los socios morosos o los garantes solidarios que presentaron sus firmas y garantías materiales y personales, lo que a ocasiona que en muchos casos se llega al embargo de bienes tanto del uno o en los casos extremos de los garantes, incluso en casos de no poder hacer efectivas las garantías, se ha procedido a seguir juicios de insolvencia, pero que se ha logrado bajar el porcentaje de cartera perdida con estas acciones. No se ha podido establecer otros mecanismos de cobro de la cartera vencida a los socios.
- Se comprobó que la Cooperativa no cuenta con mecanismos alternativos para el cobro de cartera vencida a los socios, ni con personal capacitado en procesos de cobro extrajudiciales, a pesar de ser ésta una obligación de carácter estatutaria.

Por último, está el trabajo de Bedón Alexandra (2015) con su trabajo titulado: “La cartera de créditos y rentabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos de la ciudad de Ambato”. Investigación que tuvo como objetivo general el identificar la incidencia de la cartera de créditos en la rentabilidad de las Cooperativas Ahorro y Crédito “Segmento 2 de la ciudad de Ambato”, para

disminuir la morosidad a través de un modelo de cobranza. Teniendo los siguientes puntos rescatables:

- En las instituciones financieras del segmento dos del cantón Ambato no existe coordinación sistematizada en cada uno de los procesos que se efectúa en los diversos departamentos determinando débiles niveles de comunicación.
- Los diversos manuales de funciones en función de normativas establecidas son de poco conocimiento y aplicación por parte de quienes laboran en las Cooperativas de ahorro y Crédito del segmento dos del cantón Ambato.
- El manejo de la cartera de crédito no es realizado por personas con experticia en el área, y a su vez no promueven parámetros de creatividad para recuperar la cartera.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. El Sistema Financiero

El Sistema Financiero Popular y Solidario ecuatoriano está compuesto por Cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, bancos comunales y cajas de ahorro, que funcionan como intermediarios de la oferta de los productos financieros y no financieros. Por consiguiente, es necesario analizar si se utilizan herramientas de planificación que incluyen la medición del enfoque social y permiten evidenciar aspectos como la identidad cooperativa, la filosofía institucional, la responsabilidad social asumida y ejercida, la planificación del presupuesto y la intervención social, para lo cual en el presente trabajo se aplicaron fuentes primarias y secundarias obtenidas de los reportes emitidos por organismos de control. Asimismo, atendiendo a la realidad empresarial de estas organizaciones, es necesario determinar si, además de la práctica financiera, se desarrollan buenas prácticas de gestión social que coadyuven a la identificación de la presencia del cooperativismo en su contexto económico y social. (Mónica M, 2019)

Según Dueñas (2008) menciona que el sistema financiero es “es el conjunto de instituciones que, previamente autorizadas por el Estado, están encargadas de captar administrar e invertir el dinero tanto de personas naturales como de personas jurídicas nacionales o extranjeras.

1.2.2. Importancia del Sistema Financiero en el Ecuador

Nájera M., (2008), afirma que: Una situación de estabilidad financiera podría definirse como aquella en que el sistema financiero opera de manera eficiente y constante (p. 1). En una economía desarrollada, las entidades financieras se encargan de distribuir los fondos que reciben de los ahorradores entre las

personas necesitadas de créditos. De esta manera se mantiene una economía saludable, pero sobre todas las cosas se genera un clima de confianza entre la población para seguir generando riqueza.

De lo mencionado anteriormente el sistema financiero en el Ecuador es importante debido a que es el encargado de mantener la economía del país saludable es decir mediante la distribución de fondos por parte de las entidades financieras.

1.2.3. Instituciones Financieras

Según Mochon & Beker (2008), menciona que “una entidad financiera es aquella que presta servicios financieros a sus clientes, es decir, una compañía que ofrece a sus clientes (familias, empresas, Estado) servicios relacionados con el dinero que posee o necesita” (p. 5).

Por su parte López & González., (2008), indica que:

Las entidades financieras se han visto sometidas a diversos cambios legislativos tanto en Ecuador como en los diferentes países de Latinoamérica. Dentro de las entidades de crédito, es decir, aquellas entidades encargadas de recibir fondos prestables del público con el compromiso futuro de reembolsar dichos fondos, encontramos cuatro grandes grupos. (p. 7).

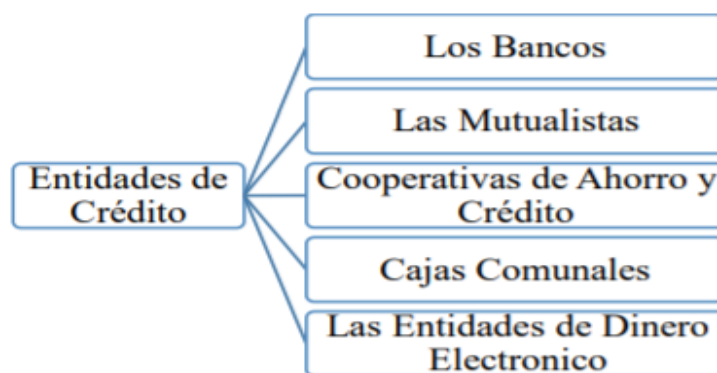


Figura 1-1: Entidades de crédito

Fuente: López & González, 2008

1.2.4. Cooperativismo

Según Jaramillo (2005, p.1) indica que el cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades y se rige por unos principios basados en el desarrollo integral del ser humano.

“El Cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continua con la colaboración y la solidaridad” (Ladrón de Guevara, 2010, p. 3). De lo mencionado por los dos autores se concluye que el cooperativismo es una doctrina socio-económica, basada en la autonomía de las unidades que lo integran, en la administración interna democrática y en la ausencia de ánimo de lucro.

1.2.4.1. Cooperativas

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012) afirma que las cooperativas son sociedades con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus operaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrativa en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y de la comunidad.

Por otra parte, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Sector Cooperativo., (2012), expresa que: Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas del Buen Gobierno Corporativo. (p. 6).

Según las fuentes citadas una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una entidad de propiedad conjunta y democrática controlada.

1.2.4.2. Cooperativa de Ahorro y Crédito

Las cooperativas de crédito son sociedades mercantiles privadas cuya finalidad es atender las necesidades financieras de sus socios. Ejercen las funciones de una entidad bancaria, pero se diferencian de los bancos en su forma de administración y gobierno (García Karina, 2018). Las cooperativas de crédito tratan de satisfacer las necesidades de crédito y ahorro de los socios que las integran. Suelen ser entidades locales y rurales, pero no necesariamente.

Su finalidad es guardar ahorros y ofrecer préstamos. En este sentido, es exactamente igual que un banco. La diferencia reside en que mientras los primeros no tienen por qué estar vinculados necesariamente a una función social o a una localidad, las cooperativas de crédito si lo hacen. La idea de una cooperativa es ofrecer préstamos cuyo destino sea el interés local. Por ejemplo, préstamos a agricultores de la zona. (Economipedia, 2019)

1.2.5. Importancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las cooperativas son importantes para el desarrollo rural ya que contribuyen de forma activa a la viabilidad económica de las zonas rurales, incluidas las regiones menos favorecidas, siendo una importante fuente de trabajo directo e indirecto. En este sentido, para la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (European Standing Conference of Cooperatives, Mutual Societies, Associations and Foundations), la Economía Social y, en consecuencia, las sociedades cooperativas, cuentan con una amplia base social caracterizada por:

- Estar fundamentada sobre los principios de solidaridad y en el compromiso de las personas en un proceso de ciudadanía activa.
- Generar empleo de calidad, así como una mejor calidad de vida, y propone un marco adaptado a las nuevas formas de empresa y de trabajo.
- Desempeñar un papel importante en el desarrollo local y la cohesión social.
- Ser socialmente responsable.
- Ser un factor de democracia.
- Contribuir a la estabilidad y al pluralismo de los mercados económicos

Se puede concluir que las cooperativas son de mucha importancia debido a que ayudan a fomentar la economía del país a través de la generación de empleo y logra mejorar la calidad de vida de las personas de escasos recursos a través de créditos y así lograr la estabilidad dentro de los mercados económicos.

1.2.6. Clasificación de las cooperativas de ahorro y crédito por segmento.

La segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario ha presentado cambios significativos a partir del 31 de diciembre de 2014, de acuerdo a lo determinado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, la misma expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece (SEPS, 2015):

NORMA PARA LA SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos (SEPS, 2015):

Segmento	Activos
1	Mayor a 80.000.000,00
2	Mayor a 20.000.000,00
3	Mayor a 5.000.000,00
4	Mayor a 1.000.000,00
5	Hasta 1.000.000,00 Cajas de ahorro y cajas comunales

Fuente: Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015

Realizado por: Quitio Kevin, 2022

Art. 3.- La ubicación de las entidades del sector financiero popular y solidario en los segmentos a los que corresponda, se actualizará a partir del 1 de junio de cada año, de acuerdo al valor de los activos reportados al organismo de control en los estados financieros con corte al 31 de diciembre del año inmediato anterior. (SEPS, 2019)

Las entidades que a partir de junio de cada año se ubicaren en un segmento inferior, deberán mantener su accionar y actividad de conformidad con las normas del segmento del cual provienen, durante un año a partir del cambio de segmento. (SEPS, 2019)

1.2.7. Cartera

Según Ochoa (2009) menciona. “Es la combinación de activos diversos que tomados de forma conjunta ofrecen un menor riesgo que se invirtiera en alguno de ellos individualmente” (p.35).

- **Cartera por vencer**

Es aquella cuyo plazo no ha vencido y aquella vencida hasta 60, 30 o 15 días posteriores a la fecha de vencimiento de la operación, según sea el caso, o de acuerdo a lo establecido en el respectivo contrato. (Super Intendencia de Bancos, 2018)

- **Cartera que no devenga intereses**

“Comprende aquellos créditos directos, cualquiera sea su modalidad, cuyo plazo y/o montos de contrato original han sido modificados, debido principalmente a dificultades en la capacidad de pago del deudor y aun así el deudor no puede cumplir su obligación el cual pasa a ser activo improductivo” (Bedón, 2015)

- **Cartera de crédito vencida**

La cartera es una de las principales razones de toda entidad financiera, es decir se le conoce como conjunto de los activos financieros que generan liquidez y rendimiento de la misma. Por lo tanto, la cartera vencida es una parte de total de la cartera de la entidad que aún no se ha realizado el pago correspondiente. Es el monto total de los créditos otorgados por una persona física o moral el mismo que se convierte en un activo de riesgo al mantener los créditos en mora.

1.2.8. Crédito

Para (Tenorio & Monjarrez, 2017) mencionan que además de operaciones de crédito y depósito las entidades de crédito realizan numerosas operaciones de servicios para sus clientes que, muchas veces, no suponen movimientos defectivos, y por las que se generan unas remuneraciones a favor de la entidad de crédito denominadas comisión. El crédito es el aplazamiento en el pago que las entidades financieras les conceden a empresa (clientes) en una transacción comercial de compra/ venta de bienes y/ o servicios.

1.2.8.1. Cartera de crédito

Representa el saldo de los montos entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. La estimación preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito (Banco Multiva, 2011).

1.2.8.2. Tipos de cartera de crédito

La cartera de créditos está dividida en: créditos comerciales, créditos a microempresas (MES), créditos de consumo y créditos hipotecarios para vivienda. Los créditos comerciales y de microempresas son otorgados a personas naturales o personas jurídicas y los créditos de consumo y créditos hipotecarios para vivienda son sólo destinados a personas naturales. (ClickBalance, 2018)

Cartera de créditos comerciales

Son aquellos que tienen por finalidad financiar la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases. (ClickBalance, 2018)

Cartera de créditos a las microempresas

Son aquellos créditos destinados al financiamiento de actividades de producción, comercio o prestación de servicios siempre que reúnan éstas dos características:

- Que el cliente cuente con un total de activos que no supere o sea equivalente a cierta cantidad impuesta por la prestadora de crédito. Para éste cálculo no toman en cuenta los inmuebles del cliente.
- El endeudamiento del cliente en el sistema financiero no debe exceder de la cantidad impuesta por la prestadora de crédito (ClickBalance, 2018).

Cartera de créditos de consumo

Son créditos que tienen como propósito atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad empresarial (ClickBalance, 2018).

Cartera de créditos hipotecarios para vivienda

Son aquellos créditos destinados a la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos sean otorgados amparados con hipotecas debidamente inscritas, pudiendo otorgarse los mismos por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características (ClickBalance, 2018).

1.2.8.3. Categoría de cartera de crédito

Categoría A: Crédito normal. Los créditos calificados en esta categoría reflejan una estructuración y atención apropiadas. Los estados financieros de los deudores y/o los flujos de fondos del proyecto, así como la demás información crediticia, indican una capacidad de pago adecuada, en términos del monto y origen de los ingresos con que cuentan los deudores para hacer frente a los pagos requeridos. El deudor está cumpliendo a cabalidad con los términos del crédito, es decir, el crédito está al día o hasta 30 días de vencido. (REDACCIÓN EL TIEMPO, 2020)

Categoría B: Crédito aceptable. Los créditos calificados en esta categoría están adecuadamente atendidos y protegidos, pero existen debilidades potenciales provenientes de situaciones que afectan o pueden afectar, transitoria o permanentemente, la capacidad de pago del deudor o de sus codeudores o los flujos de caja del proyecto, en forma tal que, de no ser corregidas oportunamente, llegarían a afectar el normal recaudo del crédito. (REDACCIÓN EL TIEMPO, 2020)

Además, estarán en esta categoría los créditos con más de uno (1) y hasta tres (3) meses de vencidos.

Las operaciones que deben incluirse en esta categoría pueden presentar una o más de las siguientes características, u otras de análoga naturaleza: plan de amortización inadecuado respecto de los flujos de fondos del deudor o del proyecto, documentación desactualizada o insuficiente, condiciones adversas de mercado que pueden afectar la actividad económica en que se desenvuelve el deudor, o la región geográfica en que desarrolla sus negocios, tendencias o desequilibrios adversos en la condición financiera del deudor que pueden afectar el flujo de ingresos que ha de servir como fuente de pago. (REDACCIÓN EL TIEMPO, 2020)

Categoría C: Crédito deficiente. Se califican en esta categoría los créditos que presentan insuficiencias en la capacidad de pago del deudor o de sus codeudores o en los flujos de fondos del proyecto, que comprometan el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos, aunque no en forma significativa. Además, entiéndase deficiente el crédito con más de tres (3) y hasta seis (6) meses de vencido.

Categoría D: Crédito de difícil cobro. Es aquél que tiene cualquiera de las características del deficiente, pero en mayor grado, de tal suerte que la probabilidad de recaudo es altamente dudosa.

Además, entiéndase de difícil cobro el crédito con más de seis (6) y hasta doce (12) meses de vencido.

Categoría E: Crédito incobrable. Es aquél que se estima irrecuperable. Además, deberán incluirse dentro de esta categoría los créditos con más de doce (12) meses de vencidos. (REDACCIÓN EL TIEMPO, 2020)

1.2.9. Riesgo

El término riesgo es un concepto que tiene significados y connotaciones diferentes dependiendo del contexto en el que se sitúe, la entidad International Actuarial Association (2014) define el riesgo como “la posibilidad de acaecimiento de un suceso que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se mide en términos de consecuencias y probabilidad”.

1.2.9.1. Riesgos de crédito

El riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato. El concepto se relaciona a instituciones financieras y bancos, pero se puede extender a empresas, mercados financieros y organismos de otros

sectores. En este sentido, los riesgos soberanos y de crédito son sinónimos cuando el deudor es un banco central, un estado o una entidad perteneciente al sector público de un país (Trigo, 2009).

1.2.10. Gestión de cobranza

Es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas de manera oportuna y adecuadamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, es importante mantener contacto y comunicación constante con los clientes, para ofrecerle alternativas de soluciones óptimas para cada caso, registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y control del cumplimiento de acuerdos negociados (Gonzales, 2019).

