



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA  
COAC FERNANDO DAQUILEMA LTDA.**

**TUTOR**

**MAE. RESABALA VALENCIA SOLANGE YADIRA**

**AUTORES**

**ILLAPA CEPEDA NOEMI STEFANIA  
TENESACA FERNÁNDEZ KATHERINE ELIZABETH**

**GUAYAQUIL**

**2023**

| <b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>   |  |
|---|--|
| <b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>   |  |
| <b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b><br>Manual de políticas de crédito y cobranzas para la COAC Fernando Daquilema Ltda.  |  |
| <b>AUTOR/ES:</b><br>Illapa Cepeda Noemi Stefania<br>Tenesaca Fernández Katherine<br>Elizabeth   | <b>REVISORES O TUTORES:</b><br>MAE. Resabala Valencia Solange Yadira |
| <b>INSTITUCIÓN:</b><br><b>Universidad Laica Vicente<br/>Rocafuerte de Guayaquil</b>   | <b>Grado obtenido:</b><br>Licenciado en Administración de Empresas   |
| <b>FACULTAD:</b><br>ADMINISTRACIÓN  | <b>CARRERA:</b><br>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS                        |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b><br>2023  | <b>N. DE PAGES:</b><br>145   |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración.   |  |
| <b>PALABRAS CLAVE:</b> Riesgo de crédito, políticas, procedimientos, manual, crédito.   |  |
| <b>RESUMEN:</b><br>Este trabajo de investigación tiene como propósito establecer un manual de políticas de crédito y cobranzas, dentro de la cooperativa Fernando Daquilema Ltda., la gestión de la cartera vencida es una tarea fundamental, ya que su mal manejo y deficiente monitoreo podría afectar la estabilidad económica y financiera de la entidad. Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron distintas estrategias en donde un hallazgo muy importante fue el siguiente, al aplicar la encuesta al personal del área de crédito y cobranzas se obtuvo que el |  |

86% de los de los colaboradores, se mostraron interesados con propuesta de un manual de políticas de cobranzas señalando que sería beneficioso para mejorar la comunicación con los clientes que tienen deudas pendientes.

Además aplicamos la herramienta de la encuesta, teniendo a consideración a la población de colaboradores del personal de área de crédito y cobranzas junto a los socios-clientes de la entidad.

La propuesta de este estudio se fundamenta en un manual de políticas de crédito y cobranzas que permita reducir la cartera vencida, dentro de este manual se aborda los lineamientos y pasos a seguir para que el personal del área desempeñe de la mejor manera sus funciones.

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| <b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b> | <b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b> |
|---|-----------------------------|

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

|                     |   |                                    |
|---------------------|---|------------------------------------|
| <b>ADJUNTO PDF:</b> | <b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/> | <b>NO</b> <input type="checkbox"/> |
|---------------------|---|------------------------------------|

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b><br>Illapa Cepeda Noemi Stefania<br>Tenesaca Fernández Katherine<br>Elizabeth | <b>Teléfono:</b><br>0998795014<br>0939826889 | <b>E-mail:</b><br><a href="mailto:nillapac@ulvr.edu.ec">nillapac@ulvr.edu.ec</a><br><a href="mailto:ktenesacaf@ulvr.edu.ec">ktenesacaf@ulvr.edu.ec</a> |
|--|--|--|

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b> | <b>Decano:</b> MAE. Oscar Machado Álvarez<br><b>Teléfono:</b> 259500 Ext. 201<br><b>E-mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec<br><b>Director/a:</b> MAE. Irma Angélica Aquino Onofre<br><b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 285<br><b>E-mail:</b> iaquino@ulvr.edu.ec |
|------------------------------------|---|

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

### TESIS COOP DAQUILEMA

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

1

[docplayer.es](http://docplayer.es)

Fuente de Internet

2%

2

[Submitted to uasb](#)

Trabajo del estudiante

1%

3

[documentop.com](http://documentop.com)

Fuente de Internet

1%

4

[www.superbancos.gob.ec](http://www.superbancos.gob.ec)

Fuente de Internet

1%

5

[ri.ues.edu.sv](http://ri.ues.edu.sv)

Fuente de Internet

1%

6

[aquirehabladerecho.files.wordpress.com](http://aquirehabladerecho.files.wordpress.com)

Fuente de Internet

1%

7

[www.ate.ec](http://www.ate.ec)

Fuente de Internet

1%



Excluir citas      Activo

Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 200 words

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) **Illapa Cepeda Noemi Stefania, Tenesaca Fernández Katherine Elizabeth**, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **Manual de políticas de crédito y cobranzas para la COAC Fernando Daquilema Ltda.**, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



Firma: \_\_\_\_\_

Illapa Cepeda Noemi Stefania

C.I. 0955059423



Firma: \_\_\_\_\_

Tenesaca Fernández Katherine Elizabeth

C.I. 0958989147

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Manual de políticas de crédito y cobranzas para la COAC Fernando Daquilema Ltda., designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Manual de políticas de crédito y cobranzas para la COAC Fernando Daquilema Ltda., presentado por los estudiantes Illapa Cepeda Noemi Stefania, Tenesaca Fernández Katherine Elizabeth como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:  Firmado electrónicamente por:  
SOLANGE YADIRA  
RESABALA VALENCIA

MAE. Resabala Valencia Solange Yadira

C.I. 0918810524

## **DEDICATORIA**

A mis padres,

Todo el tiempo, esfuerzos y sacrificios invertido en este proyecto de investigación son dedicados a la mayor bendición que Dios me ha dado: Mis Padres, mi mayor fuente de inspiración, mi aliento y mi motor de fuerza. Quienes estuvieron apoyándome en gran manera a lo largo de mi travesía académica, siempre voy a tener presente el apoyo incondicional, el amor que ambos me han brindado y sin dejar de reconocer los enormes sacrificios que han realizado por permitirme una mejor calidad de vida.

A mis hermanos,

A mis queridos hermanos Joel y Nathalia, por los momentos donde compartían conmigo risas, experiencias y apoyo incondicional. Vuestra presencia ha hecho que los momentos más difíciles y de estrés súbito se transformen oportunidades para crecer y aprender juntos.

A mi familia,

Con el corazón rebotante de gratitud, les ofrezco esta tesis como tributo a la unidad y al amor que nos une como familia. Espero que esta dedicatoria refleje lo agradecida que estoy por tenerlos como familia, quienes siempre han creído en mí y han estado en constante comunicación y guiando cada paso de mi camino.

