



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

**“MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "FERNANDO
DAQULEMA" LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, AÑO 2023.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: SANDRA MAGALY CEPEDA GUAMAN

DIRECTOR: ING. RODRÍGUEZ SOLARTE ÁNGEL EDUARDO

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Sandra Magaly Cepeda Guaman.

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

Yo, Sandra Magaly Cepeda Guaman, 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 autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 14 de noviembre del 2023



Sandra Magaly Cepeda Guaman

C.I. 060559608-9

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **“MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "FERNANDO DAQUILEMA" LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2023.”**, realizado por el la señorita: **SANDRA MAGALY CEPEDA GUAMAN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-11-14
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-11-14
Ing. Gina Maricela Cedeño Ávila ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-11-14

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios por llenar de bendiciones mi vida y guiarme por el camino del bien, por darme fuerzas y sabiduría para afrontar los momentos difíciles que se presentaron durante mi formación académica. A mi abuelita, mi ángel, mi inspiración y apoyo inquebrantable. A mis padres, que son el pilar fundamental y el motor de mi vida, que con su paciencia, trabajo, sacrificio y consejos me ha inculcado que el esfuerzo y la perseverancia son el camino al éxito, sin importar los obstáculos que se puedan presentar en la vida. Además, me enseñaron las bases fundamentales de responsabilidad, honestidad y deseos de superación. A mis hermanos por estar presentes en todo momento y por su apoyo incondicional, ellos mi fuente de fortaleza y perseverancia.

Sandra

AGRADECIMIENTO

Deseo manifestar mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme la oportunidad de crecimiento y desarrollo en la vida. Asimismo, quiero dedicar mi gratitud a mi abuelita, la señora Teresa Romero Mariño, cuyo amor incondicional la ha convertido en mi ángel guardián, guía y fuente de inspiración inquebrantable, impulsándome a seguir adelante en los momentos más difíciles. Su vida y ejemplo han sido una constante fuente de determinación que me ha moldeado en la mujer que soy hoy. Mi más sincero reconocimiento y gratitud se dirigen a mis padres, quienes han sido mi fuente constante de aliento y valor, guiándome con determinación hacia la obtención de mi título profesional. A mis queridos hermanos, Anderson y Alexis, les agradezco de corazón por su apoyo en cada paso de este recorrido, siempre a mi lado sin importar las circunstancias. Deseo extender un reconocimiento eterno a mi querida institución, la ESPOCH, así como a la Facultad de Administración de Empresas y la carrera de Finanzas. Su contribución al desarrollo de mis conocimientos ha sido invaluable. Finalmente, mi gratitud se extiende a todas las personas que han sido parte de mi día a día y mi vida estudiantil. Familiares, amigos, pareja y conocidos, ustedes compartieron conmigo experiencias únicas e inolvidables que enriquecieron mi camino.

Sandra

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1.	EL PROBLEMA.....	3
1.1.	Planteamiento del problema.....	3
1.2.	Formulación del problema.....	5
1.3.	Delimitación del problema.....	5
1.4.	Objetivos.....	5
1.4.1.	<i>Objetivo general</i>	5
1.4.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	5
1.5.	Justificación.....	6
1.5.1.	<i>Justificación Teórica</i>	6
1.5.2.	<i>Justificación Metodológica</i>	6
1.5.3.	<i>Justificación Práctica</i>	6

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.	Antecedentes investigativos.....	7
2.2.	Referencias Teóricas.....	9
2.2.1.	<i>Gestión</i>	9
2.2.1.1.	<i>Fases de la gestión</i>	9
2.2.1.2.	<i>Tipos de gestión</i>	10
2.2.2.	<i>Gestión de cobranza</i>	11
2.2.2.1.	<i>Etapas de la gestión de cobranza</i>	12
2.2.2.2.	<i>Importancia de la gestión de cobranza</i>	12
2.2.3.	<i>Modelo de gestión</i>	13
2.2.3.1.	<i>Importancia de la gestión de cobranza</i>	14

2.2.3.2.	<i>Importancia del modelo de gestión de cobranza</i>	14
2.2.3.3.	<i>Alcance del modelo de gestión de cobranza</i>	15
2.2.3.4.	<i>Elementos del modelo de gestión de cobranza</i>	15
2.2.3.5.	<i>Fases del modelo de gestión de cobranza</i>	16
2.2.4.	<i>Cobranza</i>	17
2.2.4.1.	<i>Objetivo de cobranza</i>	18
2.2.4.2.	<i>Política de cobranza</i>	18
2.2.4.3.	<i>Importancia de la cobranza</i>	19
2.2.4.4.	<i>Procedimiento de cobranza</i>	20
2.2.4.5.	<i>Estrategias de cobranza</i>	21
2.2.5.	<i>Cooperativa</i>	21
2.2.6.	<i>Tipos de Cooperativas</i>	22
2.2.7.	<i>Administración de Cooperativas</i>	23
2.2.8.	<i>Créditos</i>	25
2.2.9.	<i>Clasificación de Créditos</i>	26
2.2.10.	<i>Análisis de créditos</i>	27
2.2.11.	<i>Crédito impago</i>	27
2.2.12.	<i>Crédito Moroso</i>	28
2.2.13.	<i>Morosidad</i>	28
2.3.	<i>Marco Legal</i>	29
2.4.	<i>Idea a defender</i>	29

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	30
3.1.	Modalidad de la investigación	30
3.2.	Nivel de investigación	30
3.2.1.	<i>Exploratorio</i>	30
3.2.2.	<i>Descriptivo</i>	31
3.3.	Tipos de investigación	31
3.3.1.	<i>De Campo</i>	31
3.3.2.	<i>Bibliográfica – Documental</i>	32
3.3.3.	<i>Observacional</i>	33
3.3.4.	<i>Descriptiva</i>	33
3.4.	Selección y cálculo del tamaño de la muestra	34
3.4.1.	<i>Población</i>	34
3.4.2.	<i>Muestra</i>	34

3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos e investigación.....	34
3.5.1.	<i>Método de investigación</i>	34
3.5.1.1.	<i>Deductivo.....</i>	34
3.5.1.2.	<i>Inductivo.....</i>	35
3.5.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	35
3.5.2.1.	<i>Entrevista.....</i>	35
3.5.2.2.	<i>Encuesta</i>	36
3.5.2.3.	<i>Observación Directa</i>	36
3.5.3.	<i>Instrumento de investigación</i>	36
3.5.3.1.	<i>Guía de observación.....</i>	36
3.5.3.2.	<i>Cuestionario</i>	37
3.5.3.3.	<i>Guía de entrevista.....</i>	37

CAPÍTULO IV

4.	Resultados	38
4.1.	Entrevista realizada al gerente de la COAC “Fernando Daquilema” Ltda, matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, 2023.....	38
4.2.	Entrevista dirigida al analista de cobranza de la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, 2023.	41
4.3.	Encuesta dirigido al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, 2023.....	47

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO.....	70
5.1.	Titulo.....	70
5.2.	Propuesta.....	70
5.3.	Introducción.....	70
5.4.	Justificación.....	71
5.5.	Objetivos de la propuesta	71
5.5.1.	<i>Objetivo general</i>	71
5.5.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	71
5.5.3.	<i>Fundamento Normativo</i>	71
5.6.	Datos de la entidad financiera	72
5.6.1.	<i>Nombre de la entidad financiera</i>.....	72

5.6.2.	<i>RUC</i>	72
5.6.3.	<i>Dirección (Casa Matriz)</i>	72
5.6.4.	<i>Misión</i>	72
5.6.5.	<i>Visión</i>	72
5.6.6.	<i>Principios</i>	72
5.6.7.	<i>Valores</i>	72
5.6.8.	<i>Descripción de la empresa</i>	73
5.6.9.	<i>Actividad a la que se dedica</i>	73
5.7.	Organigrama de la cooperativa	74
5.7.1.	<i>Organigrama de la cooperativa Propuesto</i>	75
5.8.	Manual de funciones propuesto	76
5.9.	Políticas de crédito propuestas	85
5.10.	Flujograma de Proceso de Crédito	91
5.11.	Políticas de Cobranza Propuesto	92
5.12.	Flujograma de Monitoreo de Crédito	94
5.13.	Flujograma de proceso de cobro	95
5.14.	Flujograma de cobro juridico	96
5.15.	Estrategia de Cobranza	97
5.15.1.	<i>Guiar a los socios sobre las características del crédito y cobranza.</i>	97
5.15.2.	<i>Establecer fechas de pago que sean favorables para cooperativa y el socio.</i>	98
5.15.3.	<i>Programa de Incentivos para el Cumplimiento Responsable</i>	98
5.15.4.	<i>Determinar un procedimiento adecuado para la Cobranza.</i>	99
5.15.5.	<i>Capacitar al Personal.</i>	103
5.15.6.	<i>Información de calidad acerca del socio deudor.</i>	103
5.15.7.	<i>Programas de educación financiera a socio deudor.</i>	104
5.15.8.	<i>Monitoreo continuo de los indicadores clave de rendimiento.</i>	105
5.15.9.	<i>Segmentación de socios.</i>	105
5.15.10.	<i>Automatización de recordatorios.</i>	106
5.15.11.	<i>Comunicación abierta y transparente (Asesor de crédito – Gestor de cobranza)</i>	107
CONCLUSIONES		108
RECOMENDACIONES		109
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Delimitación del problema	5
Tabla 2-1:	Procedimiento de cobranza	20
Tabla 4-1:	Tiempo trabajando como asesor de crédito y cobranza.....	47
Tabla 4-2:	Personal destinado al control de la cartera de créditos.....	48
Tabla 4-3 :	Nivel de experiencia en la gestión de cobranza.	49
Tabla 4-4:	Conocimiento por escrito de las gestiones a cumplir como gestor de cobranza. .	50
Tabla 4-5:	Métodos utilizados para comunicarse con los clientes en relación con los pagos pendientes.....	51
Tabla 4-6:	Estrategias utilizadas para mitigar el riesgo de morosidad.	52
Tabla 4-7 :	Indicadores utilizados para evaluar la efectividad de la gestión de cobranza.	54
Tabla 4-8:	Frecuencia de capacitaciones sobre técnicas de negociación y resolución de conflictos.....	55
Tabla 4-9:	Desafío en la gestión de cobranza	56
Tabla 4-10:	La cooperativa proporciona recursos para realizar eficientemente la gestión de cobranza.	57
Tabla 4-11 :	¿Mejoras en las políticas y procedimientos para la cartera de crédito?.....	58
Tabla 4-12:	Aspectos que deberían constar en un modelo de gestión de cobranza	59
Tabla 4-13:	Indicador de Morosidad	61
Tabla 4-14:	Indicador de Solvencia.....	63
Tabla 4-15:	Indicador de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	64
Tabla 4-16:	Indicador de Rentabilidad sobre el Activo (ROA).....	65
Tabla 4-17:	Indicador de Liquidez.....	66
Tabla 4-18:	Indicador de Intermediación Financiera.....	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	Fases de la Gestión	10
Ilustración 2-2:	Tipos de Gestión.....	11
Ilustración 2-3:	Etapas de la gestión de cobranza	12
Ilustración 2-4:	Modelo de gestión	13
Ilustración 2-5 :	Alcance del modelo de gestión de cobranza.....	15
Ilustración 2-6 :	Elementos del modelo de gestión de cobranza.....	16
Ilustración 2-7:	Fases del modelo de gestión de cobranza.....	17
Ilustración 2-8:	Política de cobranza.....	19
Ilustración 2-9:	Estrategias de cobranza	21
Ilustración 2-10:	Tipos de cooperativa.....	23
Ilustración 2-11:	Administración de las cooperativas.....	25
Ilustración 2-12:	Clasificación de créditos.....	26
Ilustración 4-1:	Tiempo trabajando como asesor de crédito y cobranza.....	47
Ilustración 4-2 :	Personal destinado al control de cartera.	48
Ilustración 4-3:	Nivel de experiencia en la gestión de cobranza.....	49
Ilustración 4-4 :	Conocimiento por escrito de las gestiones a cumplir como gestor de cobranza.....	50
Ilustración 4-5:	Métodos utilizados para comunicarse con los clientes en relación con los pagos pendientes.....	51
Ilustración 4-6:	Estrategias utilizadas para mitigar el riesgo de morosidad.....	52
Ilustración 4-7:	Indicadores utilizados para evaluar la efectividad de la gestión de cobranza.	54
Ilustración 4-8:	Frecuencia de capacitaciones sobre técnicas de negociación y resolución de conflictos en la gestión de cobranza.	55
Ilustración 4-9:	Desafío en la gestión de cobranza.	56
Ilustración 4-10:	Recursos para realiar eficientemente la gestión de cobranza.	57
Ilustración 4-11:	¿Mejoras en las políticas y procedimientos para la cartera de crédito?.....	58
Ilustración 4-12:	Aspectos que deben constar en un modelo de gestión de cobranza.	59
Ilustración 4-13:	Morosidad.....	62
Ilustración 4-14:	Solvencia	63
Ilustración 4-15:	Rentabilidad sobre el Patrimonio	64
Ilustración 4-16:	Rentabilidad sobre el activo	65
Ilustración 4-17:	Liquidez.....	66
Ilustración 4-18:	Intermediación Financiera	67

Ilustración 5-1:	Organigrama de la cooperativa.....	74
Ilustración 5-2:	Organigrama de la cooperativa Propuesto.....	75

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENTREVISTA A GERENTE DE SUCURSAL AGENCIA MATRIZ.
- ANEXO B:** ENTREVISTA A ANALISTA DE COBRANZA.
- ANEXO C:** ENTREVISTA A GESTORA DE COBRANZA.
- ANEXO D:** ENCUESTA A PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.
- ANEXO E:** EVIDENCIA
- ANEXO F:** BALANCE GENERAL
- ANEXO G:** ESTADO DE RESULTADOS
- ANEXO H:** INDICADORES FINANCIEROS

RESUMEN

La cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” carece de un modelo de gestión de cobranza de efectivo y recuperación de créditos, afectando negativamente la salud financiera de la cooperativa. Por ello la presente investigación fue elaborar un modelo de gestión de cobranza para la cooperativa de ahorro y crédito "Fernando Daquilema" Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2023.” Con la finalidad de optimizar la recuperación de préstamos y deudas pendientes. La metodología aplicada combino enfoques cuantitativos para el análisis de datos y cualitativos para comprender la realidad de la población. Se empleó una investigación descriptiva que permite conocer la percepción subjetiva de la población sobre el tema. Los métodos inductivos y deductivos sirvieron de base para aplicar herramientas como la entrevista al gerente de la agencia matriz, al analista y gestor de cobranza, así como encuesta al departamento de crédito y cobranza. Este enfoque permitió considerar las particularidades y necesidades específicas de la entidad financiera, reconociendo la diversidad de perfiles entre sus miembros y la importancia de mantener una imagen positiva y de confianza, en contexto se concluye que el modelo propuesto se fundamentó en estrategias que equilibran la recuperación de fondos con la retención de socios y clientes, asegurando un proceso de cobranza justo y eficiente. Asimismo, se enfoca en el cumplimiento de regulaciones y normativas para evitar riesgos legales y a través de la implementación de tecnología y la automatización de procesos, busca optimizar los recursos disponibles y adaptar el modelo a las cambiantes condiciones económicas y financieras. Por lo tanto, esta investigación aporta al cuerpo de conocimiento sobre la gestión de cobranza en el ámbito de las cooperativas, ofreciendo una guía práctica para otras instituciones similares que buscan mejorar su gestión en este ámbito.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN>, <COBRANZA>, <MOROSIDAD>, <RIESGO>, <COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO>.



22-11-2023

1900-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The savings and credit union "Fernando Daquilema" lacks a management model for cash collection and credit recovery, negatively affecting the financial health of the institution. Therefore, the present research was to develop a collection management model for the savings and credit union "Fernando Daquilema" Ltda. head office Riobamba, of Chimborazo province, year 2023" to optimize the recovery of loans and outstanding debts. The methodology combined quantitative approaches for data analysis and qualitative approaches to understand the reality of the population. Descriptive research was used to know the subjective perception of the population on the subject. Inductive and deductive methods served as the basis for applying tools such as interviews with the manager of the parent agency, the collection analyst, and the manager, as well as a survey of the credit and collection department. This approach allowed us to consider the particularities and specific needs of the financial institution, recognizing the diversity of profiles among its members and the importance of maintaining a positive and trustworthy image, in context it is concluded that the proposed model is based on strategies that balance the recovery of funds with the retention of members and clients, ensuring a fair and efficient collection process. It also focuses on compliance with regulations and standards to avoid legal risks and, through implementing technology and automation processes, seeks to optimize available resources and adapt the model to changing economic and financial conditions. Therefore, this research contributes to the body of knowledge on collection management in the field of credit unions, offering practical guidance for other similar institutions seeking to improve their management in this area.

Keywords: <MANAGEMENT MODEL>, <COLLECTION>, < DELINQUENCY>, <RIESKY>, <SAVINGS AND CREDIT UNION>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla

0604108126

INTRODUCCIÓN

Ecuador, en calidad de nación en desarrollo, ha experimentado un destacado progreso en el ámbito financiero, particularmente en el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Varias instituciones financieras se han carenciado en la gestión y control del área de recuperación de deudas, por la falta de aplicación de políticas y procedimientos adecuados y de criterios de negociación. Como resultado, la cartera no se segmenta de manera efectiva en base a factores como la fecha de morosidad, el monto de capital, el producto, la ubicación geográfica, el perfil del cliente y el importe vencido, entre otros elementos que obstaculizan su viabilidad a largo plazo.

La cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema, una entidad solidaria, se estableció mediante el acuerdo ministerial 00411 con el número de orden 4838, con su estatuto reformado y aprobado el 25 de julio de 2005. La dirección regional de cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social es responsable de su regulación.

En el presente, la cooperativa ha enfrentado un aumento en los préstamos impagos, lo que ha repercutido en su liquidez y ha generado problemas de incumplimiento. Estos desafíos son consecuencia de insuficiencias en la implementación de las políticas y procedimientos de cobranza establecidos.

Por tanto, para abordar esta problemática, se busca un monitoreo exhaustivo de la situación del personal del área de crédito y cobranza, y de los expedientes de los clientes en situación de morosidad, para determinar las acciones pendientes para lograr una gestión de recuperación de deudas adecuada. Asimismo, se propone diseñar un modelo de gestión de cobranza eficaz en beneficio de la cooperativa. Dicho modelo permitiría realizar acciones efectivas y bien gestionadas de manera continua, para evitar que los créditos impacten negativamente los indicadores de eficiencia y liquidez de la cooperativa, evaluados por los entes reguladores.

En general, la implementación de un modelo de gestión de cobranza eficiente resulta esencial para la salud financiera y estabilidad de una cooperativa. Al establecer políticas y estrategias claras, y al aprovechar la tecnología para automatizar el proceso de recuperación de deudas, una cooperativa puede asegurar que sus miembros cumplan con sus obligaciones de pago en tiempo y forma, lo que a su vez contribuirá a la estabilidad y crecimiento a largo plazo de la cooperativa, al tiempo que promoverá una cultura de cumplimiento de obligaciones por parte de los asociados.

Se recomienda encarecidamente poner en marcha el modelo de gestión propuesto para garantizar la recuperación de créditos y cumplir con los indicadores de gestión exigidos por las autoridades reguladoras.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo a los datos proporcionados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, se evidencia una preocupante insuficiencia en la capacidad de las cooperativas, para gestionar adecuadamente los procesos de colocación y recuperación de créditos. Esta problemática se manifiesta en altos niveles de morosidad y en la fragilidad de su oferta financiera.

Un ejemplo concreto de estos desafíos lo presenta la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema, que enfrenta obstáculos considerables en la recuperación de créditos. Estos inconvenientes tienen su origen en las deficiencias existentes en las políticas y procedimientos de cobranza establecidos, tal como lo reporta el informe gerencial del año 2023.

La carencia de un modelo de gestión de cobranza efectivo en el proceso de colocación y recuperación de créditos está afectando negativamente la salud financiera de la cooperativa. Esto se traduce en inestabilidad en la liquidez, solvencia y rentabilidad de la entidad. Además, la falta de un adecuado sistema de control interno deja a la cooperativa vulnerable frente a posibles debilidades y amenazas en relación a los riesgos financieros.

Estos problemas podrían desencadenar un escenario desfavorable en términos económicos, caracterizado por un déficit financiero y una marcada disminución en los resultados obtenidos. La falta de disponibilidad de fondos es un factor preponderante en esta situación.

Los inconvenientes identificados en relación al área de cobranza son diversos y multifacéticos:

- **Ineficiencia en la gestión de cobranza:** Se destaca la ineficacia de los abogados encargados de esta tarea, lo cual impacta directamente en la capacidad de la cooperativa para recuperar los pagos en tiempo y forma, manteniendo así una cartera crediticia saludable.
- **Resistencia de los clientes a realizar pagos:** La resistencia de los clientes a cumplir con sus obligaciones de pago se presenta como un desafío considerable en la gestión de cobranza, lo cual contribuye al incremento de la morosidad.
- **Falta de claridad en las políticas de cobranza:** La percepción de falta de claridad en las políticas de cobranza por parte del 64% de los empleados dificulta una comunicación efectiva

con los clientes en relación a sus pagos pendientes, generando así confusión en los procesos de cobro.

- **Insuficiente apoyo y recursos para la gestión de cobranza:** El 57 % de los empleados del área de crédito y cobranza no sientan que la cooperativa brinda el apoyo y los recursos necesarios para una gestión de cobranza eficiente influye en la efectividad de este proceso y, consecuentemente, en la capacidad de la cooperativa para reducir la morosidad.
- **Necesidad de mejorar la capacitación del personal:** A pesar de que todos los empleados encuestados reciben capacitación en técnicas de negociación y resolución de conflictos cada tres meses, no se informa sobre la efectividad y relevancia de esta capacitación. Evaluar estos aspectos se torna crucial para mejorar la gestión de cobranza.
- **Evaluación de los métodos de comunicación:** Se observa una necesidad apremiante de evaluar la efectividad de los métodos de comunicación empleados para informar a los clientes sobre sus pagos pendientes, puesto que, esta carencia dificulta la identificación de estrategias más efectivas para reducir los niveles de impago.

Por tanto, las dificultades de la gestión de cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema, así como los retos identificados en otras cooperativas no regulada, resaltan la necesidad de implementar medidas concretas para fortalecer la colocación y recuperación de créditos. Estas medidas esenciales abarcan desde una revisión exhaustiva de las políticas y procedimientos de cobranza, hasta un enfoque intensificado en la capacitación efectiva del personal, la optimización de los canales de comunicación y un mayor respaldo a los equipos responsables de la gestión de cobranza. Mediante esta acción proactiva, la cooperativa estaría encauzándose hacia una base financiera más sólida y sostenible, contrarrestando así los riesgos inherentes a la morosidad y la inestabilidad económica.

En conclusión, estas problemáticas subrayan de manera contundente la importancia vital de introducir mejoras en la gestión de cobranza. Esto implica no solo potenciar la eficiencia en los procedimientos, sino también garantizar la claridad de las políticas, brindar el respaldo y los recursos adecuados, mejorar la capacitación del personal y evaluar con precisión la efectividad de las estrategias de comunicación. Al abordar estos puntos cruciales de manera integral, la cooperativa podrá elevar la calidad de su gestión de cobranza y reducir la morosidad, lo que contribuirá a consolidar su estabilidad financiera y a alcanzar sus objetivos de manera más sólida y consistente.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo incide un modelo de gestión de cobranza en los procesos de colocación y recuperación de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2023?

1.3. Delimitación del problema

Tabla 1-1: Delimitación del problema

Campo:	Finanzas
Área:	Administrativa
Espacio:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
Límite Espacial:	La presente investigación se desarrolló en:
Empresa/Institución:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba
Calles:	Veloz 24-16 entre Larrea y España
Límite Temporal:	Ejercicio comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

1.4. Objetivos

1.4.1. *Objetivo general*

Diseñar un modelo de gestión de cobranza en la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2023”

1.4.2. *Objetivos Específicos*

- Determinar los fundamentos teóricos necesarios para diseñar un óptimo modelo de gestión de cobranza, todo esto mediante la revisión de distintas fuentes bibliográficas, tendiente a la sustentación del presente trabajo de investigación.
- Definir el conjunto de métodos, técnicas y herramientas esenciales para garantizar la confiabilidad y objetividad de los resultados obtenidos en la investigación
- Presentar un modelo de gestión de cobranza que permita disminuir la cantidad de préstamos vencidos en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda.

1.5. Justificación

1.5.1. *Justificación Teórica*

La investigación se basó en conceptos y teorías relacionadas con la gestión de cobranzas en cooperativas, desarrollados por expertos en la materia y disponibles en fuentes como libros, artículos científicos, monografías y sitios web especializados y actualizados. La revisión de esta literatura permitió una adecuada fundamentación teórica para cumplir con los objetivos de la investigación, y puede usarse como referente para otras instituciones con problemas similares.

1.5.2. *Justificación Metodológica*

En la sección de metodología, se combinó la investigación de campo y documental, se utilizó un enfoque descriptivo y analítico para detallar las características y analizar el comportamiento de las variables en el área de cobranza de manera cualitativa y cuantitativa, se aplicaron diversas técnicas, como la observación, encuestas y entrevistas, para obtener datos e información relevantes, coherentes, pertinentes y suficientes para identificar las posibles deficiencias en los procesos de recuperación de cartera, permitiendo que, los directivos de la institución puedan emplear estrategias que optimicen sus procesos y políticas, tomar decisiones y beneficiar a la institución financiera.

1.5.3. *Justificación Práctica*

Desde la perspectiva práctica, la presente investigación justificó su realización, ya que, busca fomentar el interés en el conocimiento de las políticas y procedimientos de recuperación de crédito con el diseño de un modelo de gestión de cobranza en la COAC Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2023, la misma, presentando planificación, fundamentación teórica, uso de herramientas financieras, determinación de resultados, hallazgos, conclusiones y recomendaciones, además de una breve identificación de las posibles causas que obstaculizan la recuperación de créditos en una cooperativa, por ende, servirá como referencia para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Para la elaboración del presente trabajo de Titulación: Modelo de gestión de cobranza para la cooperativa de ahorro y crédito "Fernando Daquilema" Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2023, fue necesario apoyarlo en trabajos de investigación similares desarrollados por otros investigadores, debido a que fue de gran utilidad para dar solución al problema objeto de estudio.

Bustos, X., (2019), en su trabajo de titulación denominado: "Modelo de gestión de cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda.", realizado en la escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, concluye que:

La gestión de cobranzas para las instituciones financieras requiere de aplicación de métodos de comunicación que permitan mantener lazos fraternos entre la institución y el cliente, de forma que exista avisos predeterminados para evitar que el cliente caiga en mora (p.95)

Coronel, H., (2019), señala en su trabajo de titulación, denominado: Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle., realizado en el área de gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, hace referencia que:

Mientras no exista un esquema de gestión de cobranzas eficiente, existe una importante probabilidad de que las cooperativas se expongan cada vez a menores resultados, dado que perciben menores ingresos por la tasa de interés, y además por la desaceleración de la economía que afecta a la clase asalariada, con el consecuente debilitamiento patrimonial y reputacional de las organizaciones (p.20)

En tal sentido, Barahona & Donoso, (2022), en su trabajo de titulación, denominado: Modelo de Gestión para el Departamento de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio" Ltda. Imbabura Del Cantón Ibarra, realizado en la Universidad de Otavalo, indica que:

La gestión de cobranza debe abrir su campo de acción y no limitarla a llamadas y visitas, sino retroalimentar el crédito con información que permita mejorarlo

continuamente, por lo que los modelos exigen la implementación de políticas y procedimientos adaptados a las necesidades reales de los clientes (p.2-3).

En cuanto a, Romero & Arana, (2022), en su investigación, denominada: Propuesta de valor en la gestión de cobranzas en la agencia Guayaquil – centro de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, realizado en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Salesiana, mencionan que:

La gestión de cobranza es parte fundamental de la administración financiera, ya que garantiza la sobrevivencia económica de las entidades, sirve como medio de presentación para captar fondos de instituciones nacionales y extranjeras, y demuestra la madurez institucional. (p.9)

Del mismo modo, Díaz, (2019), en su artículo, denominada: Gestión de cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero concluye que:

La gestión de cobranza, esta es indispensable para mejorar las finanzas, teniendo en cuenta que al gestionar eficientemente durante el periodo de crédito y la ejecución del pago permite generar flujo de efectivo a la empresa; con ello el incremento de capital de trabajo y liquidez. (p.66)

A partir de lo señalado, se puede inferir que la administración de recuperación de deudas surge como un elemento esencial para el desarrollo y progreso de una entidad. Su importancia radica en aspectos fundamentales: facilita un flujo constante de ingresos y egresos, crucial para mantener la estabilidad financiera de la organización; además, contribuye a mitigar el riesgo de incumplimiento de pagos y la pérdida de activos, al abordar los pagos pendientes de manera oportuna y eficiente, lo que asegura la salud económica y protege los intereses de los miembros o clientes.

En conclusión, una administración de recuperación de deudas bien gestionada asegura la adhesión a las regulaciones y requisitos legales vigentes en el ámbito financiero. Al adoptar prácticas de recuperación de deudas adecuadas, se previenen posibles consecuencias legales y se preserva la reputación y la integridad de la organización.

Por tanto, es esencial implementar un enfoque de administración de recuperación de deudas adecuado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Durante el año 2023. En este contexto, la misión principal consiste en proporcionar análisis y estrategias

concretas y realistas a través de la evaluación y el examen de las problemáticas identificadas. Esto contribuirá a mejorar la toma de decisiones y a lograr de manera exitosa los objetivos y metas establecidos por la institución.

2.2. Referencias Teóricas

2.2.1. Gestión

Westreicher, & Lopez, (2020), manifiestan que la gestión es: “es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.” (p.1).

Por su parte, Robbins & Coulter, (2019), conceptualiza a la gestión o administración, como:

La coordinación de actividades de trabajo, para que se realicen eficientemente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo que se convierte en el objetivo principal de la gestión (p.31).

Por lo expuesto, se puede concluir que la gestión juega un rol fundamental en la consecución de los objetivos planteados por una entidad. Su alcance abarca desde la toma de decisiones hasta la optimización de recursos, permitiendo una ejecución fluida y eficiente de cada aspecto. Al mismo tiempo, fomenta la participación activa de todos los miembros, promoviendo una cultura de transparencia y rendición de cuentas, y contribuyendo a consolidar la confianza y la unidad interna.