1.2.10.1. Importancia de la cobranza

La ineficiencia de una empresa en la convertibilidad a efectivo de sus cuentas por cobrar puede conducirla a problemas financieros y, en casos extremos, a la quiebra; en ocasiones “muchos dueños de negocios se encuentran con que su capital se ha esfumado de la cuenta bancaria, sin estar siquiera representado por materiales o inventario listo para su venta (Morales A, 2015)

1.2.10.2. Estrategias de cobranza

Para determinar las estrategias es fundamental segmentar la cartera de clientes, de acuerdo con las características comunes de los clientes y las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda, para así determinar las estrategias que son adecuadas para segmento de clientes que tienen problemas similares. En función de las características de cada segmento, se definen las estrategias y políticas de cobranza. Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, quitas, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos (Morales A, 2015).

1.2.10.3. Tipos de cobranza

Cobranza normal

Se realiza por los medios tradicionales de pago, entre los mecanismos que se usan se encuentra la emisión del estado de cuenta o factura al momento que se recibe el pago convencional, con lo cual el cliente se informa de la evolución de su crédito (Morales A, 2015).

Cobranza preventiva

En esta etapa se puede usar algún recordatorio de fechas de vencimiento próximas o recientes para los clientes, puede hacerse telefónicamente, a través de correo o bien por medio de visitadores. Esta cobranza deberá ser atendida en primera instancia vía telefónica y aquellos clientes con los que no se haya podido establecer contacto por la razón que sea, de hecho, deberán ser entrevistados en su domicilio por el visitador de la zona (Morales A, 2015).

Cobranza administrativa

La cobranza administrativa es la cartera de clientes que están por vencer y que no ha tenido gestión anterior. Conlleva mayor actividad que la cobranza preventiva. Porque en este caso se debe efectuar la cobranza vía telefónica. La cartera de clientes debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores de recuperación de crédito. Es necesario calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la emisión y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago de cada uno de los clientes (Morales A, 2015)..

Cobranza domiciliaria

Cuando un cliente se encuentra atrasado en el pago de sus cuentas, a las cuales se les denomina cuentas morosas, la visita domiciliaria se hace necesaria para definir el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso. Esta cobranza se sugiere que sea atendida por un corresponsal y su gestor correspondiente (Morales A, 2015)..

De acuerdo con el grado de atraso, por lo que debe clasificarse de la siguiente manera:

- Cobros en efectivo: significa cobrar todo el atraso o saldo (si está vencido).
- Por convenio: recibir un pago no menor a 50% y convenio con pagos posteriores que definan el atraso a corto plazo. c) Recuperación de mercancía (Morales A, 2015).

Cuentas morosas.

Son las cuentas de los créditos que no han recibido pagos de un préstamo dentro del plazo acordado. Una cuenta morosa es un crédito vencido hace tiempo, cuenta dudosa. Las cuentas morosas se pueden recuperar a través de la cobranza administrativa, extrajudicial, prejudicial o judicial, dependiendo de la reacción del deudor al proceso de cobro (Morales A, 2015).

Cobranza extrajudicial

Se ejecuta para todas aquellas cuentas vencidas, donde quizá se ha aplicado algún tipo de gestión de cobranza anteriormente y sus resultados han sido infructuosos. En este caso la gestión de la cobranza es abordada de la siguiente manera (Morales A, 2015):

- Verificación de la existencia de la persona natural o jurídica.
- Ubicación de nuevos antecedentes, domicilio particular o comercial.
- Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda no pagada (Morales A, 2015).

Cobranza prejudicial

En este caso son las cobranzas que hacen empresas propias o prestadoras de servicios de los bancos o cualquier otra institución, y comienza con el atraso de uno o más pagos de un crédito. A través de estas empresas de cobranza, el acreedor busca persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones y de esta forma evitar un juicio. Además de que estos gastos son cobrados al deudor bajo el rubro de gastos de cobranza (Morales A, 2015).

Cobranza judicial

Se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos que constituían las garantías. El acreedor inicia el trámite ante los tribunales de justicia correspondientes para que a través de un juicio se dicte la sentencia para recuperar el saldo del crédito y los gastos de cobranza. Si el deudor no paga conforme al dictamen del juicio, el juez puede determinar otras acciones como: el embargo judicial de los bienes del deudor, la liquidación de las garantías entregadas (Morales A, 2015).

1.2.11. Morosidad

López P., (2017) afirma que:

“La morosidad se lo define como el cociente entre el valor de los créditos dudosos y el valor de la cartera de créditos. También es un indicador que mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones del préstamo y crédito concedido por una entidad financiera” (p. 1).

Para Batle (2008) menciona que “La morosidad de una institución financiera es una medida de riesgo crediticio y se entiende como la proporción de créditos de una institución bancaria que se encuentran

en incumplimiento” (p. 3). Por lo tanto, la morosidad, es la proporción que representa la cartera improductiva, con respecto a la cartera total.

1.2.12. Planificación Estratégica

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Según el autor Sainz de Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Dess & Lumpkin (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Además, puede ser interpretado que un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas.

1.2.12.1. Contenido del plan estratégico

Un plan estratégico debe incluir:

- La misión de la empresa.
- Visión estratégica que defina los objetivos a alcanzar y el modo de conseguirlos.
- Análisis del presente de la empresa y su entorno o escenario.
- Plan de acción u operativo con el que llevar a cabo las estrategias que se hayan definido.

A través de la redacción de este documento, los responsables de una firma plantean las decisiones desde el punto de vista estratégico que deberá seguirse a futuro, a mediano plazo principalmente. Normalmente esta previsión suele plantear un horizonte de tres años de cara a conseguir organizaciones competitivas y adaptadas a los sucesivos cambios del sector en el que se trabaja, aunque puede ir de uno a 5 años como mucho (Franco & Guallpa, 2014).

En ese sentido, cabe destacar que el plan estratégico también incluye un análisis sobre el punto en el que se encuentre la empresa en el presente y los recursos con los que cuenta para, con la ayuda de las estrategias que adopte y defina, llegar a cumplir las expectativas marcadas, lo que en el ámbito del marketing se denomina “misión”.

Misión

Según (Cardona P, 2004) “La misión es el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo aquellas que se caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la organización”.

Visión

(Orbe, 2012) manifiesta que, “La visión corresponde a lo que la empresa quiere llegar a ser en un plazo de 3 a 5 años, a la imagen que la empresa se plantea a largo plazo sobre cómo esperar a que sea el futuro de la organización, una visión debe ser realista, ambiciosa cuya función sea dirigir y motivar al equipo de trabajo. Dicho en otras palabras, la visión responde a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en el futuro?”.

Valores corporativos

(Orbe, 2012) menciona que, “Los valores corporativos son elementos propios de cada organización y corresponden a su cultura organizacional, es decir, corresponden a las características competitivas,

condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y empleada.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la visión y la misión de la organización, el mismo que deben ser elaborados de forma clara, precisa y comprensible (Orbe, 2012).

Análisis

Análisis del entorno. También es preciso analizar el mercado en el que actúa la organización. Este análisis abarca las partes interesadas o grupos de interés y públicos, la demanda, la competencia y la imagen. (Acevedo, 2019)

Análisis interno. Por último, habrá que determinar si nuestra propia forma de organizarnos y actuar es la más adecuada para lograr lo que nos proponemos a corto plazo, y sostenernos en el mediano y largo. Los aspectos que se analizarán aquí son: la creación de impacto, la estrategia, el liderazgo, la organización, los recursos y gestión económica, las personas, el aprendizaje e innovación y la cultura y comunicación. (Acevedo, 2019)

Plan de acción

Concluido el plan estratégico, ahora hay que traducirlo a planes de acción concretos. Para cada uno de los objetivos, en esta fase definiremos:

- Las acciones concretas y procesos que se realizarán.
- Los equipos que participarán de la tarea.
- Los responsables que velarán porque se avance en tiempo y forma.
- Los insumos y el presupuesto que se necesitarán.
- Las fechas y plazos en que se trabajará (Acevedo, 2019).

Cuanto más riguroso y preciso sea el plan estratégico que desarrolléis, el rumbo que debe tomar vuestra organización será más claro, y las metas y objetivos fijados serán más realizables. (Acevedo, 2019)

1.2.12.2. Características de un plan estratégico

OEA (2017) manifiesta que un buen plan estratégico debe cumplir con lo siguiente:

- Por el lado numérico: El plan debe contener estimaciones o previsiones con cifras o cantidades determinadas en cuanto a beneficios, niveles de ventas u otro tipo de objetivo similar.
- Desde el punto de vista cronológico: Será necesario especificar el margen temporal en el que la empresa plantea la consecución de las metas que se definen en este documento.
- Desde un punto de vista interno: Deberá aclarar la manera de emplear los recursos mediante estrategias o políticas internas de modo que se estimule la consecución de dichos objetivos.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

De acuerdo a (Aguilar, 2016) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

La investigación utilizó un enfoque mixto, fue cuantitativa ya que se tomó como referencia los índices de morosidad de la COAC para su interpretación, dando a conocer la problemática que afecta la cartera vencida de la institución, además se utilizó el enfoque cualitativo mediante el uso de herramientas digitales como la encuesta en línea la cual permitió obtener resultados estadísticos.

2.1.1. Enfoque Cuantitativo

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis e interpretación de los datos para contestar preguntas de investigación o probar hipótesis establecidas previamente.” (Maldonado, 2018, p. 35)

Este método se utilizó para recopilación de información cuantificable estadística y numérica mediante la aplicación de herramientas como la encuesta y entrevista aplicada a los colaboradores de la institución, lo cual permitió derivar las conclusiones pertinentes en la investigación.

2.1.2. Enfoque Cualitativo

“El enfoque cualitativo descubre y establece preguntas de investigación. Con frecuencia se utilizan técnicas de recolección de datos que no necesitan medición estadística como las notas de campo, las entrevistas, la observación directa, las descripciones, etc.” (Maldonado, 2018, p. 35)

Permitió analizar e interpretar los resultados obtenidos, al lograr generar alternativas de solución que permitan mejorar la liquidez y rentabilidad de la cooperativa.

2.2 Nivel de Investigación

Exploratorio

“La investigación exploratoria, se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Fernández, 2018).

Este método permitió obtener una perspectiva clara sobre el problema que se trató, además de la obtención de la información inicial, además de documentar la información.

Descriptivo

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.” (Tamayo M. , 2018).

Este método permitió definir fases, características y situación actual en la que se encontraba la COAC 27 de Noviembre y de tal forma describir los elementos que integran el problema de la entidad financiera, es decir la cartera vencida de la cooperativa.

2.3 Diseño de investigación

No experimental - transversal porque se dio el levantamiento de datos.

2.3.1 No Experimental

La investigación que se llevó a cabo es no experimental porque se enfocó más en la observación a través de la cual se recopiló la información necesaria de la cartera vencida de la COAC 27 de Noviembre.

2.3.2 Transversal

La investigación es Transversal porque se realizó una sola intervención en el trabajo de campo en la cual la recopilación de datos de la Cooperativa 27 de Noviembre se lo realizó una sola vez.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1 Documental

Según (Robles, 2020) la investigación documental es un tipo de estudio de preguntas que utiliza documentos oficiales y personales como fuente de información. Dichos documentos pueden ser de varios tipos: impresos, electrónicos o gráficos.

El tipo de estudio fue documental, mediante la búsqueda y el análisis de fuentes de información verídicos como libros, artículos científicos y documentación oficial, donde se recopiló información necesaria para fundamentar la teoría sobre la planeación estratégica enfocada en la reducción de cartera vencida.

2.4.2 De campo.

Según (Stracuzzi & Martins, 2010, p. 88) la Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

La investigación de campo se aplicó mediante la recolección de información en el lugar en donde se origina el problema de estudio “COAC 27 DE NOVIEMBRE”, fue analizada e interpretada para identificar la fuente del problema partiendo de una conversación directa con los involucrados que son los colaboradores de la cooperativa y el representante legal, se utilizó la técnica de la encuesta y entrevista para recolectar información.

Este tipo de investigación se aplicará en el Capítulo II y III, para la recolección y recopilación de la información.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

Según (Tamayo M. , 2012, p. 180) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adherido a una investigación.

La población del estudio fueron 9 colaboradores y el gerente general, de tal manera que, al ser una población reducida, no es necesario realizar ninguna técnica de muestreo, ya que se puede trabajar con todos los que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre. Se realizó una encuesta dirigida a todos los colaboradores y una entrevista al gerente general de la institución.

Tabla 1-1: Población de estudio

Población	N°
Colaboradores	9
Gerente General	1
TOTAL	10

Realizado por: Quitio Kevin, 2022

2.5.2 Muestra

Según (Tamayo, 2006), define la muestra como: "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p.176)

En la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre laboran 10 personas en sus instalaciones, por lo tanto, siendo una entidad pequeña se toma como muestra a todo el universo.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

Inductivo

Según el autor (Abreu, 2018, pp. 200-201) Plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin.

Este método ayudo a observar el listado y requisitos de los productos financieros, para poder ofertar productos y servicios, proponer funciones y perfiles del personal de cobranza, esto permitirá realizar la propuesta de un nuevo proceso administrativo en el área de gestión de cobranza.

Deductivo:

De igual forma el autor (Abreu, 2018, p. 200). Permite generalizar a partir de casos particulares y ayuda a progresar en el conocimiento de las realidades estudiadas. En este sentido, los futuros objetos de estudio, parecidos a los recopilados en la formulación científica general que se ha inducido, podrán ser entendidos, explicados y pronosticados sin que aun ocurran.

Mediante este método se obtuvo información sobre la cobertura de la cooperativa en relación a los servicios que brinda a los socios y las capacidades que estos mantienen en cuanto a la administración de los recursos, se realizó el análisis del índice de morosidad de cartera vencida que maneja la Cooperativa 27 de Noviembre con el propósito de determinar estrategias que ayuden a mejorar el proceso de recuperación de cartera vencida y alcanzar una mayor ventaja competitiva.

Analítico:

“Es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes.” (Jiménez, 2017, pp. 179-200)

Con este método se busca descomponer y distinguir los elementos de un todo y revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado para descubrir los distintos elementos que lo componen como las causas y los efectos, diseñar el departamento de gestión de cobranza, las estrategias para la recuperación de cartera, el perfil de cada uno de los funcionarios que conforman el departamento de cobranza, además de definir las herramientas adecuadas para la cobranza que generen resultados satisfactorios.

Sintético:

De acuerdo a (Jiménez, 2017) la operación inversa establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. Funciona sobre la base de la generalización de algunas características definidas a partir del análisis. Debe contener solo aquello estrictamente necesario para comprender lo que se sintetiza.

Este enfoque va de la mano de los métodos analíticos, ya que implica analizar e integrar los elementos resaltados para realizar un estudio holístico de los mismos que fueron utilizados para definir requisitos de formación, procedimientos y propuestas de nuevos procesos de cobranza.

2.6.2 Técnicas e instrumentos

2.6.2.1 Técnicas.

La entrevista:

De acuerdo a (Murillo, 2016) la entrevista permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se considera una técnica muy completa. Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos.

Esta técnica se aplicó al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre mediante el instrumento que es la guía de entrevista la cual consta de un formato que contiene preguntas abiertas.

2.6.2.2. Instrumentos

Encuesta:

“La encuesta es una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.” (López, 2015, p. 8)

Esta técnica se aplicó a los colaboradores de la institución mediante el uso de la encuesta la misma que consto de preguntas cerradas.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1 Tabulación de las encuestas

1. ¿La institución maneja algún tipo de plan estratégico?

Tabla 1-3: Manejo de plan estratégico

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	30%
A veces	7	70%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

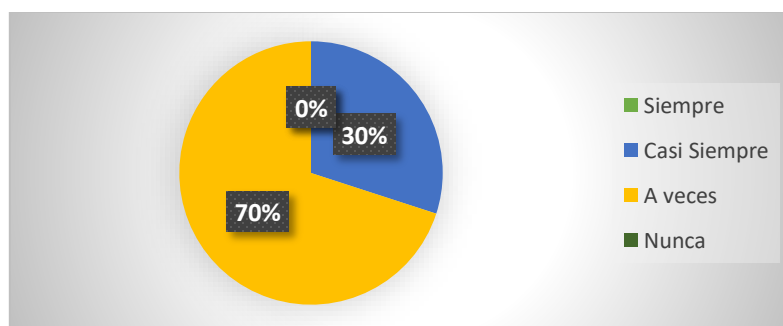


Gráfico 1-3: Manejo de plan estratégico

Elaborado por: Quitio Kevin (2021).