### **Illapa Cepeda Noemi Stefania**

Dedico este trabajo principalmente a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas. A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron. Y por último agradezco a todos los docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional.

### **Tenesaca Fernández Katherine Elizabeth**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, quien ha sido la luz que guía mi camino, por permitirme ser tan bendecida de tener una familia maravillosa. También quiero agradecer a mis abuelos, cuyo amor incondicional y sabios consejos han sido un motor constante en mi vida académica, gracias por las oraciones direccionadas a mi persona. A mis padres y hermanos, les agradezco por ser mi apoyo inquebrantable, siempre alentándome a perseguir mis metas y creyendo en mí incluso cuando yo dudaba. A mi querida tía Carmen Illapa, con quien me encuentro sumamente agradecida por su cariño y aliento en cada paso de este camino. También quiero expresar mi gratitud a la ULVR por brindarme las herramientas y el espacio para desarrollar este proyecto de tesis. A mi docente tutora, su orientación y paciencia han sido fundamentales en mi crecimiento académico. Y a mi compañera Katherine, agradezco su colaboración y apoyo en cada fase de esta investigación.

Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en mi vida y ha contribuido de manera significativa en el logro de este objetivo. Destaco que sin su amor, apoyo y aliento, este logro no sería posible. Desde lo más profundo de mi corazón, ¡Muchísimas gracias!

**Illapa Cepeda Noemi Stefania**

Quiero agradecer a mis padres por su comprensión, motivación y apoyo que me han brindado para lograr todas y cada una de mis metas así como me impulsan a lograr mis sueños y anhelos. También quiero mostrar mi gratitud a todas aquellas personas que estuvieron presentes en la realización de esta meta, de este sueño que es tan importante para mí, agradecer todas sus ayudas, sus palabras motivadoras, sus conocimientos, sus consejos y su dedicación.

**Tenesaca Fernández Katherine Elizabeth**



## RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como propósito establecer un manual de políticas de crédito y cobranzas, dentro de la cooperativa Fernando Daquilema Ltda., la gestión de la cartera vencida es una tarea fundamental, ya que su mal manejo y deficiente monitoreo podría afectar la estabilidad económica y financiera de la entidad. Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron distintas estrategias en donde un hallazgo muy importante fue el siguiente, al aplicar la encuesta al personal del área de crédito y cobranzas se obtuvo que el 86% de los colaboradores, se mostraron interesados con propuesta de un manual de políticas de cobranzas señalando que sería beneficioso para mejorar la comunicación con los clientes que tienen deudas pendientes.

Además aplicamos la herramienta de la encuesta, teniendo a consideración a la población de colaboradores del personal de área de crédito y cobranzas junto a los socios-clientes de la entidad.

La propuesta de este estudio se fundamenta en un manual de políticas de crédito y cobranzas que permita reducir la cartera vencida, dentro de este manual se aborda los lineamientos y pasos a seguir para que el personal del área desempeñe de la mejor manera sus funciones.

**PALABRAS CLAVE:** Riesgo de crédito, políticas, procedimientos, manual, crédito.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research work is to establish a manual of credit and collection policies within the cooperative Fernando Daquilema Ltda., the management of the overdue portfolio is a fundamental task, since its poor mismanagement and deficient monitoring could affect the economic and financial stability of the entity. For the development of this research, different strategies were applied in which a very important finding was the following, when applying the survey to the personnel of the credit and collections area, it was obtained that 86% of the collaborators were interested in the proposal of a manual of collection policies, indicating that it would be beneficial to improve communication with clients who have outstanding debts.

In addition, we applied the survey tool, taking into consideration the population of collaborators of the credit and collections area personnel together with the partners-customers of the entity.

The proposal of this study is based on a credit and collections policy manual that allows reducing the overdue portfolio, within this manual the guidelines and steps to follow for the staff of the area to perform their functions in the best way are addressed.