2.2.1.1. Fases de la gestión

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas, Editorial ETC 2023 indica que la misma debe cumplir con cuatro fases fundamentales las cuales son:

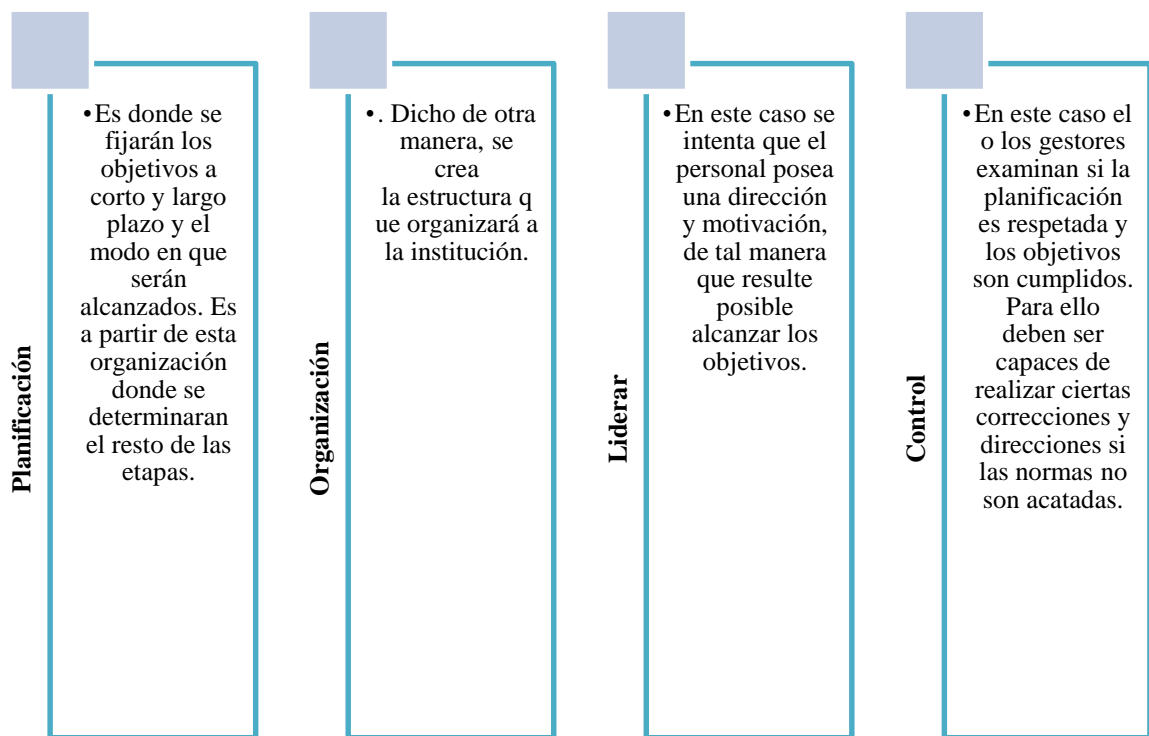


Ilustración 2-1: Fases de la Gestión

Fuente: Editorial ETC, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

De lo expuesto, es relevante destacar que las fases de la gestión pueden diferir según la perspectiva teórica y el entorno de la organización, aunque en líneas generales se enfocan en alcanzar resultados, mejorar la eficiencia, garantizar la efectividad, promover la coordinación y generar valor a la entidad.

2.2.1.2. *Tipos de gestión*

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

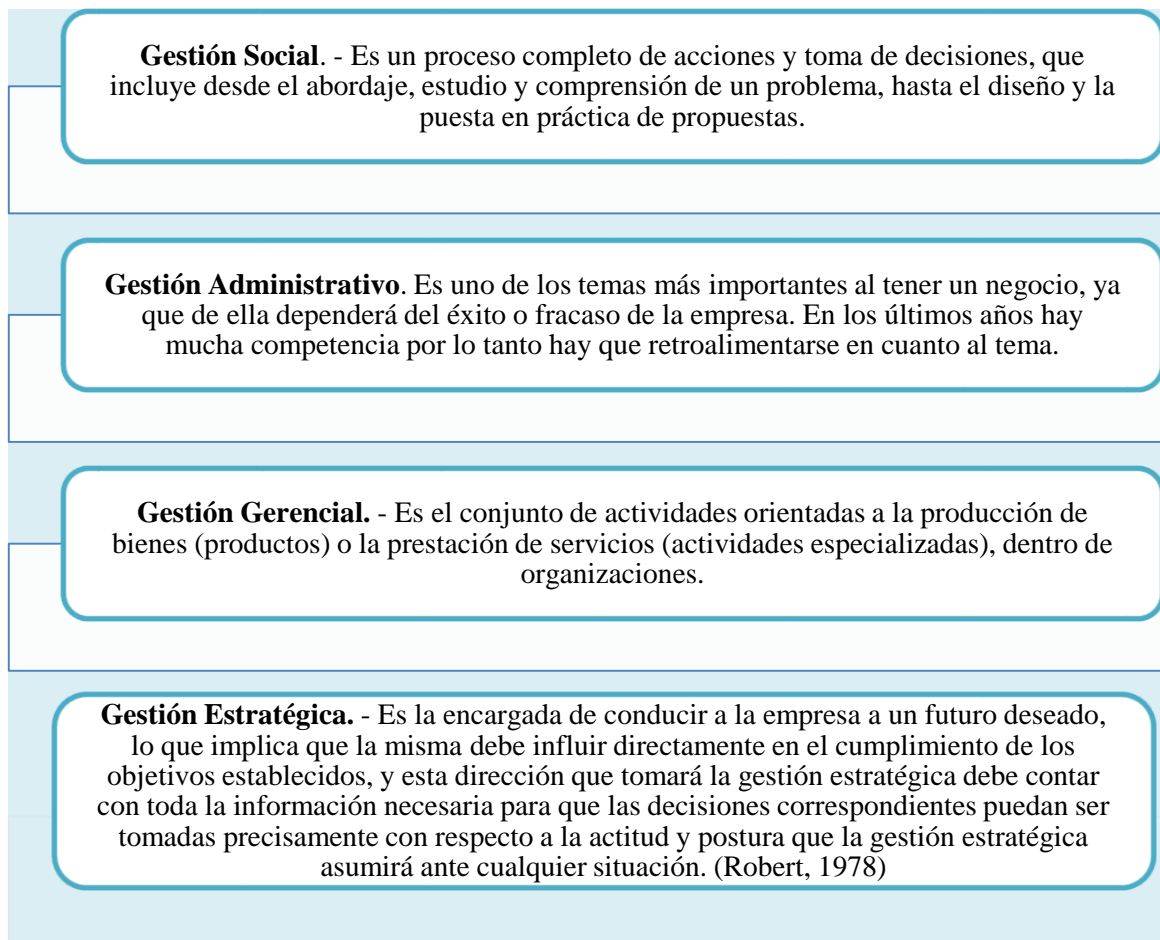


Ilustración 2-2: Tipos de Gestión

Fuente: Westreicher, & Lopez, 2020.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Por ello, los tipos de gestión son fundamentales en la organización, pero su aplicación dependerá de diferentes aspectos y áreas necesarias, pues van desde el establecimiento de la dirección y objetivos de la institución, el control del presupuesto, la inversión de capital y el retorno financiero.

2.2.2. Gestión de cobranza

La gestión de cobranza es un proceso donde se debe planificar y crear estrategias de cobro con lineaciones específicas para diferentes casos con el fin de incentivar al cliente a saldar sus deudas con la empresa. (Cerní A, 2022).

La gestión de cobranza se refiere a las estrategias y acciones implementadas por una organización para administrar y recuperar los pagos pendientes de sus clientes. Su objetivo primordial es asegurar un flujo de efectivo constante y minimizar los riesgos asociados a los créditos otorgados.

2.2.2.1. Etapas de la gestión de cobranza

Normalmente, la gestión de cobranza se puede dividir en tres etapas:

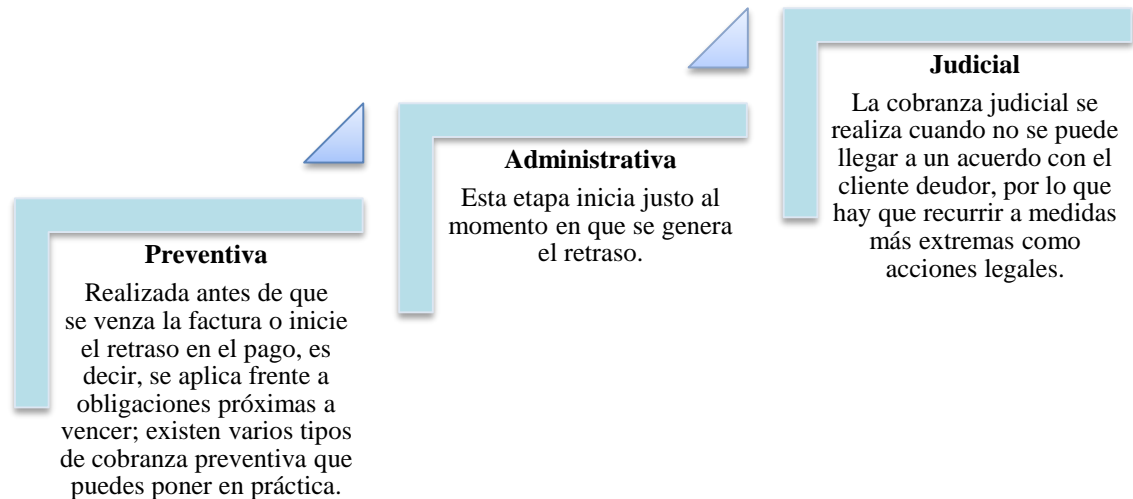


Ilustración 2-3: Etapas de la gestión de cobranza

Fuente: Robbins & Coulter, 2019.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Lo ideal es tratar de evitar esta última porque, de igual forma, la empresa debe incurrir en gastos judiciales como contratar abogados y un costo adicional para poder recuperar la deuda. Por esto, es una buena opción crear acciones contundentes en las primeras dos etapas para lograr que el proceso de cobranza no pase a instancias mayores.

2.2.2.2. Importancia de la gestión de cobranza

La cobranza es muy importante para cualquier empresa, ya que si no se realiza eficazmente puede traer problemas, desde la imposibilidad de crecimiento hasta la quiebra: si se acumulan grandes deudas, se pierde liquidez y el negocio no puede cumplir con todas sus obligaciones a cabalidad. (Álvarez, 2017).

Resumiendo, la gestión de cobranza desempeña un rol fundamental en el equilibrio financiero de una organización, al garantizar un flujo continuo de efectivo y reducir la morosidad, por ende, mediante una gestión eficiente, es posible minimizar las pérdidas asociadas a pagos pendientes, fortalecer las relaciones con los clientes y mantener la buena reputación y confianza en el mercado.

2.2.3. Modelo de gestión

Alvarez,(2017), con respecto al modelo de gestión, menciona que:

Los Modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, no hay una última palabra al respecto, nada se puede dar por sentado, existen esquemas ya pasados y otros aplicables al ahora, sin embargo, el mundo cambia dando lugar a nuevas historias escritas por una sociedad que se modifica y que genera nuevas formas de pensar, tecnología, y políticas. (pág. 9)

De su lado, *Navarro-Arvizu, et al. (2015)*, citando a López (2014), manifiestan que un modelo de gestión “*permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta*”. (p. 12)

Del mismo modo, Huertas, García & Valero (2020), nos dicen que, Un modelo de gestión se caracteriza por:

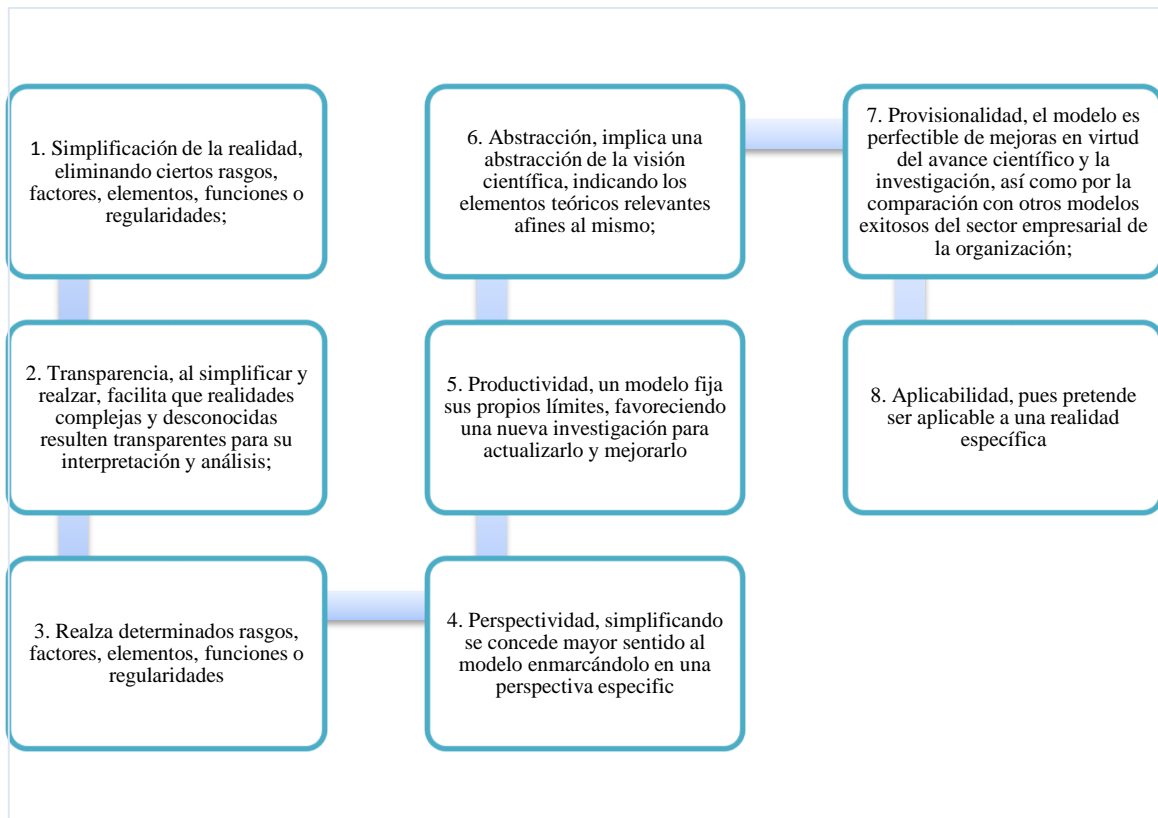


Ilustración 2-4: Modelo de gestión

Fuente: Huertas, García & Valero, 2020.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

En resumen, el modelo de gestión es crucial debido a que establece una estructura organizativa, orienta la dirección estratégica, impulsa la mejora continua, optimiza los recursos y garantiza el control y rendimiento en la organización. Estas características contribuyen a lograr eficiencia, éxito y sostenibilidad a largo plazo para la empresa.

2.2.3.1. *Importancia de la gestión de cobranza*

El modelo de gestión de cobranza es un enfoque estructurado y sistemático utilizado por las organizaciones para administrar eficientemente el proceso de cobranza y minimizar los riesgos de morosidad. Los autores pueden ofrecer diferentes perspectivas y enfoques sobre cómo desarrollar y aplicar un modelo de gestión de cobranza. Aquí hay una descripción general de un modelo de gestión de cobranza según autores:

Según Campbell, un modelo de gestión de cobranza se basa en tres pilares fundamentales:

- a) **Políticas de crédito y cobranza:** Establecer políticas claras y bien definidas para la concesión de crédito a los clientes y las estrategias de cobranza a seguir en caso de morosidad.
- b) **Procesos y procedimientos:** Establecer procesos y procedimientos efectivos para la gestión de cobranza, que incluyan desde la evaluación de crédito inicial hasta el seguimiento de pagos y acciones de cobranza.
- c) **Comunicación y relación con los clientes:** Mantener una comunicación abierta y efectiva con los clientes, estableciendo relaciones sólidas y trabajando en conjunto para resolver los problemas de pago.

Un modelo de gestión de cobranza consiste en implementar estrategias y procesos que aseguran un flujo constante de efectivo y minimizan el riesgo de pérdidas por deudas impagas, ya que su objetivo es mejorar la eficiencia y efectividad en la recuperación de pagos pendientes.

2.2.3.2. *Importancia del modelo de gestión de cobranza*

En resumen, la importancia del modelo de gestión de cobranza radica en su capacidad para asegurar la salud financiera de la organización, establecer relaciones sólidas con los clientes y salvaguardar la reputación empresarial. Al implementar estrategias de recuperación de pagos, reducción de la morosidad, garantía del flujo de efectivo, minimización de pérdidas por deudas impagas y optimización de la eficiencia operativa en el área de cobranzas, se logran alcanzar estos objetivos.

2.2.3.3. Alcance del modelo de gestión de cobranza

Alcance del modelo de gestión de cobranza según diversos autores:

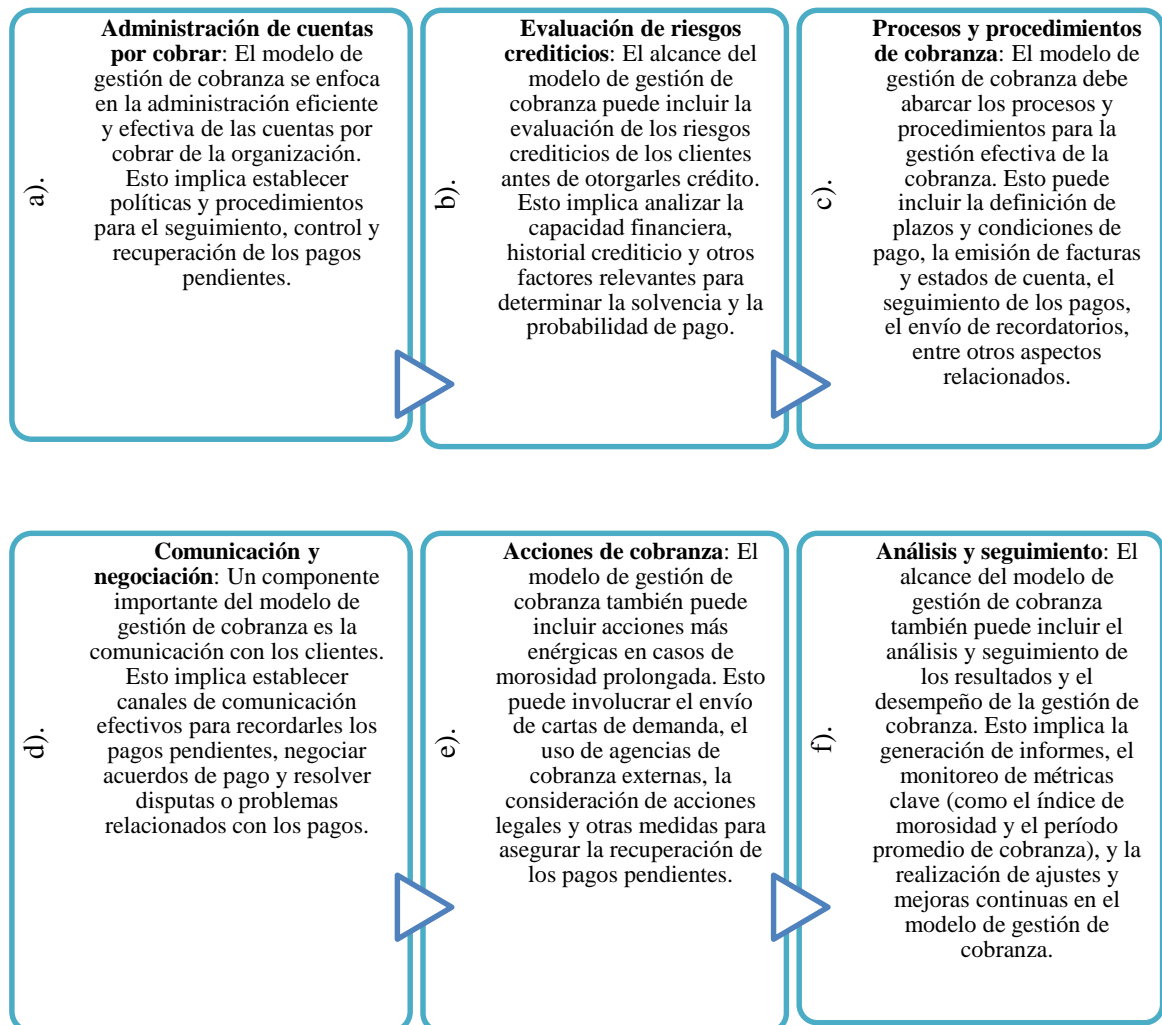


Ilustración 2-5 : Alcance del modelo de gestión de cobranza

Fuente: Cerní A, 2022.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

En conclusión, el alcance del modelo de gestión de cobranza abarca todas las etapas del proceso de cobranza, desde la identificación de los deudores hasta la recuperación de los pagos pendientes.

2.2.3.4. Elementos del modelo de gestión de cobranza

A continuación, te proporcionaré algunos elementos comunes que suelen estar presentes en diferentes modelos de gestión de cobranza según diversos autores: [00]

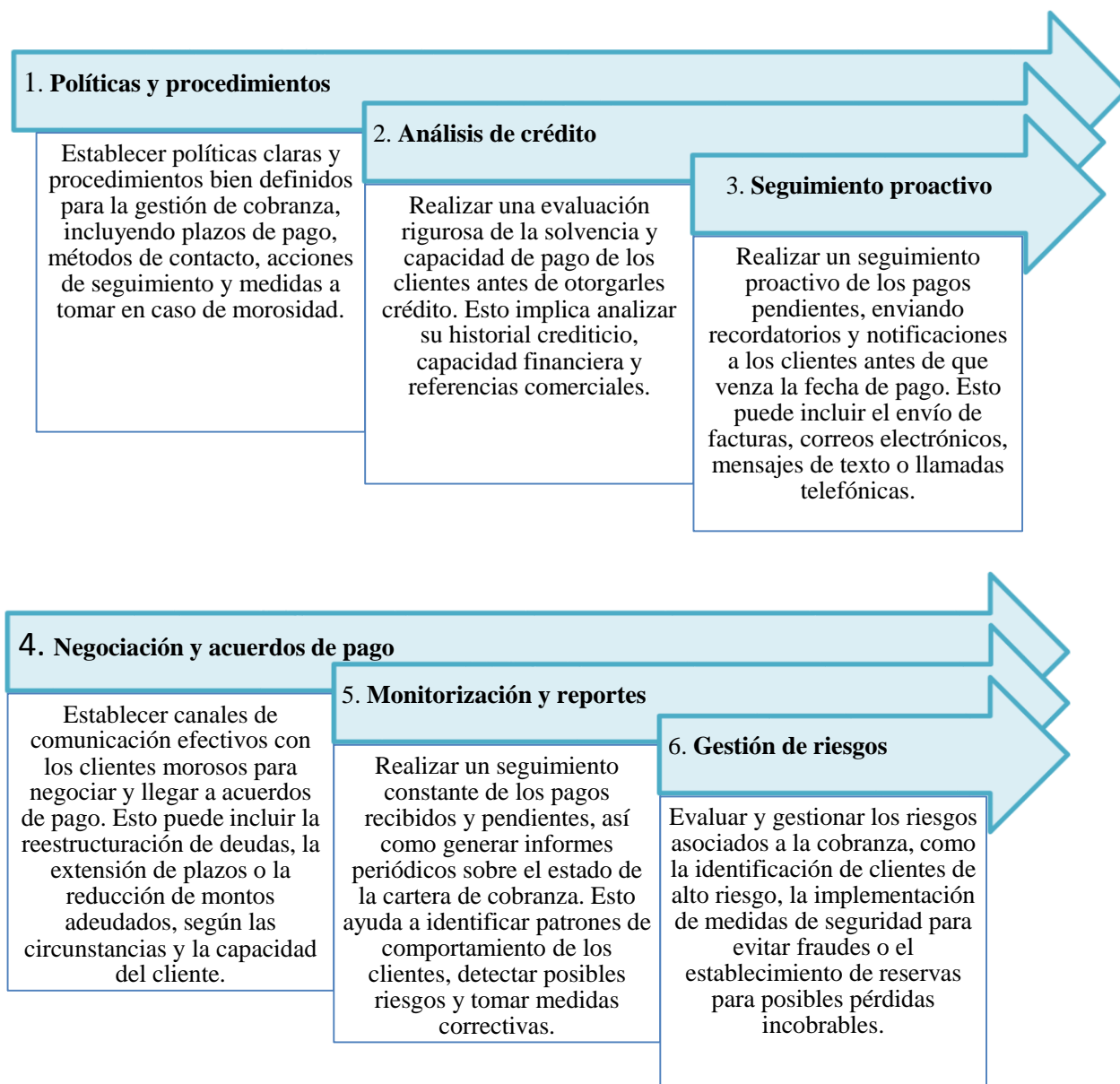


Ilustración 2-6 : Elementos del modelo de gestión de cobranza

Fuente: Barahona & Donoso, 2022.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

En definitiva, los elementos del modelo de gestión de cobranza se adaptan a las necesidades de cada organización y trabajan de manera conjunta para mejorar el proceso de cobranza, asegurar una recuperación eficiente de los pagos y reducir el riesgo de morosidad.

2.2.3.5. Fases del modelo de gestión de cobranza

A continuación, te presentaré las fases comunes que se suelen identificar en el modelo de gestión de cobranza según varios autores: [08]

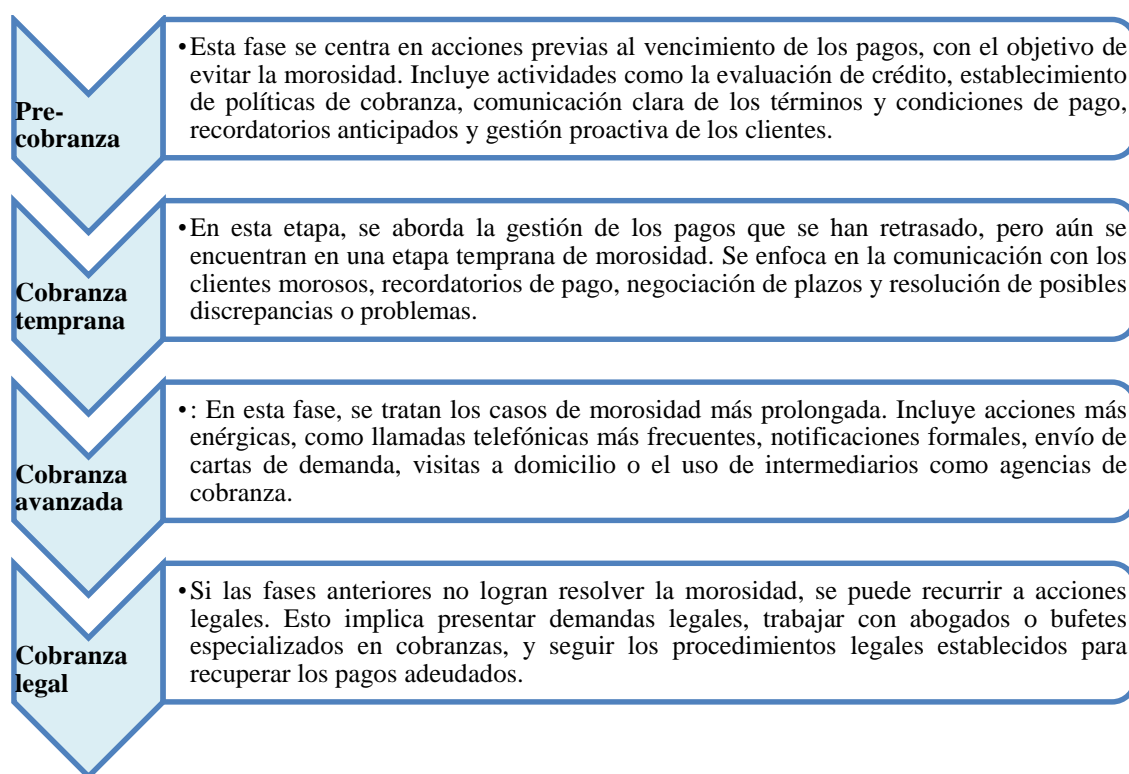


Ilustración 2-7: Fases del modelo de gestión de cobranza

Fuente: López, 2014.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Cabe mencionar que, poner en práctica las fases del modelo de gestión de cobranza permite llevar un proceso más sistemático y eficiente para minimizar los riesgos de morosidad de las entidades, pero estas van a variar según la organización y el contexto específico, adaptándose a las necesidades y particularidades de cada empresa.

2.2.4. Cobranza

Según (Calderón, 2023), la cobranza consiste en la recuperación de los créditos otorgados previamente por una empresa, regularmente Industrial, Comercial, Financiera, o Prestadora de Servicio actividad, que se realiza en todos los países del mundo.

Tradicionalmente se ha contemplado la cobranza en tres etapas: Cobranza Administrativa, Cobranza Extrajudicial y la Cobranza Judicial, Cada una de las etapas mencionadas se dan dependiendo del tiempo transcurrido desde el otorgamiento del crédito, regularmente en la etapa conocida como cobranza Administrativa. - se origina cuando los créditos se encuentran en la etapa inicial del atraso o mora (regularmente se da dentro del plazo de 1 a 90 Días de atraso o mora)

2.2.4.1. *Objetivo de cobranza*

Ken Troya en su artículo acerca de la cobranza, manifiesta que:

El objetivo de la cobranza es concluir con el ciclo de las ventas, que es básicamente, el proceso que una empresa desarrolla cuando vende un producto o servicio a un cliente y se caracteriza por ser el dotador de recursos financieros en empresas comerciales; por tanto, la cobranza eficaz dentro de los tiempos y parámetros establecidos inicialmente es indispensable para garantizar la supervivencia de la empresa en el mercado, a través de la recuperación de la inversión inicial efectuada, en caso de no contar con un proceso de cobro eficiente se podrían afrontar serios problemas económicos e inclusive el cese de operaciones. (Troya,2020)

Por lo tanto, el propósito fundamental de la cobranza es garantizar el flujo constante de efectivo, minimizar la morosidad y reducir los riesgos financieros asociados a las cuentas impagas.