Análisis.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la cooperativa se pudo obtener como resultado que el 30% considera que casi siempre la cooperativa maneja algún tipo de plan estratégico, mientras que el 70% menciona que a veces utiliza algún tipo de plan estratégico.

Interpretación.

Tomando en cuenta los datos obtenidos en la encuesta se puede decir que en la institución casi siempre se utiliza algún tipo de plan estratégico que permita alcanzar resultados satisfactorios que cumplan con los objetivos y metas propuestos, incrementando la rentabilidad de la cooperativa.

2. ¿Cosiera usted importante que la institución socialice sobre la cartera vencida y su índice de endeudamiento?

Tabla 2-3: Cartera vencida

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	6	60%
Casi Siempre	3	30%
A veces	1	10%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

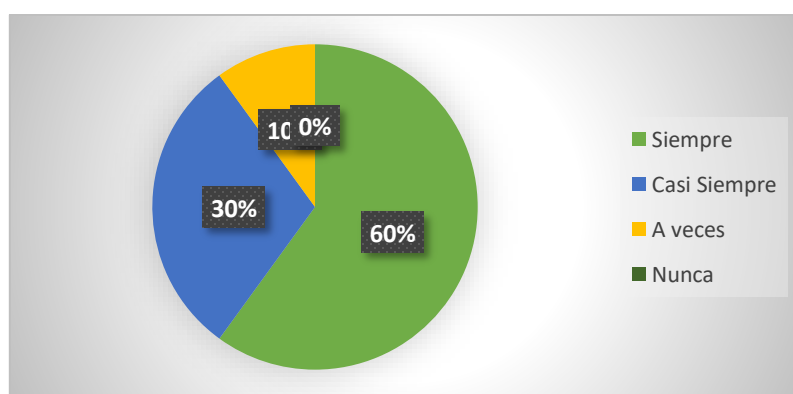


Gráfico 2-3: Cartera vencida.

Elaborado por: Quitio Kevin (2021).

Análisis.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la cooperativa se pudo obtener como resultado en un 60% que siempre es importante que la cooperativa socialice con los colaboradores sobre la cartera vencida y el índice de endeudamiento, el 30% menciona casi siempre es importante que socialice sobre la cartera vencida y el índice de endeudamiento, mientras que el 10% considera que a veces es importante que la cooperativa socialice sobre la cartera vencida y el índice de endeudamiento.

Interpretación.

Los colaboradores en su mayoría manifiestan que siempre es importante que la institución socialice sobre la cartera vencida y su índice de endeudamiento con el fin de conocer la situación financiera actual que mantiene la cooperativa y generar un el empoderamiento ocasionando que se mejore su desempeño en virtud de alcanzar metas y objetivos propuestos.

3. ¿Se establece tiempos o fechas específicas para analizar detenidamente las diversas carteras de crédito otorgado a los socios?

Tabla 3-3: Cartera de créditos otorgadas a socios

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	9	90%
Casi Siempre	1	10%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

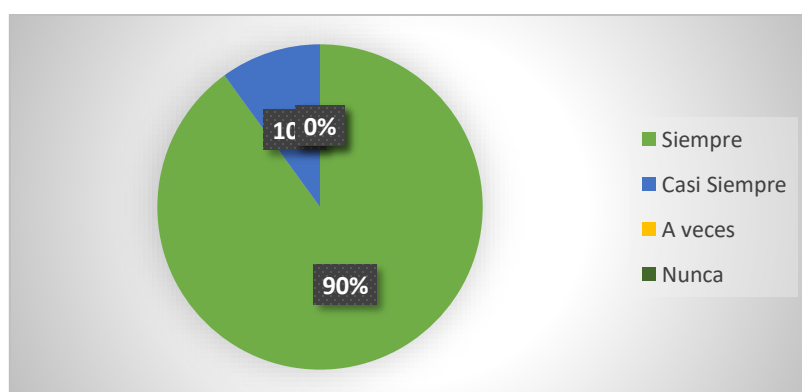


Gráfico 3-3: Cartera de créditos otorgadas a socios

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

Análisis.

El 90% menciona que siempre se establece tiempo para el análisis de las diversas carteras de crédito, mientras que el 10% indica que casi siempre se establece tiempo para el análisis.

Interpretación.

En su mayoría los colaboradores indica que siempre se establece tiempo para analizar detenidamente la cartera de créditos que se otorga a los socios, por lo cual se puede identificar que existe una planificación adecuada para la revisión de la cartera de créditos previniendo inconsistencias por el desconocimiento de los productos y servicios que la empresa ofrece.

4. ¿Se realiza un seguimiento profundo y técnico a los socios antes de entregar un crédito?

Tabla 4-3: Seguimiento a socios antes de entregar un crédito

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	9	90%
Casi Siempre	1	10%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

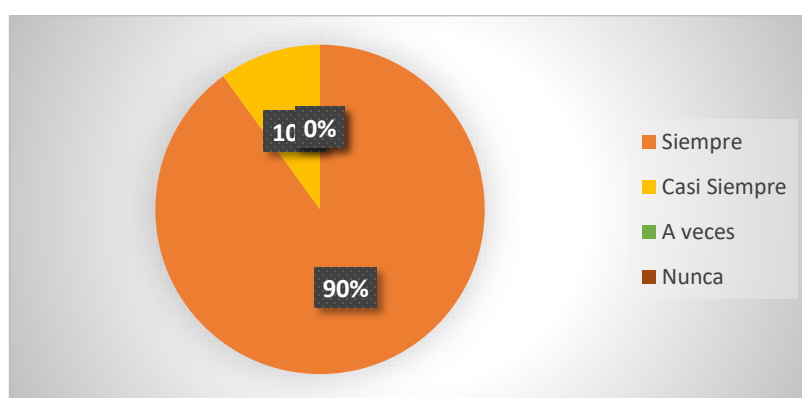


Gráfico 4-3: Seguimiento a socios antes de entregar un crédito

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

Análisis.

El 90% indica que siempre se realiza el seguimiento profundo y técnico a los socios antes de entregar un crédito, el 10% restante menciona que casi siempre se realiza el seguimiento.

Interpretación.

Mediante estos resultados se logra observar que en su mayoría los colaboradores mencionan que siempre se realiza un seguimiento profundo y técnico a los socios antes de entregar un crédito, por lo cual se considera necesario establecer procedimientos claros para la verificación de los datos personales entregados por los socios identificando cualquier inconsistencia.

5. ¿Los socios cumplen con sus obligaciones de crédito las fechas establecidas de pago?

Tabla 5-3: Departamento de cobranza

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	2	20%
Casi Siempre	3	30%
A veces	5	50%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

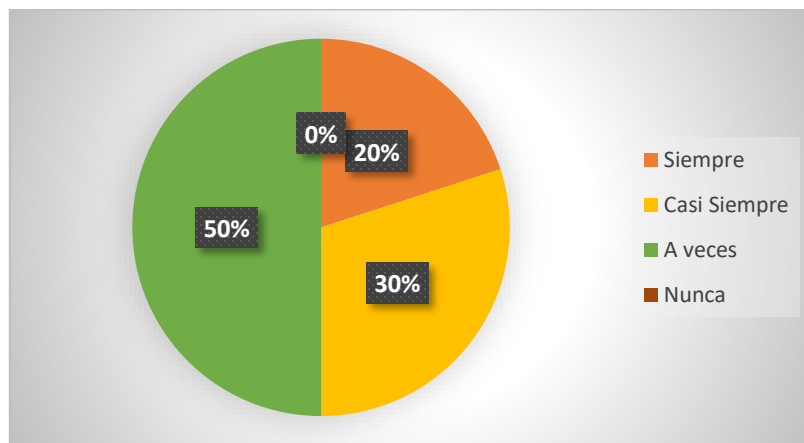


Gráfico 5-3: Departamento de cobranza

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

Análisis.

El 50% indica que a veces los socios cumplen con las obligaciones de pago en las fechas establecidas, el 30% manifiesta que casi siempre cumplen con el pago en la fecha establecida, mientras el 20% menciona que casi siempre realizan el pago de las cuotas en el tiempo establecido.

Interpretación.

En base a los datos obtenidos se puede definir que en su mayoría de los encuestados indican que a veces los socios realizan el pago de sus obligaciones de crédito en las fechas de pago establecidas, por lo que se puede identificar que existe problemas para la recuperación de cartera ocasionando su vencimiento generando la reducción de ingresos y el aumento de gastos para la institución.

6. ¿El proceso de recuperación de cartera que lleva actualmente la institución es eficiente?

Tabla 6-3: Eficiencia del proceso de recuperación de cartera

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi Siempre	7	70%
A veces	2	20%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

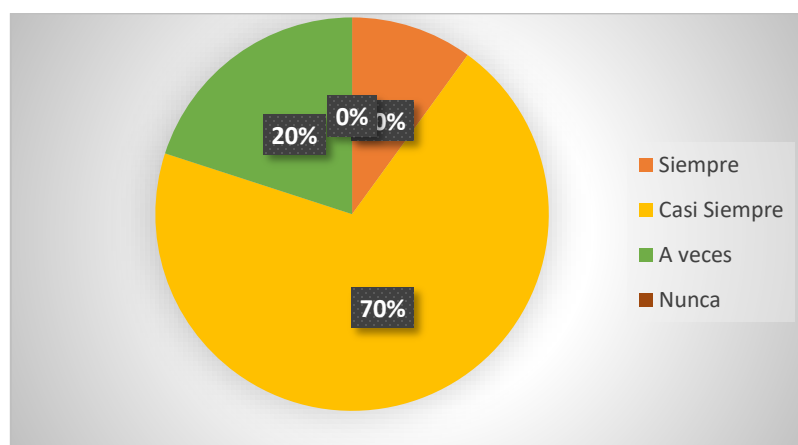


Gráfico 6-3: Eficiencia del proceso de recuperación de cartera

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

Análisis.

A través de la encuesta realizada a los colaboradores se obtuvo como resultado en un 70% indica que casi siempre el proceso de recuperación de cartera es eficiente, el 20% menciona que a veces es eficiente el proceso de recuperación de cartera y el 10% que siempre es eficiente el proceso de recuperación.

Interpretación.

Disponer de un adecuado proceso de recuperación de cartera es importante para incrementar su liquidez reduciendo sus gastos por cobranza, en su mayoría los encuestados indican que casi siempre el proceso de recuperación de cartera que lleva actualmente la institución es eficiente, por lo cual es necesario implementar adecuadas herramientas de cobranza que permitan obtener resultados satisfactorios.

7 ¿El manejo de la cartera de crédito de la institución es realizado por personas con experiencia en el área?

Tabla 7-3: Manejo de la cartera de crédito

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Casi Siempre	1	10%
A veces	9	90%
Siempre	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

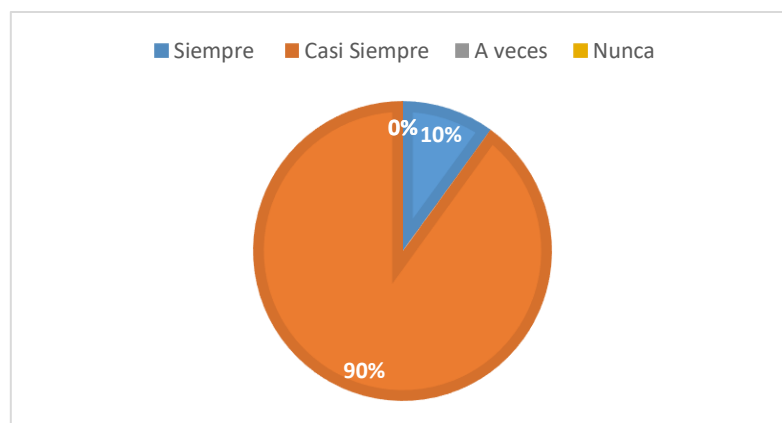


Gráfico 7-3: Seguimiento periódica a la cartera vencida

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

Análisis.

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa se obtuvo como resultado, en un 90% que mencionan que a veces el manejo de la cartera de crédito de la institución es realizado por personas con experticia, mientras que el 10% indica que casi siempre el manejo de la cartera de crédito es manejado por personal que cuenta con experiencia.

Interpretación.

En su mayoría los empleados mencionan que a veces el manejo de la cartera de crédito es realizado por personas con experiencia en el área, por lo cual se considera necesario incorporar el personal adecuado en el área además de brindar una capacitación a los colaboradores que le permitan obtener un mejor desempeño.

8. ¿La rentabilidad de la institución se ha visto afectada por las políticas para otorgar créditos?

Tabla 8-3: Control de cartera vencida.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi Siempre	9	90%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

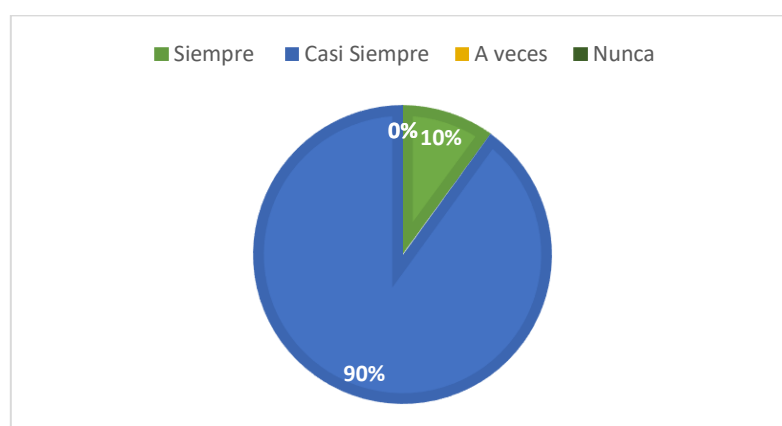


Gráfico 8-3: Control de cartera vencida.

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

Análisis.

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa se obtuvo como resultado, en un 90% mencionan que casi siempre la rentabilidad de la institución se ha visto afectada por las políticas para otorgar créditos, mientras que el 10% indica siempre la rentabilidad de la cooperativa se ve afectada por las políticas de crédito.

Interpretación.

En su mayoría los empleados consideran que en la COAC casi siempre la rentabilidad se ve afectada por las políticas de crédito, por lo cual es necesario diseñar e implementar políticas que permitan incrementar la rentabilidad de la cooperativa, así como su liquidez.

9. ¿Considera que la recuperación efectiva de la cartera permitirá la incrementación de la rentabilidad de la cooperativa?

Tabla 9-3: Políticas de crédito favorables.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	9	90%
Casi Siempre	1	10%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

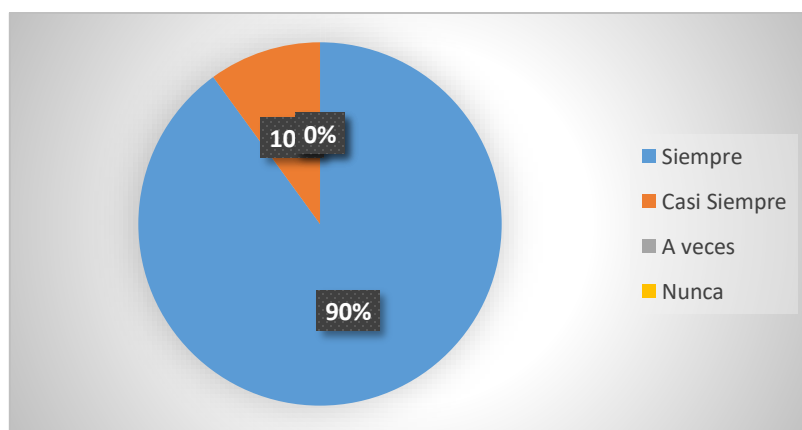


Gráfico 9-3: Políticas de crédito favorables.

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

Análisis.

Mediante la encuesta realizada a los empleados de la COAC 27 de Noviembre se obtuvo como resultado en un 90% que siempre la recuperación efectiva de la cartera permitirá la incrementación de la rentabilidad de la cooperativa, mientras que el 10% restante indica que casi siempre la recuperación efectiva de cartera incrementará la rentabilidad de la cooperativa.

Interpretación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en su mayoría los encuestados indican que siempre la recuperación efectiva de cartera permitirá incrementar la rentabilidad de la cooperativa, por lo tanto disponer de adecuadas estrategias de cobranza es importante para reducir la cartera vencida incrementando los ingresos de la institución para alcanzar la rentabilidad y sustentabilidad de la misma.