**KEY WORDS:** Credit risk, politics, procedures, manual, credit.

## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| PORTADA.....   | i    |
| CERTIFICADO DE SIMILITUD .....                                 | iv   |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES..... | v    |
| CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....                    | vi   |
| DEDICATORIA .....  | vii  |
| AGRADECIMIENTO .....   | viii |
| RESUMEN .....  | ix   |
| ABSTRACT.....  | x    |
| ÍNDICE GENERAL.....  | xi   |
| ÍNDICE DE TABLAS.....  | xiv  |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....  | xv   |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....   | xvi  |
| INTRODUCCIÓN .....   | 1    |
| CAPÍTULO I.....  | 3    |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....                                | 3    |
| 1.1 Tema .....   | 3    |
| 1.2 Planteamiento del problema.....                            | 3    |
| 1.3 Formulación del problema.....                              | 11   |
| 1.4 Sistematización del problema .....                         | 11   |
| 1.5 Objetivo General.....                                      | 11   |
| 1.6 Objetivos específicos.....                                 | 11   |
| 1.7 Justificación de la investigación.....                     | 11   |
| 1.7.1 Justificación teórica.....                               | 11   |
| 1.7.2 Justificación práctica.....                              | 12   |
| 1.7.3 Justificación metodológica .....                         | 12   |
| 1.8 Delimitación o alcance de la investigación .....           | 12   |
| 1.9 Idea a defender .....                                      | 13   |
| 1.10 Línea de investigación .....                              | 13   |
| CAPÍTULO II.....   | 14   |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>2.1 Marco Teórico .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>2.2 Marco Conceptual .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>2.3. Marco Legal.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>2.4. Manual de cobranzas de la COAC Fernando Daquilema .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>   | <b>54</b> |
| <b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>   | <b>54</b> |
| <b>3.1 Metodología de la Investigación .....</b>   | <b>54</b> |
| <b>3.2 Tipo de investigación.....</b>  | <b>54</b> |
| 3.2.1 Investigación descriptiva.....   | 54        |
| <b>3.3 Enfoque de la investigación .....</b>   | <b>55</b> |
| <b>3.4 Herramientas de investigación.....</b>  | <b>55</b> |
| <b>3.5 Población y muestra .....</b>   | <b>57</b> |
| 3.5.1 Población o Universo .....   | 57        |
| 3.5.2 Muestreo.....  | 57        |
| 3.5.3 Muestreo por conveniencia.....   | 57        |
| <b>3.6 Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas .....</b>  | <b>59</b> |
| <b>3.7 Análisis y tabulación de los resultados de la encuesta a los colaboradores del área de crédito y cobranzas de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.....</b> | <b>64</b> |
| <b>3.8 Análisis y tabulación de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes.....</b>   | <b>73</b> |
| <b>3.9 Análisis general.....</b>   | <b>78</b> |
| 3.9.1 Ficha de observación .....   | 78        |
| 3.9.2 Entrevista .....   | 79        |
| 3.9.3 Cuestionario a empleados .....   | 79        |
| 3.9.4 Cuestionario a clientes.....   | 79        |
| <b>CAPITULO IV.....</b>  | <b>80</b> |
| <b>PROPUESTA.....</b>  | <b>80</b> |
| <b>4.1 Estructura de la propuesta .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>4.2 Análisis situacional actual.....</b>  | <b>80</b> |
| 4.2.1 Matriz FODA estratégico.....   | 80        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4.3 Análisis y descripción de puestos.....</b>                      | <b>81</b>  |
| <b>4.4 Estrategias .....</b>   | <b>93</b>  |
| 4.4.1 Realizar un análisis al solicitante de crédito.....              | 94         |
| 4.4.2 Informar el proceso de cobranza a realizarse .....               | 94         |
| 4.4.3 Estrategia de segmentación de cobro de cartera en mora.....      | 95         |
| 4.4.4 Aplicar el modelo del CRM en el área de crédito y cobranzas..... | 95         |
| <b>4.5 Manual de Políticas de Crédito y Cobranzas .....</b>            | <b>97</b>  |
| <b>4.6 Cronograma de actividades .....</b>                             | <b>110</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>111</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>112</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>  | <b>113</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Composición de la cartera total en la región de la costa ecuatoriana.....                        | 5   |
| Tabla 2. Clasificación por segmentos de las entidades del sector financiero popular y solidario. ....     | 7   |
| Tabla 3. Tipos de créditos que ofrece la COAC Fernando Daquilema.....                                     | 10  |
| Tabla 4. Historia del Arte .....  | 14  |
| Tabla 5. Tasa de interés de mora tomada de la Junta de política y regulación monetaria y financiera ..... | 53  |
| Tabla 6. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación.....  | 55  |
| Tabla 7. Población objetivo con sus respectivos cargos de trabajo. ....                                   | 57  |
| Tabla 8. Pregunta 1 colaboradores .....   | 64  |
| Tabla 9. Pregunta 2 colaboradores .....   | 65  |
| Tabla 10. Pregunta 3 colaboradores .....  | 66  |
| Tabla 11. Pregunta 4 colaboradores .....  | 67  |
| Tabla 12. Pregunta 5 colaboradores .....  | 68  |
| Tabla 13. Pregunta 6 colaboradores .....  | 69  |
| Tabla 14. Pregunta 7 colaboradores .....  | 69  |
| Tabla 15. Pregunta 8 colaboradores .....  | 70  |
| Tabla 16. Pregunta 9 colaboradores .....  | 71  |
| Tabla 17. Pregunta 10 colaboradores .....   | 72  |
| Tabla 18. Pregunta 1 clientes.....  | 73  |
| Tabla 19. Pregunta 2 clientes.....  | 74  |
| Tabla 20. Pregunta 3 clientes.....  | 75  |
| Tabla 21. Pregunta 4 clientes.....  | 76  |
| Tabla 22. Pregunta 5 clientes.....  | 77  |
| Tabla 23. Matriz FODA.....  | 80  |
| Tabla 24. Análisis para el otorgamiento de crédito.....   | 94  |
| Tabla 25. Factores que se toman a consideración al momento de conceder un crédito. ....                   | 101 |
| Tabla 26. Manual de Procedimientos Crediticios. ....  | 102 |
| Tabla 27. Tasa de interés de mora.....  | 106 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Composición de la cartera total en la región de la costa ecuatoriana. ....    | 5  |
| Figura 2. Créditos Microcrédito por vencer.....   | 6  |
| Figura 3. Activos Cooperativas Segmento 1 - DIC 2022. ....                              | 8  |
| Figura 4. Ranking de Cooperativas Segmento 1, al 30 de octubre del 2022. ....           | 9  |
| Figura 5. Ubicación de la COAC. Fernando Daquilema Ltda. ....                           | 12 |
| Figura 6. Estructura de los manuales de procedimientos.....                             | 27 |
| Figura 7. Ejemplo del Modelo del scoring. ....  | 28 |
| Figura 8. Ejemplo de Análisis FODA .....  | 30 |
| Figura 9. Ejemplo de objetivos SMART.....   | 32 |
| Figura 10. Simbología flujograma de proceso. ....                                       | 33 |
| Figura 11. Ejemplo de Diagrama de Gantt. ....   | 35 |
| Figura 12. Pregunta 1 colaboradores. ....   | 64 |
| Figura 13. Pregunta 2 colaboradores. ....   | 65 |
| Figura 14. Pregunta 3 colaboradores. ....   | 66 |
| Figura 15. Pregunta 4 colaboradores. ....   | 67 |
| Figura 16. Pregunta 5 colaboradores. ....   | 68 |
| Figura 17. Pregunta 6 colaboradores. ....   | 69 |
| Figura 18. Pregunta 7 colaboradores. ....   | 70 |
| Figura 19. Pregunta 8 colaboradores. ....   | 71 |
| Figura 20. Pregunta 9 colaboradores. ....   | 72 |
| Figura 21. Pregunta 10 colaboradores. ....  | 73 |
| Figura 22. Pregunta 1 clientes.....   | 74 |
| Figura 23. Pregunta 2 clientes.....   | 75 |
| Figura 24. Pregunta 3 clientes.....   | 76 |
| Figura 25. Pregunta 4 clientes.....   | 77 |
| Figura 26. Pregunta 5 clientes.....   | 78 |
| Figura 27. Diagrama de flujo gerente general de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.....   | 82 |
| Figura 28. Diagrama de flujo Jefe de Agencia de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.....   | 84 |
| Figura 29. Diagrama de flujo Comité de Crédito de la COAC. Fernando Daquilema Ltda..... | 86 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 30. Diagrama de flujo del otorgamiento de créditos - Asesor de Crédito de la COAC. Fernando Daquilema Ltda..... | 88  |
| Figura 31. Diagrama de flujo Asesor de Crédito de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.....                                | 89  |
| Figura 32. Diagrama de flujo del Responsable de cobranzas de la COAC. Fernando Daquilema Ltda. ....                    | 91  |
| Figura 33. Diagrama de flujo Abogado de la COAC. Fernando Daquilema Ltda. .  | 93  |
| Figura 34. Flujograma de procedimiento de otorgamiento de crédito. ....  | 104 |
| Figura 35. Flujograma de procedimiento de la Gestión de Cobranza. ....   | 109 |
| Figura 36. Cronograma de actividades. ....   | 110 |