2.2.4.2. *Política de cobranza*

Las políticas de cobranza son procedimientos que toda empresa debe seguir para cobrar los créditos que se otorga a los clientes. Para que cualquier sistema de cobranzas funcione correctamente, debe recibir dinero. Este objetivo se puede dificultar cuando se agregan requerimientos adicionales de retención de la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica. (Márquez, 2021)

En materia de política de cobranza se pueden distinguir tres tipos, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

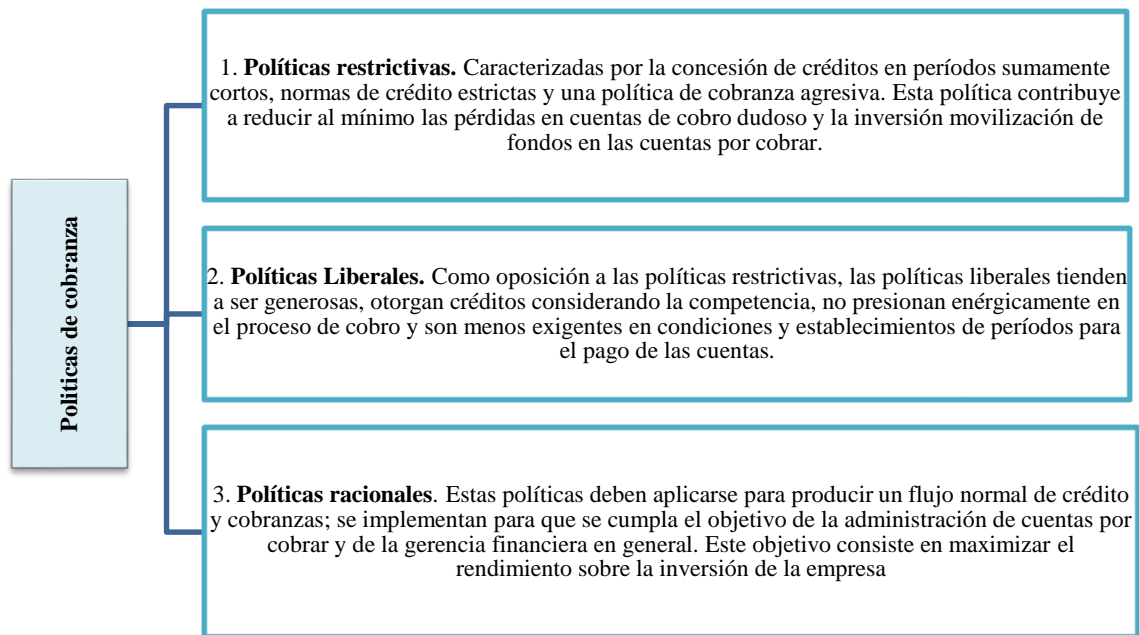


Ilustración 2-8: Política de cobranza

Fuente: Márquez, 2021.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

La política de cobranza engloba las normas y medidas adoptadas por una empresa con el fin de gestionar eficazmente el proceso de recuperación de pagos. Estas políticas establecen los criterios y acciones necesarios para asegurar el cumplimiento de las obligaciones de pago por parte de los clientes o deudores.

2.2.4.3. *Importancia de la cobranza*

La importancia del cobro porque las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. La disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza por el manejo adecuado de nuestros ingresos. (Villalba, 2019)

Por ende, la cobranza es fundamental en varios aspectos importantes de una empresa. Contribuye a mantener la estabilidad financiera al garantizar un flujo de efectivo constante y reducir la morosidad. Además, ayuda a mantener relaciones comerciales sólidas al abordar las deudas pendientes de manera adecuada y profesional

2.2.4.4. Procedimiento de cobranza

Tabla 2-1: Procedimiento de cobranza

Procedimientos	Concepto
Definir una política de cobranza clara y concisa	Es esencial que desde el inicio se establezca una política de cobranza que contemple aspectos como plazos de pago, métodos de pago aceptados y las consecuencias por pagos tardíos. Esto permitirá informar a los clientes de los términos y condiciones de pago, y de las posibles sanciones si no cumplen con dichos plazos.
Realizar recordatorios de pago	Cuando un cliente no realiza el pago a tiempo, es importante enviar recordatorios de pago en diferentes formatos, como correo electrónico, carta o llamada telefónica, de manera educada y cortesa. La idea es que el cliente comprenda que existe una obligación pendiente y que la empresa está interesada en solucionar el asunto de manera amistosa.
Hacer seguimiento constante	Si después de enviar los recordatorios el cliente aún no realiza el pago, es fundamental hacer seguimiento constante, mediante llamadas y correos electrónicos regulares para recordarle la importancia del pago. Mantener un registro de todas las comunicaciones es necesario para llevar un control de los esfuerzos de cobro y seguir una estrategia adecuada.
Tomar medidas legales	Si después de todos los intentos de cobro, el cliente aún no realiza el pago, puede ser necesario tomar medidas legales. Es importante consultar con un abogado o asesor financiero antes de tomar cualquier acción legal para asegurarse de que se sigan los procedimientos adecuados.

Fuente: Villalba, 2019.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

En conclusión, contar con procedimientos de cobranza proporciona una guía clara y estructurada para el manejo de los pagos pendientes, lo que resulta en una gestión más eficiente.

2.2.4.5. Estrategias de cobranza

Dar seguimiento : Es importante dar un seguimiento constante a los clientes que han presentado algún atraso en sus pagos. Para ello, se debe asignar a alguien responsable que vigile todo el proceso de cobranza.

Definir una política de crédito y cobranza : Establecer desde el principio las políticas de pago, tiempos, seguimiento y consecuencias si el cliente se demora con el pago.

Proporcionar opciones de pago : Ofrecer al cliente variedad de formas de pago (efectivo, cheque, transferencia, etc.), esto evitará excusas y facilitará la cobranza.

Contar con un registro actualizado : Armar un calendario de cobranzas con la información necesaria actualizada como número de factura, monto, plazo, contacto, etc.

Ilustración 2-9: Estrategias de cobranza

Fuente: Navajo, Pablo, 2016.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Las estrategias de cobranza abarcan las acciones planificadas y tácticas que una empresa implementa para recuperar los pagos pendientes de sus clientes. Estas estrategias se diseñan para optimizar la gestión de cobros y reducir los retrasos en los pagos.

Es relevante destacar que las tácticas empleadas en estas estrategias pueden variar según las circunstancias y políticas particulares de cada empresa. Es crucial resaltar que todas estas técnicas deben ajustarse al marco legal y cumplir con las regulaciones y normativas pertinentes.

2.2.5. Cooperativa

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011), en su Artículo 81, establece lo siguiente sobre las cooperativas: Las cooperativas son entidades formadas por personas naturales o jurídicas asociadas voluntariamente para realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social en beneficio de sus miembros, y con la aprobación de la Superintendencia, también para clientes o terceros. Estas

actividades están sujetas a regulaciones y se sustentan en los principios establecidos por la ley aplicable (página 19).

Por otro lado, Rosembuj (2018), en relación a las cooperativas, expone: "Se trata de una organización que se fundamenta en la independencia de sus miembros, quienes se unen con el propósito de satisfacer sus necesidades económicas, culturales y sociales a través del trabajo colectivo y la colaboración mutua. En síntesis, esta entidad se basa en la voluntaria cooperación y la ayuda recíproca para alcanzar sus metas" (página 7).

De lo mencionado, se puede deducir que la cooperativa es un conjunto de individuos agrupados como una entidad legal, comprometidos en proporcionar servicios financieros deseables y ventajosos para todos sus integrantes, ya que su actividad principal es la intermediación financiera.

2.2.6. Tipos de Cooperativas

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria., (2014), en cuanto a las variedades de cooperativas, menciona los siguientes tipos:

Cooperativas de producción: Estamos haciendo referencia a cooperativas en las cuales los miembros participan directamente en labores productivas permitidas por la legislación, en el marco de una estructura de propiedad colectiva.

Cooperativas de consumo: hablamos de cooperativas cuyo propósito es proporcionar a sus miembros productos disponibles en el mercado para comercializarlos.

Cooperativas de vivienda: El enfoque aquí es adquirir bienes raíces destinados a la construcción o renovación de viviendas u oficinas, o incluso para llevar a cabo proyectos de urbanización.

Cooperativas de ahorro y crédito: entidades compuestas por personas legales que se unen voluntariamente para realizar actividades de intermediación financiera y responsabilidad social en beneficio de sus miembros.

Cooperativas de servicios: hablamos de cooperativas establecidas para abordar diversas necesidades colectivas de sus miembros o de la comunidad, lo que podría incluir a los trabajadores. (pp. 6 - 7)

De su lado, Martínez, R., (2014), establece los siguientes tipos de cooperativas:

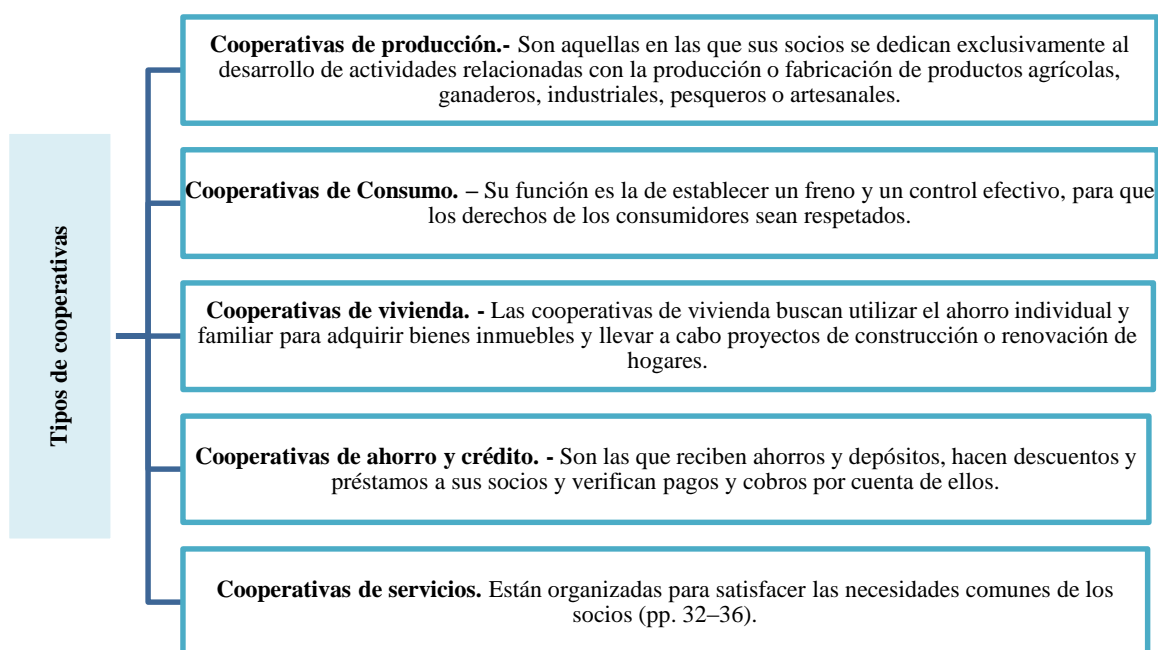


Ilustración 2-10: Tipos de cooperativa

Fuente: Martínez, R., 2014.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Basándonos en lo expuesto, las cooperativas desempeñan una función significativa en la disminución de la pobreza. Las cooperativas de ahorro y crédito permiten a sus afiliados acceder a recursos financieros, mientras que las agrícolas respaldan a los agricultores, aportando los recursos esenciales para la labor agrícola, como el acceso a herramientas y equipos necesarios para el cultivo de la tierra, entre otras contribuciones similares.

2.2.7. *Administración de Cooperativas*

Vázquez, G., (2004), con respecto a la Administración de las Cooperativas, expresa lo siguiente:

Asamblea General de Socios: Esta es la congregación de todos los miembros de la cooperativa y representa la máxima autoridad de la entidad. En este espacio, se designan a los integrantes de los consejos, se ajustan los estatutos, se aprueban los presupuestos y los planes operativos, y se evalúan los balances financieros. También se emiten certificados de aportación, se atienden apelaciones de los socios, entre otras responsabilidades.

Consejo de Administración: Este apartado trata sobre las labores que ejecuta una cooperativa en relación con su funcionamiento interno. Entre las funciones mencionadas están: las normativas

internas, seleccionar al líder principal de la cooperativa, decidir sobre la admisión de nuevos miembros, determinar las posibles penalizaciones para los socios, establecer requisitos de garantía para el gerente y el personal, desarrollar el plan de gastos y otras actividades importantes.

Consejo de Vigilancia: Este consejo se ocupa de las labores de supervisión financiera y contable de la cooperativa. Sus tareas incluyen vigilar las inversiones y la actividad económica de la entidad, evaluar los estados financieros para informar a la asamblea, supervisar la contabilidad y brindar una evaluación sobre los contratos.

Presidente: Aquí se describen las funciones y facultades del líder en una cooperativa. Sus responsabilidades abarcan convocar y presidir las reuniones del Consejo de Administración y la Asamblea General de Socios, poseer la capacidad de voto de desempate en caso de divisiones, y autorizar cheques y certificados de aportación.

Gerente: Este rol conlleva las responsabilidades y tareas de un líder que representa a la cooperativa. Algunas de estas labores incluyen actuar como representante legal tanto en asuntos judiciales como extrajudiciales, dirigir la administración general de la cooperativa, asegurar la ejecución de decisiones tomadas por la asamblea y el Consejo, presentar informes y datos relevantes, nombrar al personal de nivel inferior, llevar la contabilidad y firmar cheques conjuntamente con el presidente.

Comisiones especiales: Esto hace referencia a los diversos comités o departamentos que una cooperativa puede crear según sus necesidades. Ejemplos de estos incluyen el Comité de Crédito, el de Educación, el de Asuntos Sociales, y cualquier otro grupo designado por la cooperativa para cumplir con sus metas y objetivos. (p. 68).

Por su parte, Carrasco, C., (2017), en referencia a la Administración de las Cooperativas, establece:

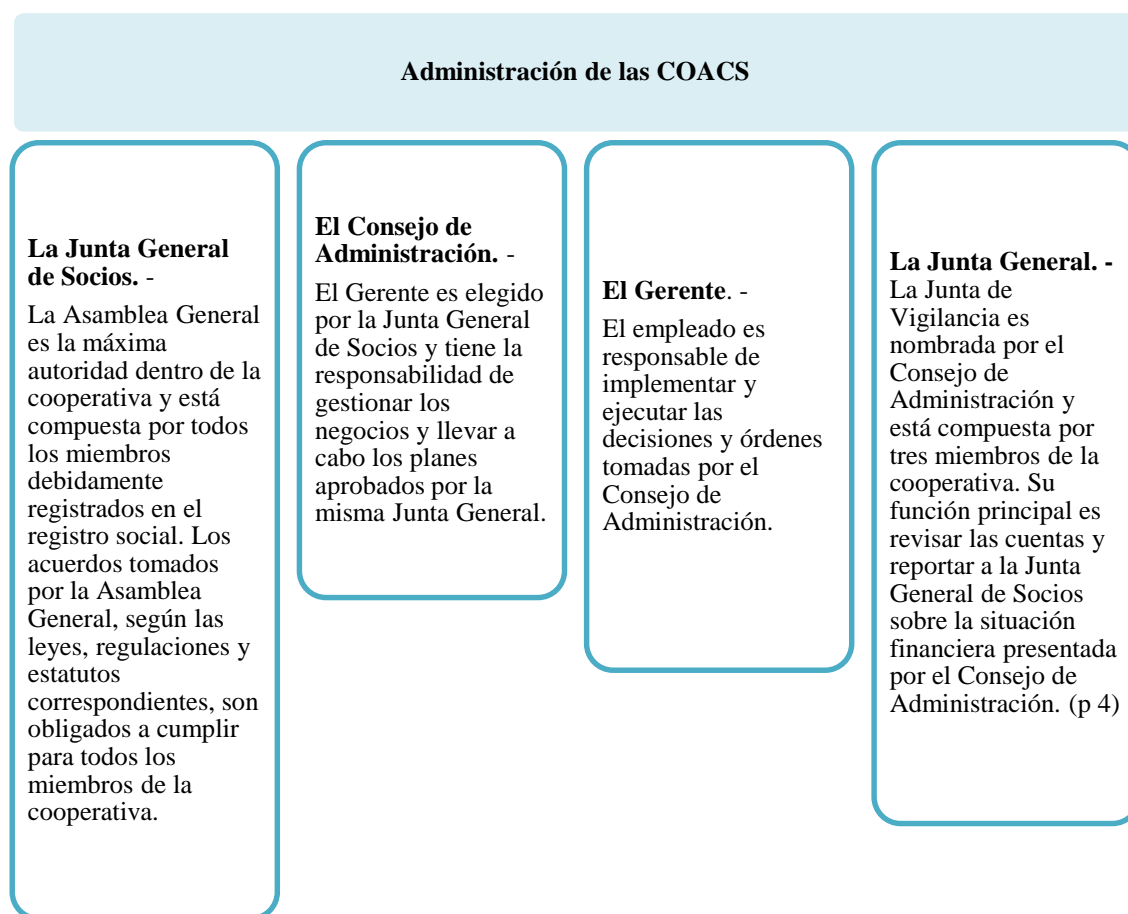


Ilustración 2-11: Administración de las cooperativas

Fuente: Carrasco, C, 2017.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

A la luz de las perspectivas presentadas por los autores mencionados previamente, se puede inferir que la gestión de las cooperativas se focaliza en elementos clave como la Asamblea General de Socios, los consejos de administración y vigilancia, así como la presidencia y gerencia. Estos órganos se consideran esenciales tanto para la toma de decisiones como para asegurar el óptimo funcionamiento de la entidad.

2.2.8. *Créditos*

El crédito se describe como la acción de proporcionar recursos financieros a una persona o empresa basándose en confianza y análisis, con la expectativa de que se realizará un pago en el futuro. Conceder crédito implica anticipar fondos o extender un período para un pago que será obligatorio. Desde una perspectiva legal, el crédito puede ser considerado tanto como un préstamo o como una forma de venta a plazos. En la

práctica, esta transacción crediticia se formaliza mediante transferencias de fondos o la autorización de una firma. (Barandiarán, 2008, página 78).

La exposición previa proporciona una comprensión exhaustiva del concepto de crédito. Se enfatiza que el crédito implica proveer recursos financieros basados en la confianza y una evaluación de la capacidad de pago, con la expectativa de recibir un reembolso en el futuro. Esta transacción puede comprender tanto adelantos de fondos como la extensión de plazos de pago. Se resalta que, en términos legales, el crédito puede considerarse tanto como un préstamo como una modalidad de venta a plazos. La formalización de estas transacciones se realiza a través de transferencias de fondos o la aprobación de firmas. En conjunto, se ofrece una visión integral del crédito, abordando sus aspectos teóricos y prácticos, y su pertinencia desde una perspectiva legal.

2.2.9. Clasificación de Créditos

(Córdova, 2021, pág. 10), en referencia a la clasificación del crédito, establece:

Por su naturaleza	<ul style="list-style-type: none">• Propio• Necesario
Por la calidad de las cosas en que consiste la prestación.	<ul style="list-style-type: none">• Natural• Monetario
A corto plazo - A largo plazo	<ul style="list-style-type: none">• En Plazo Denunciable• No denunciable.
Por las personas	<ul style="list-style-type: none">• Público• Privado
Por la garantía	<ul style="list-style-type: none">• Personal Directo
Por el objeto o la finalidad	<ul style="list-style-type: none">• De consumo productivo
Comercial Popular	<ul style="list-style-type: none">• Agrícola

Ilustración 2-12: Clasificación de créditos

Fuente: Córdova, 2021.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

La actividad de otorgar crédito es extensa y variada. Engloba operaciones interconectadas que ofrecen diversas opciones para transferir bienes, servicios y dinero. Estas operaciones abarcan áreas como la comercialización, producción y financiamiento. En este sentido, la diversidad del crédito permite atender de manera específica las necesidades del solicitante, al ofrecer tipos de crédito diseñados para satisfacer cada requerimiento particular.

2.2.10. Análisis de créditos

"Análisis de la petición crediticia de un cliente para estimar el monto máximo que puede concederse". (Greco, 2013, pág. 15)

Este análisis indica que la evaluación de la petición de crédito es un paso esencial en la esfera financiera, dado que involucra un minucioso examen de la capacidad crediticia y confiabilidad del cliente. Además, la referencia a calcular el "monto máximo" resalta la relevancia de este procedimiento para asegurar una administración prudente de los recursos económicos.

Por tanto, esta breve descripción da una visión clara de la evaluación de la solicitud de crédito y su objetivo central, siendo relevante para expertos en finanzas y para quienes buscan una comprensión más profunda del funcionamiento del crédito y las cuestiones financieras.

2.2.11. Crédito impago

Se hace referencia a un crédito pendiente de cumplimiento por parte del deudor, que constituye una deuda inequívoca, transferida y que debe ser saldada. El deudor no ha efectuado el pago ni en la fecha de vencimiento ni en momentos posteriores, lo que lleva al acreedor a entablar conversaciones para encontrar una solución, dado que aún no se ha alcanzado un acuerdo de pagos (Brachfield, 2009, pág. 404).

La información resalta la condición de un crédito no pagado, enfocándose en su calidad de deuda transferible y exigible. El deudor no ha cumplido con el pago en la fecha de vencimiento ni después.

Este análisis subraya la importancia de la comunicación y negociación en la gestión de créditos incumplidos. Destaca la necesidad de encontrar soluciones prácticas para ambas partes involucradas en la transacción crediticia, con el objetivo de asegurar el reembolso y resolver la deuda pendiente.

2.2.12. Crédito Moroso

En los casos establecidos por la ley, cuando hay demora en el pago, el deudor en falta estaría obligado a efectuar un resarcimiento por los daños y perjuicios calculados mediante los intereses de mora medibles. La gestión de cobro no progresa satisfactoriamente por la resistencia del deudor incumplido con el pago. Por lo tanto, se hace necesario explorar una solución más constructiva para abordar esta situación (Brachfield, 2009, pág. 404).

La información presentada se refiere a un contexto legal relacionado con la demora en los pagos de deudas. En casos en los que la ley así lo establece, se requiere que un deudor que incumple con un pago en el plazo adecuado compense los perjuicios a través de intereses de mora mensurables. Pese a esta disposición legal, la gestión de cobro se encuentra con obstáculos por la negativa del deudor en falta para cumplir con su responsabilidad de pago.

Este análisis sugiere que, a pesar de las medidas legales y las consecuencias establecidas, la resistencia del deudor a pagar dificulta la recuperación de la deuda. La necesidad de encontrar una solución más efectiva subraya la importancia de la negociación, la comunicación efectiva y posiblemente la aplicación de enfoques alternativos para resolver la situación. Esto resalta la complejidad y los desafíos que surgen cuando los deudores se oponen a cumplir con sus obligaciones financieras.

2.2.13. Morosidad

Comúnmente se refiere al interés que surge cuando no se cumple con una obligación en el plazo establecido, ya sea en términos de tiempo o dinero. Por lo tanto, se califica como moroso al cliente que se encuentra en situación de mora al tener una obligación vencida y demorar su cumplimiento de manera culposa (Metodólogo, 2007).

Por ende, La morosidad representa un elemento crucial en la administración financiera, tanto para las compañías como para las entidades financieras. Sus repercusiones pueden extenderse de manera significativa, abarcando desde influir en el flujo de efectivo hasta impactar la confianza en la integridad del sistema financiero en su totalidad. La necesidad de gestionar la morosidad de manera eficaz y anticipada resulta fundamental para preservar la estabilidad financiera y fomentar la adopción de conductas financieras responsables.

2.3. Marco Legal

"El modelo de gestión de cobranza para una cooperativa en Ecuador se fundamenta en diversas leyes y regulaciones. La Ley de Economía Popular y Solidaria establece el marco legal para el funcionamiento de las cooperativas, incluyendo disposiciones relacionadas con la gestión de cobranza de manera justa y transparente. La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor protege los derechos de los consumidores y establece pautas para la gestión de cobranza, asegurando prácticas comerciales justas. La Ley de Regulación y Control del Poder de Mercado regula abusos de poder de mercado y establece normas de competencia y protección al consumidor. La Ley Orgánica de Telecomunicaciones es relevante si la cooperativa ofrece servicios en ese sector, y la Ley de Protección de Datos Personales establece principios para el tratamiento adecuado de la información personal. Es esencial revisar en detalle cada ley y regulación correspondiente para garantizar el cumplimiento adecuado y buscar asesoría legal especializada para asegurar el cumplimiento de las normativas en Ecuador."

2.4. Idea a defender

La ejecución de un modelo de gestión de cobranza a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2023, permite mejorar el proceso de colocación y recuperación de créditos, para así garantizar la liquidez, hacer crecer la rentabilidad y optimizar aún más los recursos de la entidad financiera.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En la elaboración de este trabajo de tesis, se emplearon diversos procedimientos, enfoques y herramientas investigativas que contribuyeron al diseño del modelo de gestión de cobranza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2023.

3.1. Modalidad de la investigación

El enfoque paradigmático adoptado para este estudio es mixto, englobando enfoques cualitativos y cuantitativos.

- El enfoque cualitativo se empleó para explorar las actividades involucradas en el proceso de otorgamiento y cobranza de créditos, con el objetivo de comprender los lineamientos y el cumplimiento del proceso en la gestión de cobranza y determinar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
- Por otro lado, el enfoque cuantitativo se aplicó con el propósito de verificar la investigación, y evaluar la situación financiera en la que se encuentra la institución, mediante la recopilación y análisis de datos numéricos sobre la reducción de la morosidad, la mejora en los tiempos de pago, etc. Estos resultados se compararán con las teorías estudiadas y se emitirán criterios que se considerarán en la propuesta de mejora de la situación actual

Este enfoque tuvo un alcance universal y se dirigió a la identificación fragmentada de las causas del problema.

3.2. Nivel de investigación

En esta investigación de tesis, se emplearon los niveles de investigación exploratorio y descriptivo.

3.2.1. *Exploratorio*

Para, Méndez, J., (2021), en referencia al nivel de investigación exploratoria, señala lo siguiente:
Este enfoque se trata de un procedimiento destinado a obtener información fundamental vinculada con el problema investigado. Mediante la investigación exploratoria, se pueden

descubrir las implicaciones reales de un problema específico, así como identificar los aspectos más notables que deben ser abordados en una investigación de manera apropiada. (p.25).

Según la base conceptual establecida y según los objetivos específicos de esta investigación, se decidió aplicar el enfoque de investigación exploratoria. Esta elección se fundó en un análisis exhaustivo de la cooperativa, para obtener un entendimiento preliminar de su operatividad, los métodos en uso, las dinámicas individuales de los empleados, el contexto laboral y la estructura administrativa. Los elementos se exploraron minuciosamente, representando el primer paso esencial en el abordaje de la investigación.

3.2.2. Descriptivo

Méndez, J., (2021), en referencia al nivel de Investigación Descriptiva, señala lo siguiente:

El objetivo de la descripción en su esencia, como puede deducirse del nombre mismo, es reconocer y elucidar las características y singularidades de una población o fenómeno bajo investigación. Por lo general, este tipo de investigación implica una observación meticulosa y sistemática de los sucesos y conductas manifestadas en dicha población o fenómeno. El investigador se enfoca en examinar exhaustivamente cada variable implicada para adquirir un entendimiento más profundo y preciso de la situación en cuestión. (p.25).

Siguiendo la definición mencionada anteriormente, se optó por utilizar el enfoque de Investigación Descriptiva en el desarrollo de este estudio. Esta elección facilitó la recopilación de datos que contribuyeron a una comprensión más profunda de las causas y consecuencias del problema que es objeto de investigación.

3.3. Tipos de investigación

3.3.1. De Campo

Se aplicó esta metodología en el lugar donde se generan los acontecimientos según la entrevista y observación para determinar cómo obtener la información en la cooperativa y verificar si los datos obtenidos son veraces.

Lo que permitió tener un conocimiento más a fondo de la investigación, para manejar los datos con más seguridad y poder soportar diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, y crear una situación de control en la cual se manipule una o más variables dependientes, e introducir

determinadas variables de estudio manipuladas, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efectos en las conductas observadas.

El trabajo de campo se apoyó en los documentos para la planeación y la interpretación de la información recolectada por otros medios.

3.3.2. Bibliográfica – Documental

Quinlli., (2018), Cuando se hace referencia a la investigación bibliográfica-documental, se está hablando de:

“Herramientas que involucran un conjunto de estrategias y procedimientos que permiten examinar y medir de manera objetiva las conductas y comportamientos que se pueden observar en los sujetos estudiados.” (p.47).

La investigación efectuada adoptó una bibliográfica y documental, siguiendo la línea anterior. Esta elección derivó en la utilización de fuentes secundarias procedentes de diversas fuentes, como libros, bases de datos de bibliotecas, monografías, sitios web, manuales, leyes y reglamentos. Para forjar el marco teórico se emplearon estos recursos. En otras palabras, este estudio se sustentó en la crítica revisión de documentos y fuentes bibliográficas pertinentes a la investigación, para cimentar una base teórica sólida y fundada.

Fue muy importante la recopilación, selección, análisis y presentación coherente de los resultados, realizados mediante procesos lógicos y cognitivos propios de cualquier investigación, como el análisis, la síntesis, la deducción y la inducción. Esta metodología permitió la obtención de información precisa, lo cual posibilitó una redescubierta de hechos relevantes y una mejor orientación hacia la realidad de la Cooperativa.

3.3.3. Observacional

Ruiz., (2019), define a la técnica de investigación observacional, como:

“El conjunto de métodos y recursos empleados para evaluar un fenómeno, individuo o grupo de personas se orienta hacia una aproximación más profunda a la realidad del sujeto para lograr una comprensión más completa. Estas técnicas engloban una serie de estrategias y procesos que posibilitan la exploración, análisis y medición objetiva de las conductas y comportamientos observables de los sujetos bajo estudio.” (p. 17).

Se eligió emplear esta modalidad de investigación debido a que facilitó un análisis exhaustivo de cómo el equipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Se desenvuelve en sus diversas responsabilidades diarias. Además, permitió examinar detenidamente el entorno laboral, las interacciones entre los integrantes del equipo y las conductas manifestadas durante la ejecución de sus labores.

3.3.4. Descriptiva

Westreicher., (2020), al hablar de Investigación Descriptiva, señala:

“La capacidad de abstracción se refiere a la habilidad de elegir las características más relevantes del objeto de estudio y proporcionar una descripción detallada de sus partes, categorías o clases” (p.29).

En esencia, la investigación descriptiva pretende identificar y describir las características inherentes al proceso de cobranza, para examinar el problema de la cooperativa. Con este enfoque, se puede adentrarse en las causas de la ineficacia de las actividades de cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., y discernir las áreas propicias para la mejora esenciales para lograr los objetivos planteados en el estudio.

3.4. Selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.4.1. Población

López y Fachelli (2015), En relación a la población de interés y al alcance del estudio, se hace mención de que la población se refiere al conjunto, ya sea finito o infinito, de individuos u objetos que comparten semejanzas en sus atributos característicos.” (p.37).

En el contexto de la definición anterior, para efectos del presente trabajo investigativo, el universo o totalidad de personas que se relacionan con el proceso investigativo es de 14 personas que laboran en el área de crédito y cobranza de la oficina matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda.