3.1.2. Resultados de la Entrevista

1.- ¿Cuáles son los criterios que la cooperativa considera al momento de otorgar crédito al cliente?

Se basa en el manual de crédito que mantiene la institución, dentro de los cuales se enfatiza en las 5 C de Créditos.

Análisis e interpretación.

De acuerdo a los datos obtenidos en la entrevista realizada al representante legal de la COAC 27 de Noviembre menciona que los principales criterios considerados al momento de otorgar un crédito son el manual de crédito que posee la institución y se enfatizan en las 5 c de créditos, cabe mencionar que se debería considerar criterio como antecedentes judiciales y la verificación de la información económica presentada por el socio, ya que muchas de las veces aquella información es adulterada para beneficio personal.

2.- ¿Antes de entregar un crédito se verifica el índice de endeudamiento del cliente? ¿Por qué?

Claro se le revisa el Score Crediticio del socio, para saber su nivel de endeudamiento y capacidad de pago, con la finalidad de no sobre endeudar al socio.

Análisis e interpretación

En la entrevista se obtuvo como resultado que, si se verifica el índice de endeudamiento del socio al momento de la solicitud del crédito también llamado Score crediticio, esto con la finalidad de no sobre endeudar al socio, este proceso ayuda a obtener información verídica y sustentada que beneficie al momento del seguimiento del cobro de la deuda.

3.- ¿La cooperativa cuenta con un departamento especializado en la gestión de cobranza?

Por el momento no, Los oficiales de créditos son los encargados de realizar la gestión de cobranza.

Análisis e interpretación

Dando respuesta a la interrogante expuesta por parte del representante legal de la institución manifiesta que no cuentan con un departamento especializado en la gestión de cobranza siendo los oficiales de créditos quienes son los encargados de la gestión de cobranza, lo cual ha perjudicado la

liquidez de la COAC ya que los gastos por recuperación de cartera se han incrementado, por lo tanto, es necesario la creación de este departamento.

4.- ¿Cuál es el índice de morosidad con el que cuenta la cooperativa?

Con corte al 31 de diciembre se terminó con una cartera vencida del 1.45%

Análisis e interpretación

Según lo determina la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el índice de morosidad para las entidades financieras debe ser de máximo un 10%, por lo cual la cooperativa se encuentra en una situación moderada del 1,45% frente a la morosidad del vencimiento de cartera, por tal razón se busca desarrollar soluciones estratégicas que brinden resultados favorables para la entidad.

5.- ¿Cuáles son las técnicas de cobro que utiliza la cooperativa para bajar el índice de morosidad?

De 1 a 5 días llamadas y mensajes telefónicos, de 6 a 30 días notificaciones mediante visitas a socios y garantes, mayores de 30 días se pasa la carpeta al abogado.

Análisis e interpretación

Utilizar adecuadas técnicas de cobro es importante para la recuperación de cartera vencida en toda empresa u organización comercial o financiera, la cooperativa cuenta con técnicas como la llamadas y mensajes telefónico, notificaciones a socios y garantes, esto en un plazo definido, de no haber respuesta a las técnicas antes utilizadas se procede con la intervención del abogado de la institución para el debido cobro por medios judiciales, sin embargo, se debería considerar otras técnicas que ayuden a mejorar sus resultados, como la negociación entre otras.

6.- ¿Cree usted que la rotación del personal en el área de cobranzas influya en su gestión y su recuperación de cartera?

Si, ya que son los mismos oficiales de créditos quienes se encargan de la cobranza.

Análisis e interpretación

La rotación de personal en ciertos departamentos es beneficioso ya que ayuda a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades para desempeñar funciones ajenas a su área de trabajo, pero necesarias para la entidad en el caso que esta requiera que un empleado colabore en otra área, además de ayudar

a obtener un mayor crecimiento profesional, dando respuesta a la interrogante la institución considera que la rotación del personal si influye en la gestión de recuperación de cartera, ya que son los mismos agentes de crédito quienes se encargan de la cobranza lo cual les ayuda a obtener un mayor conocimiento dentro de la COAC generando resultados satisfactorios.

7.- ¿El personal del departamento de cobranzas realiza únicamente sus actividades asignadas o realiza otras adicionales?

Realizan otras actividades en caso que sea necesario, ya que son multifuncionales

Análisis e interpretación

La duplicidad de actividades dentro de la empresa puede llegar hacer perjudicial para la misma ya que se estaría ejecutando actividades similares 2 o más colaboradores si estos no cuentan con un manual que especifique sus responsabilidades, en la cooperativa existe la multifuncionalidad de actividades por parte de los empleados lo cual es beneficioso para la misma ya que ayuda a desarrollar nuevas habilidades.

8.- ¿El procedimiento de cobro realizado a los clientes se basa en la antigüedad de la cartera o se aplica el mismo procedimiento para todos los clientes?

Para el proceso de cobro se realiza una clasificación dependiendo de la maduración de cartera.

Análisis e interpretación

Realizar una base de datos especificando la cartera por vencer, vencida y castigada es fundamental para la empresa ya que de esta manera se podrá identificar de forma fácil y rápida a los socios que se encuentran adeudando para una correcta gestión de cobranza, la COAC aplica una clasificación dependiendo de la maduración de la cartera esto ayuda a obtener una eficiente gestión de cobranza.

9.- ¿Se realiza una actualización de base de datos de los socios de manera regular de sus obligaciones crediticias?

Todos los días se realiza un reporte de los créditos para poder ejecutar la gestión de cobro.

Análisis e interpretación

Actualizar la base de datos de los socios periódicamente es fundamental para conocer la situación actual de los socios en el caso que se encuentren en mora por valores adeudados a la entidad

financiera, la COAC presenta una actualización diaria de su base de datos para realizar la gestión de cobranza para gestionar las llamadas para su pago correspondiente, lo cual beneficia a la institución ya que los socios conocerán si el plazo de pago de su cuota esta por vencer, vencida o esta ha pasado a procesos judiciales.

10.- ¿Considera usted que el desarrollo de un plan estratégico en el área de cobranzas permita un impacto positivo para el rendimiento y recuperación de cartera vencida?

Claro mientras se cuente con un plan estratégico para recuperar la cartera, nos ayudara a seguir los procesos y reducir el nivel de morosidad que se mantiene.

Análisis e interpretación

La planeación estratégica es necesaria para el desarrollo de estrategias que den solución a la problemática presente y de esta manera de obtenga resultados satisfactorios para la misma, mejorando sus procesos de cobranza, en la entrevista se obtuvo como respuesta que si se considera necesario el desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera ya que ayudara a obtener excelentes resultados y reducir el nivel de morosidad.

3.2. Discusión de Resultados

Una vez realizada la encuesta a los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre ubicada en el Cantón Riobamba, se pudo analizar los resultados obtenidos donde se ve la necesidad de implementar un plan estratégico enfocado en la reducción de cartera vencida que posee la institución, permitiendo incrementar su liquidez al reducir su índice de morosidad para alcanzar estrategias efectivas en la gestión de crédito y cobranza logrando mayor competitividad en el mercado frente a otras entidades financieras de la misma actividad económica y de esta manera subir de segmento al superar lo parámetros establecidos por la SEPS.

Las preguntas contempladas en la encuesta, permitieron conocer como resultados que factores de influyen en el vencimiento de la cartera de créditos de la cooperativa, así como el diseño de alternativas que den solución a los problemas encontrados, lo que da paso a que se deba realizar un plan estratégico enfocado en la reducción de cartera vencida.

La estructura de la propuesta del plan estratégico se elabora teniendo en cuenta los aspectos como: nombre de la estrategia, objetivo, responsable, alcance, tiempo de ejecución, presupuesto y la meta, de igual forma se plantea crear el diseño de la matriz de operación del plan estratégico en el cual se tomara en cuenta, las fases de ejecución, actividades, objetivo, responsable, recursos, tiempo; a su vez la elaboración del plan estratégico está enfocado en desarrollarse considerando como principal recurso a los empleados que son quienes permiten a una institución lograr alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

3.3. Propuesta

Tabla 10-3: Planeación estratégica

En la siguiente matriz se dará a conocer a detalle cómo está conformado el plan estratégico enfocado en la recuperación de cartera vencida, de igual forma consta de las estrategias que se propone a ejecutar para mejorar los procesos de cobranza en la COAC 27 de Noviembre aumentando su liquidez.

El presupuesto asignado a cada una de las estrategias a incorporar es subjetivo, al tratarse de una propuesta que se pondrá a consideración del gerente de la institución.

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA.						
Actividades	Objetivo	Responsables	Presupuesto	Alcance	Cronograma	Meta
ADMINISTRATIVA						
Diseño de un departamento de cobranza -Estructura organizacional -Organigrama -Manuales	Incrementar la recuperación de cartera vencida en un 20%	Presidente del consejo de administración y asesor administrativo	Gasto en sueldos y salarios. \$2.000 Gastos por adecuaciones, infraestructura. 1.500 Gastos por enseres y equipo \$500 Total: \$4000	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	8 semanas	Mejorar la eficiencia de las funciones de los colaboradores que conforman el departamento, de igual forma incrementar la recuperación de valores adeudados.
ESTRATEGIAS OPERATIVAS						
Desarrollo de políticas de cobranza	Reducir la cartera por vencer y vencida en un 20%	Jefe de cobranza	-Gastos en salarios \$300 -Gastos por materiales \$100 Total: 400\$	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	1 semana	El desarrollo de políticas de cobranza contribuirá a generar alternativas que den solución a la problemática presente.

Estrategias Funcionales u Operativas: Cobranza preventiva Cobranza extrajudicial Cobranza Administrativa. Cobranza Judicial	Incrementar la liquidez de la COAC en un 15%	Supervisor de cobranza	-Gastos por sueldos y salarios \$600 -Gastos por materias \$100 Total: \$ 700	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	2 semana	La liquidez de la empresa tendrá una mejora al igual que su rentabilidad reflejada en los estados financieros.
Estrategia de seguimiento y monitoreo de créditos otorgados	Reducir los costos de la gestión de cobranza en un 15%.	Coordinador de cobranza	Gastos por sueldos y salarios \$600	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	3 semanas	Con el fin de utilizar paginas gratuitas como un medio de apoyo para recopilar información personal y crediticia de los socios que soliciten un crédito, de esta manera se lograra reducir los costos en la gestión de cobranza.
Presupuesto total			\$10.500,00			

Realizado por: Kevin Quitio, (2021).

En la siguiente matriz se podrá visualizar como se desarrollará la planeación estratégica con el fin de reducir la cartera vencida de la entidad financiera y de esta manera mejorar sus procesos de cobranza alcanzando metas y objetivos propuestos, al igual que obtener una mayor liquidez.

El plan estratégico se llevará a cabo mediante la siguiente estructura en donde se observa las fases, actividad, objetivo, recursos, responsable y el tiempo de ejecución, en la primera etapa que es la planeación se pretende iniciar con el diseño de un plan estratégico enfocado en la reducción de cartera, el mismo que cuenta con su objetivo, su tiempo de ejecución va acorde a la actividad. De igual manera con la asignación que busca establecer metas y responsables, en la medición en cambio se establecerá indicadores que midan el nivel de cumplimiento de la actividad, mientras que en la evaluación medirá el grado de cumplimiento de las actividades mediante cuestionarios para identificar falencias, por último en la comunicación y retroalimentación ayudara a brindar información pertinente y oportuna de los resultados obtenidos durante su aplicación y de esta manera proponer soluciones a las inconsistencias identificadas en el desarrollo del plan estratégico.

Tabla 11-3: Matriz de Operación del plan estratégico

FASES	ACTIVIDADES	OBJETIVO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Planeación	Diseño de un plan estratégico para la reducción de cartera vencida.	Diseñar estrategias que ayuden a mejorar la gestión de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del consejo de administración • Asesor administrativo • Personal de cobranza 	14 semanas
Asignación	Metas y responsables de la planeación estratégica	Establecer metas y responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe financiero 	1 semana
Medición	Indicadores que midan el grado de cumplimiento de la planeación estratégica	Establecer indicadores financieros que midan el nivel de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del consejo de administración • Asesor administrativo 	1 semana
Evaluación	Se evaluara el grado de cumplimiento del departamento a través de indicadores.	Proponer cuestionarios de autoevaluación y mejoras del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del consejo de administración • Asesor administrativo 	1 semana

Comunicación	Por medio de informes dar a conocer a la asamblea general los resultados obtenidos	Elaborar Informes en foros de gestión de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del departamento de cobranza 	1 semana
Retroalimentación	Mejorar continuamente los resultados de la estrategias de cobranza	Elaboración y seguimiento de planes de acción a desviación de indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del departamento de cobranza. • Jefe del departamento de cobranza. • Presidente del consejo de administración. 	4 semanas

Realizado por: Kevin Quitio, (2021)

3.3.1. Propuesta del desarrollo del plan estratégico

Estrategia de la creación de un departamento de crédito y cobranza

3.3.1.1. Estrategia enfocada en el diseño de un departamento de cobranza

- **Estructura Organizacional**

MISIÓN

Brindar un servicio de calidad a nuestros socios a través de la colocación de crédito que satisfagan sus necesidades, así como la recuperación de obligaciones en mora, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la empresa.

VISIÓN

Logar la implementación de estrategias efectivas que ayuden a mejorar los procesos de cobranza obteniendo resultados satisfactorios.

VALORES CORPORATIVOS

- Solidaridad
- Integridad
- Diversidad
- Igualdad
- Excelencia
- Responsabilidad social.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

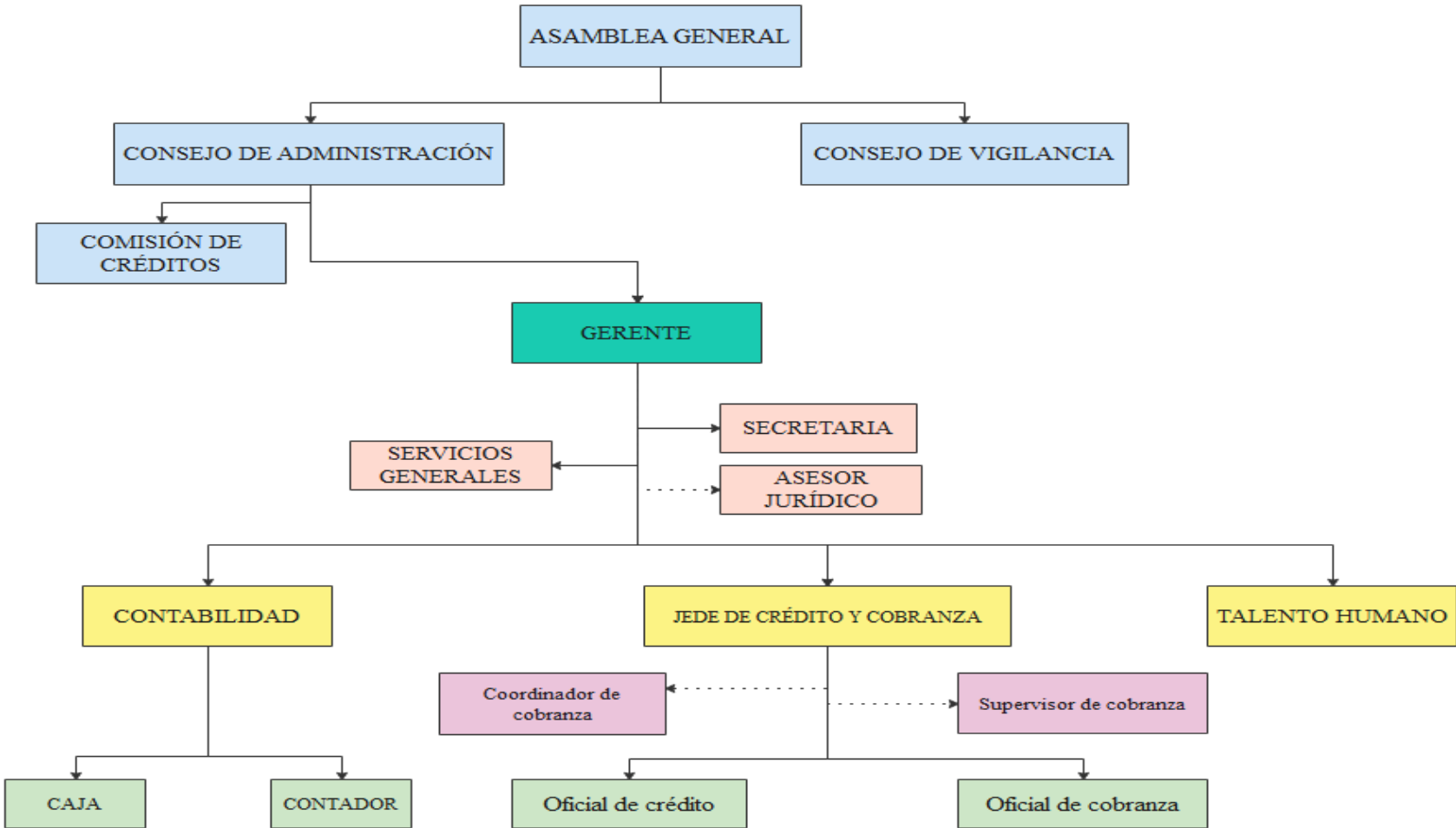



Gráfico 10-3: Diagrama Estructural

Realizado por: Kevin Quitio, (2021)

MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO


Tabla 12-3: Manual del supervisor

MANUAL DE FUNCIONES	
	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	SUPERVISOR DE COBRANZAS
2.- DEPENDE DE:	GERENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: responsable de organizar, controlar y programar el trabajo de cobranza de los gestores telefónicos, con el fin de reducir los indicadores de cobranza.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de la zonificación (gestor – campo) 2. Supervisa y apoya al gestor de telefónico, mediante el acompañamiento periódico. 3. Responsable de toda la cartera asignada, lidera reuniones mensuales de evaluación, define estrategias y elabora planes de trabajo. 4. Elabora plan de actividades de cobranza, lidera su ejecución. 5. Pone en práctica el criterio de priorización en la gestión del recupero. 6. Promueve el desarrollo de los comités con la división comercial y estrategias. 7. Planificar las actividades necesarias para el control diario de la cobranza. 8. Implementar las políticas de gestión de cobranza, de acuerdo a su edad de cartera. 9. Ejecutar las estrategias y campañas de cobranza establecidas, para lograr incrementar la recuperación de créditos en sus diferentes etapas. 10. Revisar diariamente los reportes consolidados de créditos vencidos por días de atraso, tipo de producto y monto de deuda a fin de asignar a los canales externos la gestión de cobranza correspondiente. 11. Revisar y elaborar informes mensuales de gestión de cobranza, reportando la efectividad de los canales internos y externos de recuperación de créditos y llevar a cabo las medidas correctivas. 12. Proporcionar facilidades de pago o condonaciones que estén dentro de su autonomía, a clientes que cumplan con los requisitos establecidos, de acuerdo a la tabla de niveles de autonomía. 13. Mapear la cartera en gestión, identificando las causas de morosidad. 14. Atención de reclamos por gestión de cobranza realizada por los canales de cobranzas, por adjudicación, por condonación, por resolución de contrato, entre otros. 15. Realizar barrido telefónico para la cartera en desarrollo. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ing., Administración de Empresas o afines
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	3 años en cargos similares

3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de crédito y cobranza ➤ Gestión de riesgo Financiero
4. - COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Responsable ➤ Fluidez de palabra ➤ Dinamismo

Realizado por: Kevin Quitio, (2021)

Tabla 13-3: Manual del Coordinador

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	COORDINADOR DE COBRANZAS
2.- DEPENDE DE:	GERENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Ejecutar la gestión de cobranza de las facturas correspondientes a la emisión de las pólizas de las aseguradoras a fin de garantizar el pago de comisiones.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar los saldos de cartera de forma diaria. 2. Detallar las promociones para gestión de cartera. 3. Realizar los reportes diarios. 4. Evaluar el cumplimiento de recaudación de cartera. 5. Establecer estrategias diarias de cobro. 6. Enviar emails y recordatorios de pago. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ing., Administración de Empresas o afines
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	1 - 2 años en cargos similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de crédito y cobranza ➤ Gestión de riesgo Financiero
4. - COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Responsable ➤ Fluidez de palabra


Realizado por: Kevin Quitio, (2021)

Tabla 14-3: Manual del Jefe de cobranza

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	JEFE DE COBRANZAS
2.- DEPENDE DE:	GERENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Gestionar la cobranza de las cuentas de los clientes vencidos y por vencer, aplicando las técnicas y procedimientos establecidos con el fin de cumplir las metas requeridas por el departamento	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable directo del área de Cobranzas del Corporativo. 2. Elaborar y analizar los reportes de gestión de operaciones en cuanto a la gestión de cobranzas. 3. Responsable de elaborar los reportes de cobranzas para el equipo comercial. 4. Aprobar refacturaciones y notas de crédito de nuestros servicios, después del seguimiento adecuado de cada caso. 5. Aplicar estrategias de cobranza y recuperación de cartera que permitan reducir el nivel de cartera vencida generada por la venta de infraestructuras. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ing., Administración de Empresas o afines
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de crédito y cobranza ➤ Gestión de riesgo Financiero
4. - COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Responsable ➤ Fluidez de palabra ➤ Liderazgo

Realizado por: Kevin Quitio, (2021)


Tabla 15-3: Manual de gestores de cobranza

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	OFICIALES O GESTORES DE COBRANZAS
2.- DEPENDE DE:	GERENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Brindar atención distinguida a todos los socios.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presionar el pago a los clientes dependiendo del criterio de cartera de cada día. 2. Llevar un control de los clientes que dan compromisos de pago. 3. Al momento de realizar un cobro en línea, verificar que sea el titular y en caso de no serlo, verificar el número de cedula y grado de consanguinidad. 4. Realizar el seguimiento constante de los clientes asignados en su cartera. 5. Reportar diariamente a su coordinador respecto a las deudas recuperadas. 6. Acatar las órdenes de sus superiores. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ing., Administración de Empresas o afines
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	1 - 2 años en cargos similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de crédito y cobranza ➤ Gestión de riesgo Financiero
4. - COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Responsable ➤ Fluidez de palabra

Realizado por: Kevin Quitio, (2021)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA

Tabla 16-3: Manual de Procesos, Aprobación de créditos.

	
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC “27 DE NOVIEMBRE”
NOMBRE DEL PROCESO	Aprobación de créditos
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia
OBJETIVO	Establecer la aprobación o negación de un crédito de acuerdo a los procedimientos establecidos.
Proceso de aprobación de créditos.	
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente solicita la información de crédito de manera verbal en el área de crédito y cobranzas • Ser cliente de la cooperativa, de acuerdo a la apertura de una cuenta. • Recepción de la documentación personal del cliente. • Solicitar requerimientos: historial crediticio del cliente en la Súper Intendencia de Bancos y Compañías y referencias bancarias. • El cliente cuenta con los requerimientos solicitados • Se le solicita los papeles de requerimientos • Se pacta las condiciones de pago • Se le da una cita para cerrar el trato con el encargado de finanzas. • Se cierra el trato en junta con directivos • Fin • El cliente no cuenta los requerimientos solicitados • Se le informa que no cuenta con los requerimientos. • Fin 	

Realizado por: Kevin Quitio, (2021)

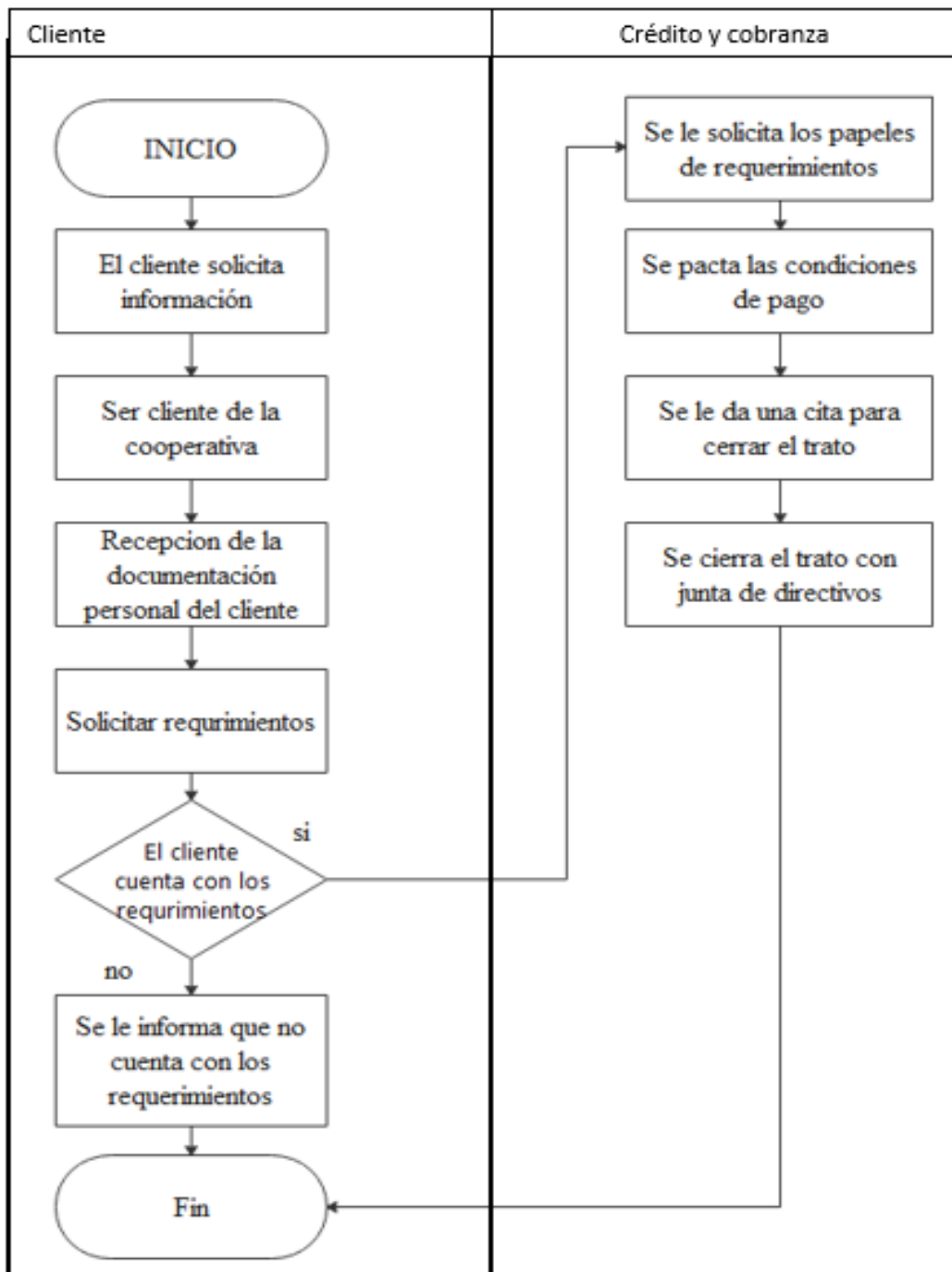



Gráfico 11-3: Diagrama de Flujo, Aprobación de crédito

Tabla 17-3: Manual de procesos, Recuperación de Cartera vencida

 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC “27 DE NOVIEMBRE”
NOMBRE DEL PROCESO	Recuperación de cartera
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia
OBJETIVO	Realizar el cobro pertinente de los valores adeudados por los socios
Proceso de pago de créditos.	
<ul style="list-style-type: none"> • En caja se revisa la información contable en el sistema (módulo de créditos) • Se procede al registro de pago de crédito, con cargos adicionales (intereses) • Se verifica datos y la carpeta del cliente (revisar notificaciones adjuntas) • Si existe inconsistencias se procede a realizar modificaciones y nueva revisión • Si no existe novedades, el cliente llena la papeleta de depósito • El cliente deposita el valor de la cuota, detallado en la tabla de amortización • En caja se recibe el dinero y se verifica los datos en la papeleta • En caso de existir inconsistencias se procede a llenar nueva papeleta • Si los documentos están correctos se imprime el comprobante de depósito y actualización de crédito • Fin 	

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

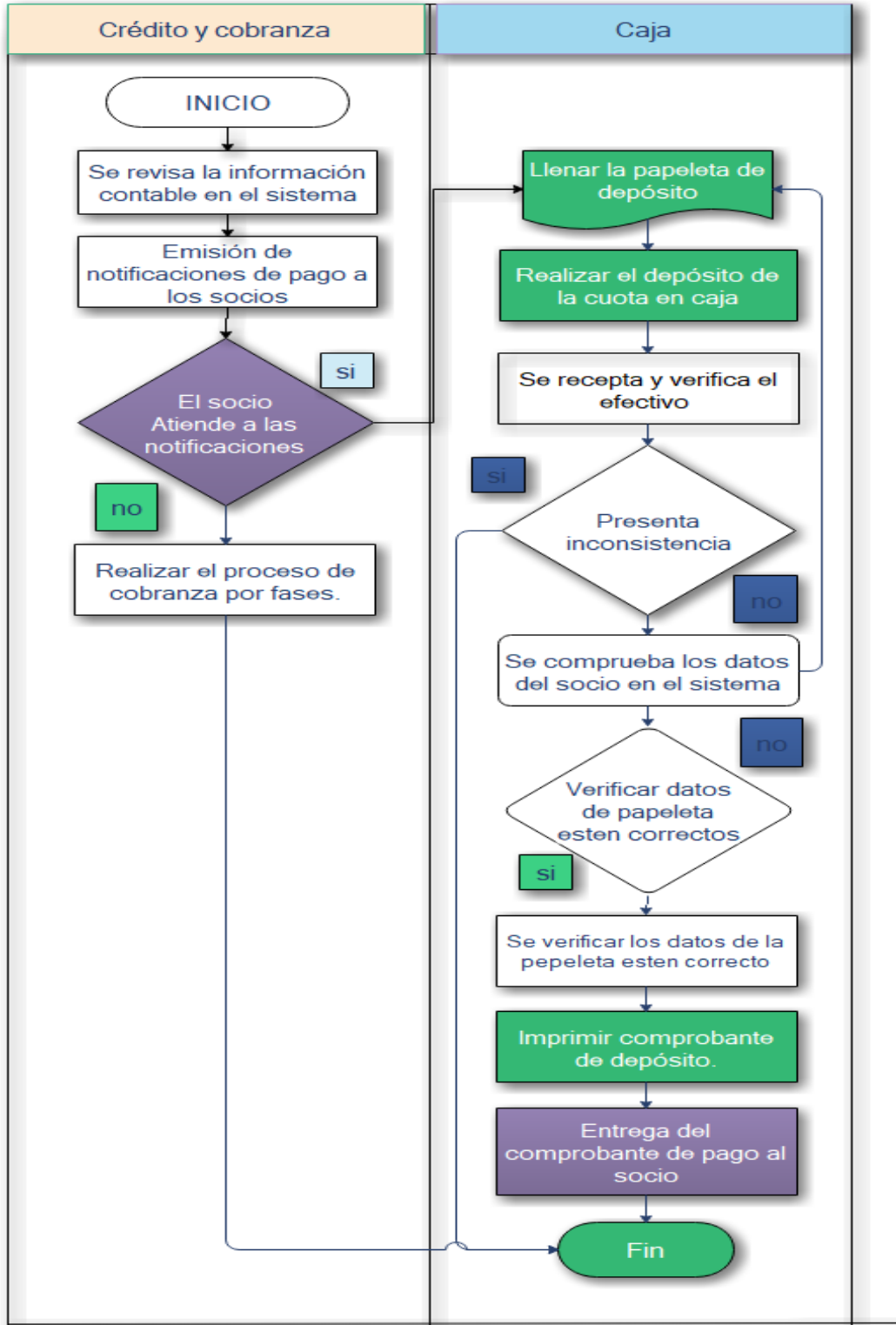



Gráfico 12-3: Diagrama de Flujo, Recuperación de cartera

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

3.3.2. Desarrollo de políticas de cobranza.

Tabla 18-3: Políticas de Cobranza.