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

|   |     |
|---|-----|
| Anexo A: Entrevistas.....                               | 118 |
| Anexo B. Encuestas.....                                 | 121 |
| Anexo C. Fichas de Observación .....                    | 126 |
| Anexo D. Entrevista al jefe de agencia.....             | 128 |
| Anexo E. Visita al establecimiento-Agencia Centro ..... | 129 |



## **Introducción**

La recuperación de cartera vencida representa una labor indispensable para la COAC Fernando Daquilema, especialmente porque dicho rubro viene a representar un pasivo para la entidad, esto puede surgir por diversos factores tales como: la gestión de un inadecuado esquema de manejo de otorgamiento de los créditos, políticas de cobranzas ineficientes, falta de seguimiento o monitoreo continuo, inclusive las condiciones económicas adversas que pueden llegar a afectar la capacidad de pago de los socios-clientes de la entidad. Un aspecto muy importante a considerar en el presente trabajo de investigación es la morosidad de la cartera de crédito, generada especialmente por el retraso en el cumplimiento de las obligaciones financieras que tienen los socios-clientes de las cooperativas. Para lo cual, es necesario que los créditos otorgados estén respaldados por una garantía ya sea personal, solidaria, quirografaria o hipotecaria y demás, con el objetivo en sí de minimizar los riesgos crediticios y mantener la sostenibilidad de la entidad.

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un manual de políticas de crédito y cobranzas para la recuperación de cartera de crédito en la COAC Fernando Daquilema. Para alcanzar este objetivo, se han diseñado los respectivos objetivos específicos compuesto por: el diagnóstico de la situación actual en el área de crédito y cobranzas, realizamos la descripción de funciones y responsabilidades para el personal del área y finalmente planteamos la propuesta de un manual que tiene por objeto mejorar la gestión de cobranzas.

Nuestro estudio se estructura en cuatro capítulos claves, en ellos abordaremos los siguientes aspectos:

En el primer capítulo contiene la introducción, el planteamiento del problema respecto se centra especialmente en las dificultades que enfrentan el personal de créditos y cobranzas de la cooperativa y su preocupación existente por lograr la recuperación de cartera vencida. A través de la formulación y sistematización se busca comprender el rol que cumplen las políticas de crédito y cobranzas en la respectiva recuperación. Además se encuentran los objetivos correspondientes, general y específicos de la investigación y finalmente se expone la justificación, delimitación o alcance de la investigación, idea a defender y la respectiva línea de investigación.

El segundo capítulo se dedicará a la fundamentación teórica necesaria para desarrollar un manual específico sobre crédito y cobranzas adaptado a las necesidades de la Cooperativa Fernando Daquilema. El propósito de este manual es establecer las pautas y procedimientos que garantizarán una gestión efectiva de los procesos de otorgamiento de créditos y la de cobranzas en la cooperativa.

Nos enfocaremos en fundamentar las respectivas bases conceptuales y teóricas que apoyan en sí, la importancia de contar con un manual de políticas de crédito y cobranzas sólido y bien estructurado. Por lo cual, abordaremos los diversos aspectos relacionados con la gestión de crédito y cobranzas, y tener a consideración los principales elementos y etapas que garantizan una gestión eficiente.

En el tercer capítulo se expone lo referente a la metodología de la investigación, hemos tomado a consideración distintas herramientas que nos permitieron dimensionar de la mejor forma nuestra investigación. En primer lugar, nos acoplamos al método deductivo que nos permitió establecer un marco lógico y coherente, además el tipo de investigación a utilizar fue el descriptivo que tiene la finalidad de obtener información significativa y relevante con respecto al estudio del manejo de la cartera vencida. Nos orientamos bajo un enfoque de investigación mixto que nos permitió obtener datos tanto cuantitativos y cualitativos, empleamos distintas técnicas de recopilación de datos tales como: la encuesta, la entrevista y ficha de observación. Además se presenta la respectiva tabulación de los datos, junto a la interpretación de las distintas herramientas mediante el análisis general correspondiente.

Finalmente, en el capítulo cuatro se presenta una propuesta completa y personalizada en conjunto con distintas estrategias que tiene por objetivo mejorar los procesos de crédito y cobranzas en la Cooperativa Fernando Daquilema. La propuesta en sí, ayudará a la cooperativa a fortalecer su posición financiera, mejorar la gestión de riesgos y brindar un mejor servicio a sus socios.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

Manual de políticas de crédito y cobranzas para la COAC Fernando Daquilema Ltda.

### 1.2 Planteamiento del problema

Las cooperativas de ahorro y crédito son representadas como entidades financieras, que están mayormente enfocadas a sectores excluidos por la banca.

Dentro del territorio nacional, las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran supervisadas y reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), por lo cual deben asumir el cumplimiento de ciertos requisitos de transparencia y redición de cuentas a sus miembros y a las autoridades regulatorias, hay que destacar que en el sector cooperativo, la cartera de crédito. como tal representa el 74.36%, de forma que cualquier desequilibrio por más mínimo que sea o que se lleve a cabo una mala gestión podría ocasionar afectaciones negativas en la rentabilidad, la solvencia o repercutir directamente en la sostenibilidad de la entidad (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria - SEPS, 2023, pág. 3).

Según el autor (Armijos Espinoza, J; et al., 2022), la pandemia de Covid-19 impacto de manera significativa la economía global, que ocasiono varias afectaciones en múltiples compañías y a la población en general.

Las afectaciones con respecto a las cobranzas de los créditos dependen del tipo de crédito y de la situación financiera de cada socio de la cooperativa. A continuación, planteamos diversos efectos ocasionados por la pandemia con respecto a las cobranzas de los créditos:

En primer lugar, las cooperativas de ahorro de crédito empezaron a evidenciar situaciones en la que los socios-clientes no cumplían con sus obligaciones financieras y esto era generado debido a distintos factores los cuales

mencionamos a continuación: uno de ellos era la reducción de ingresos de las personas, hay que tener en cuenta que muchas empresas cerraron durante ese periodo, por lo cual el incremento de los despidos no se pudo evitar. Además se incrementaron los precios de los productos de primera necesidad y hubo una alta especulación en los insumos médicos y medicina. Las empresas se vieron afectado el giro normal de sus operaciones debido a las restricciones, la cuarentena y la limitación de la movilidad de vehículos y personas mediante los estados de excepción aplicados por el gobierno de turno.