3.4.2. Muestra

Como la población es de dimensiones reducidas, no se eligió una muestra, optando por trabajar con todos los empleados del área de crédito y cobranza de la COAC Fernando Daquilema Ltda.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos e investigación.

3.5.1. Método de investigación

3.5.1.1. Deductivo

Méndez, J., (2021), en referencia al Método Deductivo, señala que:

Este enfoque se fundamenta en la argumentación formal, donde la conclusión se deduce de la estructura lógica de la premisa inicial. Se sostiene que, si se ha aceptado la verdad de la premisa inicial, la conclusión se considera verdadera y está libre de posibilidad de ser falsa. Se parte del supuesto de que, si las inferencias son veraces, la conclusión derivada también será cierta. En este proceso de razonamiento, el movimiento se realiza desde lo general hacia lo particular. (p.28)

De este modo, utilizando este enfoque metodológico, se logró la obtención de conocimiento, que se inicia mediante la meticulosa observación de las condiciones presentes en la COAC Fernando Daquilema Ltda. Esto incluye aspectos como leyes, regulaciones, directrices, políticas y reglamentos internos pertinentes, con el objetivo primordial de reconocer las áreas críticas y de abordar y solucionar los desafíos de manera integral y global.

3.5.1.2. *Inductivo*

McConel., (2017), en referencia al método inductivo, establece lo siguiente: "Este enfoque recurre al razonamiento para derivar conclusiones a partir de hechos específicos considerados verídicos. El proceso inductivo se inicia con el examen minucioso de situaciones particulares, de las cuales se extraen conclusiones de carácter universal que servirán como bases para la construcción de una teoría". (p. 8).

Por lo tanto, el método de investigación seleccionado nos brindó la oportunidad de comprender la relevancia y necesidad de implementar un Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera de créditos vencidos en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., situada en la ciudad de Riobamba, durante el período 2016-2017. A través de la observación meticulosa, lograremos derivar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

3.5.2. *Técnicas de investigación*

3.5.2.1. *Entrevista*

(Westreicher, 2020, pág. 89), en relación a las entrevistas, establece:

“La Entrevista es una conversación formal e intencional con fines de indagación, en la cual los interlocutores participan voluntariamente en un proceso de registro de información sobre hechos, opiniones e interpretaciones” (p. 26).

En el contexto de la definición anterior, y para efectos de la presente investigación, se aplicó la entrevista al Gerente, al analista de cobranza y a la gestora de cobranza de agencia matriz de la COAC Fernando Daquilema Ltda., tendiente a recopilar información valiosa de la cooperativa con el objetivo de conocer el estado situacional de la entidad, las necesidades de forma precisa y clara, que servirá de herramienta para diseñar un óptimo modelo de gestión de cobranza.

3.5.2.2. Encuesta

López y Fachelli., (2015), en referencia a las encuestas, mencionan que:

“La encuesta es una técnica de investigación que permite la recolección progresiva de datos a través de una guía estructurada de preguntas” (p.14).

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, fue necesario aplicar una encuesta al personal del área de créditos y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Para el efecto, se realizó una encuesta de doce preguntas tendientes a determinar la situación actual por la que está atravesando la COAC.

3.5.2.3. Observación directa

Hernández, S (2006), en referencia a la observación directa, señala que:

Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas que se manifiestan. Las variables a observar son especificadas y definidas antes de comenzar la recolección de datos. (p.374)

La observación directa es una técnica que permitió observar directamente los procedimientos utilizados en cada actividad de la entidad y el desempeño del personal de créditos y cobranzas, socios, gerente de la cooperativa, entre otros.

3.5.3. Instrumento de investigación

3.5.3.1. Guía de observación

Álvarez., (2018), en referencia a la guía de observación, señala que:

“Sirve para verificar, comprobar, o la desaprobación de alguna de las hipótesis propuestas o, lo que es lo mismo, para descubrir datos, fenómenos y los hechos observados” (p.52).

Se empleó una guía de observación, dado que facilitó la recopilación completa de datos esenciales de la cooperativa, centrándose en elementos y variables significativas que fortalecieron y respaldaron la integridad del estudio de investigación

3.5.3.2. Cuestionario

Muñoz, T., (2013), en referencia al cuestionario, señala que:

Se trata de un conjunto de preguntas estructuradas y cuidadosamente diseñadas, que abordan los aspectos más relevantes e importantes de una investigación o evaluación. Estas preguntas pueden ser de varios tipos y se aplican de diferentes formas, como a través de entrevistas individuales o grupales, o mediante su envío por correo. (p.2).

De acuerdo a lo antes mencionado, el cuestionario se aplicó con una serie de preguntas previamente estructuradas, que permitieron obtener información relevante que sirvió para el desarrollo de la investigación, cuestionario que fue aplicado a los empleados del área de crédito y cobranza de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.5.3.3. Guía de entrevista

Según, Barba, W., (2015), en referencia a la guía de entrevista, señala lo siguiente:

“Son preguntas diseñadas en base a un tema que tienen el fin de identificar una información específica, pueden ser flexibles según las respuestas de los entrevistados y al moderador” (p.37).

En el proceso de investigación, se empleó esta guía de entrevista para adquirir una amplia gama de datos. Esta guía estuvo enfocada en los directivos responsables de la gestión de cobranza de la COAC Fernando Daquilema Ltda. En el cantón Riobamba. Su aplicación permitió identificar numerosas deficiencias que caracterizan a esta cooperativa.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1. Entrevista realizada al gerente de la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, 2023.

Nombres y Apellidos del entrevistado: Ing. Pedro Huilcarema

Cargo del entrevistado: Gerente de agencia matriz.

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN PARA ENTREVISTA A GERENTE DE LA COAC “FERNANDO DAQUILEMA”, MATRIZ RIOBAMBA.

Objetivo: Obtener una visión integral y estratégica de los procesos de cobranza desde la perspectiva de la alta dirección.

1. ¿Existe una estructura organizacional en la agencia matriz de la cooperativa?

Si, está estructurada de la siguiente manera: Asamblea General, Consejo de Administración, Presidencia, Consejo de Vigilancia, Gerente General, secretaria, Asesoría Jurídica, Contabilidad y Cajas.

2. ¿Existe algún problema en el departamento de crédito? Cítelo y porqué lo considera como un problema.

Directamente en el departamento de crédito no, pero si en lo que se refiere a la cobranza que por su recuperación tardía y da lugar al problema de cartera vencida.

3. ¿Es adecuado el sistema de cobranza que posee la cooperativa?

Los encargados de la cobranza son los abogados de la cooperativa y, según los resultados, se los califican de ineficientes en sus labores y la justicia es defectuosa en los procesos de cobranza.

4. ¿En base a qué términos se determina la capacidad de pago?

Se hace un análisis financiero, en base a un resumen del total de sus ingresos brutos menos sus egresos totales.

5. ¿Cuáles son los documentos de soporte de la concesión de crédito?

Estado de cuenta del socio, la solicitud de crédito, la copia de la cédula y papeleta de votación del socio y del garante y la tabla de amortización.

6. ¿La clasificación de las cuentas vencidas la realizan por antigüedad?

Si, de igual manera, el sistema de la cooperativa reporta estas cuentas.

7. ¿Se efectúan cobros parciales de los documentos?

Si, el cobro se lo puede realizar diario, semanal o mensual, pero se cancela con anticipación el sistema no genera intereses.

8. Una vez determinada una cuenta incobrable ¿Qué proceso realizan a continuación de esa situación?

Se puede iniciar el juicio con 60 días de vencimiento, una vez agotado la actividad de recuperación, se juega con provisiones de entre el 2 % y el 3 %, pero continúan con el juicio de insolvencia.

9. ¿En qué medida un proceso idóneo de Crédito y Cobranza le ayudará a cumplir los objetivos de la cooperativa?

Ayudaría a que la cartera vencida se redujera, como es el objetivo interno actualmente de la cooperativa, pues la cobranza es el factor clave para alcanzar este objetivo.

Análisis

El análisis de los datos proporcionados muestra una estructura organizativa en la cooperativa compuesta por diversos departamentos, incluyendo la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Presidencia, el Consejo de Vigilancia, el Gerente General, la Secretaría, la Asesoría Jurídica, la Contabilidad y las Cajas. Sin embargo, se observa que directamente en el departamento de crédito no existe una estructura específica.

En cuanto a la gestión de cobranza, se menciona que esta función la desempeñan los abogados de la cooperativa. Sin embargo, se hace una crítica a la eficiencia de los abogados en sus labores de cobranza y a la deficiencia del sistema judicial en los procesos de cobranza. Esta situación plantea un desafío para la cooperativa, ya que la recuperación tardía y la cartera vencida pueden afectar su estabilidad financiera y su capacidad para alcanzar sus objetivos internos.

En cuanto a los criterios para realizar análisis financiero, se toma en cuenta el total de ingresos brutos menos los egresos totales para evaluar la situación financiera de la cooperativa.

Para la aprobación de créditos, se solicita información como el estado de cuenta del socio, la solicitud de crédito y copias de la cédula y papeleta de votación del socio y del garante, así como

la tabla de amortización. Estos son elementos esenciales para evaluar la solvencia y capacidad de pago de los solicitantes de crédito.

Se menciona que el sistema de la cooperativa registra las cuentas, lo que indica que existe un sistema de seguimiento para controlar las cuentas de crédito y su evolución en el tiempo.

En cuanto a los plazos de cobro, se establece que los pagos pueden realizarse diariamente, semanalmente o mensualmente, siempre y cuando se realicen con anticipación y sin generar intereses. Esta flexibilidad en los plazos puede ser beneficiosa para los socios y contribuir a un mejor cumplimiento de los pagos.

Además, se destaca que cuando un crédito supera los 60 días de vencimiento, se puede iniciar un juicio de insolvencia después de agotar las actividades de recuperación. El uso de provisiones entre el 2% y 3% para el juicio de insolvencia ayuda a mitigar los riesgos asociados a la cartera vencida y garantizar cierta protección financiera para la cooperativa.

Finalmente, se menciona que la mejora en la gestión de cobranza sería fundamental para reducir la cartera vencida, lo cual es un objetivo interno actual de la cooperativa. La gestión de cobranza eficiente y efectiva es esencial para mantener la salud financiera de la cooperativa y asegurar el cumplimiento de sus metas.

Por lo tanto, el análisis de los datos muestra la importancia de una gestión de cobranza adecuada y eficiente para asegurar el éxito financiero y cumplimiento de objetivos de la cooperativa. También se evidencian áreas de mejora, como la eficiencia de los abogados en la gestión de cobranza y la implementación de políticas y estructuras más sólidas en el departamento de crédito. Estos aspectos pueden abordarse mediante capacitación, mejora de procesos y atención a la gestión de cobranza, lo que contribuirá a un mejor desempeño financiero y a un cumplimiento efectivo de los objetivos de la cooperativa.

4.2. Entrevista dirigida al analista de cobranza de la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, 2023.

Nombres y Apellidos del entrevistado: Ing. Bryan Janeta

Cargo del entrevistado: Analista de cobranza.

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN PARA ENTREVISTA A ANALISTA DE LA COAC “FERNANDO DAQUILEMA”, MATRIZ RIOBAMBA.

Objetivo: Adquirir un entendimiento minucioso de sus métodos, retos y enfoques en la administración de cobranzas. Estos detalles enriquecerán y respaldarán la validez del modelo propuesto, asegurando su idoneidad y efectividad en el contexto de la cooperativa.

1. ¿Cuál es el enfoque actual en cuanto a la gestión de cobranza?

- Se maneja la cartera de créditos y se enfoca en gestionarla de acuerdo con la calificación del deterioro, que va desde A1 hasta B2.
- Los asesores de crédito, el jefe de créditos y los responsables de sucursal se encargan de administrar la cartera en diferentes niveles.
- Desde la categoría C1 hasta E, la gestión se convierte en cobranza, tratando con créditos vencidos mayores a 61 días.

2. ¿Qué estrategias actuales de seguimiento y gestión de cobranza usadas por el departamento de créditos?

Utilizas un enfoque de seguimiento de cobranzas que incluye llamadas, visitas y cooperación con empresas de cobranza externas.

Los gestores de cobranza internos trabajan en campo, mientras que los externos son abogados proveedores que ayudan en la gestión judicial.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el departamento de crédito y cobranza?

Las adquisiciones de carteras representan un desafío, especialmente con cooperativas antiguas con deudas sin pagaré y datos desactualizados.

4. ¿Qué criterios se utilizan para determinar la elegibilidad de los solicitantes de crédito?

Los criterios para determinar la elegibilidad de solicitantes de crédito incluyen: historial crediticio, ingresos y estabilidad laboral, relación deuda-ingresos, capacidad de pago, historial de empleo, garantías, propósito del préstamo, referencias y antecedentes personales, y capacidad de

ahorro. Estos factores varían según el tipo de préstamo, y se usan para evaluar la capacidad y probabilidad del solicitante de cumplir con sus obligaciones crediticias.

5. ¿Cómo se determinan los plazos y las condiciones de pago para los clientes?

La elegibilidad y los plazos de pago se determinan en base a propuestas de socios y seguimiento de visitas. No se imponen cuotas fijas, sino que se busca adaptarse a la situación del cliente.

¿Cómo se manejan los casos de clientes en mora o incumplimiento de pagos?

Existe un enfoque en llegar a acuerdos y convenios con los clientes morosos para evitar acciones legales.

En casos donde no hay voluntad de pago o no se ve viable, se considera una gestión judicial.

6. ¿Qué métricas o indicadores de rendimiento se utilizan para evaluar la efectividad de la gestión de cobranza?

Se utilizan métricas como el porcentaje de clientes en mora, el ranking en gestión de cartera y otros indicadores internos para evaluar la efectividad de la gestión de cobranza.

Los gestores internos se manejan con metas individuales.

Análisis:

La respuesta refleja un enfoque estructurado y organizado en la gestión de cobranza, donde se considera la calificación del deterioro de la cartera y se establecen diferentes estrategias de seguimiento y recuperación. Se observa una preocupación por encontrar soluciones en lugar de recurrir directamente a medidas judiciales. La identificación de desafíos, como las carteras adquiridas con datos incompletos, muestra una comprensión de los obstáculos potenciales.

La flexibilidad en los plazos de pago y la adaptación a la capacidad de pago individual del cliente refleja un enfoque sensible y práctico para abordar las deudas pendientes. La importancia de las métricas y los indicadores de rendimiento demuestra un deseo de evaluar y mejorar continuamente la eficacia de las estrategias de cobranza.

La respuesta brindada destaca un enfoque integral en la gestión de cobranzas, que combina tanto el aspecto legal, como las estrategias de recuperación y seguimiento. Las decisiones sobre la gestión extrajudicial y judicial están respaldadas por criterios racionales, como la viabilidad de los acuerdos y la capacidad de pago del cliente. Es impresionante ver cómo se aplican principios de negociación y solución de conflictos en el contexto financiero.

La respuesta también señala la necesidad de enfrentar desafíos, como las carteras adquiridas con información incompleta, lo que muestra una comprensión realista de los obstáculos en el proceso de cobranza. La flexibilidad en los plazos de pago y la adaptación a la capacidad de pago del cliente demuestran una actitud empática hacia los socios.

En general, la respuesta refleja un enfoque bien pensado y estratégico en la gestión de cobranzas, donde se busca un equilibrio entre la recuperación financiera y la consideración de las circunstancias individuales de los socios de la cooperativa.

1.1 Entrevista dirigida al gestor/a de cobranza de la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, 2023.

Nombres y Apellidos del entrevistado: Eco. Victoria Paucar.

Cargo del entrevistado: Gestora de Cobranza.

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN PARA ENTREVISTA A GESTOR DE COBRANZA.

Objetivo: Adquirir un profundo entendimiento de las estrategias actuales, los obstáculos que se enfrentan y las posibilidades presentes en la administración de cobranzas, ya que, esta información ampliará y confirmará el diseño del modelo, garantizando su viabilidad y logro de resultados positivos en la cooperativa.

1. ¿Cuál es la situación actual del departamento de cobranza en términos de eficacia en la recuperación de deudas y qué medidas se están tomando para abordar cualquier desafío presente?

La situación actual del departamento de cobranza muestra un enfoque estructurado y estratégico para mejorar la eficacia en la recuperación de deudas.

Se ha establecido una combinación de gestores internos y externos para abordar de manera integral la gestión de cartera. La incorporación de empresas externas para la gestión de cobranza nos representa un esfuerzo por fortalecer la recuperación.

2. ¿Cuáles son las principales estrategias de cobranza implementadas por el departamento para abordar los créditos vencidos y garantizar una efectiva recuperación de deudas?

Se sigue un proceso de notificaciones extrajudiciales y judiciales.

Se utilizan estrategias de seguimiento con visitas a los socios.

Se busca lograr acuerdos de pago con los socios antes de recurrir a acciones legales.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el departamento de cobranza en la gestión de créditos y cobranzas?

La recuperación es más complicada debido a diferentes factores, como el temperamento y la disponibilidad de los socios.

Las carteras adquiridas y la falta de información actualizada representan un desafío en la gestión de cobranza.

4. ¿Se realizan análisis de riesgo crediticio de manera regular para evaluar la solvencia de los clientes?

Se realiza una evaluación de riesgo crediticio para determinar la capacidad de pago de los socios. Se utilizan comités de mora para evaluar la situación de los créditos y tomar decisiones sobre el seguimiento.

5. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación con los socios respecto a las políticas de cobranza, plazos de pago y otros aspectos relacionados con la gestión de créditos y cobranzas?

La comunicación con los socios se realiza de manera transparente y proactiva. Se les proporciona información detallada sobre las políticas de cobranza, plazos de pago y otros aspectos relevantes relacionados con la gestión de créditos y cobranzas. Cuando solicita el crédito y en todo el proceso de gestión, esta información se da. Además, se busca establecer canales de comunicación abiertos para que los socios puedan hacer consultas, aclarar dudas y recibir orientación en caso de dificultades financieras

Se busca que los socios comprendan el procedimiento y las tablas de amortización.

6. ¿Cuál es su visión sobre las mejoras que se podrían implementar en el modelo de gestión de cobranza?

- Se menciona la necesidad de más personal en el departamento de cobranza, especialmente para gestionar mayores carteras.
- Se destaca la importancia de la capacitación, retroalimentación y apoyo continuo para los gestores de cobranza.
- Se considera que la implementación de gestores de cobranza internos ha sido beneficiosa.
- Se sugiere que podría haber más recomendaciones específicas para mejorar la eficiencia en el departamento de cobranza.

Análisis

El párrafo proporciona una visión detallada y significativa del departamento de cobranza, su enfoque estratégico y los desafíos que enfrenta. Aquí se destaca la importancia de varias dimensiones clave en la gestión de cobranza:

- Estrategia mixta al integrar tanto gestores internos como externos en su enfoque de recuperación de deudas. Esto sugiere una comprensión de que diferentes enfoques pueden ser necesarios para abordar diversas situaciones y perfiles de deudores.
- Esfuerzo dedicado a estructurar el departamento y la firma de contratos con empresas externas indican un compromiso con la efectividad y la profesionalización en la recuperación de deudas. Esto sugiere que se valora la capacidad de respuesta y la eficacia en la gestión.
- Enfoque escalonado para la cobranza, comenzando con notificaciones legales y avanzando hacia visitas personales. Esta graduación demuestra un enfoque completo que aborda tanto los aspectos legales como los personales en la recuperación de deudas.
- La priorización de acuerdos de pago antes de recurrir a acciones legales sugiere una preferencia por la resolución amigable de conflictos. Esto muestra una preocupación por mantener una relación positiva con los socios y evitar litigios innecesarios.
- El reconocimiento de los desafíos que enfrenta el departamento, incluida la diferencia en la recuperación entre zonas geográficas y la complejidad de las carteras adquiridas, resalta la conciencia de la necesidad de adaptabilidad y estrategias diferenciadas para enfrentar desafíos diversos.
- La utilización de evaluaciones de riesgo crediticio y comités de mora subraya una gestión basada en datos y análisis. Además, la comunicación transparente y la educación sobre las obligaciones financieras brindan a los socios una comprensión clara, empoderándolos para tomar decisiones informadas.
- Finalmente, se resalta la importancia de la adaptación y la mejora constante. La expansión del personal y la capacitación reflejan una actitud de crecimiento y la implementación exitosa de gestores de cobranza internos muestra una apertura a la innovación y a la experimentación con nuevos enfoques.

Discusión

El enfoque estratégico de combinar gestores internos y externos demuestra una comprensión sólida de la diversidad de situaciones de cobranza y la necesidad de diferentes enfoques para abordarlas. Esto sugiere que el departamento reconoce la importancia de flexibilidad y adaptación en su estrategia general.

El énfasis en estructurar el departamento y la firma de contratos externos muestra una preocupación por mejorar la eficiencia y la efectividad en la recuperación de deudas. Esto puede considerarse una respuesta proactiva a la necesidad de abordar las obligaciones financieras pendientes de manera organizada y sistemática.

El enfoque escalonado en la cobranza, comenzando con notificaciones y avanzando hacia visitas personales, demuestra una aproximación exhaustiva para tratar con diferentes situaciones. La priorización de acuerdos de pago antes de recurrir a acciones legales resalta un intento de mantener relaciones positivas con los deudores y evitar costosos procesos judiciales.

El reconocimiento de los desafíos específicos en diferentes regiones geográficas y con carteras adquiridas demuestra un entendimiento profundo de la complejidad involucrada en la gestión de cobranza. Esta adaptabilidad es esencial para abordar situaciones únicas de manera efectiva.

El uso de evaluaciones de riesgo crediticio y comités de mora indica una toma de decisiones informada y basada en datos. La comunicación transparente y la educación brindada a los deudores sobre sus obligaciones financieras reflejan una preocupación por establecer una comunicación clara y honesta.

Finalmente, El enfoque en la expansión del personal y la capacitación muestra una mentalidad de crecimiento y mejora constante en el departamento. La implementación exitosa de gestores de cobranza internos también sugiere una voluntad de explorar y adoptar nuevas prácticas para mejorar la gestión de cobranza.

Según el gráfico presentado sobre los 14 asesores de crédito y cobranza, se observa que el 50% trabaja de 3 a 5 años en el cargo. Asimismo, el 36 % tiene más de 5 años, mientras que solo el 14 % trabajó en el área entre 1 y 3 años.

4.3. Encuesta dirigida al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, 2023.

Objetivo: Recopilar información que permita comprender las perspectivas del personal, detectar desafíos, recibir comentarios, orientar estrategias y conocer cómo diseñar un modelo de gestión de cobranza es esencial para cumplir objetivos de la COAC.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como asesor de crédito y cobranza en la cooperativa?

Tabla 4-1: Tiempo trabajando como asesor de crédito y cobranza.

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Menos de 1 año	0	0%
2	DE 1 a 3 años	2	14%
3	De 3 a 5 años	7	50%
4	Más de 5 años	5	36%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

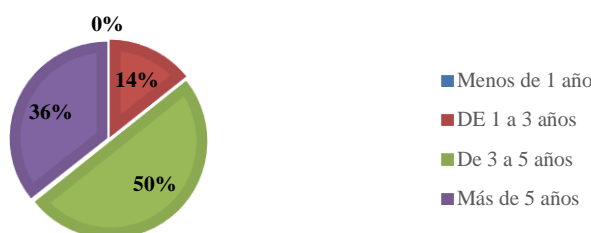


Ilustración 4-1: Tiempo trabajando como asesor de crédito y cobranza

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Análisis: Según el gráfico presentado sobre los 14 asesores de crédito y cobranza, se observa que el 50% trabaja de 3 a 5 años en el cargo. Asimismo, el 36 % tiene más de 5 años, mientras que solo el 14 % trabajó en el área entre 1 y 3 años.

Interpretación: Estos datos muestran una distribución de experiencia laboral diversa entre asesores de crédito y cobranza, con una gran cantidad de ellos a largo plazo, lo que podría ser un activo para el equipo, mientras que un porcentaje menor es más nuevo en el cargo. Esto podría ser útil para tomar decisiones de gestión de recursos humanos y planificar la capacitación y el desarrollo del equipo según sus necesidades.

2. ¿Existe personal destinado al control de la cartera de créditos?

Tabla 4-2: Personal destinado al control de la cartera de créditos.

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	No existe	3	10 %
2	Poco personal	3	10 %
3	Suficiente Personal	8	80 %
	TOTAL	14	100 %

Fuente: Encuestas realizadas a l personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

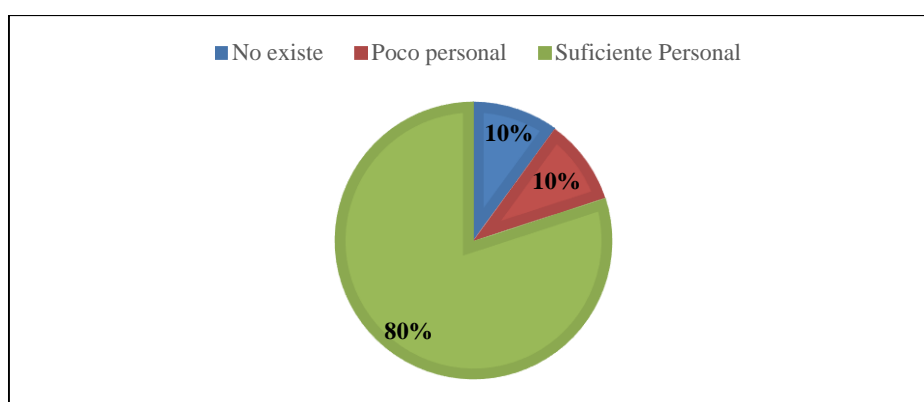


Ilustración 4-2 : Personal destinado al control de cartera.

Fuente: Encuestas realizadas a l personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Análisis: El 80 % de los empleados encuestados de la cooperativa dicen que hay suficiente personal para controlar la cartera de créditos, mientras que el 20% restante menciona que existe poco personal o solamente no existe.

Interpretación: La percepción de los empleados sobre la suficiencia de personal es un indicador importante para la dirección de la cooperativa y puede influir en futuras decisiones y estrategias relacionadas con la gestión de créditos y el bienestar del personal, por ende el conocer que el mayor porcentaje representa la existencia de suficiente personal para controlar la cartera de créditos, nos da una percepción de que la cooperativa está alerta a que se recuperen los créditos a tiempo para poder realizar otras transacciones.

3. ¿Cuál es su nivel de experiencia en la gestión de cobranza?

Tabla 4- Nivel de experiencia en la gestión de cobranza.

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Avanzado	1	7%
2	Experto	0	0%
3	Intermedio	9	64%
4	Principiante	4	29%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

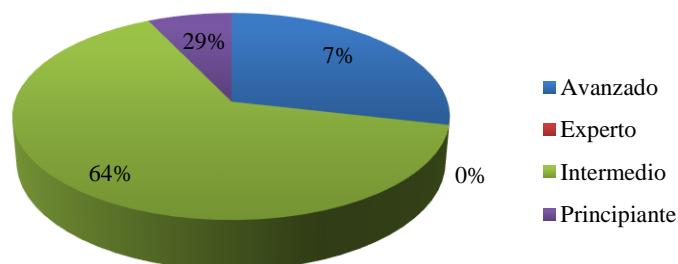


Ilustración 4-3: Nivel de experiencia en la gestión de cobranza.

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Análisis: Según los resultados de la encuesta realizada, el 64% de los empleados manifestó contar con un nivel de experiencia intermedio en la gestión de cobranza, seguido por el 7% que se identificó con un nivel experto. Por otro lado, un 29% señaló tener un nivel principiante en esta área.

Interpretación: Los datos resaltan la diversidad de niveles de experiencia en la gestión de cobranza dentro de la organización y subrayan la importancia de invertir en capacitación continua para elevar el nivel de competencia de todos los empleados, lo que a su vez contribuirá a mejorar el rendimiento en esta área crítica.

4. ¿Conoce usted por escrito las funciones que debe cumplir?

Tabla 4-3: Conocimiento por escrito de las gestiones a cumplir como gestor de cobranza.

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Si	12	86%
2	No	2	14%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas realizadas a l personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Guamán, C.; Ochoa, B., 2022.

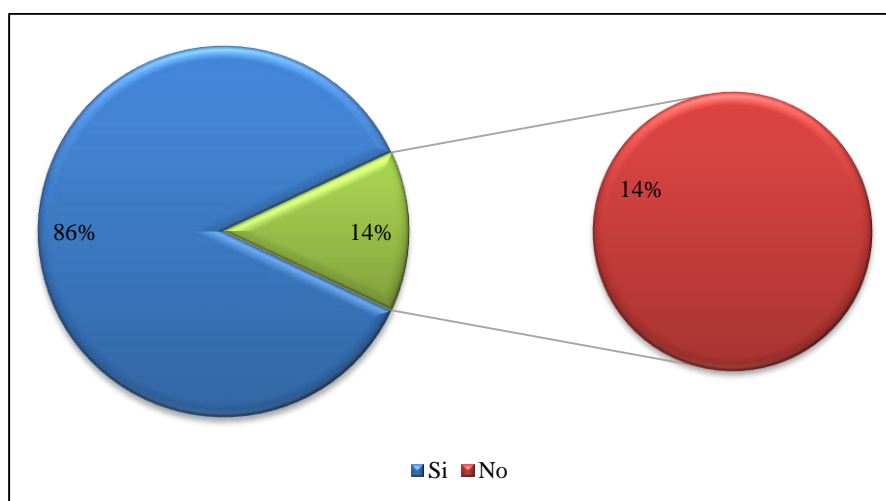


Ilustración 4-4 : Conocimiento por escrito de las gestiones a cumplir como gestor de cobranza.

Fuente: Encuestas realizadas a l personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Análisis: El 14% de los empleados de la cooperativa encuestados dicen que no conocen por escrito las funciones que deben cumplir, mientras que el 86 % restante dice si, por lo que, si se refleja que actúan a cabalidad, y están alertas a que los socios no caigan en morosidad.

Interpretación: Los datos reflejan que la mayoría de los empleados están informados sobre sus funciones, lo que contribuye al buen desempeño de sus tareas, especialmente en lo que respecta a la gestión de créditos y la prevención de morosidad entre los socios. Sin embargo, el pequeño porcentaje de empleados que no conoce sus funciones puede requerir atención adicional en comunicación y capacitación para garantizar que todos los miembros del equipo se alinearan con sus responsabilidades.

5. ¿Qué métodos o estrategias utiliza para comunicarse con los clientes en relación con los pagos pendientes?

Tabla 4-4: Métodos utilizados para comunicarse con los clientes en relación con los pagos pendientes.