 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito		
POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA		
OBJETIVO:	Ejecutar los procesos de cobranza acorde a las disposiciones determinadas por la institución de forma ordenada y eficiente.	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	GERENCIA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El gestor de cobranzas deberá usar la data base proporcionada por el departamento de crédito y cobranza, donde deberá realizar llamadas constantes a los números del deudor, de familiares y de lugares de trabajo. 2. Al ubicar al deudor, el gestor de cobranza deberá realizar escucha activa para verificar el motivo por el cual el cliente no ha podido hacer frente a la deuda y brindarle solución de acuerdo a su condición económica actual. 3. En el caso de tener objeciones por parte del deudor, el jefe de cobranzas deberá enviar un particular al cliente, el cual consiste en una notificación de la deuda para recordarle las cuotas impagas y el interés que se genera por mora. 4. Si el deudor persiste en no pagar la deuda, se realizará una nueva notificación de deuda indicándole que deberá acercarse a oficinas a regularizar la deuda, procedimiento que va acompañado de llamadas, y visita domiciliaria. 5. Cuando se han agotado todas las alternativas de negociación, se le realizará una visitada domiciliaria asistida de un abogado para empezar una cobranza judicial 		
Revisado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

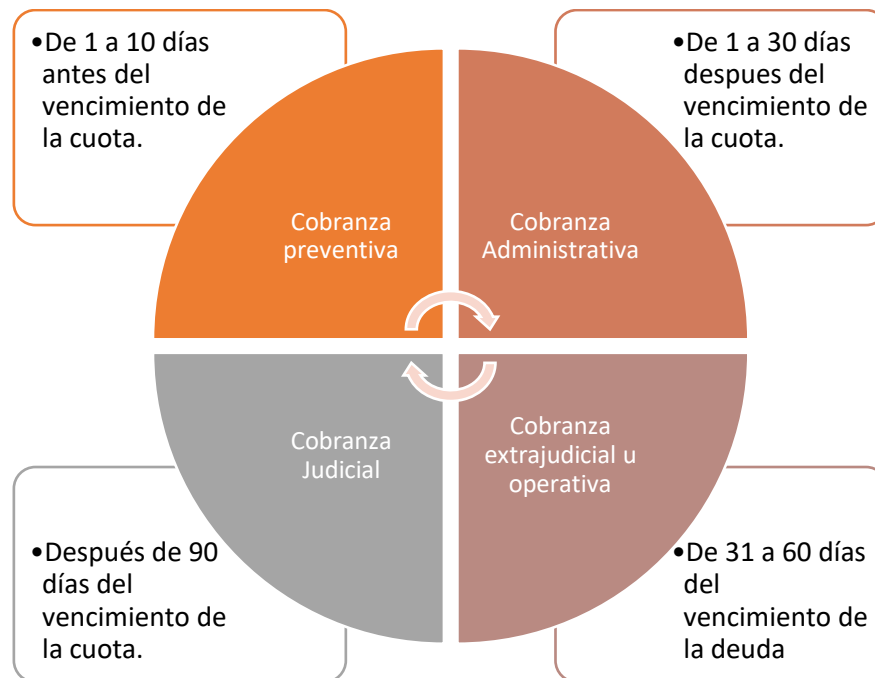


Gráfico 13-3: Etapas de la cobranza.

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

3.3.3. Estrategias operativas.

3.3.3.1. Niveles de recuperación de cartera.

Para la recuperación de cartera se lo fijara en los siguientes niveles:

Primer Nivel (A): Crédito Simple, responsabilidad del departamento de ventas y contabilidad recaudador.


Segundo Nivel (B Y C): Crédito Deficiente y Dudoso Cobro, responsabilidad de cobro recaudador, más la participación del Gerente, con estrategias de cobro y evidencias de gestión de cobro.

Tercer Nivel (D Y E): Crédito Dudoso de cobro o Pérdida, gestión que lo realizara el departamento Jurídico a través de todas las instancias necesarias y evidenciando, la gestión realizada.

3.3.3.2. Cobranza preventiva

Se ejecutará el proceso de cobranza preventiva al momento de analizar la base de datos de los socios que mantienen valores adeudados con la institución, en la cual se identificara socios con riesgo de entrar en mora. Se realizará de 1 a 10 días de cumplirse la fecha de pago.

Tabla 19-3: Acciones preventivas de cobranza.

 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito		
ACCIONES DE COBRO PREVENTIVO		
Objetivo	Dar a conocer las acciones que se realizara para la gestión de cobranza, alcanzando la reducción de cartera vencida, en un plazo de 1 a 10 de días de cumplirse la fecha de pago.	
Responsable	Miembros del departamento de cobranza.	
Actividades de Oficiales de cobranza		
Es la gestión que se realiza como primera instancia mediante llamadas telefónicas para el acercamiento con el deudor, para ello se procede de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • Atacar a la deuda, mas no al deudor • El gestor debe perseguir el cobro de la deuda • Realizar escucha activa, para analizar al cliente • Maximizar el problema de la deuda en caso de tener negatividad de pago • No permitir que el deudor maneje la negociación 		
Recordatorios de pago		
Se realizará el envío automático de recordatorios de pago cercana a la fecha pactada de pago mediante aplicaciones de mensajería instantánea como: <ul style="list-style-type: none"> • Mensajes de texto • WhatsApp • Coreos electrónicos 		
Facilidad de pagos		
Se determinará distintas formas de pago que brinden comodidad a los socios, ya sean por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Transferencias bancarias • Depósitos en oficinas • Pago con tarjetas de crédito 		
Incentivos o penalización por el pago de cuota		
Otorgar descuentos por pronto pago ayudando a que su calificación crediticia se excelente, además de indicarle al socio la penalización por atraso del mismo, así como se le brinda un porcentaje de descuento por pronto pago, también tendrá un porcentaje de penalización en el caso que se atrase ya que se le suman valores generados por mora y otros rubros como: <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de gestión de cobranza. • Gastos administrativos. 		
Realizado por:	Autorizado por:	Revisado por:

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

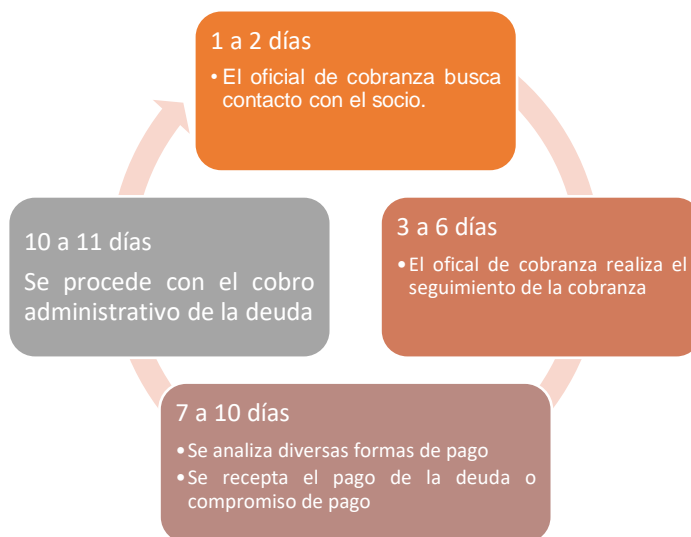



Gráfico 14-3: Cobranza preventiva.

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

Tabla 20-3: Procedimiento de la cobranza preventiva.

 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito		
PROCEDIMIENTO COBRANZA PREVENTIVA		
OBJETIVO:	Dar a conocer las acciones que se realizara para la gestión de cobranza, alcanzando la reducción de cartera vencida, en un plazo de 1 a 10 de días de cumplirse la fecha de pago.	
RESPONSABLES		
Asistente de Cobranza	Obtención del listado de maduración de cartera Remitir información a call center de cobranza	
Call center de Cobranza	Realizar la gestión de pre cobro comunicándose telefónicamente con los clientes. Elaborar un reporte diario de llamadas.	
Jefe de créditos	Realizar un reporte mensual sobre el pre cobro e incluye en el informe Gerencial. Fin.	
Revisado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

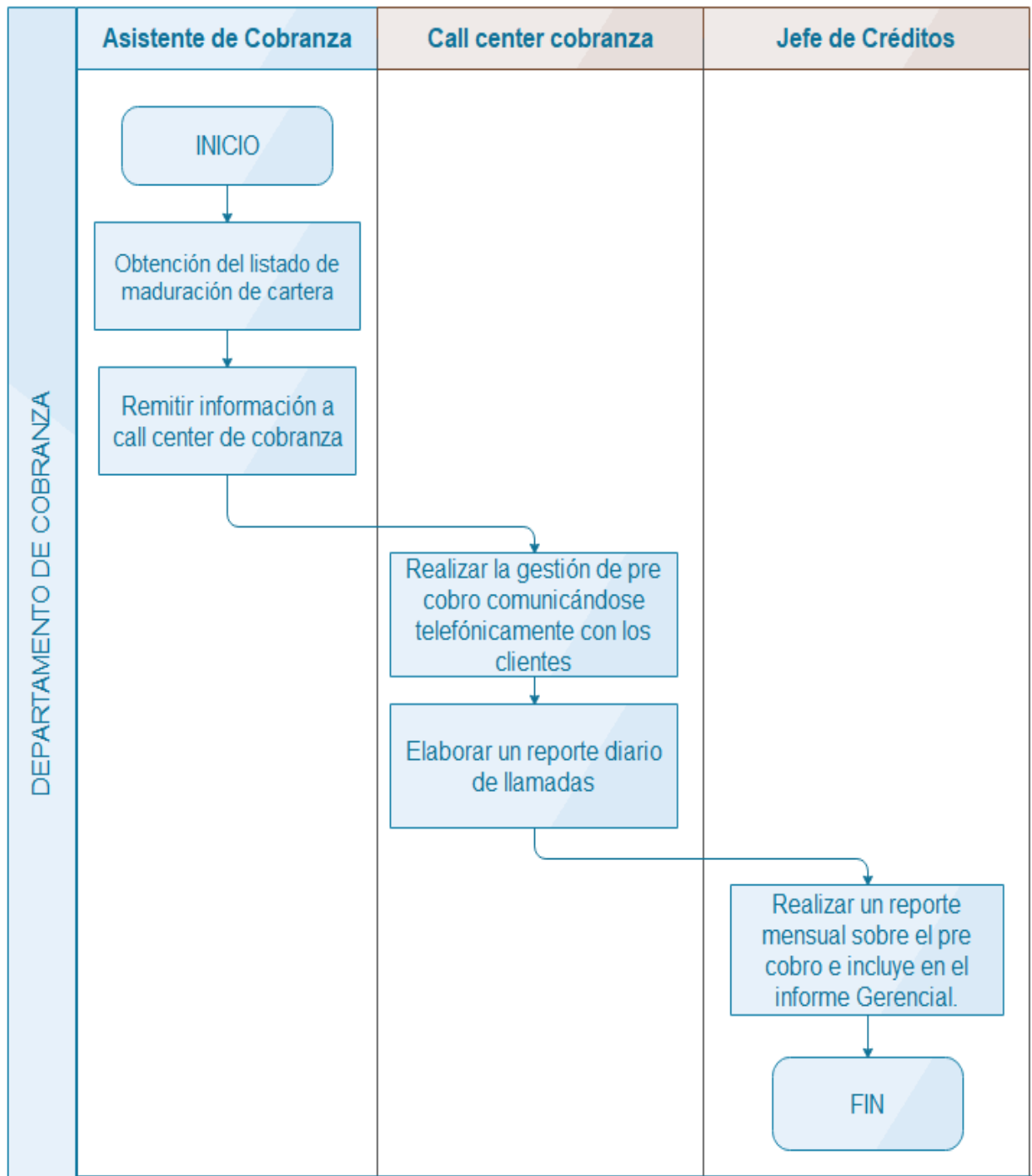



Gráfico 15-3: Procedimiento de acciones preventivas de cobranza.

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

3.3.3.3. Cobranza Administrativa.

En esta fase que corresponde a partir del día 1 de retraso del pago de la cuota de la deuda hasta los 30 días de mora se procede con la notificación de pago hasta 3 notificaciones antes de pasar al proceso extrajudicial, en donde se le dará a conocer al deudor los interés y valores adicionales generados por el incumplimiento del pago, se procederá con el seguimiento de la deuda desde su vencimiento hasta su cancelación, además de incluir llamadas y renegociaciones de la deuda y el compromiso de pago del socio.

Tabla 21-3: Cobranza Administrativa

		
ACCIONES DE COBRO ADMINISTRATIVO		
Objetivo	Realizar el seguimiento y control de la deuda desde su fecha de vencimiento hasta la cancelación de la misma.	
Responsable	Miembros del departamento de cobranza.	
Oficiales de cobranza		
<p>En este proceso se realizará la primera llamada del cobro del vencimiento de la cuota al deudor, así mismo se realizará las notificaciones según:</p> <p>Notificación 1 al 4to día de vencimiento de la cuota</p> <p>Notificación 2 al 8vo día de vencimiento de la cuota.</p> <p>Notificación 3 al 15vo día de vencimiento de la cuota.</p>		
Seguimiento y control de la deuda		
<p>Se procederá con el levantamiento de informes sobre el retraso del pago de la deuda, adicional se procederá con el manual de cobro que posee el departamento de cobranza, de igual manera se llevará a cabo la visita y llamadas telefónicas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domicilio • Lugar de trabajo 		
Opciones de pago		
<p>Una vez contactado el socio se procederá con las opciones de cancelación de la deuda que sean más factibles para el mismo, ya sea por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renegociación de la deuda • Aumento de plazo en días de cancelación. 		
Recargos por incumplimiento de pago		
<p>Se dará a conocer al socio los recargos o sanciones que este tendrá por el incumplimiento del pago de la deuda desde el vencimiento hasta el día de cancelación en donde se generara interés por mora.</p>		
Realizado por:	Autorizado por:	Revisado por:


Elaborado por: Kevin Quitio (2021).



Gráfico 16-3: Cobranza Administrativa.

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

Tabla 22-3: Proceso de cobranza Administrativa

		
PROCEDIMIENTO COBRANZA ADMINISTRATIVA		
OBJETIVO:	Realizar el seguimiento y control de la deuda desde su fecha de vencimiento hasta la cancelación de la misma.	
RESPONSABLES		
<ul style="list-style-type: none"> • Obtención del archivo con cuentas de 1 a 30 días de vencimiento. • Actualización y entrega del listado de maduración de cartera al responsable de la gestión de cobranza en call center del departamento de cobranza. • Realiza gestión de llamadas según el listado otorgado para la gestión de cobranza, esto dependerá de la maduración de la cartera. • Elabora un reporte diario de llamadas, en la cual constara todas las observaciones de cobro o el no contacto con el titular de la deuda asignado al encargado de dicha gestión. • Elabora un reporte diario de llamadas, a cargo del coordinador del departamento de cobranza, en la cual se determinará acciones que ayuden a obtener resultados satisfactorios. • Fin del proceso. 		
Revisado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