Las moratorias de pagos en diferentes entidades financieras se ofrecieron moratorias de pagos a socios o clientes con la función de posponer temporalmente el pago de sus créditos sin incurrir en penalizaciones y costes adicionales.

El incremento de la tasa de impago, la pandemia ocasionó que se elevaran los índices de impago debido a que muchas personas y empresas no podían hacer frente a sus obligaciones financieras.

Se aplicaron algunos cambios en las políticas de cobranzas que tenían la finalidad de proporcionarle al socio-cliente nuevas medidas más flexibles, considerando que la situación económica de los algunos socios se vio afectada debido a la pandemia. (Armijos Espinoza, J; et al., 2022).

Debido a la pandemia de COVID-19 las carteras de microcréditos de las entidades financieras del mundo se vieron considerablemente afectadas, por lo cual dichas afectaciones que surgieron a raíz de la pandemia incluyen: el incremento de la tasa de morosidad, y del porcentaje de personas que incurrieron en impagos, se evidencio una disminución en la demanda de microcréditos ocasionado por la incertidumbre económica, mayor dificultad para acceder a un financiamiento, especialmente para negocios que impliquen un nivel de afectación crítico.

Las entidades financieras en el panorama mundial presentan problemas con respecto a la recuperación de la cartera y esta tendencia se encuentra al alza, es indispensable establecer un manual de políticas de crédito y cobranzas para atenuar los riesgos de cartera vencida, de esta manera se busca lograr una correcta gestión en la recuperación de la cartera.

De acuerdo con la (SEPS, 2022) en la gráfica se abordan los tipos de crédito los cuales son: créditos de consumo, educativos, inmobiliarios, microcréditos, productivo y de vivienda de interés social y público. Además se presenta la composición de la cartera por tipo de crédito, en donde encontramos la cartera total, cartera por vencer, cartera que no devenga intereses y la cartera vencida.

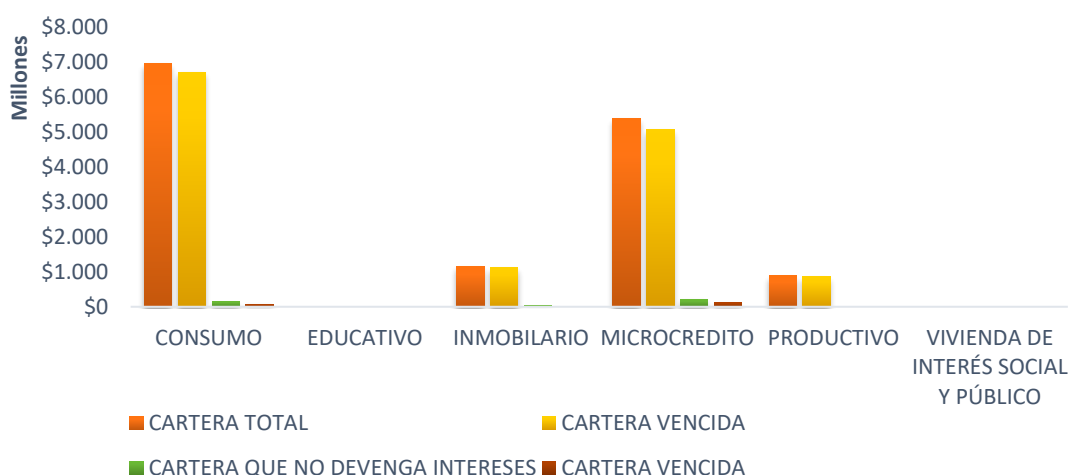
**Tabla 1. Composición de la cartera total en la región de la costa ecuatoriana**

| TIPO DE CRÉDITO GENERAL              | CARTERA TOTAL          | CARTERA POR VENCER     | CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES | CARTERA VENCIDA      |
|--------------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------|
| Consumo                              | \$1.757.839.312        | \$1.687.817.586        | \$ 49.578.984                    | \$ 20.442.742        |
| Educativo                            | \$ 16.797              | \$ 16.797              | \$ -                             | \$ -                 |
| Inmobiliario                         | \$ 211.010.987         | \$ 200.617.606         | \$ 8.185.511                     | \$ 2.207.869         |
| Microcrédito                         | \$1.031.216.453        | \$ 945.330.674         | \$ 55.095.220                    | \$ 30.790.558        |
| Productivo                           | \$ 186.556.634         | \$ 183.847.377         | \$ 1.732.587                     | \$ 976.669           |
| Vivienda de interés social y público | \$ 1.104.412           | \$ 1.104.412           | \$ -                             | \$ -                 |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                 | <b>\$3.187.744.598</b> | <b>\$3.018.734.454</b> | <b>\$ 114.592.303</b>            | <b>\$ 54.417.840</b> |

Fuente: SEPS (2022)

A continuación, se presenta la composición de la cartera total en la costa ecuatoriana, ilustrado en un diagrama de barras, en el cual se evidencia que los tipos de créditos ofrecidos por las cooperativas en la costa ecuatoriana que evidencian altos índices de cartera vencida son los créditos de consumo y los microcréditos (SEPS, 2022).

**Figura 1. Composición de la cartera total en la región de la costa ecuatoriana.**

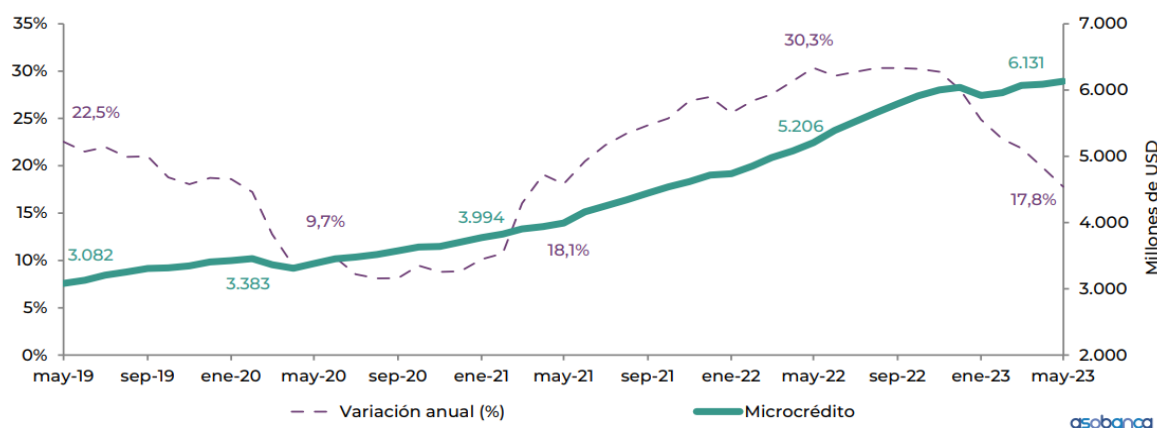


Fuente: SEPS (2022)