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Notificaciones impresas	14	100%
2	Llamadas telefónicas	10	71%
3	Mensajes de texto (SMS)	9	64%
4	Correo Electrónico	1	7%
5	Visita a sus Hogares	1	7%

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Guamán, C.; Ochoa, B., 2022.

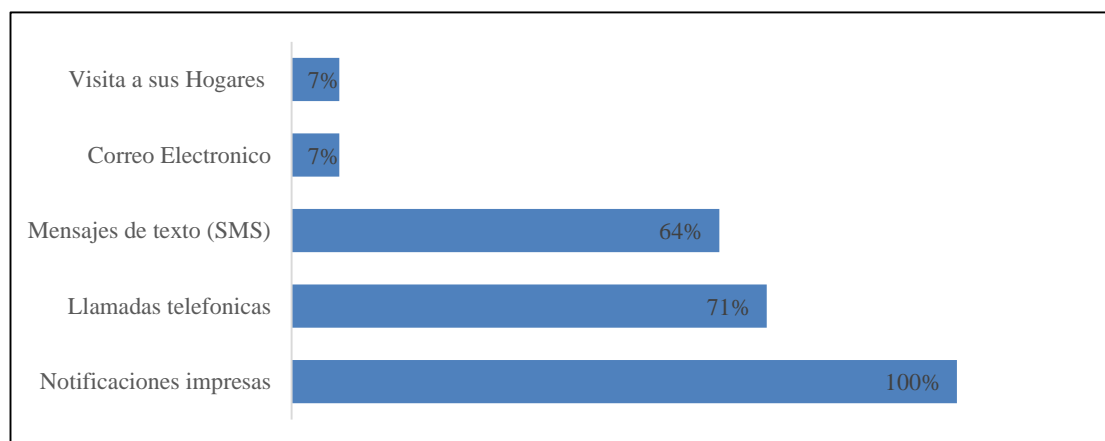


Ilustración 4-5: Métodos utilizados para comunicarse con los clientes en relación con los pagos pendientes.

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Análisis: En la encuesta realizada, el 100% de los empleados manifestó que el método mayormente utilizado para comunicar a los clientes sobre pagos pendientes es a través de notificaciones impresas. Le siguen las llamadas telefónicas con un 71%, mensajes de texto con un 64%, y correo electrónico con un 7%. Además, se realiza la visita a los hogares en un 7% de los casos.

Interpretación: Estos datos indican que la notificación impresa es el método de comunicación dominante para informar a los clientes sobre pagos pendientes en la cooperativa. También se usan llamadas telefónicas y mensajes de texto en una proporción significativa.

6. ¿Qué estrategias se utilizan para mitigar el riesgo de morosidad producto del otorgamiento de créditos?

Tabla 4-5: Estrategias utilizadas para mitigar el riesgo de morosidad.

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Cuenta con políticas y estrategias de cobranzas	14	100%
2	Se envían recordatorios de pago a los clientes antes de la fecha de vencimiento	13	93%
3	Se realiza una evaluación de crédito antes de otorgar préstamos	13	93%
4	Se establecen plazos de pago para los clientes	6	43%
5	Se realizan acciones de cobranza proactiva en caso de atrasos en los pagos	1	7%
6	Se ofrecen opciones de reestructuración de pagos para clientes con dificultades financieras	1	7%
7	Se establece un límite de tiempo para la recuperación de pagos pendientes antes de tomar otro tipo de medidas.	4	29%
8	Se utiliza un sistema automatizado para el seguimiento de pagos y cobranza	5	36%

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

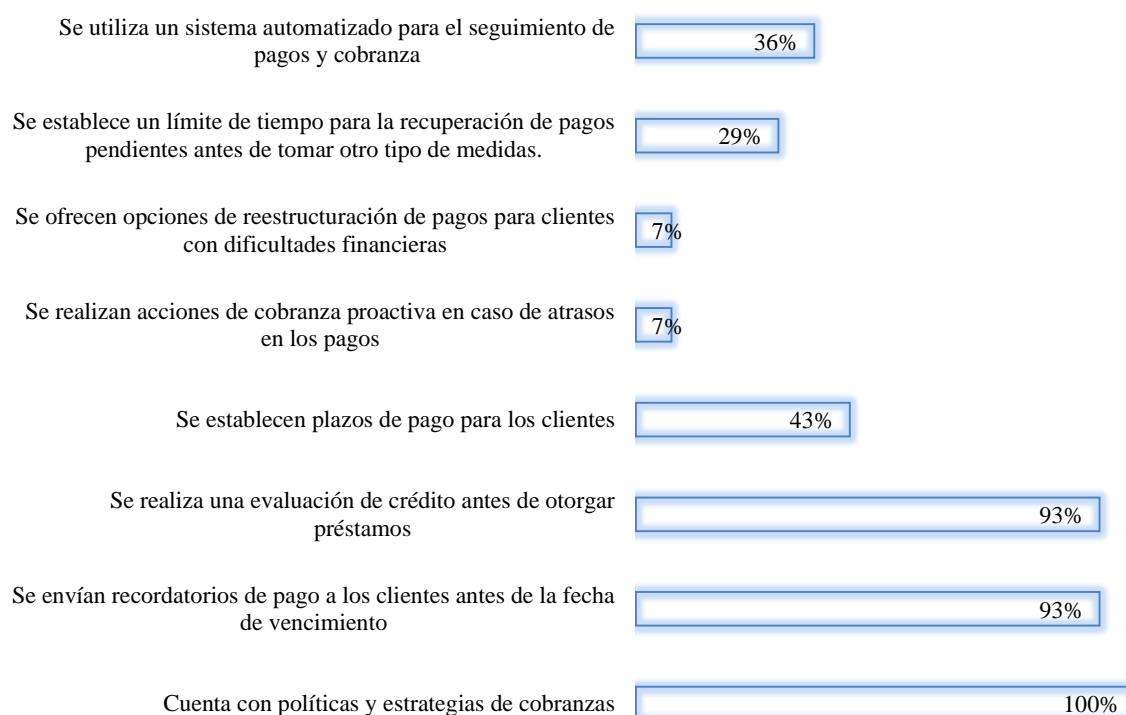


Ilustración 4-6: Estrategias utilizadas para mitigar el riesgo de morosidad.

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Análisis:

Para mitigar el riesgo de morosidad asociado al otorgamiento de créditos, se implementan diversas estrategias. La más ampliamente utilizada es la aplicación de políticas y estrategias de cobranza, que cuenta con un 100% de adopción por parte de los empleados. Además, el 93% del personal envían recordatorios de pago a los clientes antes de la fecha de vencimiento, y realizan una evaluación de crédito antes de otorgar préstamos.

Entre las otras prácticas empleadas, se encuentran el establecimiento de plazos de pago para los clientes, con una tasa de adhesión del 43%, y el uso de un sistema automatizado para el seguimiento de pagos y cobranzas, empleado por un 36% del personal.

Además, un 29 % de los empleados establece un límite de tiempo para recuperar pagos pendientes, mientras que un 7 % ofrece opciones de reestructuración de pagos para clientes con dificultades económicas, y realizan acciones de cobranza proactiva en caso de atrasos en los pagos.

Interpretación:

La cooperativa emplea muchas estrategias y prácticas para la gestión de cobranzas y evaluaciones de crédito. Además, de una variedad de enfoques proactivos, como el envío de recordatorios de pago y la cobranza proactiva, que apuntan a reducir el riesgo de morosidad y garantizar una gestión de cartera de créditos eficiente. Estas prácticas demuestran un enfoque sólido para gestionar la cartera de créditos y reducir el riesgo de morosidad.

7. ¿Qué indicadores o métricas utiliza para evaluar la efectividad de la gestión de cobranza?

Tabla 4- Indicadores utilizados para evaluar la efectividad de la gestión de cobranza.

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Tiempo promedio de recuperación	12	86%
2	Porcentaje de pagos atrasados	6	43%
3	Tasa de recuperación de pagos	8	57%
4	Niveles de morosidad en la cooperativa	11	79%

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

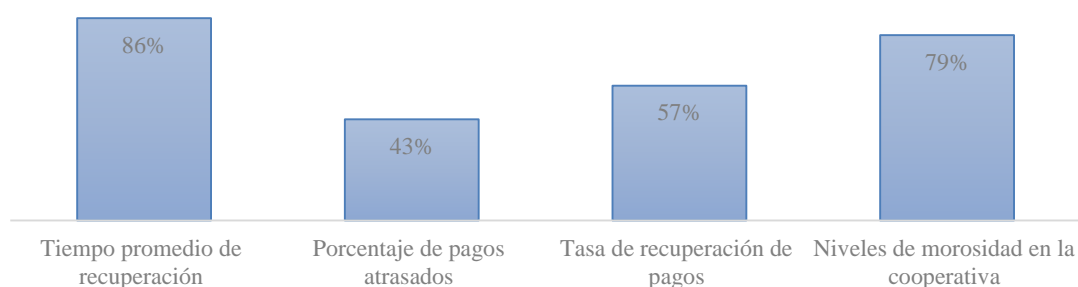


Ilustración 4-7: Indicadores utilizados para evaluar la efectividad de la gestión de cobranza.

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, 2023.

Análisis: Dentro de los indicadores utilizados para medir la efectividad de la gestión de cobranza, destacan cuatro aspectos clave con altos porcentajes de uso: el medio promedio de recuperación (86%), el nivel de morosidad en la cooperativa (79%), las tasas de recuperación de pagos (57%), y los porcentajes de pagos atrasados (43%). Estos indicadores son fundamentales para evaluar y mejorar el desempeño en la gestión de cobranza, garantizando así una mejor administración de los pagos y una reducción de los niveles de morosidad.

Interpretación: Estos datos muestran que la cooperativa da una alta importancia a la medición de la efectividad de su gestión de cobranza mediante varios indicadores clave. Estos indicadores son fundamentales para evaluar la salud financiera de la cooperativa, su capacidad para recuperar pagos atrasados y su éxito en mantener bajos niveles de morosidad. La cooperativa está enfocada en garantizar que sus estrategias de cobranza sean efectivas y eficientes.

8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación sobre técnicas de negociación y resolución de conflictos en la gestión de cobranza?

Tabla 4-6: Frecuencia de capacitaciones sobre técnicas de negociación y resolución de conflictos.

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Mensualmente	0	0%
2	Trimestral	14	100%
3	Semestral	0	0%
4	Anual	0	0%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas realizadas a personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

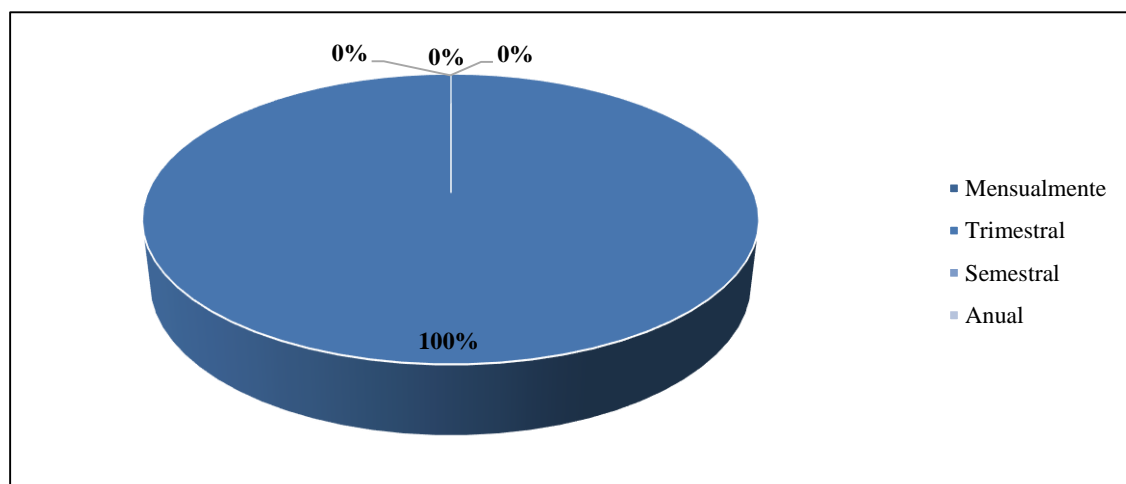


Ilustración 4-8: Frecuencia de capacitaciones sobre técnicas de negociación y resolución de conflictos en la gestión de cobranza.

Fuente: Encuestas realizadas a personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Análisis: El 100% del personal encuestado afirmó que reciben capacitación sobre técnicas de negociación y resolución de conflictos en la gestión de cobranza cada tres meses. Lo que le permite a la empresa mantener al día y preparado para enfrentar los desafíos de la gestión de cobranza de manera efectiva y profesional.

Interpretación: La COAC demuestra una sólida inversión en el desarrollo de su personal a través de la capacitación periódica en técnicas de negociación y resolución de conflictos. Esto no solo beneficia al equipo, sino que también contribuye a una gestión de cobranza más efectiva y profesional en general.

9. ¿Cuál considera que es el mayor desafío en la gestión de cobranza en la cooperativa?

Tabla 4-7: Desafío en la gestión de cobranza

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Resistencia de los clientes a realizar los pagos	14	100%
2	Falta de información o documentación completa de los clientes	10	71%
3	Falta de claridad en las políticas de cobranza	9	64%

Fuente: Encuestas realizadas a l personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

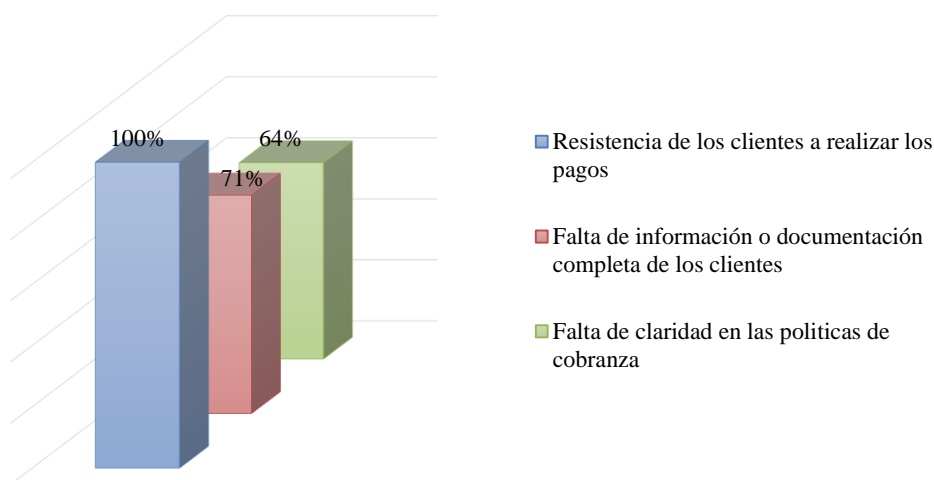


Ilustración 4-9: Desafío en la gestión de cobranza.

Fuente: Encuestas realizadas a l personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Análisis: Dentro de los desafíos en la gestión de cobranza, se identifican tres aspectos principales con altos porcentajes de votos, resistencia de los clientes a realizar los pagos, con un 100% de menciones, falta de información o documentación completa de los clientes, con un 71% de votos, y falta de claridad en las políticas de cobranza, con un 64%.

Interpretación: Estos desafíos subrayan la importancia de implementar estrategias adecuadas de comunicación, capacitación y mejora de procesos para abordar eficazmente los obstáculos en la gestión de cobranza y lograr un mejor rendimiento en esta área.

10. **¿Consideras que la cooperativa proporciona suficiente apoyo y recursos para realizar eficientemente la gestión de cobranza?**

Tabla 4-8: La cooperativa proporciona recursos para realizar eficientemente la gestión de cobranza.

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Si	6	43%
2	No	8	57%
3	No estoy seguro/a	0	0%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas realizadas a l personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

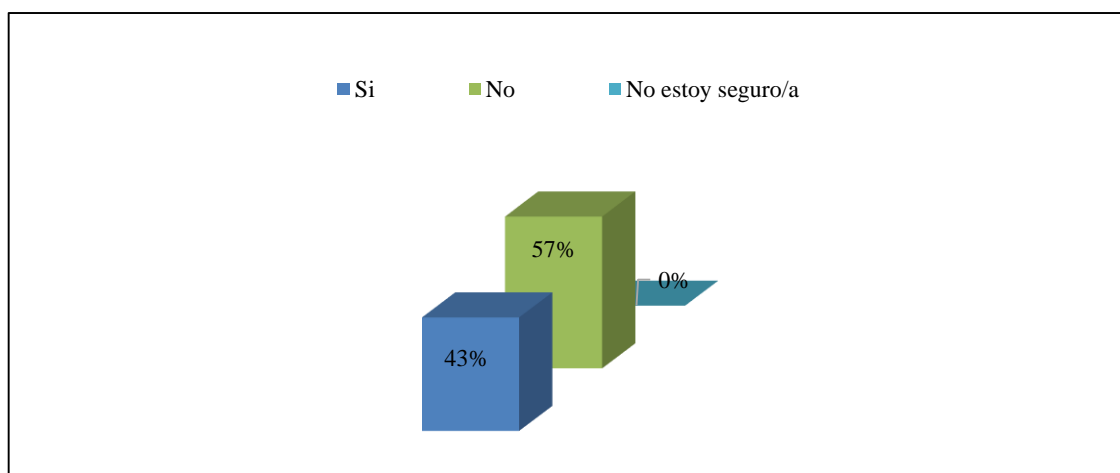


Ilustración 4-10: Recursos para realizar eficientemente la gestión de cobranza.

Fuente: Encuestas realizadas a l personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Análisis: Según los resultados de la encuesta, el 57 % de los trabajadores del área de crédito y cobranza no considera que la cooperativa aporte apoyo y recursos suficientes para realizar eficientemente la gestión de cobranza. En contraste, el 43% restante opina lo contrario, expresando que sí perciben el apoyo y los recursos adecuados para llevar a cabo su labor de manera efectiva.

Interpretación: Existe una percepción dividida entre el personal en cuanto al nivel de apoyo y recursos que la cooperativa brinda para el desempeño de sus funciones en el área de crédito y cobranza. Es importante que la cooperativa tome en cuenta estas opiniones y busque formas de mejorar y optimizar el soporte que ofrece a su equipo para garantizar una gestión de cobranza más eficiente y satisfactoria para todos los involucrados.

11. ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para la cartera de crédito?

Tabla 4- ¿Mejoras en las políticas y procedimientos para la cartera de crédito?

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	SI	10	71 %
2	NO	4	29 %
	TOTAL	14	100 %

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

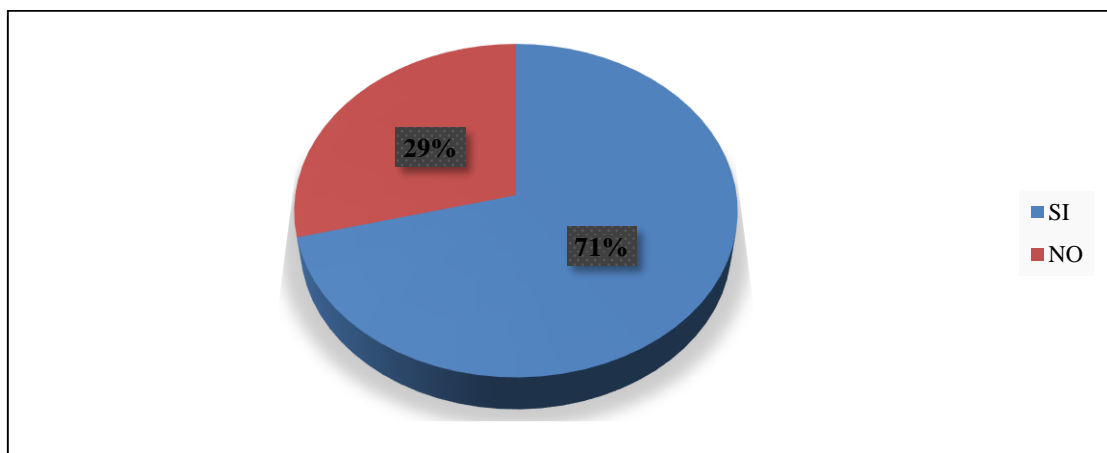


Ilustración 4-11: ¿Mejoras en las políticas y procedimientos para la cartera de crédito?

Fuente: Encuestas realizadas a 1 personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Análisis: El 18% de los empleados no considera necesario aplicar mejoras en las políticas y procedimientos para la gestión de cobranza. Sin embargo, el 82% restante consideran que si es necesario.

Interpretación: Esta respuesta sugiere que el personal es consciente de la necesidad de implementar estrategias para mantener una morosidad baja en la cooperativa, y reflejar la disposición de estos para trabajar en la mejora continua y adaptarse a los desafíos de la gestión de créditos.

12. ¿Según su criterio, cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión de cobranza?

Tabla 4-9: Aspectos que deberían constar en un modelo de gestión de cobranza

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Organización estructural	5	36%
2	Control presupuestario	2	14%
3	Políticas para evitar la morosidad	14	100%
4	Políticas para lograr la rentabilidad	10	71%

Fuente: Encuestas realizadas a l personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

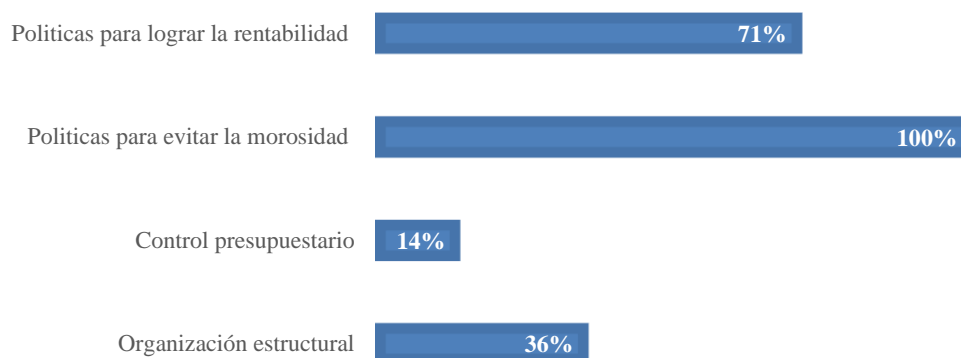


Ilustración 4-12: Aspectos que deben constar en un modelo de gestión de cobranza.

Fuente: Encuestas realizadas a l personal de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

Análisis: El 100% de los encuestados expresó la importancia fundamental de tener políticas para evitar la morosidad. Además, el 71% de ellos respaldó las políticas para lograr la rentabilidad, y un 36% valoró positivamente una estructura organizativa bien definida para el éxito. Sin embargo, el control presupuestario solo obtuvo un apoyo del 14%,

Interpretación: La prevención de la morosidad es una prioridad clave en la organización, y que se reconoce la importancia de equilibrar la gestión de cobranzas con los objetivos de rentabilidad y una estructura organizativa efectiva. Sin embargo, el control presupuestario puede requerir una mayor atención o clarificación de su relevancia en el contexto actual.

Discusión

El análisis de los datos revela que el tema de "políticas para evitar la morosidad" es considerado muy importante por todos los encuestados (100%), mostrando un acuerdo unánime en su relevancia. Asimismo, las "políticas para lograr la rentabilidad" recibieron un respaldo significativo del 71%, seguido por el reconocimiento del 36% hacia la "organización estructural", indicando una valoración sustancial de la necesidad de una estructura organizativa bien definida para el éxito.

La encuesta también evidenció que el 80% de los empleados considera que hay suficiente personal dedicado al control de la cartera de créditos, lo que denota un enfoque vigilante hacia la gestión de créditos para asegurar el cobro puntual de dividendos y disponibilidad para futuras transacciones a favor de los cooperados.

En cuanto a experiencia, la mayoría (64 %) de los empleados reportó un nivel intermedio en la gestión de cobranza, un 7 % se identificó como experto y un 29 % como principiante. Esto subraya la necesidad de mantener una mejora continua en la capacitación para asegurar un rendimiento óptimo.

Otro hallazgo importante fue que el 86% de los empleados conoce por escrito sus funciones, lo que demuestra una clara comprensión de sus responsabilidades y la necesidad de cumplirlas adecuadamente para evitar la morosidad.

En cuanto a las estrategias de comunicación con los clientes, se observa que las "notificaciones impresas" son el método más utilizado (100%), seguido por las "llamadas telefónicas" (71%), "mensajes de texto" (64%), "correo electrónico" (7%) y "visitas a hogares" (7%). Estos resultados sugieren la necesidad de evaluar la efectividad de los métodos actuales y considerar la optimización e implementación de enfoques adicionales para reducir los niveles de impago y mejorar la relación con los clientes.

En relación a las estrategias de mitigación de riesgo de morosidad, la aplicación de "políticas y estrategias de cobranza" es la práctica más ampliamente utilizada (100%), seguida por el "envío de recordatorios de pago" (93%) y la "evaluación de crédito" (93%). Esto muestra el compromiso de la empresa en la gestión responsable de créditos y cobranzas para reducir los niveles de morosidad.

Asimismo, la implementación de "plazos de pago" (43%) y el uso de un "sistema automatizado de seguimiento de pagos y cobranzas" (36%) también son prácticas relevantes en la mitigación del riesgo de morosidad.

Por otro lado, el "control presupuestario" (14%) recibió el menor respaldo, lo que sugiere la necesidad de examinar y mejorar su relevancia y atención en la gestión actual.

En conclusión, los datos de la encuesta resaltan la importancia de mantener una gestión efectiva de créditos y cobranzas estableciendo políticas adecuadas, una estructura organizativa definida y una capacitación continua para el personal. También enfatizan la necesidad de evaluar y optimizar las estrategias de comunicación con los clientes y la implementación de prácticas efectivas de mitigación del riesgo de morosidad para garantizar el éxito y la solidez de la cooperativa en el futuro.

1.2 Resultados reflejados en Indicadores Financieros

Tabla 4-10: Indicador de Morosidad

INDICADOR:	Morosidad		
DEFINICIÓN:	Según la Nota técnica emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2023) el índice de Morosidad determina los problemas de recuperabilidad de la cartera total que pueden ocasionar pérdidas en la institución, por lo tanto, mientras mayor sea el porcentaje del indicador significa que la entidad está teniendo problemas para recuperar la cartera, la relación es mientras más bajo sea el porcentaje mejor. (Andrade, 2023).		
FÓRMULA:	$M = \frac{CARTERA IMPRODUCTIVA}{CARTERA BRUTA}$		
	2020	2021	2022

APLICACIÓN:	$M = \frac{6.722.271,17}{185.420.354,52}$ M= 0,034 M= 3,38 %	$M = \frac{9732203,22}{227485743,05}$ M = 0,043 M= 4,28 %	$M = \frac{12794424,19}{359488625,82}$ M = 0,036 M= 3,56%
GRAFICA:	<p style="text-align: center;"> Ilustración 4-13: Morosidad </p>		
INTERPRETACIÓN:	<p>En 2020 y 2022 el índice de morosidad refleja un porcentaje del 3,38 % y 3,56 % respectivamente, por ende, inferiores al año 2021 que evidencia un porcentaje incrementado al 4,28 %.</p>		
ANÁLISIS:	<p>Por los valores reflejados se dice que la institución ha disminuido su cartera improductiva generada por la cartera de créditos vencida durante el periodo 2022, esto indica mejora en la situación de incumplimiento de pagos en comparación con el año anterior. La disminución puede ser una señal positiva y sugiere que se han tomado medidas para reducir la morosidad</p>		

Realizado por: Sandra Magaly Cepeda Guamán, 2023.

Tabla 4-11: Indicador de Solvencia

INDICADOR:	Solvencia o cobertura de la Cartera Problemática		
DEFINICIÓN:	Según la Nota técnica emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el índice de Solvencia o cobertura de la cartera Problemática determina el grado de protección del que se ocupa la entidad ante el riesgo de la cartera Morosa cuya relación se sitúa entre mayor sea el porcentaje es mejor (Andrade, 2023).		
FÓRMULA:	$S = \frac{\text{PROVISIONES DE LA CARTERA DE CRÉDITO}}{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA}}$		
APLICACIÓN:	2020	2021	2022
	$S = \frac{10369222,68}{6.722.271,17}$ <p style="text-align: center;">S= 1,65 S= 165,00 %</p>	$S = \frac{15268249,41}{9732203,22}$ <p style="text-align: center;">S = 1,57 S= 157,00 %</p>	$S = \frac{18924769,54}{12794424,19}$ <p style="text-align: center;">S = 1,48 S= 148,00 %</p>
GRAFICA:	<p>■ AÑO 2020 ■ AÑO 2021 ■ AÑO 2022</p> <p style="text-align: center;">Ilustración 4-14: Solvencia</p>		
INTERPRETACIÓN:	La entidad presenta una sólida solvencia en 2020, con un índice del 165%, pero experimentó una disminución en 157% y 148% para el año 2021 y 2022 respectivamente. Esto sugiere una posible presión financiera o la necesidad de una gestión más cuidadosa para mantener la estabilidad financiera a largo plazo.		
CONCLUSIÓN:	La COAC tenía una sólida situación financiera en 2020, pero experimentó una disminución gradual en su solvencia en los años siguientes. Siendo este un indicio de desafíos financieros y cambios en su estructura financiera que requieren una evaluación y medidas para mantener su salud financiera a largo plazo.		

Realizado por: Sandra Magaly Cepeda Guaman, 2023.

Tabla 4-12: Indicador de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

INDICADOR:	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)		
DEFINICIÓN:	Según la Nota técnica emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el Indicador de rentabilidad sobre el patrimonio calcula el porcentaje de vuelta generado por el capital invertido en el patrimonio, por lo tanto, si el resultado es mayor significa que la entidad podrá generar suficientes ingresos que permitan fortalecer el Patrimonio (Andrade, 2023).		
FÓRMULA:	$ROE = \frac{UTILIDAD\ DEL\ EJERCICIO}{PATRIMONIO\ TOTAL}$		
APLICACIÓN:	2020	2021	2022
	$ROE = \frac{1638736,12}{26587721,38}$	$ROE = \frac{1755329,37}{32261142,38}$	$ROE = \frac{2463782,62}{43312614,87}$
	ROE= 0,062 ROE= 6, 16 %	ROE = 0,054 ROE = 5,44 %	ROE = 0,057 ROE = 5,69 %
GRAFICA:	<p style="text-align: center;">Ilustración 4-15: Rentabilidad sobre el Patrimonio</p>		
INTERPRETACIÓN:	Dados los resultados, es evidente que durante el periodo 2020 la entidad obtiene \$0,062 ctvs. de dólar por cada dólar invertido en el patrimonio, reflejados en un 6,16% mientras que en el periodo 2021 y 2022 disminuyó a \$0,05 ctvs. Expresados en un 5,44% y un 5,69 %.		
ANÁLISIS:	Por lo tanto, estos datos sugieren fluctuaciones en la eficiencia de la entidad para generar ganancias en relación con su inversión de capital. Por ende, los factores económicos, estratégicos o de gestión requieren un análisis más detenido para comprender y abordar adecuadamente.		
Elaborado por: Sandra Magaly Cepeda Guman			

Realizado por: Sandra Magaly Cepeda Guaman, 2023.