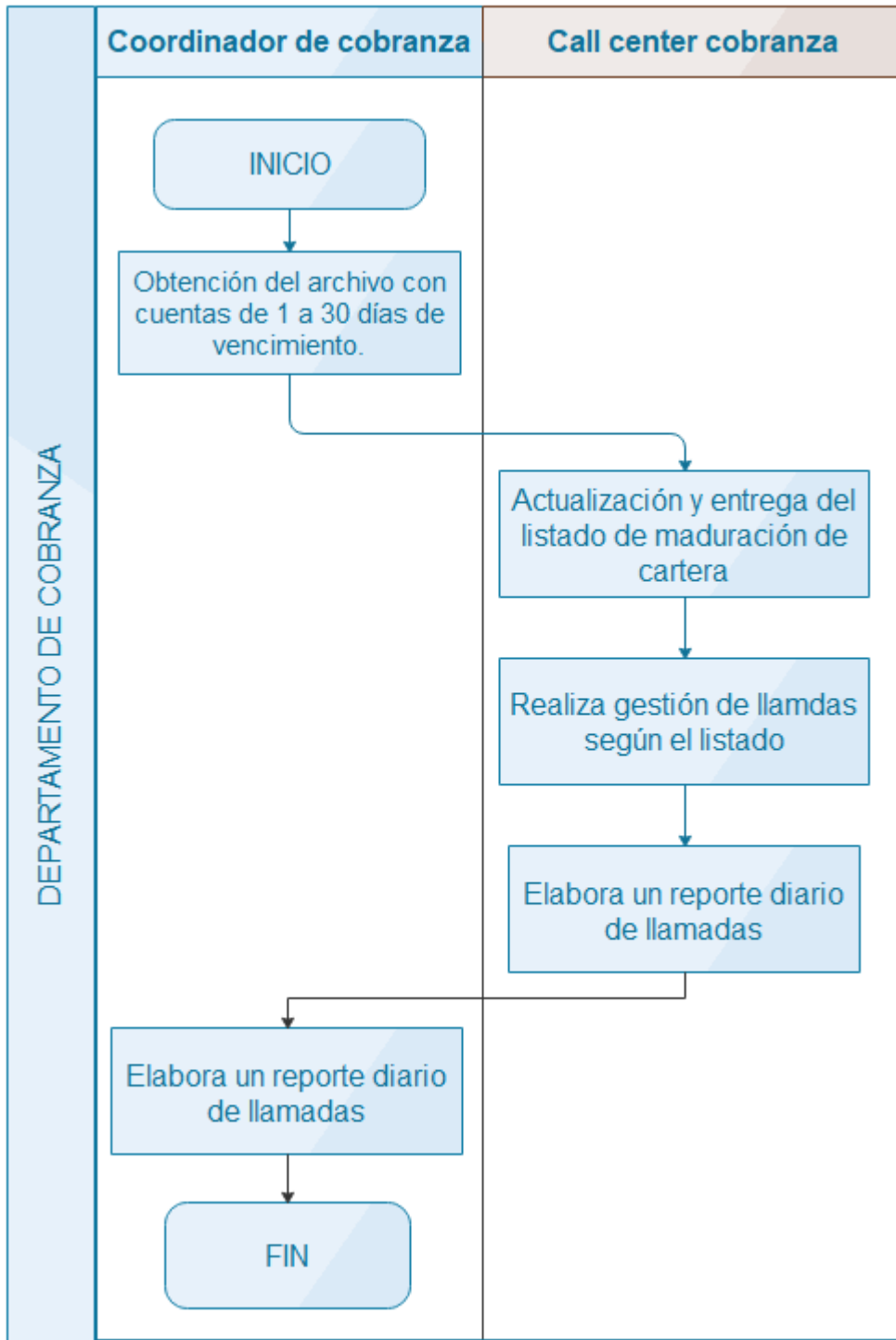



Gráfico 17-3: Procedimiento de la cobranza Administrativa

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

3.3.3.4. Cobranza Extrajudicial

Este proceso se llevara a cabo a partir de los 31 días después del vencimiento de la cuota en donde se procederá con la comunicación con los garantes del deudor a quienes se les enviara notificaciones de vencimiento de la cuota adicionando valores generados por mora y otros rubros que este caso ameriten, seguido se realizara la visita del titular y garante en sus respectivos lugares de trabajo y domicilio contactando con amigos y familiares que nos proporcionen información efectiva sobre la ubicación del titular para acceder a un dialogo, luego se procederá con la negociación de la deuda con el propósito de lograr obtener un acuerdo de pago, también se procede a enviar la carpeta del deudor al abogado la institución para dar comienzo a la cobranza judicial, esto se realiza con el propósito de ejercer presión sobre el socio. Dicho proceso es más factible para el deudor ya que se podrá llegar a un acuerdo entre la COAC y el socio para una pronta liquidación de la o las cuotas vencidas, siendo más económico y sin muchos valores generados por recargo de mora.


Tabla 23-3: Acciones Extrajudiciales

 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
ACCIONES DE COBRO EXTRAJUDICIAL	
Objetivo	Realizar el seguimiento y control de la deuda desde su fecha de vencimiento hasta la cancelación de la misma.
Responsable	Miembros del departamento de cobranza.
Seguimiento de condición actual del deudor Búsquedas en páginas de apoyo para conocer a profundidad la situación económica del deudor Registro Civil:	<ul style="list-style-type: none"> • Da a conocer si el ciudadano está fallecido o está vivo • Afiliación al IESS: Muestra la razón social a la que pertenece el ciudadano • Cobertura de Salud: Se verifica si el ciudadano/a forma parte o es trabajador de alguna entidad • SRI: Consulta del Estado tributario del ciudadano
Call center de Cobranza El personal Call center contratado deberá llegar al deudor mediante:	<ul style="list-style-type: none"> • Vía telefónica • Notificaciones en visitas domiciliarias del titular o garante. • Notificaciones vía e-mail • Mensajes de texto • Entrevista con el deudor o garante

Gestiones de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza seguimiento de los planes de pagos • Búsqueda de nuevos teléfonos de contacto • Notificación de pase judicial 	
MODELO DE CARTA EXTRAJUDICIAL		
<p>Riobamba, 24 de enero del 2022</p> <p>Sr/Sra. Carlos Francisco Pérez Galarza</p> <p>Buenos días, le saludamos de la COAC 27 de Noviembre queremos recordarle que actualmente usted registra una deuda pendiente de pago con la institución, el saldo pendiente actual es la siguiente:</p> <p>Numero de cuotas vencidas: 3 Saldo de atraso: 321</p> <p>Interés por mora: 24</p> <p>Valor total a pagar: 346</p> <p>Solicitamos el pago inmediato de la deuda, recuerde un juicio conlleva gastos elevados; de tal manera que viendo el beneficio de nuestros clientes emitimos esta notificación para llegar a un acuerdo antes de tomar medidas Judiciales.</p> <p>Por lo expuesto antes, solicitamos que se presente con brevedad a nuestras oficinas o se comunique al número 0994356566 para poderlo ayudar a finiquitar su deuda. Buen día,</p> <p>Atte.</p> <p>.....</p> <p>Departamento de Cobranza</p>		
Realizado por:	Autorizado por:	Revisado por:

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

Tabla 24-3: Procedimiento de cobranza Extrajudicial

 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito		
PROCEDIMIENTO COBRANZA EXTRAJUDICIAL		
OBJETIVO:	Realizar el seguimiento y control de la deuda desde su fecha de vencimiento hasta la cancelación de la misma.	
RESPONSABLES		
<ul style="list-style-type: none"> • Obtiene listado de cartera vencida. • Asigna cartera a Oficiales de Cobranzas Extrajudicial • Accede al listado de cartera vencida, donde se realizará el envío de las notificaciones respectivas. • Efectuar el seguimiento de cobranza • Aplica estrategias de cobranza, a través de gestión telefónica y/o visitas de campo a deudor, garantes y referencia, en caso que no exista una respuesta se procederá con la identificación de causas de incumplimiento además de proporcionar alternativas de solución. • Realiza la gestión de cobranza de acuerdo a la maduración de cartera. • Realiza reporte de los resultados obtenidos, identificando cuentas menores y mayores a 90 días, además que sean menor y mayor de 500 dólares. • Realizar la evaluación del desempeño del departamento a cargo del coordinador de cobranza, donde se verificará los resultados obtenidos y su grado de cumplimiento. • Fin del proceso. 		
Revisado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

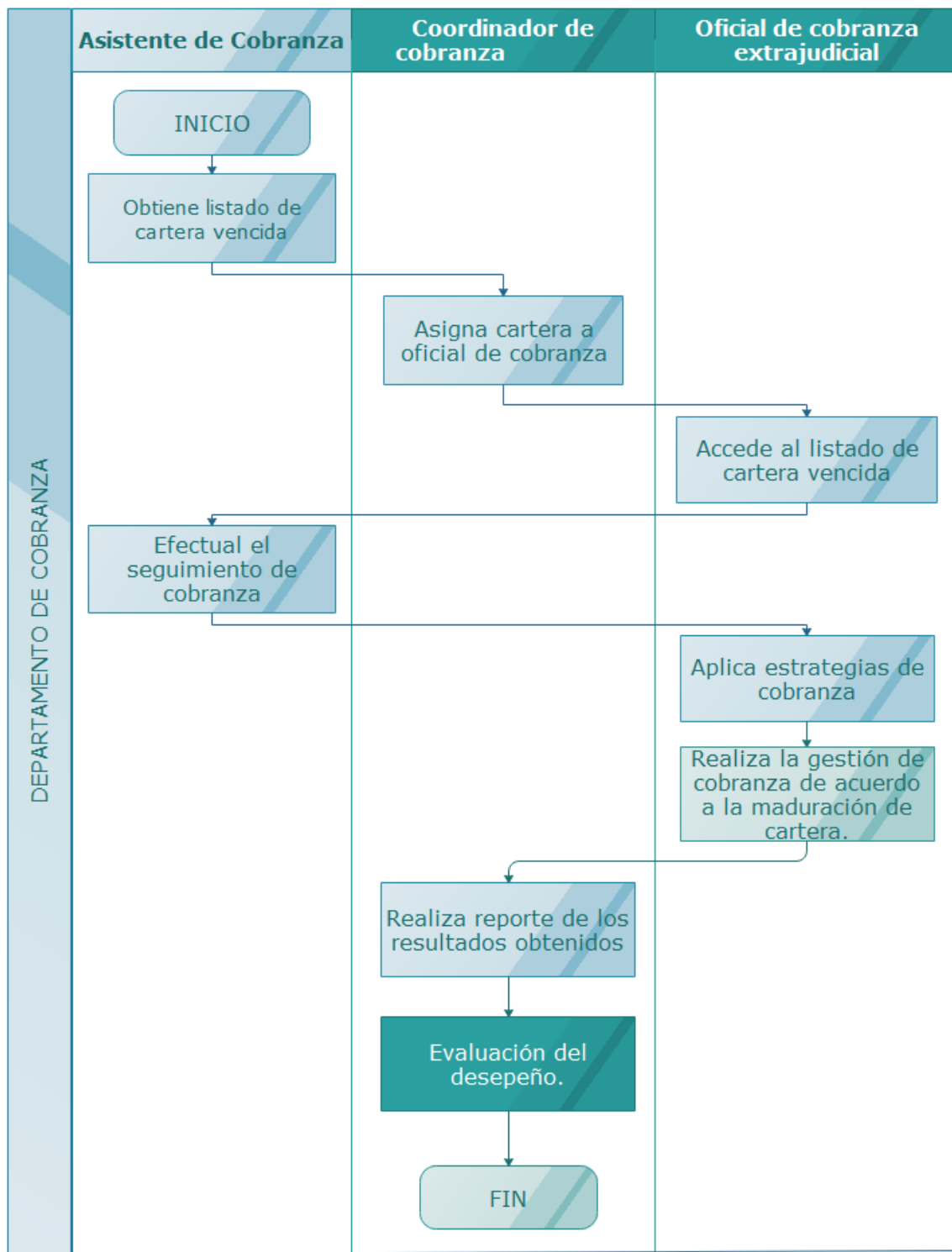


Gráfico 18-3: Proceso de cobranza Extrajudicial

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

3.3.3.5. Cobranza Judicial.

En esta etapa entra en acción los abogados de la institución quienes son los encargados de recuperar los valores adeudados por los socios de las cuotas vencidas las cuales han generado interés por mora y otros recargos adicionales a la gestión de cobranza, cabe mencionar que este proceso se llevara a cabo pasado los 90 días después del vencimiento de la cuota, muchas veces se requiere contratar el servicio de estudios jurídicos para el cobro de estos valores ya que requiere una demanda a través de los tribunales, mientras más grande sea el monto más factible será el cobro para la empresa, mientras que el socio podrá llegar a perder sus bienes inmuebles para solventar la deuda adquirida, en caso que el titular no cuente con la posibilidad de solventar la deuda se procederá a evaluar al garante para dar seguimiento a la negociación de la deuda, quien en lugar del titular se le atribuirá los valores a cancelar ya sea con bienes o en cuotas según sea el acuerdo de pago.

Según nos menciona las SUPER INTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, en el artículo 14 menciona que se castiga a un crédito cuando esté presente 3 cuotas vencidas declarándose plazo vencido provisionadas en el 100% y castigadas.

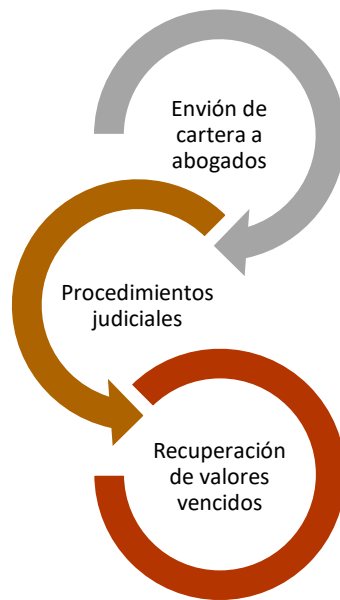



Gráfico 19-3: Acciones Judiciales

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

Tabla 25-3: Proceso de cobranza Judicial

 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito		
PROCEDIMIENTO COBRANZA JUDICIAL		
OBJETIVO:	Realizar el seguimiento y control de la deuda desde su fecha de vencimiento hasta la cancelación de la misma.	
RESPONSABLES		
<ul style="list-style-type: none"> • Asigna cuentas a oficiales de cobranza • Obtiene cartera vencida de socios • Ubica al socio y garantes vía telefónica y/o visita de campo. Informa al socio acerca del vencimiento de la deuda. • Identifica causas de no pago y análisis de carácter del deudor • Acuerdo de pago con el titular o codeudor • Si el socio acepta el acuerdo de pagos extrajudicial, en base a las respuestas positivas referentes a la cancelación de cuotas, se deberá establecer con el deudor y/o garante un compromiso puntual de pago que en ningún caso podrá exceder de cinco días calendario. • Seguimiento del cumplimiento de pago por 3 meses. • Inicio del proceso de demanda judicial en caso que no cumpliera con el pago. • Realiza un seguimiento a deudores • Ingreso los datos del socio al buró de crédito con baja puntuación • Evaluación del desempeño de los oficiales de cobranza • Realiza la documentación y archivo de documentos originales del proceso de seguimiento y cancelación de la deuda. • Entrega la documentación original al custodio del departamento de cobranza para su respectivo archivo. • Fin del proceso. 		
Revisado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

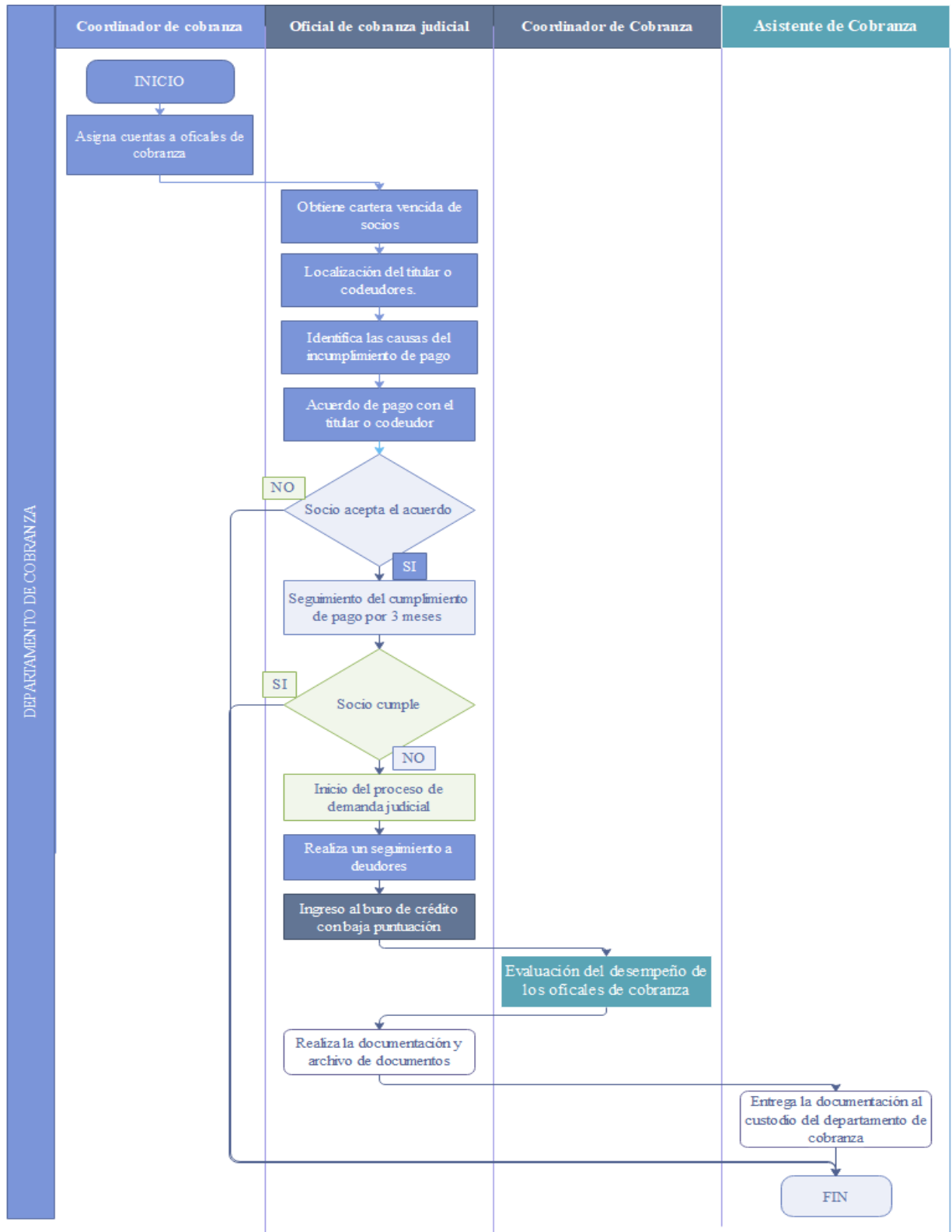


Gráfico 20-3: Proceso de cobranza Judicial

Elaborado por: Kevin Quitio (2021).