De acuerdo con la publicación económica emitida por la Asociación de Bancos del Ecuador (ASOBANCA) en junio de 2023 se abordan distintos aspectos o indicadores financieros en relación a las 91 cooperativas que forman parte del segmento 1 y 2, las cuales son supervisadas por la SEPS. El boletín correspondiente nos explica lo siguiente:

Con respecto a los Microcréditos que son una línea de crédito especialmente otorgado a los microempresarios, en la figura adjunta podemos constatar que para el mes de mayo del 2023 la cartera por vencer por concepto de microcrédito registro un saldo de \$ 6.131 millones de dólares, esto viene a representar un crecimiento mensual de alrededor de 0.7 puntos porcentuales, teniendo así un crecimiento anual del 17.8%, es decir que con relación al mismo mes de mayo pero en año 2022 la cartera tuvo un incremento de \$925 millones de dólares (ASOBANCA, 2023).

**Figura 2. Créditos Microcrédito por vencer.**



Fuente: ASOBANCA (2023)

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y de acuerdo a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide **la Resolución No. 521-2019-F** el 14 de junio de 2019, en la que establece lo siguiente:

**Norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario**

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

**Tabla 2. Clasificación por segmentos de las entidades del sector financiero popular y solidario.**

| SEGMENTACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN ECUADOR |            |  |
|---|------------|--|
| SEGMENTOS   | COAC       | ACTIVOS (USD)  |
| Segmento 1  | 47         | Mayor a 80.000.000   |
| Segmento 2  | 49         | Mayor a 20.000.000 hasta 80.000.000                                    |
| Segmento 3  | 91         | Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000                                  |
| Segmento 4  | 157        | Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000                                   |
| Segmento 5  | 87         | Hasta 1.000.000<br>Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales |
| <b>TOTAL</b>  | <b>431</b> |  |

Fuente: SEPS (2023)

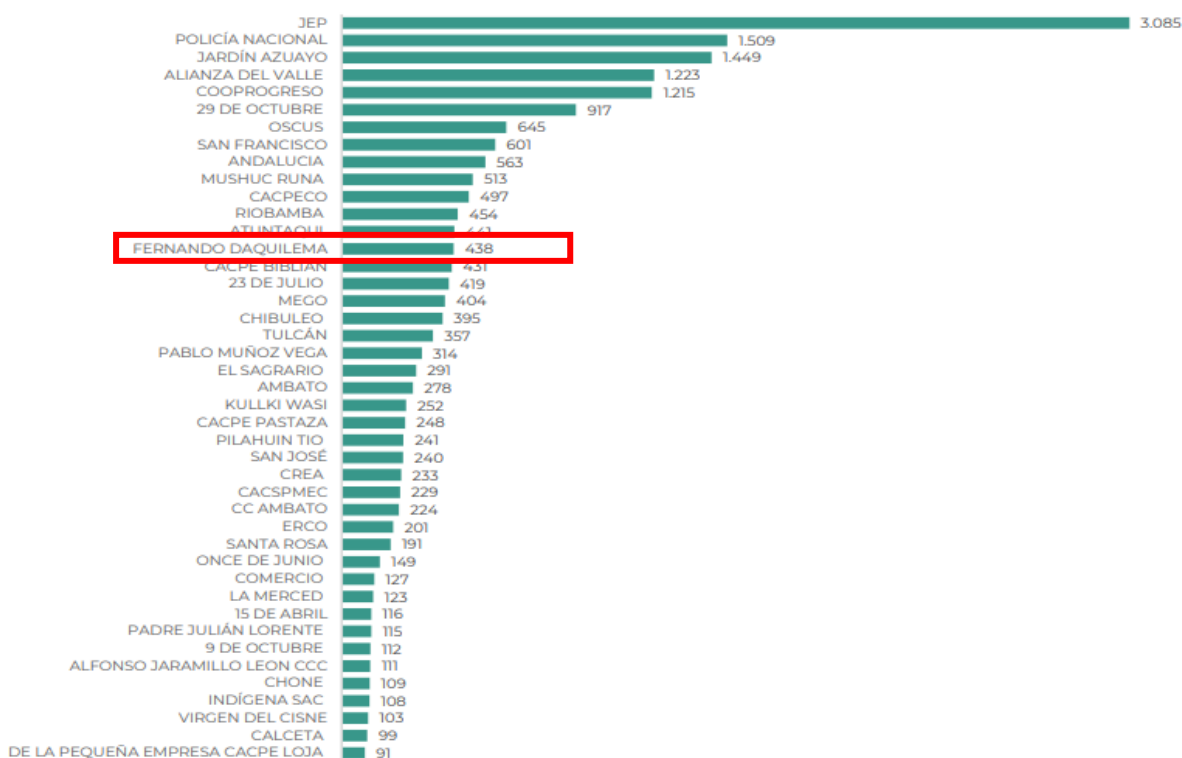
La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., es una organización jurídica constituida legamente en el país, cuenta con 17 años de trayectoria institucional y a través de los años se ha ganado la confianza y credibilidad de sus socios, se encuentra ubicado en las ciudades más importantes del Ecuador, su matriz se encuentra en Riobamba y cuenta con 19 sucursales a nivel nacional.

La COAC “Fernando Daquilema” a diciembre de 2021 se situó en el puesto número 91 en el ranking de las COAC más grandes de América Latina.

El informe de Pacific Credit Rating detalla lo siguiente: Dentro del territorio nacional al 31 de marzo de 2022 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema se ubicó en la posición número quince (15) de un total de treinta ocho (38) cooperativas que conforman parte del segmento 1. De tal manera, el monto de los activos ascendió aproximadamente en \$371,02 millones lo que representa un porcentaje de participación del 2.12%.

De acuerdo con la (Asobanca, 2022) la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema a diciembre del 2022 se sitúa en la posición número catorce (14) en cuanto al monto de sus activos, como se evidencia en la Figura tenemos un total de activos por USD 438 millones de dólares, esto la sigue manteniendo como parte del segmento 1 de cooperativas, que son aquellas con activos mayores a USD 80 millones (pág. 18).