Tabla 4-13: Indicador de Rentabilidad sobre el Activo (ROA)

INDICADOR:	Rentabilidad sobre el Activo (ROA)		
DEFINICIÓN:	Según la Nota técnica emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el Indicador de rentabilidad sobre el Activo calcula el nivel de retorno generado por el activo de la entidad, es una medida de eficacia en el manejo de los recursos, por lo tanto, si el indicador es menor significa que la entidad no generaría suficientes recursos para cubrir la retribución a sus accionistas y generar utilidades (Andrade, 2023).		
FÓRMULA:	$ROA = \frac{UTILIDAD\ DEL\ EJERCICIO}{ACTIVO\ TOTAL}$		
APLICACIÓN:	2020	2021	2022
	$ROA = \frac{1638736,12}{244948125,67}$ ROA= 0,0067 ROA= 0,67 %	$ROA = \frac{1755329,37}{330958904,16}$ ROA = 0,0053 ROA = 0,53 %	$ROA = \frac{2463782,62}{438106786,95}$ ROA = 0,0056 ROA = 0,56 %
GRAFICA:	<p style="text-align: center;">Ilustración 4-16: Rentabilidad sobre el activo</p>		
INTERPRETACIÓN:	La entidad durante los periodos 2020, 2021 y 2022 no obtuvo utilidad monetaria ya que sus resultados están reflejados por un 0,67%; 0,53%, 0,56% de ganancia en relación al 100% de activos.		
CONCLUSIÓN:	Por lo tanto, se demuestra que el rendimiento y utilización de los recursos en la generación de utilidades es desfavorable ya que por cada dólar invertido en activos los accionistas están obteniendo 0.056 ctvo. de ganancia, por lo tanto, este resultado no es conveniente para los inversionistas.		

Realizado por: Sandra Magaly Cepeda Guamán, 2023.

Tabla 4-14: Indicador de Liquidez

INDICADOR:	Liquidez		
DEFINICIÓN:	Según la Nota técnica emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el Indicador de Liquidez determina la capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes, es decir que entre más alto sea el resultado del indicador la entidad tendrá mayor capacidad de responder a las obligaciones inmediatas (Andrade, 2023).		
FÓRMULA:	$L = \frac{\text{FONDOS DISPONIBLES}}{\text{DEPOSITOS A CORTO PLAZO}}$		
APLICACIÓN:	2020	2021	2022
	$L = \frac{31406937,41}{51429162,78}$ L= 0,611 L= 61,07 %	$L = \frac{60302204,19}{65758587,99}$ L= 0,917 L = 91,70 %	$L = \frac{24712487,92}{82431691,60}$ L= 0,300 L = 29,98 %
GRAFICA:	<p style="text-align: center;">AÑO 2020 AÑO 2021 AÑO 2022</p> <p style="text-align: center;">Ilustración 4-17: Liquidez</p>		
INTERPRETACIÓN:	En 2020 y 2021, mantuvo niveles de liquidez sólidos, alcanzando el 61,07% y el 91,70%, respectivamente. Sin embargo, en 2022, la liquidez disminuyó drásticamente, cayendo a tan solo el 29,98%.		
CONCLUSIÓN:	Los datos presentados, reflejan una disminución significativa de liquidez para el año 2022, lo que indica una menor capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo en comparación con los dos años anteriores.		

Realizado por: Sandra Magaly Cepeda Guamán, 2023.

Tabla 4-15: Indicador de Intermediación Financiera

INDICADOR:	Intermediación Financiera		
DEFINICIÓN:	Según la Nota técnica emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el Indicador de Intermediación financiera determina el nivel de préstamos o créditos otorgados en relación a la cantidad de depósitos efectuados por parte de los depositantes de una entidad por lo tanto entre más elevado sea el resultado del indicador, significa que la entidad será más eficiente en la distribución de préstamos en función a la cantidad de depósitos a la vista y a plazo que recibe (Andrade, 2023).		
FÓRMULA:	$I.F = \frac{CARTERA\ BRUTA}{DEPOSITOS\ A\ LA\ VISTA + DEPOSITOS\ A\ PLAZO}$		
APLICACIÓN:	2020	2021	2022
	$I, F = \frac{185420354,52}{194822369,84}$ <p style="text-align: center;">I, F = 0,952 I, F = 95,17 %</p>	$I, F = \frac{227485743,05}{263854683,49}$ <p style="text-align: center;">I.F = 0,862 I, F = 86,22 %</p>	$I, F = \frac{359488625,82}{343718537,76}$ <p style="text-align: center;">IF = 1,046 I, F = 104,59 %</p>
GRAFICA:	<p style="text-align: center;">Ilustración 4-18: Intermediación Financiera</p>		
INTERPRETACION:	Una vez aplicada la fórmula de Intermediación financiera se observa que durante el periodo 2022 existió un aumento significativo con un 104,59 % frente a un 86,22% y 95,17% correspondiente al periodo 2020 y 2021.		
ANÁLISIS:	Por lo tanto, la entidad es eficaz en la distribución de préstamos en función a la cantidad de depósitos a la vista, que son aquellos que pueden ser solicitados en cualquier momento por sus depositantes y depósitos a plazo que recibe.		

Realizado por: Sandra Magaly Cepeda Guamán, 2023.

4.4. Diagnostico Financiero

En el período 2020 y 2022, la entidad mantuvo tasas de morosidad relativamente bajas, con un 3,38% y un 3,56%, respectivamente, en comparación con el aumento al 4,28% en 2021. Esta disminución puede indicar una gestión efectiva del riesgo crediticio. La solvencia tiende a la baja, disminuyendo de un sólido 165% en 2020 a 157% en 2021 y a 148% en 2022, lo que sugiere una posible presión financiera y la necesidad de una gestión más cuidadosa para mantener la estabilidad financiera a largo plazo.

La rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) disminuyó de 6,16% en 2020 a 5,44% en 2021 y luego aumentó ligeramente a 5,69% en 2022. Estos valores indican la eficiencia en la generación de ganancias en relación con el capital propio, con variaciones anuales que pueden requerir una evaluación más profunda.

Durante los períodos 2020, 2021 y 2022, la entidad no obtuvo utilidad monetaria, y los resultados se reflejaron con un margen muy bajo en relación al 100% de activos (0,67%, 0,53% y 0,56%, respectivamente). Esto sugiere un rendimiento limitado en relación a sus activos durante este período.

La liquidez se mantuvo sólida en 2020 y 2021, con tasas del 61,07% y 91,70%, respectivamente. Sin embargo, en 2022, la liquidez disminuyó drásticamente, cayendo al 29,98%, lo que podría indicar una posible dificultad para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo en 2022.

La fórmula de intermediación financiera mostró un aumento significativo del 104,59% en 2022 en comparación con 86,22% y 95,17% en 2020 y 2021, respectivamente. Esto podría sugerir un mayor grado de intermediación en la actividad financiera en 2022, lo que requerirá un análisis detallado de las operaciones y estrategias financieras.

En general, los datos indican que la entidad ha enfrentado desafíos financieros en los últimos años, incluyendo una disminución en la solvencia, la rentabilidad y la liquidez. Para mejorar su situación financiera, es importante realizar un análisis más detallado de sus operaciones, estrategias y factores subyacentes detrás de estos indicadores. Se recomienda tomar medidas para abordar las áreas que presenten debilidades y buscar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

4.5. Comprobación de la idea a defender

El análisis exhaustivo de la información proporcionada acerca de la cooperativa revela aspectos esenciales que abarcan su estructura organizativa, la gestión de cobranza y su situación financiera. Se advierte una jerarquía organizativa sólida; no obstante, se identifica la necesidad de fortalecer la estructura del departamento de crédito. En lo que respecta a la gestión de cobranza, encabezada por profesionales legales, se enfrenta a desafíos de eficiencia y a dificultades en el sistema judicial. En consecuencia, resulta primordial optimizar este ámbito con miras a prevenir carteras vencidas y salvaguardar la estabilidad financiera.

En lo relativo a la situación financiera, se evalúan indicadores durante dos años, lo que arroja cambios en la liquidez, el endeudamiento, la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar y la solvencia, resaltándose la necesidad de implementar un modelo de gestión de cobranza eficiente y efectivo para optimizar la estructura en el departamento de crédito y la revisión de políticas, además de centrarse en la adaptabilidad, la resolución amigable de conflictos y la toma de decisiones fundamentadas, ya que estos elementos son esenciales para cumplir los objetivos institucionales y la mejora financiera.

En virtud de lo anterior expuesto, se comprueba que, el ejecutar un modelo de gestión de cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., ubicada en la sede principal de Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el año 2023, permite mejorar el proceso de colocación y recuperación de créditos, para así garantizar la liquidez, hacer crecer la rentabilidad y optimizar aún más los recursos de la entidad financiera.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Título

Modelo de gestión de cobranza para la cooperativa de ahorro y crédito "Fernando Daquilema" Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2023.

5.2. Propuesta

Diseñar un modelo de gestión de cobranza que permita disminuir la cantidad de préstamos vencidos en la agencia matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda.

5.3. Introducción

Por medio de la propuesta se busca que la agencia matriz de la cooperativa Fernando Daquilema pueda tener un control adecuado en la gestión de cobranza, y a su vez obtengan los resultados esperados. La reestructuración de las políticas como las del otorgamiento del crédito, la revocatoria de aquel, el seguimiento del crédito y el cobro del crédito son importantes, porque se tendrá un mejor panorama y la cooperativa dejará de sufrir porque la liquidez descienda y aumente el índice de la cartera de crédito vencida.

La administración del crédito y la gestión de cobranza son actividades complejas, debido al requerimiento del éxito en la esencia del giro ordinario del negocio de la agencia matriz de la Cooperativa de ahorro y crédito "Fernando Daquilema" para generar flujo de efectivo eficiente y además esperar obtener rentabilidad de sus operaciones. Las políticas y procedimientos establecidos para el otorgamiento y recuperación de los créditos son importantes para ejercer un control sobre los mismos; es decir, orientadas para la eficiencia y eficacia de las operaciones crediticias. Por consiguiente, el presente modelo de gestión de cobranza para disminuir la cantidad de préstamos vencidos es una herramienta que le permitirá al área de crédito y cobranza y a sus funcionarios contar con una guía de normas uniformes en el análisis de crédito para su otorgamiento, renovación y cobranza efectiva, respecto a los créditos vigentes y créditos vencidos

5.4. Justificación

El establecer un sólido modelo de gestión de cobranza, es esencial para las cooperativas de ahorro y crédito por diversas razones. En primer lugar, asegura la sostenibilidad financiera al garantizar pagos oportunos de los préstamos, manteniendo la liquidez y operaciones financieras. Además, ayuda a reducir el riesgo crediticio al evitar préstamos incobrables o en mora, protegiendo así los intereses de la cooperativa y sus miembros. Una cobranza eficiente también promueve la confianza y reputación de la cooperativa, atrayendo nuevos clientes y fomentando la retención de los actuales. Asimismo, asegura el cumplimiento normativo, evitando problemas legales y sanciones. Por último, una gestión sensible y proactiva mejora las relaciones con los miembros que enfrentan dificultades financieras y optimiza la eficiencia operativa de la cooperativa en general.

5.5. Objetivos de la propuesta

5.5.1. *Objetivo general*

Plantear las políticas, procesos y procedimientos para la gestión de cobranza de la agencia matriz de la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”, a fin de generar un proceso de cobranza eficiente y mejorar el escenario actual.

5.5.2. *Objetivos Específicos*

- Establecer las funciones para los oficiales del área de cobranza.
- Realizar una mejora en las políticas sobre el manejo del crédito de principio a fin, y diseñar flujogramas adecuados con respecto a las políticas del crédito que sean modificadas.
- Presentar estrategias para cada uno de los procesos de cobranza presentes en la agencia matriz de la COAC.

5.5.3. *Fundamento Normativo*

- Código Orgánico monetario y financiero.
- Ley orgánica de economía popular y solidaria.
- Codificaciones de resoluciones de las SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)
- Normativa interna

5.6. Datos de la entidad financiera

5.6.1. Nombre de la entidad financiera

Cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema. LTDA.

5.6.2. RUC

0691706710001

5.6.3. Dirección (Casa Matriz)

Veloz 24-16 Entre Larrea Y España, Riobamba; Chimborazo.

5.6.4. Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito, con principios y valores cristianos comprometidos con la satisfacción y desarrollo económico-social de nuestros socios y clientes.

5.6.5. Visión

Al 2023, ubicarnos entre las 10 primeras cooperativas de ahorro y crédito del país con enfoque intercultural basados en valores y principios cristianos.

5.6.6. Principios

- Principios Cristianos.
- Randi randi (Reciprocidad).
- Participación social y comunitaria.
- Interculturalidad
- Espíritu Cooperativo

5.6.7. Valores

- Solidaridad
- Transparencia
- Ética y Moral
- Proactividad
- Trabajo en equipo

5.6.8. Descripción de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema" Ltda., en Ecuador, se estableció en 1985 en una comunidad rural de la provincia de Chimborazo, para proporcionar servicios financieros y no financieros a los locales. Su enfoque se centra en atender a personas de bajos y medianos ingresos, tanto en zonas urbanas como rurales. La cooperativa ofrece varios productos financieros para mejorar la calidad de vida de sus clientes.

Uno de los productos financieros destacados que ofrece son los microcréditos, otorgados para capital de trabajo y para adquirir activos fijos. Además, se ofrecen préstamos hipotecarios destinados a viviendas sociales o la compra de terrenos. También forman parte de su oferta los préstamos de consumo, diseñados para cubrir necesidades personales como gastos educativos o atención médica.

Además de su enfoque en préstamos, Daquilema proporciona un seguro de vida que protege al prestatario en caso de fallecimiento. La cooperativa también se preocupa por la comodidad de sus clientes, ofreciendo servicios de pago que incluyen el procesamiento de remesas extranjeras y el pago de facturas de servicios públicos, como agua, electricidad y teléfono, sin incurrir en costos adicionales para los usuarios.

5.6.9. Actividad a la que se dedica

La principal actividad es la intermediación financiera, trasladar los recursos económicos de los ahorristas directamente a las empresas o personas que requieren financiamiento.

5.7. Organigrama de la cooperativa

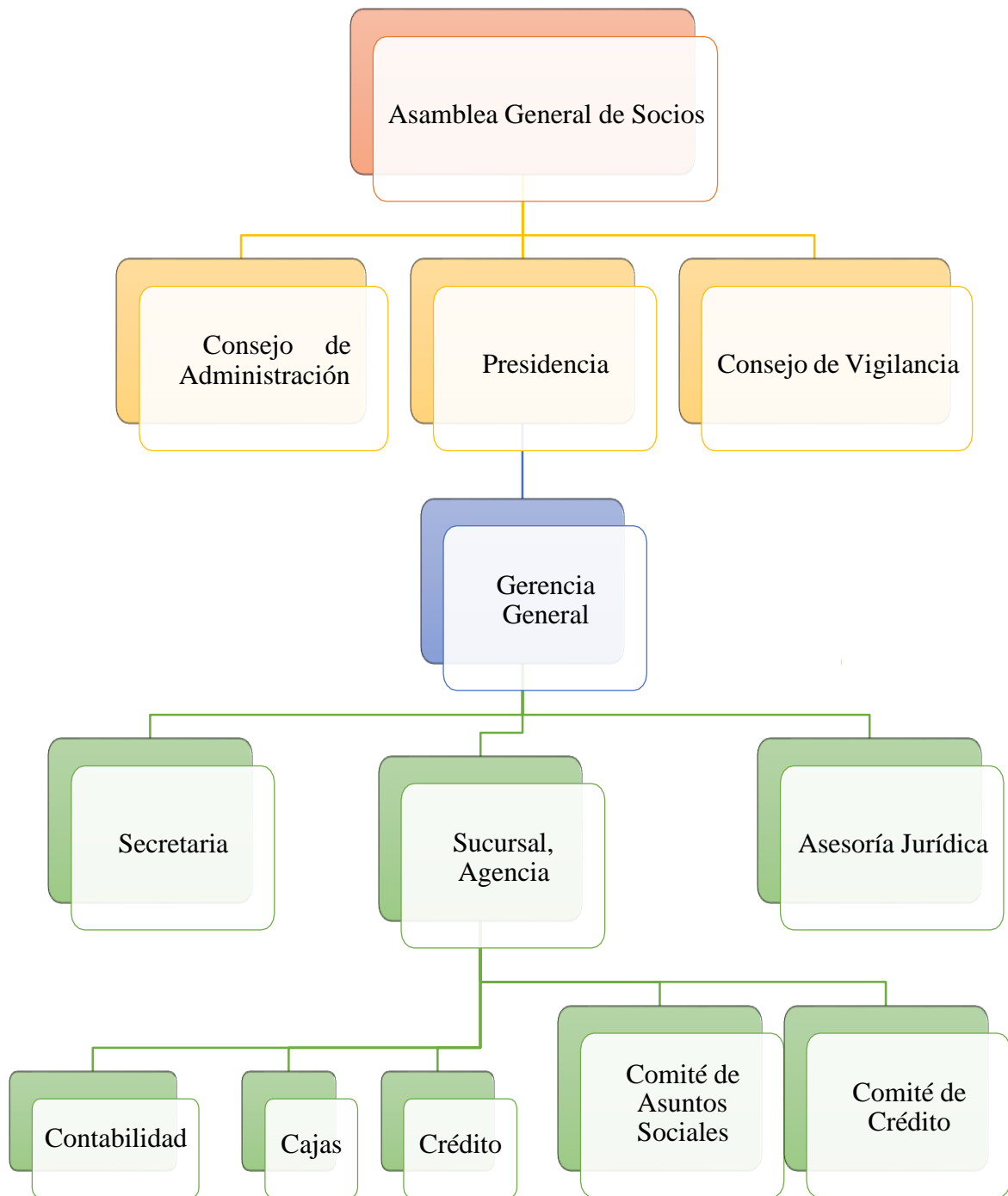


Ilustración 5-1: Organigrama de la cooperativa

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.

Realizado por: Cepeda, S., 2023.

5.7.1. Organigrama de la cooperativa Propuesto

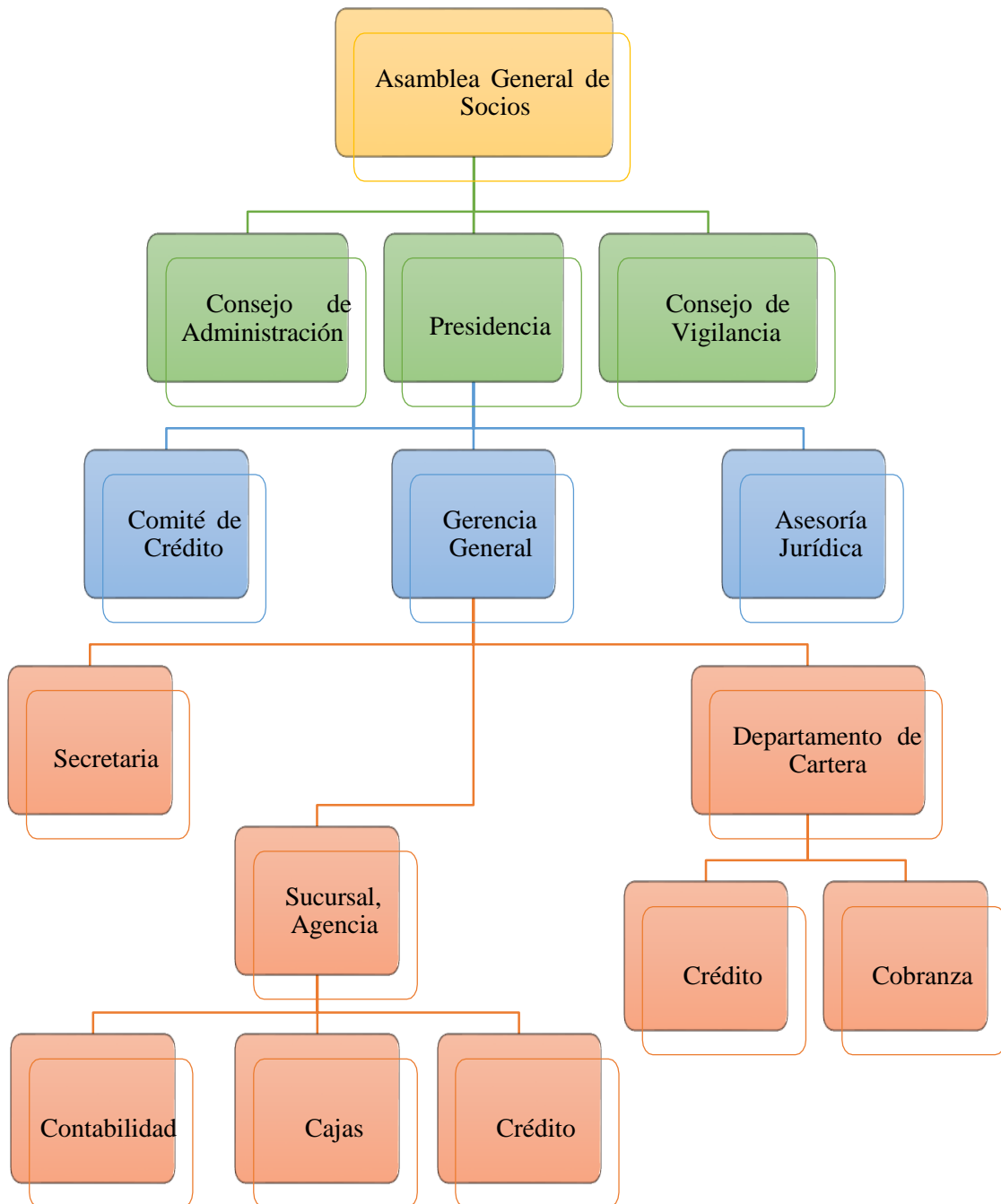



Ilustración 5-2: Organigrama de la cooperativa Propuesto


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, 2023.


Realizado por: Cepeda, S., 2023.






5.8. Manual de funciones propuesto


	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	20 de Julio de 2023	
Página:		1	de	9
INTRODUCCIÓN.				
<p>El propósito de este Manual de Funciones es describir exhaustivamente las responsabilidades que deben cumplir los miembros del departamento de crédito y cobranza de la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.</p> <p>La importancia de este manual radica en proporcionar una orientación clara a cada empleado, facilitando así la realización de sus tareas y contribuyendo a una relación laboral más armoniosa y eficiente dentro del departamento y, en última instancia, en toda la cooperativa.</p>				
OBJETIVOS.				
<ul style="list-style-type: none">• Establecer las actividades necesarias en la entidad financiera para alcanzar sus objetivos, asegurando una dirección clara hacia el logro de metas y resultados.• Mejorar la eficiencia en la ejecución de las tareas asignadas al personal, buscando optimizar recursos y minimizar pérdida de tiempo o esfuerzo.• Contar con una guía detallada de actividades que facilite la integración de nuevos empleados en sus responsabilidades, permitiéndoles comprender claramente las expectativas.• Agilizar la realización de tareas a través de una guía de actividades, reduciendo la necesidad de dar instrucciones repetitivas y ahorrando tiempo y esfuerzo tanto para el personal como para los líderes y supervisores.				
Elaborado por: Sandra Cepeda		Revisado por:		Aprobado por:






Realizado por: Cepeda, S., 2023.


	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.				
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	20 de Julio de 2023		
		Página:	2	de	9
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA					
<p>Nombre del Cargo: jefe del Departamento.</p> <p>Área: Financiera.</p> <p>Superior Inmediato: Gerente General.</p> <p>Supervisa a: Analista de Crédito y Gestor de Cobranza.</p> <p><u>PERFIL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento: Administrativos, Contables o Económicos. ■ Habilidades: mantener una estructura y planificación adecuada, actitud comprometida, excelencia en la ejecución de las tareas asignadas, capacidad para colaborar y comunicarse eficazmente con el equipo, disposición para tomar la iniciativa en la búsqueda de nuevas ideas y enfoques, así como enfrentar desafíos y encontrar soluciones efectivas. <p><u>REQUISITOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Educación: Profesional en carreras administrativas, contables, económicas y carrerasafines. ■ Experiencia: De preferencia dos (2) años de experiencia relacionados con el cargo. <p><u>UNIDADES DE COMPETENCIA</u></p> <p>Desempeñar su cargo de manera responsable y eficiente, manteniendo la discreción y el profesionalismo en todo momento con respecto a los asuntos confiados.</p>					
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:		Aprobado por:	






	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 20 de Julio de 2023		
		Página: 3	de	9
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA				
<p><u>FUNCIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar políticas y procedimientos de crédito y cobranza que estén alineados con los objetivos y metas de la institución. • Realizar una cuidadosa supervisión y análisis de cada crédito desembolsado por la cooperativa, garantizando su adecuada gestión. • Controlar y verificar la cartera de la cooperativa, asegurando una recaudación oportuna de los pagos. • Proporcionar informes periódicos a la gerencia sobre el estado de la cartera y el progreso de los créditos en mora. • Supervisar y evaluar las actividades relacionadas con el crédito y el desempeño de la cartera realizadas por el equipo. • Analizar la cartera de la cooperativa a través de los registros contables de la institución. • Gestionar el envío de los estados de cuenta de los créditos otorgados a los socios correspondientes. • Preparar y presentar informes solicitados por el superior inmediato en relación con sus funciones. • Elaborar evaluaciones del rendimiento del personal a cargo. • Proponer a la Gerencia actividades que contribuyan a mantener la salud óptima de la cartera de la cooperativa, si es necesario. 				
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:		Aprobado por:


	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	20 de Julio de 2023	
		Página:	4	de
OFICIAL DE CRÉDITO				
<p> Nombre del Cargo: Oficial de Crédito. Área: Financiera. Superior Inmediato: jefe del Departamento de Crédito y cobranza. Supervisa a: No aplica. </p> <p> <u>PERFIL</u> </p> <ul style="list-style-type: none">  Conocimiento: Área económica, contable y jurídica.  Habilidades: Organización, compromiso con la cooperativa, iniciativa, eficiencia en el trabajo, responsabilidad, comunicación y enfoque en el servicio al cliente <p> <u>REQUISITOS</u> </p> <ul style="list-style-type: none">  Educación: Profesional en la carrera de contabilidad, de finanzas y carreras afines.  Experiencia: De preferencia dos (2) años de experiencia relacionados con el cargo. <p> <u>UNIDADES DE COMPETENCIA</u> </p> <p> Llevar a cabo las responsabilidades del cargo de manera responsable y eficiente, manteniendo siempre la confidencialidad y el profesionalismo en relación a los asuntos confiados. </p>				
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:		

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	20 de Julio de 2023	
		Página:	5	de
OFICIAL DE CRÉDITO				
<p><u>FUNCIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el riesgo crediticio y la idoneidad de los socios actuales y potenciales. • Realizar una evaluación inicial de la situación financiera de los socios y aprobar o rechazar los créditos. • Establecer límites de crédito para los socios existentes y potenciales. • Examinar los estados de cuenta de los socios deudores. • Elaborar informes semanales sobre los saldos de los socios deudores y enviarlos a la autoridad superior. • Contribuir al servicio al cliente y fortalecer la relación con los socios de la cooperativa. • Ofrecer orientación para controlar los créditos, reducir conflictos y garantizar un pago efectivo. • Preparar y presentar informes requeridos por el supervisor inmediato relacionados con sus responsabilidades. 				
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:		


	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	20 de Julio de 2023	
		Página:	6	de
GESTOR DE COBRANZA				
<p> Nombre del Cargo: Gestor de Cobranza. Área: Financiera. Superior Inmediato: jefe del Departamento de Crédito y cobranza. Supervisa a: No aplica. </p> <p> <u>PERFIL</u> </p> <ul style="list-style-type: none">  Conocimiento: Área económica, contable, sociológicas, psicológicas, lingüísticas y jurídica.  Habilidades: Organización, táctico, integro, compromiso con la cooperativa, iniciativa, calidad de trabajo, responsabilidad, comunicación, y analista. <p> <u>REQUISITOS</u> </p> <ul style="list-style-type: none">  Educación: Profesional en la carrera de contabilidad, de finanzas, derecho y carreras afines.  Experiencia: De preferencia dos (2) años de experiencia relacionados con el cargo. <p> <u>UNIDADES DE COMPETENCIA</u> </p> <p> Conducir de manera responsable y eficiente el cargo asignado, conservando discreción y profesionalismo sobre sus asuntos confiados. </p>				
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:		


	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	20 de Julio de 2023	
		Página:	7	de
GESTOR DE COBRANZA				
<p><u>FUNCIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el jefe Inmediato en la gestión de las obligaciones vencidas para su recuperación. • Mantener listados actualizados del estado de las cuentas vencidas según su antigüedad. • Dar prioridad al seguimiento de los créditos que representen un alto riesgo para la cooperativa debido a su monto, garantía y antigüedad. • Organizar las llamadas y visitas a los clientes deudores para negociar y recuperar la cartera vencida. • Proporcionar la información necesaria a la Asesoría Jurídica cuando sea requerida, especialmente durante el proceso de cobranza judicial. • Analizar y proponer al jefe del Departamento actividades para prevenir el aumento de la mora. • Elaborar y presentar informes solicitados por el superior inmediato sobre sus funciones. 				
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:		


	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	20 de Julio de 2023	
		Página:	8	de
ABOGADO				
<p> Nombre del Cargo: Abogado Área: Financiera. Superior Inmediato: jefe del Departamento de Crédito y cobranza. Supervisa a: No aplica. </p> <p> <u>PERFIL</u> </p> <ul style="list-style-type: none">  Conocimiento: Área económica, contable, sociológicas, psicológicas, lingüísticas y jurídica.  Habilidades: Organización, táctico, integro, compromiso con la cooperativa, iniciativa, calidad de trabajo, responsabilidad, comunicación, y analista. <p> <u>REQUISITOS</u> </p> <ul style="list-style-type: none">  Educación: Título de Licenciado en Derecho con habilitación legal para la práctica jurídica (al menos 3 años atrás), con la debida inscripción en el colegio o registro profesional correspondiente.  Experiencia: De preferencia dos (2) años de experiencia en recuperación de cartera vencidas judicial y extrajudicial. <p> <u>UNIDADES DE COMPETENCIA</u> </p> <p> Conducir de manera responsable y eficiente el cargo asignado, conservando discreción y profesionalismo sobre sus asuntos confiados. </p>				
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:		