3.3.4. Estrategia de seguimiento y monitoreo de créditos otorgados.

Verificación de información brindada por el socio

En virtud de evaluar y verificar si la información proporcionada por el socio es la correcta, se plantea formular un formato que ayude a identificar el destino del crédito, es decir su utilización en base a los lineamientos proporcionados por la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre, sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo.

DECLARACIÓN DEL SOCIO

Yo..... Con número de identidad..... Declaro que la información proporcionada es verídica y sustentada en base a los lineamientos dispuestos por la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre, los cuales declaro conocer y aceptar.

Tabla 2-3: Datos personales

DATOS PERSONALES		
NOMBRES		
APELLIDOS		
SEXO	M	F
TIPO DE IDENTIDAD	C.I:	PASAPORTE
Nº DOC IDENTIDAD		
DIRECCIÓN DOMICILIO		
TEL.DOMICILIO		Celular
CIUDAD		
EMAIL		
ESTADO CIVIL		
OCUPACIÓN ESPECÍFICA		
PROVINCIA		
SECTOR		

Realizado por: Kevin Quitio, (2022)

Tabla 3-3: Seguimiento de crédito

SEGUIMIENTO DE CRÉDITO		
Concepto	Explicación	Observación
Tipo de Crédito		
Actividad Económica		
Utilización del crédito		
Insumos		
Materiales		

Ubicación del negocio (Utilización del crédito)		
Monto a solicitar		

Realizado por: Kevin Quitio, (2021)

Monitoreo y seguimiento a los créditos otorgados

Identificar inconsistencias o mal utilización de los valores otorgados por parte de los socios, se busca mejorar la eficacia de la colocación y cobranza de créditos, verificando si cuyos valores fueron destinados a la utilización de la actividad económica antes detallada por el socio.

Tabla 4-3: Datos personales, evaluación de crédito.

DATOS PERSONALES		
NOMBRES		
APELLIDOS		
SEXO	M	F
TIPO DE IDENTIDAD	C.I:	PASAPORTE
N° DOC IDENTIDAD		
DIRECCIÓN DOMICILIO		
TEL.DOMICILIO		Celular
CIUDAD		
EMAIL		
ESTADO CIVIL		
OCUPACIÓN ESPECÍFICA		
PROVINCIA		
SECTOR		

4. Realizado por: Kevin Quitio, (2021)

5. **Tabla 5-3:** Monitoreo de crédito

MONITOREO DE CRÉDITO		Periodicidad: mensual
Concepto	Explicación	Observación
Tipo de Crédito		
Actividad Económica		
Utilización del crédito		

6. Realizado por: Kevin Quitio, (2021)

7. **Tabla 6-3:** Información de ingresos-egresos.

Información de ingresos y gastos	
Concepto	Observación

Ingresos por actividad económica.	
Ingreso adicionales	
Total de ingresos	
Gastos por educación	
Gastos alimentación	
Gastos vivienda	
Gastos vestimenta	
Gastos vestimenta	
Otros gastos	
Total Gastos	

Realizado por: Kevin Quitio, (2021)

Observación: en el caso que los valores otorgados a razón de cualquier tipo de crédito a el socio, se procederá a la notificación de la misma aclarando el motivo y la sanción correspondiente.

CONCLUSIONES

- La cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre cumple con las necesidades de sus socios al proporcionar productos financieros con altos estándares de calidad dispuestos por la ley de economía popular y solidaria, sin embargo, la institución carece de una planificación estratégica enfocada en la recuperación de cartera vencida que posee la entidad.
- Al analizar los resultados obtenidos en la investigación, se observa que la institución carece de un departamento de cobranza que se encargue de la recuperación de cartera vencida, de igual forma no cuenta con estrategias que ayuden a mejorar los procesos de cobranza con la finalidad de reducir su índice de morosidad e incrementar la liquidez de la cooperativa alcanzando competitividad en el mercado financiero.
- Existe confusión y desconocimiento de funciones y procesos que debe realizar el personal de cobranza, ya que no cuentan con manuales de funciones y procesos que detallen cada una de sus funciones y responsabilidades, razón por la cual desempeñan funciones ajenas a su área de trabajo, además de no contar con políticas crediticias que ayuden a obtener una adecuada gestión de cobranza.
- Según los datos obtenidos en la investigación realizada a la COAC 27 de Noviembre a través de encuestas y entrevista, es necesario realizar un análisis de la eficacia de las herramientas de cobranza, además de la evaluación del desempeño del personal del departamento de cobranza para determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas planteadas.

RECOMENDACIONES

- Realizar un análisis e investigación de campo de las necesidades y requerimientos de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre con la finalidad de identificar productos y servicios que se acoplen a las exigencias del mercado financiero, además de diseñar e implementar un plan estratégico para alcanzar una disminución de cartera vencida, a fin de lograr resultados satisfactorios que ayuden al crecimiento y desarrollo de la institución.
- Analizar y aprobar el diseño del nuevo plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre que cumplan con las disposiciones legales del sector cooperativo, de igual modo se recomienda el diseño de un departamento de cobranza que contenga una estructura orgánica y funcional de sus funciones y responsabilidades a desempeñar con el fin de alcanzar la reducción del índice de morosidad por cartera vencida y la recuperación de valores adeudados por terceros.
- Aplicar los nuevos diseños de manuales de funciones y procesos, además del plan de acción para la reducción de cartera vencida a través de adecuadas políticas crediticias, con el fin de mejorar los procesos de cobranza y evitar la duplicidad de actividades de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre.
- Realizar la evaluación periódica del desempeño del personal de cobranza, además de aplicar indicadores financieros que ayuden a medir la eficacia de las herramientas utilizadas en el proceso de recuperación de valores por terceros.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2018). Método de Investigación. Obtenido de International Journal of Good: <https://es.scribd.com/document/381193874/el-metodo-de-la-investigacion-jose-luis-abreu-pdf>
- Aguilar, M. (14 de Octubre de 2016). Metodología de investigación. Obtenido de sites.google.com: <https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontese/enfoques-mixtos>
- Alvarado, M. T. (2001). Metodología para elaborar un plan estrategico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. V, núm. 9.
- Banco Multiva. (2011). Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito. Banco Multivaa S.A.
- COAC 27 DE NOVIEMBRE. (2020). coac27denoviembre.com. Obtenido de Cuenta ahorro socio en finanzas populares – coac 27 de Noviembre: <https://www.coac27noviembre.com/cuenta-ahorro-socio-en-finanzas-populares/>
- Fernández, H. B. (2018). Investigación Exploratoria según autores. Obtenido de tesisplus.com: <https://tesisplus.com/investigacion-exploratoria/investigacion-exploratoria-segun-autores/>
- Franco, O. S., & Guallpa, S. W. (2014). Propuesta de plan estratégico para reposicionar a la empresa Gemuasoc C.A. Cuenca-Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- García, R. K., Prado, V. E., Salazar, C. R., & Mendoza, R. J. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016). *Revista Espacios*, (Vol. 39) 32-36.
- Gonzales, J. (29 de JULIO de 2019). Cartera de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa medic&services s.a. Obtenido de <https://www.eumed.net/>: <https://es.scribd.com/document/420059810/Creditos-y-Cobranzas>
- Grefa, G. (31 de Enero de 2019). Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural Y Plurinacional del cantón Arajuno, provincia de Pastaza, periodo 2017. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de Repositorio Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13231/1/62T00243.pdf>
- Jiménez, A. (2017). *Metodos Científicos*. Revista EAN, 179-200.
- Lara, C. (7 de Febrero de 2017). Diseño de un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., en la ciudad de Ambato para el año 2015- 2016. (Tesis de Ingeniería, Escuela Superior Politécnica de


- Chimborazo). Obtenido de Repositorio Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:
<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8671/1/12T01109.pdf>
- López, P. (2015). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Masache Alvarado, K. M. (2017). Espoch-Facultad Administración Empresas-Carrera Ingeniería en Empresas. Obtenido de DspaceESPOCH.:
<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/5613/1/82T00486.pdf>
- Mónica M, Á. M. (2019). Análisis del enfoque social en el Sistema Financiero Popular y Solidario ecuatoriano. Obtenido de scielo.sld.cu:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000200016
- Morales A, M. J. (2015). Crédito y cobranza. Obtenido de eLibro.net:
<https://elibro.net/es/ereader/espoch/39380>
- Morales, G. (03 de febrero de 2014). Cooperativa de Ahorro y Crédito. Obtenido de Tus finanzas:
<https://tusfinanzas.ec/glossary/cooperativa-de-ahorro-y-credito/>
- Murillo, J. (2016). Metodología de Investigación Avanzada. La Revista, 1-20.
- Paredes, J. (12 de Mayo de 2012). Desempeño Laboral y su incidencia en la Productividad de la empresa Interamericana de Computación de la ciudad de Ambato. (Tesis de Ingeniería, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado el 24 de Marzo de 2021, de Repositorio Universidad Técnica de Ambato:
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2115/1/565%20ING.pdf>
- Redacción el tiempo. (2020). Evaluación, clasificación y calificación del crédito. Obtenido de eltiempo.com/: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1221050>
- Robles, D. (2020). Guía de Investigadores. Obtenido de Investigación científica:
<https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/>
- Stracuzzi, P., & Martins, F. (2010). Metodología de la investigación. 2a. ed. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). Economía popular y solidaria. Obtenido de seps.gob.ec: <https://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20popular%20y%20solidaria%20es%20la%20forma%20de%20organizaci%C3%B3n,satisfacer%20necesidades%20y%20generar%20ingresos.>
- Tamayo, M. (2012). Metodología de investigación pautas para hacer la tesis.
- Tamayo, M. (2018). Investigación Descriptiva según autores. Obtenido de tesisplus.com:
<https://tesisplus.com/investigacion-descriptiva/investigacion-descriptiva-segun-autores/>

Trigo, E. (2009). Análisis y medición del riesgo de crédito en carteras de activos financieros ilíquidos emitidos por empresas. Universidad de Málaga. , pag 31-32. .


Velez, L. (18 de Junio de 2016). Estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente, de la Empresa Tabacalera La Meca km 79 via Duran Bucay, cantón El Triunfo, provincia del Guayas, periodo 2015-2016. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de Repositorio Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/12860/1/62T00180.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA COOPERATIVA



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES




NÚMERO RUC: 0690075636001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE NOVIEMBRE


ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO:	Estado:	FEC. INICIO ACT.:
001	ABIERTO - MATRIZ	25/03/1998

NOMBRE COMERCIAL:
ACTIVIDAD ECONÓMICA: ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS Y/O SIMILARES CERCANOS DE DEPÓSITOS Y LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS O PRÉSTAMOS DE FONDOS, LA CONCESIÓN DE CRÉDITO PUEDE ADOPTAR DIVERSAS FORMAS, COMO PRÉSTAMOS, HIPOTECAS, TRANSACCIONES CON TARJETAS DE CRÉDITO, ETC.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: CHILE Número: 31-32 Interseccion: ARCHER HARMAN Y LAVALLE Referencia: DIAGONAL A LA CLINICA SAN ANTONIO Celular: 0997667210 Email: coop27noviembre@hotmail.com



Código: RIMRUC2019001164365
Fecha: 08/05/2019 09:16:44 AM



SOCIIDADES
REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 0690075636001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE NOVIEMBRE

NOMBRE COMERCIAL:
REPRESENTANTE LEGAL: URQUIZO VALDEZ ALFREDO
CONTADOR: MEJIA RAMIREZ CARLOS OLMEDO
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
TIPO DE CONTRIBUYENTE: POPULAR Y SOLIDARIO/ SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO/ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI **CALIFICACIÓN ARTESANAL:** S/N
NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 25/03/1998
FEC. INSCRIPCIÓN: 06/04/1999 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 11/04/2019
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS Y/O SIMILARES CERCANOS DE DEPÓSITOS Y LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS O PRÉSTAMOS DE FONDOS. LA CONCESIÓN DE CRÉDITO PUEDE ADOPTAR DIVERSAS FORMAS, COMO PRÉSTAMOS, HIPOTECAS, TRANSACCIONES CON TARJETAS DE CRÉDITO, ETC.

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: CHILE Numero: 31-32 Interseccion: ARCHER HARMAN Y LAVALLE Referencia ubicacion: DIAGONAL A LA CLINICA SAN ANTONIO Celular: 0997667210 Email: coop27noviembre@hotmail.com

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO REPORTE DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.

Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.

Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3\ CHIMBORAZO	CERRADOS	0



Código: RIMRUC2019001164365

Fecha: 08/05/2019 09:16:44 AM



ANEXO B: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 DE NOVIEMBRE UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COAC 27 DE NOVIEMBRE

Objetivo: Recolectar la información pertinente para realizar un diagnóstico del estado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

1. ¿Cuáles son los criterios que la cooperativa considera al momento de otorgar crédito al cliente?
2. ¿Antes de entregar un crédito se verifica el índice de endeudamiento del cliente? ¿Por qué?
3. ¿La cooperativa cuenta con un departamento especializado en la gestión de cobranza?
4. ¿Cuál es el índice de morosidad con el que cuenta la cooperativa?
5. ¿Cuáles son las técnicas de cobro que utiliza la cooperativa para bajar el índice de morosidad?

6. ¿Cree usted que la rotación del personal en el área de cobranzas influya en su gestión y su recuperación de cartera?

7. ¿El personal del departamento de cobranzas realiza únicamente sus actividades asignadas o realiza otras adicionales?

8. ¿El procedimiento de cobro realizado a los clientes se basa en la antigüedad de la cartera o se aplica el mismo procedimiento para todos los clientes?

9. ¿Se realiza una actualización de base de datos de los socios de manera regular de sus obligaciones crediticias?

10. ¿Considera usted que el desarrollo de un plan estratégico en el área de cobranzas permita un impacto positivo para el rendimiento y recuperación de cartera vencida?

ENCUESTA

PERSONAL DE LA COAC 27 DE NOVIEMBRE

Objetivo: Recolectar la información pertinente para realizar un diagnóstico del estado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

1. ¿Cree usted que la excesiva flexibilidad en las políticas de crédito y cobranzas que mantiene la COAC genera la baja productividad al momento de recuperar cartera vencida?

SI ()

NO ()

2. ¿Considera usted que la falta de importancia que se le da al índice de endeudamiento crediticio es un factor clave donde recae la morosidad de cartera?

SI ()

NO ()

3. ¿Considera usted que la actual pandemia influye en el incumplimiento del pago de crédito por parte de los socios?

SI ()

NO ()

4. ¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con un departamento dedicado a la gestión de cobranza?

SI ()

NO ()

5. ¿Conoce usted si la cooperativa maneja adecuadas herramientas de cobranza?

SI ()

NO ()

6. ¿Conoce usted si la cooperativa realiza el seguimiento a la cartera vencida periódicamente?

SI ()

NO ()

7. ¿Está usted de acuerdo en que debe existir un control diario de la cartera vencida, por parte del personal de crédito y cobranza?

SI ()

NO ()

8. ¿Considera usted necesario el desarrollo de un plan estratégico para recuperación de cartera vencida?

SI ()

NO ()

9. ¿Está usted de acuerdo en que se debe aplicar políticas de crédito que sean más favorables para la empresa al momento?

SI ()

NO ()