**Figura 3. Activos Cooperativas Segmento 1 - DIC 2022.**



**Fuente:** Asobanca (2022)

Con respecto a los pasivos se totalizaron en \$336,74 millones con un porcentaje de participación de alrededor del 2.19% ubicándolos en la posición número 13.

En cuanto a lo que respecta al patrimonio el monto equivalente fue de \$33,68 millones de dólares, conformando únicamente un porcentaje de participación del 1.60%, por lo en base al patrimonio de la cooperativa se encuentra ubicado en el puesto número veinte y uno.

En la siguiente gráfica se presenta el top 10 de Cooperativas de ahorro y crédito que forman parte del Segmento 1, se los ordeno por la totalidad de sus activos a la fecha de cierre correspondiente al 31 de octubre del 2022.



**Figura 4. Ranking de Cooperativas Segmento 1, al 30 de octubre del 2022.**



**Elaborado por:** Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

Para el presente proyecto de investigación tomaremos como objeto de estudio la sucursal Guayaquil ubicada respectivamente en las calles José Vélez 819 entre Lorenzo de Garaicoa y 6 de marzo.

La generación de la cartera vencida que posee la COAC. “Fernando Daquilema” se da debido a que, en ocasiones al momento de otorgar la emisión del título de crédito, el pago normalmente se efectúa a través de efectivo, sin embargo, en el momento que los socios no cancelan el valor de las cuotas más los intereses que se pactaron en la debida tabla de amortización, esto llega a convertirse para la institución financiera en cartera vencida.

Es decir que el problema que se genera dentro del departamento de créditos y cobranzas se ocasiona debido a la no cancelación de la totalidad de la cuota a la fecha de vencimiento respectiva, el incumplimiento de pago de estos créditos concebidos incide en la generación de cartera vencida y eleva el riesgo de liquidez de la institución.

La entidad financiera no cuenta con un manual de políticas de cobranzas, aquel que representa una herramienta útil para ayudar a recuperar la cartera vencida de una empresa.

Por tanto, es un documento que incluye información relacionada a diversos aspectos, tales como: gestión de llamadas de cobranzas, manejo de acuerdos de pago, y adopción de medidas legales. Sirve de mucha importancia para que la empresa se gestione de manera sistemática y organizada, permitiendo así la recuperación de cartera vencida, lo que garantiza su recuperación y disminuir su impacto.

Por lo tanto, la institución presenta deficiencias en el departamento de crédito y cobranzas, esto representa una problemática a resolver, debido a que mantener un elevado rubro de cartera de créditos puede ser muy perjudicial para la liquidez de la institución.

Destacamos el hecho de que uno de los rubros más significativo está inmerso en la cartera de microcréditos vencidos, este proyecto de investigación pretende establecer un manual de políticas de crédito y cobranzas para la recuperación de la cartera, de esta forma se logrará disminuir el riesgo de morosidad y favorecerá la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

En la siguiente tabla se presentan los tipos de crédito que ofrece la cooperativa como se evidencia existen altos índices de morosidad correspondientes a inmobiliarios (5,76%) y microcréditos (4,11%).

**Tabla 3. Tipos de créditos que ofrece la COAC Fernando Daquilema.**

| RAZÓN SOCIAL                | TIPO DE CRÉDITO GENERAL | CARTERA POR VENCER     | CARTERA VENCIDA      | CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES | CARTERA TOTAL          | MOROSIDAD    |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|--------------|
| Fernando Daquilema Limitada | Consumo                 | \$13.849.884,39        | \$ 15.411,20         | \$ 24.314,11                     | \$13.889.609,70        | 0,29%        |
|                             | Inmobiliario            | \$ 825.665,74          | \$ 1.826,20          | \$ 48.661,95                     | \$ 876.153,89          | 5,76%        |
|                             | Microcrédito            | \$42.193.158,61        | \$ 697.813,73        | \$ 1.109.924,49                  | \$44.000.896,83        | 4,11%        |
|                             | Productivo              | \$ 1.519.467,23        | \$ -                 | \$ -                             | \$ 1.519.467,23        | 0,00%        |
| <b>TOTAL GENERAL</b>        |                         | <b>\$58.388.175,97</b> | <b>\$ 715.051,13</b> | <b>\$ 1.182.900,55</b>           | <b>\$60.286.127,65</b> | <b>3,15%</b> |

Fuente: SEPS (2022)

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cómo inciden las políticas de crédito y cobranzas en la recuperación de cartera de la COAC Fernando Daquilema Ltda.?

### **1.4 Sistematización del problema**

¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual en el área de crédito y cobranzas?

¿Cómo se pueden definir las funciones y responsabilidades para el personal del área de crédito y cobranzas que garantice resultados confiables y oportunos?

¿Cuáles son las alternativas de solución que fortalezcan las políticas de crédito y cobranza en la COAC Fernando Daquilema Ltda.?

### **1.5 Objetivo General**

Diseñar un manual de políticas de crédito y cobranzas para la recuperación de la cartera en la COAC Fernando Daquilema Ltda.

### **1.6 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual en el área de crédito y cobranzas.
- Definir funciones y responsabilidades para el personal del área de crédito y cobranzas que garantice resultados confiables y oportunos.
- Proponer un manual de políticas de crédito y cobranza que permita mejorar la gestión de cobranzas.

### **1.7 Justificación de la investigación**

#### **1.7.1 Justificación teórica**

El presente proyecto de investigación tiene el propósito de mitigar los riesgos de cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”, para esta institución financiera la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria - SEPS ejercerá como ente regulador y su objetivo principal es asegurarse de que las cooperativas cumplan a cabalidad aspectos tales como: regulaciones, leyes y garantizar que los servicios y productos financieros que ofrezcan brinden seguridad y confianza a los socios. Una buena gestión en las políticas de créditos y cobranzas permitirán que la institución tenga procedimientos renovados, lo cual permita reducir riesgos de cartera vencida mejorando el desempeño en la gestión y recuperación de la cartera.

### 1.7.2 Justificación práctica

Este proyecto de investigación será de mucha utilidad para que tener una visión más amplia acerca del manual de políticas de cobranzas que se establecerá en la institución, determinaremos que políticas están presentando deficiencias y propondremos las mejoras respectivas de modo que la institución financiera pueda recuperar una mayor porción de su cartera.