	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	20 de Julio de 2023	
		Página:	9	de
ABOGADO				
<p><u>FUNCIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ". Brindar asesoramiento al director de Recuperación de Deudas en procedimientos legales y determinar cuándo es aconsejable explorar soluciones alternativas. • Recibir la documentación o el expediente del miembro con pagos atrasados para su correspondiente tramitación en instancias judiciales. • Realizar los procedimientos legales necesarios conforme a la normativa aplicable. • Coordinar y mantener informado al director de Cobranzas sobre el estado de los procesos judiciales relacionados con créditos vencidos. • Realizar visitas al miembro deudor para llevar a cabo la gestión de cobro de la cartera asignada. • Llevar a cabo una eficiente gestión de recuperación de la cartera asignada. • Supervisar y promover el avance de los casos de recuperación judicial de cartera. • Mantener un registro organizado de los expedientes de recuperación judicial de deudas. 				
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:		


5.9. Políticas de crédito propuestas


	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.				
	POLÍTICAS DE CRÉDITO	Fecha:	24 de Julio de 2023		
		Página:	1	de	6
POLÍTICAS DE APROBACIÓN DEL CRÉDITO					
<p><u>POLÍTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El jefe del Departamento de Crédito y Cobranza tiene la responsabilidad de obtener la información crediticia precisa y completa de los socios potenciales mediante un checklist de documentación. • El oficial de crédito es encargado de analizar el ahorro progresivo del socio potencial. • El oficial de crédito debe verificar y validar la información obtenida por el superior inmediato para asegurarse de que cumpla con las políticas de crédito y concuerde con la información proporcionada por el socio potencial. • El jefe del Departamento de Crédito y Cobranza debe enviar los documentos de crédito correspondientes al comité de crédito para su aprobación. • Aunque el consejo de administración establece los montos de los créditos anualmente, el comité de crédito tiene la autoridad para reducirlos según la capacidad de pago del socio o la situación financiera de la cooperativa. 					
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:		Aprobado por:	

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	POLÍTICAS DE CRÉDITO	Fecha:	24 de Julio de 2023	
		Página:	2	de
POLÍTICAS DE PLAZOS				
<p><u>POLÍTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los plazos para el pago de los créditos se establecerán según el monto y el tipo de crédito otorgado, y serán definidos por el consejo de administración. • El jefe del departamento, junto con el comité de crédito, propone al comité un plazo diferente si lo consideran necesario, tras analizar la situación financiera del socio. • Los créditos concedidos deberán ser reembolsados mediante cuotas mensuales, que incluirán tanto el capital como los intereses. • Aunque las cuotas son mensuales, la cooperativa también tiene la opción de recibir pagos diarios, semanales y/o mensuales, según lo acordado. • Cuando el préstamo actual se cancele en un 80%, el socio podrá solicitar la renovación del crédito. • El jefe del departamento de cartera es responsable de analizar las posibles renovaciones de créditos y presentarlas al comité de crédito para su aprobación. • Un socio no puede mantener dos créditos activos simultáneamente, ya que, al obtener la renovación, deberá liquidar el crédito anterior y se le entregará únicamente la diferencia correspondiente. • El oficial de crédito debe mantener un informe semanal sobre el estado de la cartera. 				
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:		


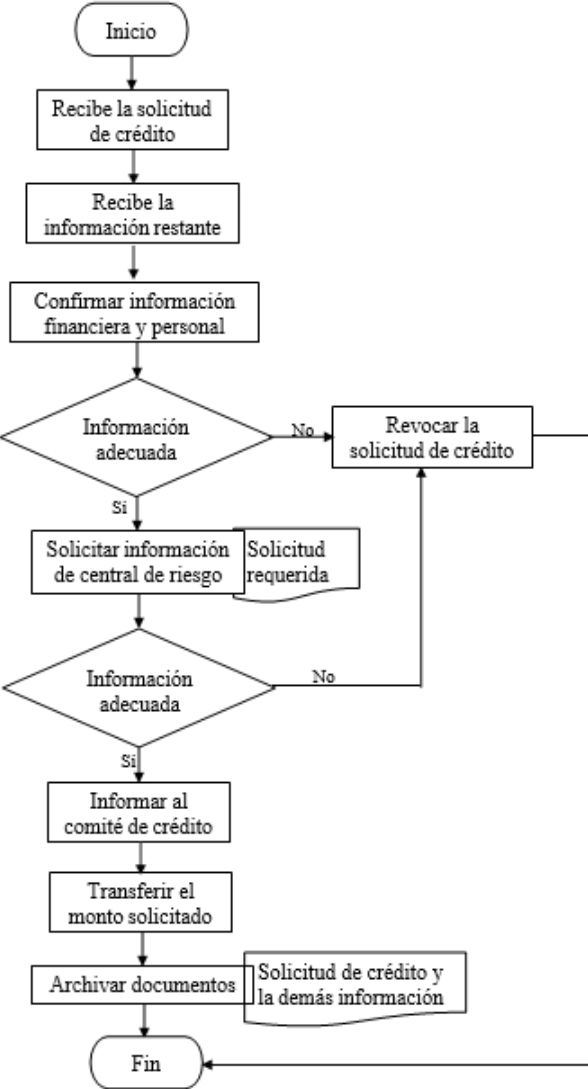
	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.				
	POLÍTICAS DE CRÉDITO	Fecha:	24 de Julio de 2023		
		Página:	3	de	6
POLÍTICAS DE INTERESES					
<p><u>POLÍTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Es de responsabilidad del Consejo de Administración, fijar las tasas de interés para cada periodo contable de acuerdo a las condiciones del mercado actual. • En el caso de que el socio se encuentre en mora, se cobrará los intereses legales vigentes. 					
POLÍTICAS PARA LAS GARANTÍAS					
<p><u>POLÍTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En el caso de créditos de consumo, vivienda y microcréditos, se requieren garantías personales, y tanto el socio como el garante deben firmar un pagaré. • Para los créditos de vivienda, las garantías pueden ser bienes raíces, prendarios, industriales y/o vehículos. • Los garantes solidarios pueden ser o no socios de la cooperativa. • Un socio puede ser garante de un único socio deudor. • Los pagarés deben ser firmados por el prestatario y ser aceptados por el socio y el garante. 					
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:		Aprobado por:	

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.				
	POLÍTICAS DE CRÉDITO	Fecha:	24 de Julio de 2023		
		Página:	4	de	6
POLÍTICAS DE GARANTÍAS					
<p><u>POLÍTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El 10% del valor original del crédito, conocido como encaje, será bloqueado como garantía utilizando los ahorros del prestatario. • En función del monto del crédito y la garantía, el comité de crédito puede solicitar el aval de un garante solidario adicional. • El jefe del Departamento de Cartera es responsable de obtener información crediticia completa del garante a través de un checklist de documentación. • El oficial de crédito debe validar la información proporcionada por el garante, asegurándose de que cumpla con las políticas de crédito y sea consistente con la información declarada por el garante. • El jefe del Departamento de Cartera debe remitir los documentos de garantía correspondientes al comité de crédito para su aprobación. • No se permitirá ser garante en las siguientes situaciones: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Si el socio mantiene créditos en mora. ➤ Si el socio es garante de créditos en mora. ➤ Si es miembro de la cooperativa. 					
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:		Aprobado por:	


	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	POLÍTICAS DE CRÉDITO	Fecha:	24 de Julio de 2023	
		Página:	5	de
REQUISITOS PARA SOLICITAR EL CRÉDITO				
<p><u>POLÍTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Para solicitar un crédito, es necesario ser socio de la cooperativa por al menos un mes antes de la solicitud. • El solicitante debe contar con ahorros suficientes en su cuenta, conforme a las políticas de garantías establecidas. • No se deben tener saldos pendientes de pago por créditos anteriores o haber cancelado al menos el 80% del crédito previo. • Se debe presentar una solicitud por escrito con toda la información requerida, incluyendo la de los garantes. • El comité de crédito evaluará y tomará la decisión de aprobar o rechazar la solicitud. 				
TRÁMITES DE LOS CRÉDITOS				
<p><u>POLÍTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada crédito debe ser solicitado utilizando el formulario proporcionado por la cooperativa. • El formulario debe completarse de manera clara y veraz, sin tachadura o corrección en la información solicitada. 				
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:		


	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.				
	POLÍTICAS DE CRÉDITO	Fecha:	24 de Julio de 2023		
		Página:	6	de	6
TRÁMITES DE LOS CRÉDITOS					
<p><u>POLÍTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Junto con la solicitud, se deben presentar los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Copia a color de cédula de identidad y papeleta de votación del socio y del garante. ➤ Copia del estado de cuenta del socio para analizar su ahorro progresivo. ➤ Copia del Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.). ➤ Certificado de Ingresos (para empleados dependientes) y copia de los tres últimos roles de pagos o el mecanizado del IESS. ➤ Factura de compra/venta (para microcréditos). ➤ Declaración del IVA (IMPUESTO AL VALOR AGREGADO) (las tres últimas declaraciones). ➤ Presentar el Estado de Flujo de Efectivo hasta un mes anterior a la fecha de solicitud de crédito (aplica para microcréditos). • Es responsabilidad del oficial de crédito completar el informe económico correspondiente. • Tras un análisis minucioso del estado financiero del socio, el comité de crédito aprueba o rechaza el crédito. • Una vez que el crédito ha sido aprobado, el solicitante y el garante firmarán el pagaré. A continuación, se les entregará una tabla de amortización a cada uno y se procederá a realizar el desembolso a la cuenta del socio solicitante. 					
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:		Aprobado por:	

5.10. Flujograma de Proceso de Crédito


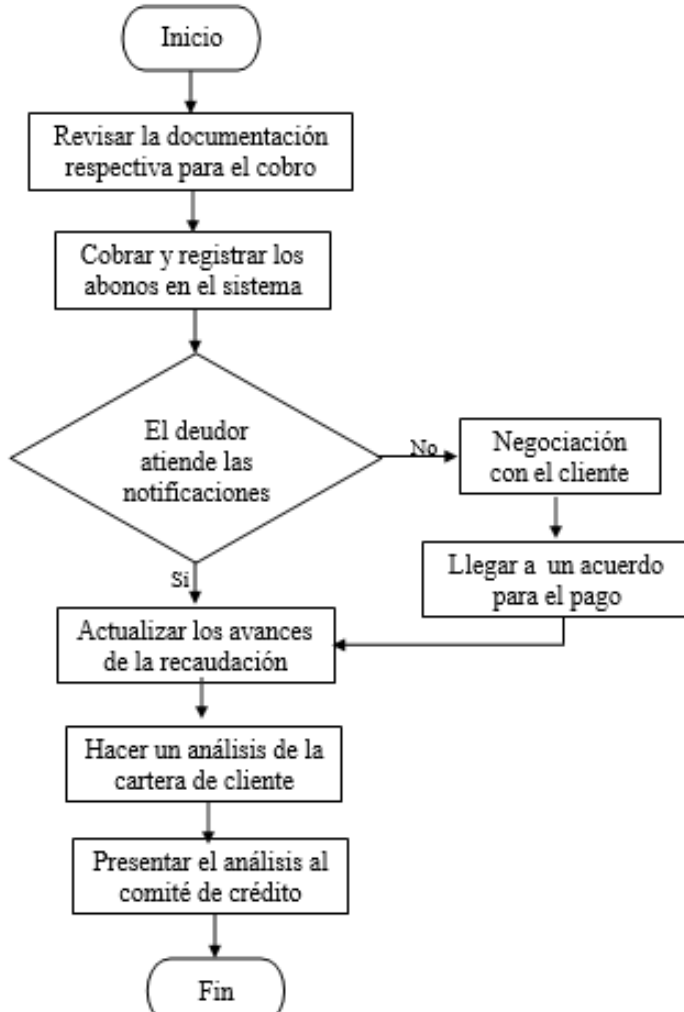
	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.		
	PROCESO DE CRÉDITO	Fecha:	25 de Julio de 2023
	Página:	1	de
			1
Objetivo:			
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> RecibeSolicitud[Recibe la solicitud de crédito] RecibeSolicitud --> RecibeInfo[Recibe la información restante] RecibeInfo --> ConfirmaInfo[Confirmar información financiera y personal] ConfirmaInfo --> InfoAdeuada1{Información adecuada} InfoAdeuada1 -- No --> Revoca1[Revocar la solicitud de crédito] InfoAdeuada1 -- Si --> SolicitaInfo[Solicitar información de central de riesgo] SolicitaInfo --- SolicitaInfoCallout[Solicitud requerida] SolicitaInfo --> InfoAdeuada2{Información adecuada} InfoAdeuada2 -- No --> Revoca1 InfoAdeuada2 -- Si --> InformaComite[Informar al comité de crédito] InformaComite --> TransfiereMonto[Transferir el monto solicitado] TransfiereMonto --> ArchivaDocs[Archivar documentos] ArchivaDocs --- ArchivaDocsCallout[Solicitud de crédito y la demás información] Revoca1 --> Fin([Fin]) ArchivaDocsCallout --> Fin </pre>			
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:	

5.11. Políticas de Cobranza Propuesto.


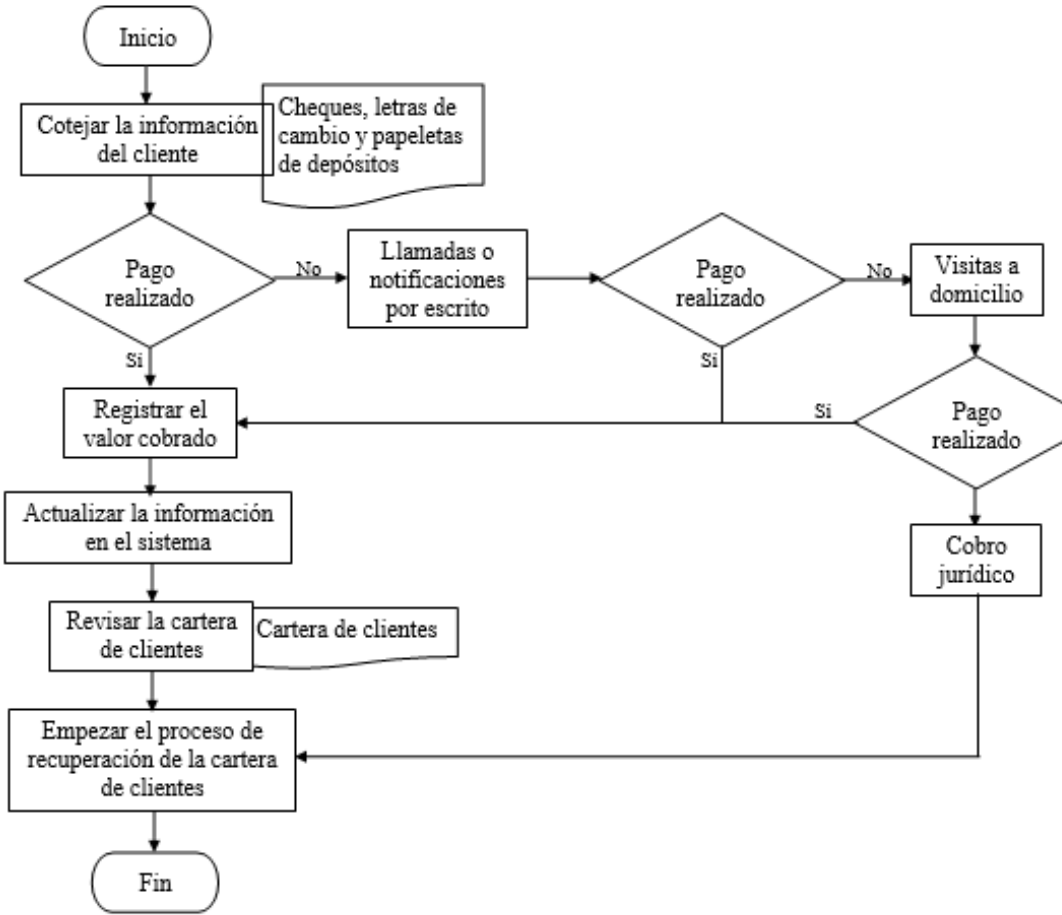
	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.				
	POLÍTICAS DE COBRANZA	Fecha:	25 de Julio de 2023		
		Página:	1	de	3
POLÍTICAS GENERALES					
<p><u>POLÍTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa llevará a cabo la cobranza tanto al socio deudor principal como a los garantes. • La gestión de crédito comprenderá las etapas de cobranza preventiva, persuasiva, cobranza prejudicial y cobranza judicial. • Es responsabilidad del Gestor de Cobranza realizar la cobranza preventiva cinco días antes de la fecha límite de pago de la obligación. • La cobranza persuasiva será llevada a cabo por el Gestor de Cobranza cuando la obligación esté en mora de 1 a 30 días. • La cobranza prejudicial, que se ejecutará por responsabilidad de la Asesoría Jurídica, se realizará cuando las obligaciones estén vencidas entre 31 y 60 días de mora. • La cobranza judicial se efectuará cuando las obligaciones estén en mora por más de 61 días, y será responsabilidad de la Asesoría Jurídica llevar a cabo la gestión de cobranza mediante el juicio ejecutivo y de solvencia. • La cooperativa podrá acordar nuevos planes de pago con el socio deudor y sus garantes en cualquier etapa de cobranza, excepto en la Cobranza Judicial. • En el Buró de Crédito se reportará a los socios deudores y sus garantes que incumplan sus obligaciones hacia la cooperativa cuando comience la Cobranza Persuasiva. 					
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:		Aprobado por:	

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	POLÍTICAS DE COBRANZA	Fecha:	25 de Julio de 2023	
		Página:	2	de
POLÍTICAS GENERALES				
<p><u>POLÍTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los pagos o abonos a las obligaciones serán aplicados primero a las deudas más antiguas del socio. • El costo de la Cobranza Judicial será asumido en un 100% por el socio deudor, mientras que la cooperativa cubrirá la diferencia. • Es responsabilidad del gestor de cobranza llevar a cabo su gestión preventiva y persuasiva utilizando los siguientes medios: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mensajes de texto. ➤ Correos electrónicos. ➤ Gestión telefónica. ➤ Comunicaciones físicas. ➤ Realización de visitas por parte del responsable de la gestión. 				
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:		


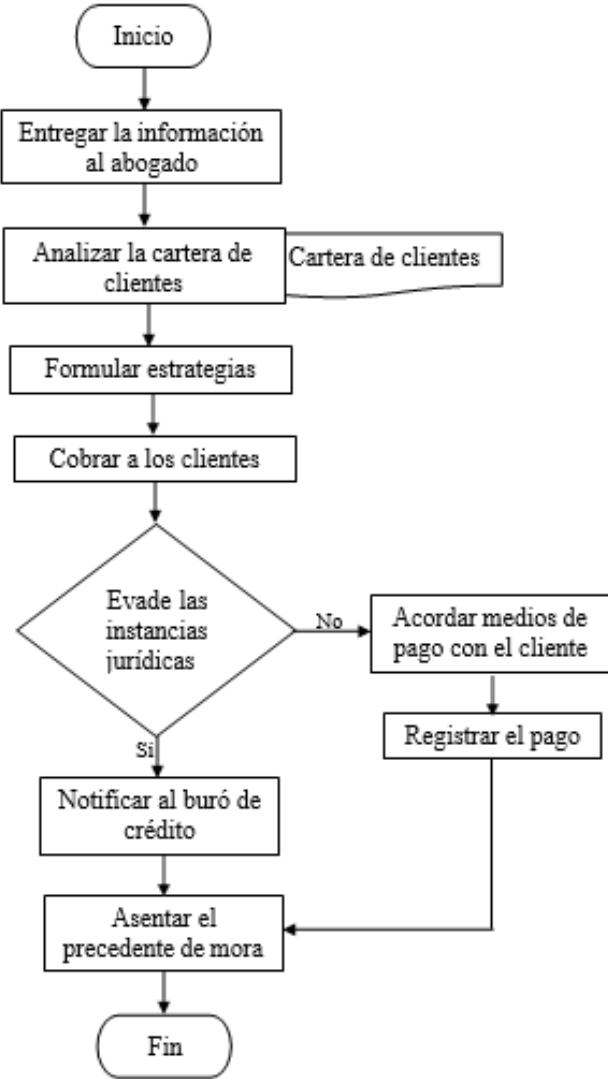
5.12. Flujograma de Monitoreo de Crédito

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	MONITOREO DE CRÉDITO	Fecha:	25 de Julio de 2023	
		Página:	1	de
Objetivo:				
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Revisar la documentación respectiva para el cobro] A --> B[Cobrar y registrar los abonos en el sistema] B --> C{El deudor atiende las notificaciones} C -- No --> D[Negociación con el cliente] D --> E[Llegar a un acuerdo para el pago] E --> F[Actualizar los avances de la recaudación] C -- Si --> F F --> G[Hacer un análisis de la cartera de cliente] G --> H[Presentar el análisis al comité de crédito] H --> Fin([Fin]) </pre>				
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:		

5.13. Flujograma de proceso de cobro

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	PROCESO DE COBRO	Fecha:	25 de Julio de 2023	
		Página:	1	de
Objetivo:				
				
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:		Aprobado por:

5.14. Flujograma de cobro jurídico

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.			
	COBRO JURIDICO	Fecha:	25 de Julio de 2023	
		Página:	1	de
Objetivo:				
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Entregar la información al abogado] A --> B[Analizar la cartera de clientes] C[Cartera de clientes] --> B B --> D[Formular estrategias] D --> E[Cobrar a los clientes] E --> F{Evade las instancias jurídicas} F -- No --> G[Acordar medios de pago con el cliente] G --> H[Registrar el pago] F -- Si --> I[Notificar al buró de crédito] H --> J[Asentar el precedente de mora] I --> J J --> Fin([Fin]) </pre>				
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:		


5.15. Estrategia de Cobranza

La cobranza es siempre una actividad basada en la comunicación y persuasión entre personas, y el éxito o fracaso de la gestión dependerá de cómo se apliquen los conceptos para lograr un resultado exitoso. Además, al adoptar estrategias que permitan prevenir y gestionar la cartera de la cooperativa, se podrá reducir su volumen, lo cual beneficiará en gran medida a la entidad.

Por lo tanto, enfocarse de manera efectiva en la comunicación con los deudores y la implementación de estrategias preventivas permitirá a la cooperativa mantener una gestión de cobranza más eficiente y mejorar su salud financiera.


5.15.1. Guiar a los socios sobre las características del crédito y cobranza.

El impartir información financiera antes de otorgar un crédito es esencial para empoderar a los socios y ayudarles a tomar decisiones responsables, reduciendo el riesgo de morosidad, fomentando un uso responsable del crédito y fortaleciendo la relación con la cooperativa. En pocas palabras, la educación financiera antes del préstamo beneficia tanto a los socios como a la cooperativa.

		Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando	
		Daquilema. Ltda.	
EDUCACIÓN AL SOCIO			
Actividad	Etapas de Ejecución	Objetivo	Dirigido a
Conferencia	Inicio del desembolso del Crédito	Dar a conocer el proceso de crédito y características de la cobranza y los gastos de la gestión cuando existe un retraso.	Socios en solicitud de crédito y garantes.
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:	Aprobado por:


5.15.2. Establecer fechas de pago que sean favorables para cooperativa y el socio.

Establecer fechas de pago mutuamente beneficiosas en un modelo de gestión de cobranza es esencial para mejorar la probabilidad de cumplimiento de pagos por parte de los socios. Al considerar los flujos de efectivo y las necesidades financieras de los socios, esta estrategia facilita la planificación y reduce la presión financiera, lo que a su vez fortalece la relación entre la cooperativa y los socios, reduciendo costos operativos y contribuyendo a un cumplimiento sostenible y una gestión eficiente de la morosidad.

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.		
	FECHAS Y CUOTAS DE PAGO		
Actividad	Etapas de Ejecución	Objetivo	Dirigido a
Programación de fechas y cuotas de Pago del crédito.	Previo el desembolso del Crédito	Incrementar la probabilidad de pago del crédito.	Socios en solicitud de crédito.
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:	Aprobado por:


5.15.3. Programa de Incentivos para el Cumplimiento Responsable

Proporcionar incentivos a los clientes resulta en una mejora de la eficiencia operativa al fomentar conductas deseadas y reducir el riesgo de incumplimiento.

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.		
	REFUERZO POSITIVO		
Actividad	Etapas de Ejecución	Objetivo	Dirigido a
Incentivo al socio para los pagos de las obligaciones.	Al momento de culminar el pago del crédito.	Incrementar la probabilidad de pago del crédito.	en solicitud de crédito.
Incentivos: Acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales, certificados de puntualidad, entre otros.			
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:	Aprobado por:

5.15.4. *Determinar un procedimiento adecuado para la Cobranza.*

Un procedimiento adecuado para la cobranza en un modelo de gestión es fundamental para asegurar coherencia y eficiencia en el proceso de recuperación de deudas. Proporciona una estructura clara, evita errores, garantiza el cumplimiento normativo y permite una adaptación efectiva a diferentes situaciones. Además, facilita la capacitación, mejora continua y transparencia en la comunicación, contribuyendo así al logro de objetivos financieros y al éxito general de la estrategia de cobranza.

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.				
	PROCEDIMIENTO PARA LA COBRANZA.	Fecha:	25 de Julio de 2023		
		Página:	1	de	3
PREVENTIVA					
<p>El enfoque consiste en recordar al socio deudor que la fecha límite de pago de su obligación está próxima, notificándole con 5 días de anticipación acerca del riesgo de morosidad. Para lograrlo, debemos asegurarnos de seguir estas pautas:</p> <p>Comunicación efectiva: Utilizar medios de comunicación adecuados para garantizar que el socio reciba el aviso a tiempo.</p> <p>Claridad y precisión: Expresar de manera clara la fecha límite de pago y las consecuencias de la morosidad para evitar confusiones.</p> <p>Respeto y profesionalismo: Mantener una actitud respetuosa y profesional durante el recordatorio, brindando información de forma amable y comprensiva.</p> <p>Cumplimiento de plazos: Asegurarnos de enviar la notificación con suficiente anticipación para que el socio tenga el tiempo necesario para realizar el pago.</p> <p>Disponibilidad para atender dudas: Estar disponibles para resolver las inquietudes del socio deudor y brindar la asistencia necesaria para evitar retrasos en el pago.</p>					

PERSUASIVA

La clave reside en convencer al deudor mediante argumentos positivos que resalten los beneficios que obtendrá al cancelar su deuda de manera oportuna.

Deudores para aplicar.

Con aquellos que se encuentren en un vencimiento de 1 a 30 días, es importante comprender que no siempre se debe a una falta de voluntad del socio para cumplir con sus obligaciones. En muchos casos, el incumplimiento puede estar fuera de su alcance debido a circunstancias adversas o dificultades financieras. Puede que algunos simplemente no deseen pagar. En cualquier caso, es esencial adoptar una comunicación empática y persuasiva que aborde las diferentes situaciones para lograr una resolución efectiva y positiva.

Medios para realizar la cobranza persuasiva.

Cartas, para que sean efectivas deben tener las siguientes cualidades:

Ser breves.

Saber comunicarse.

Telecobranzas, para que las llamadas produzcan efectos positivos deben tener las siguientes cualidades:


Ser breves.


Ser cortés.

Realizado por: Sandra Cepeda

Revisado por:


Aprobado por:

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.				
	CEDIMIENTO DE COBRANZA	Fecha:	25 de Julio de 2023		
		Página:	2	de	3
PREJUDICIAL					
<p>Es crucial evitar la acción judicial, destacando tanto los aspectos positivos como los negativos de cumplir con las obligaciones. Se busca crear conciencia sobre las consecuencias adversas, como costos legales y daños al historial crediticio. El objetivo es persuadir al socio deudor a tomar una decisión responsable y evitar llegar a una situación legal desfavorable.</p> <p><u>Deudores para aplicar.</u></p> <p>Con los socios que no existió respuesta positiva en la cobranza persuasiva y se encuentren en un vencimiento de 31 a 60 días, pues simplemente no desea pagar.</p> <p><u>Como se debe aplicar.</u></p> <p>Es de todo necesario ofrecer soluciones y se puede dar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Refinanciar la deuda. Reestructurar la deuda. 					
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:		Aprobado por:	

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.		
	COBRANZA	Fecha:	25 de Julio de 2023
		Página:	3
JUDICIAL			
<p>El proceso de cobranza jurídica implica que la cooperativa busque la recuperación forzosa de las obligaciones incumplidas. No obstante, esta medida se considera como la última opción debido a su naturaleza costosa y compleja. Se prefiere agotar todas las vías de cobranza amistosa antes de recurrir a la acción legal.</p> <p><u>Deudores para aplicar.</u></p> <p>Con los socios sin resultados positivos en la cobranza prejudicial, y están en un vencimiento de 61 días, pues simplemente no desea pagar.</p> <p><u>Acción Jurídica.</u></p> <p>cooperativa aplicará dos tipos de juicios y son los siguientes:</p> <p>Juicio Ejecutivo.</p> <p>Es decisión de la cooperativa determinar el tiempo que durará este juicio para iniciar el siguiente, que tiene por nombre:</p> <p>Juicio de Insolvencia.</p> <p>Este se da cuando se le ha logrado resultados positivos con el juicio anterior.</p>			
Realizado por: Sandra Cepeda		Revisado por:	Aprobado por:


5.15.5. Capacitar al Personal.

Capacitar al personal de crédito y cobranza es esencial para garantizar eficacia, profesionalismo y adaptación en la gestión de cobranza. La capacitación mejora habilidades de comunicación, estrategias efectivas y conocimiento normativo, contribuyendo así a objetivos financieros, retención de personal y mejora continua.

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.	
	CAPACITAR AL PERSONAL	
Actividad	Dirigido al	Objetivo
Capacitación	Personal Crédito Personal de Cobranza	Garantizar el éxito de la cobranza y la familiaridad adecuado a los socios.
Temas: Comunicación con el socio deudor, manejo de personalidades distintas, manejo de las argumentaciones que tiene cada socio deudor, negociación, entre otros.		
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:

5.15.6. Información de calidad acerca del socio deudor.


Tener información detallada y precisa sobre el socio deudor resulta fundamental para la toma de decisiones informadas, la adaptación de estrategias, la evaluación de riesgos y la optimización global de la gestión de cobranza

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.	
	SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO	
Actividad	Dirigido al	Objetivo

Seguimiento	Socio Deudor	Garantizar el éxito del desembolso del crédito y la adecuada inversión del mismo, para conocer si la cobranza a los socios es positiva o tiene ciertos inconvenientes.
<p>Información: Dirección exacta, teléfonos, referencias comerciales, finalidad de la solicitud del crédito, entre otras, y además esta información debe ser actualizada mínimo cada mes.</p>		
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:


5.15.7. Programas de educación financiera a socio deudor.

Los programas de educación financiera asisten a los socios deudores a abordar sus desafíos económicos presentes, y aportan a una gestión de cobranza más eficiente y a la anticipación de posibles dificultades futuras con la morosidad.

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.	
	EDUCACIÓN FINANCIERA	
Actividad	Dirigido al	Objetivo
Educación	Socio Deudor	Crear un ambiente de apoyo donde los socios puedan empoderarse, solventar dudas y revelar sus inconvenientes al pagar los créditos, para reducir el incumplimiento.
<p>Información: Gestión de deudas, importancia del crédito, importancia de mantener un historial crediticio sólido, consecuencias de la morosidad, casos de socios que lograron superar la morosidad, etc.</p>		
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:

5.15.8. Monitoreo continuo de los indicadores clave de rendimiento.

El monitoreo continuo de los indicadores clave de rendimiento en la gestión de cobranza es esencial ya que proporciona una evaluación efectiva de estrategias, detección temprana de problemas, toma de decisiones informadas, optimización de recursos y cumplimiento de objetivos financieros. Además, permite medir el desempeño individual, ajustar estrategias según tendencias y mantener transparencia y responsabilidad en el equipo de cobranza.

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.	
	SEGUIMIENTO DE INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO.	
Actividad	Dirigido al	Objetivo
Seguimiento	Personal encargado de analizar los indicadores de rendimiento relacionados con la gestión de cobranza.	Identificar problemas de cobranza en una etapa temprana para así mejorar la eficacia general de la gestión de morosidad y la planificación estratégica.
Información: Uso de herramientas adecuadas que le permitan recopilar, analizar y presentar los datos de manera eficiente.		
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:

5.15.9. Segmentación de socios.

La división de los miembros en segmentos establece un fundamento sólido para crear estrategias de cobranza más exitosas, eficaces y adaptadas a las necesidades personales, lo que ayuda a elevar la tasa de recuperación y a gestionar eficazmente la morosidad en su conjunto.

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.	
	SEGMENTACIÓN DE SOCIOS.	
Actividad	Dirigido al	Objetivo
Segmentación	Socios de la cooperativa.	Personalizar los enfoques de cobranza y asignar recursos de manera eficiente para tratar con diferentes perfiles de deudores.
Información: Historial de pagos, tipo de préstamo y nivel de riesgo crediticio del solicitante.		
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:

5.15.10. Automatización de recordatorios.

La automatización de los avisos de pago mejora la comunicación, ahorra tiempo, disminuye la tasa de incumplimiento y aporta a una administración de cobranza más efectiva y centrada en las necesidades de los socios, lo que contribuye a una reducción de la morosidad y una mejora en su experiencia general.

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.	
	AUTOMATIZACIÓN DE RECORDATORIOS.	
Actividad	Dirigido al	Objetivo
Implementación de un sistema automatizado que envíe recordatorios de pago.	Personal de la COAC.	Garantizar que los socios reciban información oportuna sin una intervención manual constante.
Información: Base de datos actualizada y completa de los clientes, plantilla de mensajes que sean claros, amigables y directos, determinar la frecuencia y el tiempo de los recordatorios, canal de comunicación.		
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:

5.15.11. Comunicación abierta y transparente (Asesor de crédito – Gestor de cobranza).

La colaboración abierta y transparente entre el equipo de cobranza y los analistas es fundamental para una administración exitosa de la morosidad y la toma de decisiones bien fundamentadas. Este trabajo conjunto tiene el potencial de detectar desafíos de manera anticipada, perfeccionar enfoques estratégicos y optimizar los procedimientos de cobranza.

	Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Ltda.	
	COMUNICACIÓN ABIERTA Y TRANSPARENTE.	
Actividad	Dirigido al	Objetivo
Comunicación abierta y transparente.	Asesor de crédito. Gestor de cobranza Analista de cobranza	Garantizar el cumplimiento de objetivos, la mejora en los procesos de cobranza y el desempeño del personal.
Temas a tratar: Insatisfacción, problemas, desafíos, información sobre los deudores, sugerencias, etc.		
Realizado por: Sandra Cepeda	Revisado por:	Aprobado por:

CONCLUSIONES

- El análisis de la fundamentación teórica presente en la investigación enfatiza la gestión de cobranza como un componente crítico en el éxito financiero y la estabilidad perdurable de las cooperativas de ahorro y crédito, ya que es clave en la recuperación de deudas para prevenir la acumulación de cartera vencida y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La metodología empleada en el trabajo de titulación permitió identificar aspectos cruciales en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema. A pesar de su estructura jerarquizada, se evidencia una carencia específica en el departamento de crédito y cobranza, lo cual afecta negativamente la supervisión y administración efectiva de los préstamos. Esta deficiencia subraya la necesidad apremiante de implementar cambios para fortalecer esta área vital. Además, el análisis financiero detallado ha revelado cambios significativos en indicadores clave durante dos años consecutivos, proporcionando una visión más holística de la salud financiera de la cooperativa. En este contexto, se destaca la importancia de la adaptabilidad y la toma de decisiones informadas para gestionar de manera eficaz la cobranza, asegurando así la estabilidad de la organización. El estudio recalca la relevancia de reforzar la estructura del departamento de crédito y cobranza, y aplicar un enfoque basado en datos para la gestión financiera y de cobranza, cambios esenciales para preservar la estabilidad y el futuro de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema.
- El departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. resalta la imperante necesidad de cultivar una cultura organizacional que promueva una mejora constante, invierta en tecnología y formación, y fomente la colaboración interna para facilitar decisiones ágiles y coherentes. En consecuencia, este estudio introduce un innovador modelo de gestión de cobranza para el año 2023, para abordar las mencionadas necesidades y optimizar procesos, garantizar liquidez, impulsar la rentabilidad y asegurar la estabilidad financiera a largo plazo. Este modelo se ha desarrollado con flexibilidad, toma de decisiones informadas y resolución eficiente de conflictos, y su implementación está destinada a potenciar la gestión financiera, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

- En el transcurso del procedimiento, se recopiló información que ha señalado la urgencia de que la Cooperativa evalúe el enfoque empleado en su proceso de otorgamiento de créditos. Esto se debe a que dicho enfoque exhibe ciertas deficiencias en su funcionamiento, como la carencia de análisis, la presencia de documentación incompleta, la falta de definición de excepciones, la aprobación de préstamos sin garantías debidamente formalizadas, entre otros aspectos.
- Se sugiere a la dirección ejecutiva de la cooperativa aplicar el Modelo de Gestión de Cobranza presentado, ya que incluye estrategias, procedimientos y procesos diseñados para reducir los costos asociados a las gestiones de cobranza, que pueden tener un impacto negativo en la imagen y en la salud financiera de la organización. La implementación de este modelo pretende contribuir a la consecución de los objetivos establecidos por la entidad.
- Para conocer la efectividad del diseño a aplicar en la cooperativa es recomendable diseñar un plan integral que detalle la implementación del enfoque de gestión cobranza y llevar a cabo pruebas piloto antes de su implementación completa, permitiendo ajustes en función de los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alatrística, M. (2019). *Tecnicas y procedimientos de auditoría*. Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/2158-tecnicas-y-procedimientos-de-auditoria-lo-que-todo-auditor-debe-conocer>
- Arias, I. (2018). Importancia de la Gestión de cobranza. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 6. Recuperado de: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad-medic&servicessa.html>
- Arias, E. (2020). *Investigación documental*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-documental.html>
- Arias, J. (2019). *Fundamentos de Auditoría*. Recuperado de: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2023-06-13-223024-Fundamentos%20de%20auditori%CC%81a.pdf>
- Armas, R. (2008). *Modelo de gestión: conceptos y métodos*. Vedado: Editorial Félix Varela.
- Atehortúa, F. (2015). *Gestión y Auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=tipos+de+indicadores+en+Auditor%CC%ADa&ots=_y2JT8GAt1&sig=NHDvyzFW_scbxLZai92GExVKCJI#v=onepage&q=tipos%20de%20indicadores%20en%20Auditor%CC%ADa&f=false
- Barahona, J., & Donosso, J. (2022). *Modelo de Gestión para el Departamento de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio" Ltda. Imbabura Del Cantón Ibarra*. (Tesis Maestría, UOTAVALO). Recuperado de: <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/handle/52000/663>
- Barba, W. (2015). *Modelo de gestión a la cooperativa de ahorro y crédito "COOPAC AUSTRO" Ltda agencia Macas, provincia de Morona Santiago, correspondiente al período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013*". (Trabajo de titulación, ESPOCH) Recuperado de: <http://dSPACE.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11773/1/72T00534.pdf>
- Bravo, M., Avalos, S., & López, J. (2018). *Importancia de la Gestión de cobranza en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html>
- Calderón, E. (2021). *Modelo de Gestión aplicada a la cooperativa de ahorro y crédito "Mercado Central" del cantón Quito, Provincia Pichincha, en el año 2019. Riobamba, Chimborazo, Ecuador*. (Trabajo de titulación, ESPOCH). Recuperado de: <http://dSPACE.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15129/1/12T01439.pdf>

- Carrasco, C. (2017). Principios, Finalidades y Administración de Cooperativas. *Revistamarina*, 6. Recuperado de: <https://revistamarina.cl/revistas/1977/5/carrasco.pdf>
- Consucoop. (2019). *Origen del Cooperativismo*. Recuperado de: <https://consucoop.hn/origen/#:~:text=El%20cooperativismo%20surge%20como%20gran,el%20poblado%20de%20Rochdale%2C%20Inglaterra.>
- Coronel, H. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobrazas en la cooperativa de ahorro y crédito Alianza del Valle*. (Tesis Maestría, UASB). Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6642>
- Cunuhay, M., & Pilatasig, N. (2020). *Modelo de gestión de crédito y cobranza a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda., agencia la Maná, provincia de Cotopaxi, período 2018*. (Proyecto de Investigación, UTC). Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7654/1/UTC-PIM-000336.pdf>.
- Díaz, F. (2019). *Gestión de cobranza: Un abordaje teórico desde el ámbito financiero*. Recuperado de: <https://revistamaya.org/index.php/maya/article/view/386/1404>
- Egúsquiza, C., & Egúsquiza, O. (2000). *Modelo de Gestión de cobranza*. Recuperado de: <https://doi.org/10.15381/quipu.v7i14.5699>
- Espada, B. (2021). *Qué es el método descriptivo y ejemplos*. Recuperado de: <https://okdiario.com/curiosidades/que-metodo-descriptivo-2457888>
- Estupiñan, R. (2016). *Control Interno y fraudes Análisis de informe COSO I, II Y III*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ibarra, C. (2011). *Tipos de investigación*. Recuperado de: <http://metodologadelainvestigaciinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Katz, M., Abiuso, L., & Seid, G. (2019). *La técnica de encuesta*. Recuperado de: <http://metodologiadelainvestigacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/117/2019/03/Cuaderno-N-7-La-t%C3%A9cnica-de-encuesta.pdf>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (pág. 14). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Luque, A., & Peñaherrera, J. (2020). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO*, 17. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3131/3/T-UCE-0013-Ab-17.pdf>
- Marques de Almeida, J. (2019). *Nuevas Tendencias en la cobranza*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/395/39520304.pdf>
- Martínez, R. (2014). *Análisis de las atribuciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria relacionadas con la autorización de las actividades financieras de las organizaciones del sector financiero popular y solidario, frente a la evolución histórica*

- de las Co. *Quito, Picninja, Ecuador*. (Tesis de grado, UCE). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3131/3/T-UCE-0013-Ab-17.pdf>
- Montaño, F. (2015). *Auditoría de las áreas de la empresa: gestión de cobranza (UF0318)*. Madrid: IC Editorial.
- Muñoz, T. (2013). *El cuestionario*. Recuperado de: http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Ordoñez, A., & Romero, H. (2015). *Auditoría de gestión de la calidad*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/6922/3/125%20auditoria%20de%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf>
- Paredes, J. (2019). *Gestión de cobranza*. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57454929/01._Auditoria_I-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1654654833&Signature=Dpcb-UruZL0F5lvwkbOWUCT9sOkXFro69iln9YcLG752g4rKbDgQtQ7r3UE9I-AxXIGbL8sAeL1NwwFy9JRV3ZQOLKFs2mkGWNhfHbTQ-sR4ifNIEjY0j6ufnDRKCTfrZ9Vuz7mLnGU3
- Perez, S. (2017). *Hallazgos y evidencias de auditoría*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/SindyCarolinaPerezRe/hallazgos-y-evidencias-de-auditoria>
- Quinlli, E. (2018). *Modelo de gestión de crédito y cobranza a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016*. (Trabajo de Titulación, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13083/1/72T01277.pdf>
- Romero, E., & Arana, L. (2022). *Propuesta de valor en la gestión de cobranzas en la agencia Guayaquil – centro de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo*. (Tesis Maestría, UPS). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/21892>.
- Ruiz, L. (2019). *Técnica de observación participante: tipos y características*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/tecnica-observacion-participante>
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la cobranza*. Recuperado de: <https://docplayer.es/4298849-Introduccion-a-la-auditoria.html>
- Vásquez, M., & Pinargote, N. (2018). *Modelo de Gestión: una herramienta de mejora continua*. Recuperado de: <https://munayi.uileam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>
- Westreicher, G. (2020). *Método deductivo*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>
- Zumeta, A. (2017). *Auditoría general*. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/sobrecaf/quienes-somos/auditoria-general/>



ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA A GERENTE DE SUCURSAL AGENCIA MATRIZ.



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

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE SUCURSAL AGENCIA MATRIZ PARA DE ESA MANERA RECABRAR INFORMACIÓN QUE NOS PERMITA DISEÑAR DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "FERNANDO DAQUILEMA" LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2023.

Objetivo: Obtener una visión integral y estratégica de los procesos de cobranza desde la perspectiva de la alta dirección.

1. ¿Existe una estructura organizacional en la agencia matriz de la cooperativa?

2. ¿Existe algún problema en el departamento de crédito? Cítelo y por qué lo considera como un problema.

3. ¿Es adecuado el sistema de cobranza que posee la cooperativa?

4. ¿En base a qué términos se determina la capacidad de pago?

5. ¿Cuáles son los documentos de soporte de la concesión de crédito?

6. ¿La clasificación de las cuentas vencidas la realizan por antigüedad?

7. ¿Se efectúan cobros parciales de los documentos?

8. Una vez determinada una cuenta incobrable ¿Qué proceso realizan a continuación de esa situación?

9. ¿En qué medida un proceso idóneo de Crédito y Cobranza le ayudará a cumplir los objetivos de la cooperativa?

ANEXO B: ENTREVISTA A ANALISTA DE COBRANZA.



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

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL ANALISTA DE COBRANZA PARA DE ESA MANERA
RECABAR INFORMACIÓN QUE NOS PERMITA DISEÑAR DE UN MODELO DE
GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"FERNANDO DAQUILEMA" LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, AÑO 2023.**

Objetivo: Adquirir un entendimiento minucioso de sus métodos, retos y enfoques en la administración de cobranzas. Estos detalles enriquecerán y respaldarán la validez del modelo propuesto, asegurando su idoneidad y efectividad en el contexto de la cooperativa.

1. ¿Cuál es el enfoque actual en cuanto a la gestión de cobranza?

2. ¿Qué estrategias actuales de seguimiento y gestión de cobranza usadas por el departamento de créditos?

3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el departamento de crédito y cobranza?

4. ¿Qué criterios se utilizan para determinar la elegibilidad de los solicitantes de crédito?

5. ¿Cómo se determinan los plazos y las condiciones de pago para los clientes?

6. ¿Cómo se manejan los casos de clientes en mora o incumplimiento de pagos?

7. ¿Qué métricas o indicadores de rendimiento se utilizan para evaluar la efectividad de la gestión de cobranza?

ANEXO C: ENTREVISTA A GESTORA DE COBRANZA



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

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GESTORA DE COBRANZA PARA DE ESA MANERA
RECABAR INFORMACIÓN QUE NOS PERMITA DISEÑAR DE UN MODELO DE
GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"FERNANDO DAQUILEMA" LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, AÑO 2023.**

Objetivo: Adquirir un profundo entendimiento de las estrategias actuales, los obstáculos que se enfrentan y las posibilidades presentes en la administración de cobranzas, ya que, esta información ampliará y confirmará el diseño del modelo, garantizando su viabilidad y logro de resultados positivos en la cooperativa.

1. ¿Cuál es la situación actual del departamento de cobranza en términos de eficacia en la recuperación de deudas y qué medidas se están tomando para abordar cualquier desafío presente?

2. ¿Cuáles son las principales estrategias de cobranza implementadas por el departamento para abordar los créditos vencidos y garantizar una efectiva recuperación de deudas?

3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el departamento de cobranza en la gestión de créditos y cobranzas?

4. ¿Se realizan análisis de riesgo crediticio de manera regular para evaluar la solvencia de los clientes?

5. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación con los socios respecto a las políticas de cobranza, plazos de pago y otros aspectos relacionados con la gestión de créditos y cobranzas?

6. ¿Cuál es su visión sobre las mejoras que se podrían implementar en el modelo de gestión de cobranza?

ANEXO D: ENCUESTA A PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.



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

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA DE ESA MANERA RECABAR INFORMACIÓN QUE NOS PERMITA DISEÑAR DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "FERNANDO DAQUILEMA" LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2023.

Objetivo: Recopilar información que permita comprender las perspectivas del personal, detectar desafíos, recibir comentarios, orientar estrategias y conocer cómo diseñar un modelo de gestión de cobranza es esencial para cumplir objetivos de la COAC.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como asesor de crédito y cobranza en la cooperativa?

Menos de 1 año	
DE 1 a 3 años	
De 3 a 5 años	
Más de 5 años	
TOTAL	

2. ¿Existe personal destinado al control de la cartera de créditos?

No existe	
Poco personal	
Suficiente Personal	

3. ¿Cuál es su nivel de experiencia en la gestión de cobranza?

Avanzado	
Experto	
Intermedio	
Principiante	

4. ¿Conoce usted por escrito las funciones que debe cumplir?

Si	12
No	2

5. ¿Qué métodos o estrategias utiliza para comunicarse con los clientes en relación con los pagos pendientes?

Notificaciones impresas	14
Llamadas telefónicas	10
Mensajes de texto (SMS)	9
Correo Electrónico	1
Visita a sus Hogares	1

6. ¿Qué estrategias se utilizan para mitigar el riesgo de morosidad producto del otorgamiento de créditos?

Cuenta con políticas y estrategias de cobranzas	
Se envían recordatorios de pago a los clientes antes de la fecha de vencimiento	
Se realiza una evaluación de crédito antes de otorgar préstamos	
Se establecen plazos de pago para los clientes	
Se realizan acciones de cobranza proactiva en caso de atrasos en los pagos	
Se ofrecen opciones de reestructuración de pagos para clientes con dificultades financieras	
Se establece un límite de tiempo para la recuperación de pagos pendientes antes de tomar otro tipo de medidas.	
Se utiliza un sistema automatizado para el seguimiento de pagos y cobranza	

7. ¿Qué indicadores o métricas utiliza para evaluar la efectividad de la gestión de cobranza?

Tiempo promedio de recuperación	
Porcentaje de pagos atrasados	
Tasa de recuperación de pagos	
Niveles de morosidad en la cooperativa	

8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación sobre técnicas de negociación y resolución de conflictos en la gestión de cobranza?

Mensualmente	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

9. ¿Cuál considera que es el mayor desafío en la gestión de cobranza en la cooperativa?

Resistencia de los clientes a realizar los pagos	
Falta de información o documentación completa de los clientes	
Falta de claridad en las políticas de cobranza	

10. ¿Consideras que la cooperativa proporciona suficiente apoyo y recursos para realizar eficientemente la gestión de cobranza?

Si	
No	
No estoy seguro/a	

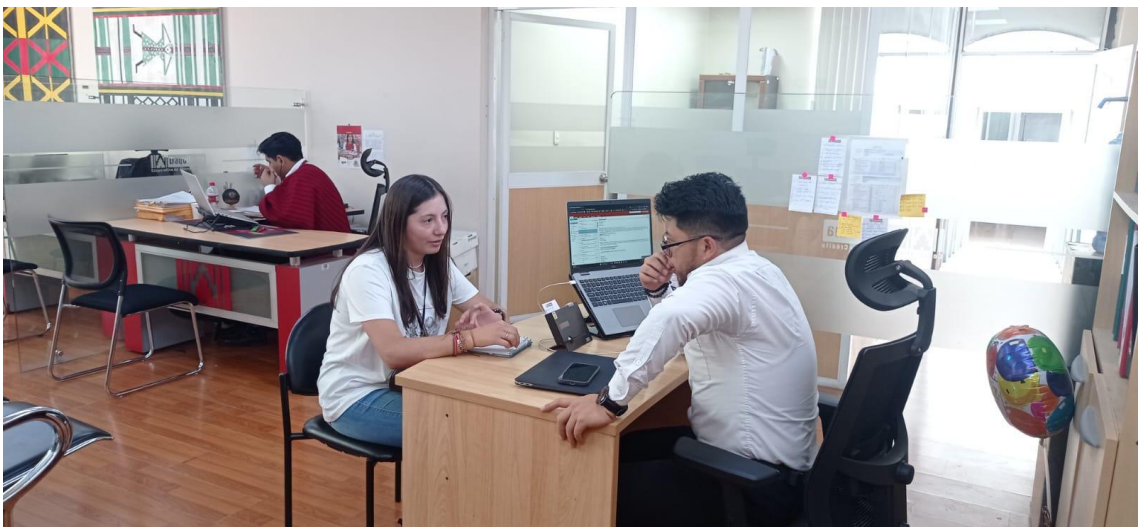
11. ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para la cartera de crédito?

SI	
NO	

12. ¿Según su criterio, cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión de cobranza?

Organización estructural	
Control presupuestario	
Políticas para evitar la morosidad	
Políticas para lograr la rentabilidad	

ANEXO E: EVIDENCIA



ANEXO F: BALANCE GENERAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA			
BALANCE GENERAL			
DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022			
	2020	2021	2022
ACTIVO	244.948	330.958.	438.106.
	.125,67	904,16	786,95
FONDOS DISPONIBLES	31.406.	60.302.2	24.712.4
	937,41	04,19	87,92
OPERACIONES INTERFINANCIERAS	0,00	0,00	0,00
INVERSIONES	8.100.6	17.589.1	22.741.3
	86,28	30,24	32,57
CARTERA DE CRÉDITOS	185.420	227.485.	359.488.
	.354,52	743,05	625,82
Cartera de créditos comercial prioritario por vencer	0,00	820.939,	4.492.87
		09	6,88
Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer	0,00	0,00	0,00
Cartera de microcrédito reestructurada por vencer	63.405,	98.684,5	103.086,
	37	0	77
Cartera de crédito de vivienda de interés público y vivienda de interés social reestructurada por vencer	0,00	0,00	0,00
(Provisiones para créditos incobrables)	-	-	-
	10.369.	15.268.2	18.924.7
	222,68	49,41	69,54
DEUDORES POR ACEPTACIÓN	0,00	0,00	0,00
CUENTAS POR COBRAR	5.956.7	4.164.32	4.697.14
	50,19	9,59	1,98
BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	1.513.8	2.736.74	1.438.52
	44,82	0,48	0,43
PROPIEDADES Y EQUIPO	6.277.2	8.948.55	12.234.2
	81,28	3,39	54,04
OTROS ACTIVOS	6.272.2	9.732.20	12.794.4
	71,17	3,22	24,19
Cartera de créditos vencida	0,00	0,00	0,00
PASIVOS	218.360	298.697.	394.794.
	.404,29	761,78	172,08
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	194.987	263.854.	343.718.
	.571,83	683,49	537,76
Depósitos a la vista	51.429.	65.758.5	82.431.6
	162,78	87,99	91,60

Depósitos a plazo	143.393 .207,06	198.096. 095,50	261.286. 846,16
Depósitos restringidos	165.201 ,99	0,00	0,00
OPERACIONES INTERFINANCIERAS	0,00	0,00	0,00
OBLIGACIONES INMEDIATAS	4.390,9 2	0,00	0,00
ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	0,00	0,00	0,00
CUENTAS POR PAGAR	5.468.4 23,08	6.953.41 1,73	9.393.20 3,54
Obligaciones financieras	17.844. 076,22	27.675.9 62,54	41.375.9 90,64
VALORES EN CIRCULACIÓN	0,00	0,00	0,00
OTROS PASIVOS	55.942, 24	213.704, 02	306.440, 14
PATRIMONIO	26.587. 721,38	32.261.1 42,38	43.312.6 14,87
CAPITAL SOCIAL	7.152.8 57,10	7.592.52 0,82	10.040.2 95,97
RESERVAS	16.710. 283,11	21.848.9 74,71	29.793.4 04,96
OTROS APORTES PATRIMONIALES	0,00	0,00	0,00
SUPERÁVIT POR VALUACIONES	1.085.8 45,05	1.028.23 4,00	1.015.13 1,32
RESULTADOS	1.638.7 36,12	1.791.41 2,85	2.463.78 2,62
GASTOS	32.820. 232,10	42.062.1 75,87	53.640.0 82,91
INTERESES CAUSADOS	14.751. 782,82	17.792.1 58,48	24.817.3 07,35
COMISIONES CAUSADAS	2.223,7 6	91.272,8 1	119.967, 83
PÉRDIDAS FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00
PROVISIONES	5.283.4 11,40	8.197.85 1,17	5.896.01 1,93
GASTOS DE OPERACIÓN	11.771. 811,62	14.684.8 00,12	20.932.6 71,81
OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	70.263, 50	171.972, 00	145.664, 24
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	940.739 ,00	1.124.12 1,29	1.728.45 9,75
INGRESOS	34.458. 968,22	43.817.5 05,24	56.103.8 65,53

INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	33.301. 901,98	40.320.5 51,25	54.103.7 92,14
COMISIONES GANADAS	4.766,0 6	44.983,8 5	70.273,0 5
UTILIDADES FINANCIERAS	58.221, 12	16.958,0 5	10.957,3 2
INGRESOS POR SERVICIOS	265.937 ,68	477.563, 87	643.342, 37
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	92.340, 05	104.428, 41	84.839,9 2
OTROS INGRESOS	735.801 ,33	2.853.01 9,81	1.190.66 0,73
Pérdidas y ganancias	1.638.7 36,12	1.755.32 9,37	2.463.78 2,62
CUENTAS CONTINGENTES	0,00	0,00	0,00
DEUDORAS	0,00	0,00	0,00
ACREEDORAS	0,00	0,00	0,00
CUENTAS DE ORDEN	905.682 .890,08	1.163.64 9.153,25	1.635.89 9.415,06
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	244.032 .445,39	312.591. 659,91	471.861. 738,60
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	661.650 .444,69	851.057. 493,34	1.164.03 7.676,46

ANEXO G: ESTADO DE RESULTADOS

RESULTADOS DEL EJERCICIO			
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA			
DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022			
	2020	2021	2022
Ingresos	34.458.968,22	43.817.505,24	56.103.865,53
Intereses y descuentos ganados	33.301.901,98	40.320.551,25	54.103.792,14
Intereses causados	14.751.782,82	17.792.158,48	24.817.307,35
MARGEN NETO DE INTERESES	18.550.119,16	22.528.392,77	29.286.484,79
Comisiones ganadas	4.766,06	44.983,85	70.273,05
Ingresos por servicios	265.937,68	477.563,87	643.342,37
Comisiones causadas	2.223,76	91.272,81	119.967,83
Utilidades financieras	58.221,12	16.958,05	10.957,32
Pérdidas financieras	0,00	0,00	0,00
MARGEN BRUTO FINANCIERO	18.876.820,26	22.976.625,73	29.891.089,70
Provisiones	5.283.411,40	8.197.851,17	5.896.011,93
MARGEN NETO FINANCIERO	13.593.408,86	14.778.774,56	23.995.077,77
Gastos de operación	11.771.811,62	14.684.800,12	20.932.671,81
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	1.821.597,24	93.974,44	3.062.405,96
Otros ingresos operacionales	92.340,05	104.428,41	84.839,92
Otras pérdidas operacionales	0,00	0,00	0,00
MARGEN OPERACIONAL	1.913.937,29	198.402,85	3.147.245,88
Otros ingresos	735.801,33	2.853.019,81	1.190.660,73
Otros gastos y pérdidas	70.263,50	171.972,00	145.664,24
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	2.579.475,12	2.879.450,66	4.192.242,37
Impuestos y participación a empleados	940.739,00	1.124.121,29	1.728.459,75
GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	1.638.736,12	1.755.329,37	2.463.782,62

ANEXO H: INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022			
	2020	2021	2022
SUFICIENCIA PATRIMONIAL			
	242,19	219,80	293,12
(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	%	%	%
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS			
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	5,76%	5,36%	5,76%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	94,24 %	94,64 %	94,24 %
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	108,62 %	107,70 %	107,28 %
INDICES DE MOROSIDAD			
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	2,75%	4,62%	3,53%
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA			
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO PRODUCTIVO	0,00%	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO CONSUMO	264,95 %	241,41 %	275,75 %
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	197,30 %	200,03 %	305,54 %
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROREDITO	188,11 %	132,89 %	135,78 %
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO	0,00%	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0,00%	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	192,36 %	136,08 %	141,66 %
EFICIENCIA MICROECONOMICA			
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	5,38%	5,23%	5,31%
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	86,60 %	99,36 %	87,24 %
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	2,59%	2,33%	2,58%
RENTABILIDAD			
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	6,57%	5,75%	6,03%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	0,67%	0,53%	0,56%
INTERMEDIACION FINANCIERA			
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	100,50 %	92,00 %	110,09 %
EFICIENCIA FINANCIERA			
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	7,74%	0,33%	8,43%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	0,83%	0,03%	0,78%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA			

RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO POR VENCER	0,00%	49,32 %	10,54 %
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	15,62 %	15,61 %	15,24 %
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	10,44 %	9,95%	8,95%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	19,66 %	19,02 %	17,91 %
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE IINTERES PUBLICO POR VENCER	0,00%	0,00%	0,00%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO POR VENCER	0,00%	0,00%	0,00%
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	0,00%	0,00%	7,46%
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	17,92 %	20,53 %	17,75 %
CARTERA POR VENCER TOTAL	19,19 %	18,65 %	17,35 %
LIQUIDEZ			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	26,14 %	38,61 %	13,90 %
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO			
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	0,00%	0,00%	0,00%
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	20,27 %	34,78 %	30,84 %
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	10,55 %	8,89%	9,61%
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	105,76 %	105,36 %	105,76 %
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	10,55 %	8,89%	9,61%



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 22 / 11 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: SANDRA MAGALY CEPEDA GUAMAN
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



1900-DBRA-UPT-2023