Además, este estudio servirá como referencia para futuros trabajos de investigación en donde se realizarán comparaciones de los resultados obtenidos.

### 1.7.3 Justificación metodológica

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se emplearon distintas técnicas de recopilación de datos, tales como: las entrevistas, encuestas que serán aplicadas a los colaboradores del área de crédito y cobranzas y a los socios-clientes, y también llevaremos a cabo la respectiva ficha de observación para ambas áreas.

Nuestra investigación se orientará bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo (mixto) y el diseño de la investigación como tal se realizará en base de la investigación descriptiva.

## 1.8 Delimitación o alcance de la investigación

**Figura 5. Ubicación de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.**



Fuente: Google Maps (2023)

La presente investigación se va a centrar en el departamento de cobranzas de la Cooperativa Fernando Daquilema ubicada en la ciudad de Guayaquil, agencia centro en las calles José Vélez 819 entre Lorenzo de Garaicoa y 6 de marzo.

### **1.9 Idea a defender**

Manual de políticas de crédito y cobranzas permitirá mejorar la recuperación de cartera de la COAC Fernando Daquilema Ltda.

### **1.10 Línea de investigación**

El presente proyecto de investigación se desarrolla a través de la siguiente línea institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Marco Teórico

**Tabla 4. Historia del Arte**

| AUTOR   | MARCO METODOLÓGICO  | ESTRATEGIAS  | CONCLUSIONES  | RECOMENDACIONES   |
|---|---|--|---|---|
| <p><b>Coronel Hoyos, M. A. (2019). Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos. Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.</b></p> | <p>La investigación analiza la gestión de cobranzas en las COAC del segmento 4, utilizando un enfoque descriptivo y exploratorio. Se combinaron métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar la información relacionada con la evolución crediticia y para identificar los elementos importantes para la implementación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de un Software para la Gestión de Procesos (BPM)</li> <li>✓ Implementación de controles en el Core bancario COBIS.</li> <li>✓ Zonificación para la colocación de cartera de crédito</li> <li>✓ Controles recurrentes por parte de Auditoría Interna</li> </ul> | <p>El sector de las COAC del segmento 4 está en un proceso de debilitamiento debido a pérdidas por el incumplimiento de socios, causado por un inadecuado esquema de gestión de cobranzas.</p> <p>Los modelos de evaluación del riesgo no son confiables.</p> <p>La COAC Alianza del Valle no tiene procedimientos de control para el seguimiento y evaluación de la efectividad de los canales de cobranza, lo que causa morosidad en cartera vencida de mayor maduración.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se menciona la necesidad de capacitar a los socios en educación financiera</li> <li>✓ Se menciona la importancia de evaluar el proceso de crédito y cobranzas para mejorar los resultados de la institución.</li> <li>✓ Se sugiere también que el Consejo de Vigilancia solicite informes trimestrales de la calidad de la cartera, y se realice análisis de inteligencia de mercados anualmente para determinar la exposición a riesgos.</li> </ul> |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <p><b>Robayo, P., &amp; Coralia, M. (2018). Implementación de manual de cobranza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.</b></p>           | <p>En el trabajo investigativo el autor utilizó tres tipos de investigación:</p> <p>Documental</p> <p>Descriptiva</p> <p>Exploratoria</p> <p>También utilizaron técnicas de investigación como son las encuestas.</p>                                   | <p>Las estrategias que implantó el autor fueron las siguientes:</p> <p>Un correcto manejo en la gestión de cobranza con la finalidad de la recuperación efectiva de los préstamos.</p> <p>Incrementar el índice de cobertura de las provisiones, hasta llegar a provisionar el cien por ciento de su Cartera en Riesgo.</p> | <p>La conclusión que llegó el autor es que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad de Guayaquil presenta falencias en sus procesos de cobro, debido a que en esta institución no hay una estructura de cobranza definida, ni lineamientos a seguir que garanticen el retorno de los préstamos girados a nombre de sus socios</p> | <p>Se recomienda la implementación del presente manual de cobro para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad de Guayaquil.</p> <p>También se sugiere la reestructuración de las funciones de los colaboradores que intervienen en el área de cobro.</p>                            |
| <p><b>Tipan Moreta, A. F. (2022). Diseño de un manual de políticas de cobranza que permita disminuir el índice de morosidad en los créditos otorgados por COAC La Floresta Ltda.</b></p> | <p>El autor se basó en una investigación cualitativa ya que se apoya en un análisis exhaustivo de la información. Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron las encuestas, entrevistas, métodos estadísticos y observación científica.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación directa con el Socio</li> <li>• Acuerdos de pago mediante mediación con el abogado</li> <li>• Acuerdos de pago mediante mediación en instituciones especializadas</li> </ul>   | <p>Se concluyó que La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta Ltda.” no posee una buena situación financiera debido a que no han podido realizar una correcta recuperación de cartera, lo que, ha provocado que no exista liquidez para la realización de nuevos créditos.</p>   | <p>La recomendación que se dio es que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta Ltda.” debe poner en marcha las políticas contenidas en el manual de políticas de cobranza, con el fin de reducir los índices de morosidad, con un adecuado proceso de recuperación de cartera.</p> |

|  |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
| <p><b>Arocavaca, V. E. (2019). Ingeniera en Finanzas. Modelo de gestión de riesgos crediticio para el adecuado proceso de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Calvario Ltda., Periodo 2017. ESPOCH, Riobamba, Ecuador.</b></p> | <p>El estudio de la COAC El Calvario Ltda. combina enfoques cualitativos y cuantitativos para analizar su proceso de crédito. Se aplicó una encuesta y se realizaron entrevistas para analizar la situación actual, incluyendo al personal del departamento de créditos, los socios y el Gerente.</p> | <p>La implementación de un modelo de gestión crediticio ayudará a mejorar las ineficiencias en el departamento de créditos de la cooperativa, guiando a las personas involucradas para el correcto desempeño de sus funciones y mejorando la calidad de la cartera existente.</p> | <p>Se determinó que la COAC El Calvario Ltda., tiene problemas en cuanto a la recaudación y la morosidad de los clientes debido a políticas inadecuadas. También se señala que los procesos de créditos actualmente en uso en la cooperativa no están bien definidos y no se cuenta con un modelo de gestión de riesgo crediticio. Estos factores han ocasionado una decadencia en los procesos internos de la cooperativa.</p> | <p>El autor recomienda la definición de procesos de concesión de crédito acordes a las necesidades actuales, reestructurar las políticas de crédito para reducir la morosidad, implementar un modelo de gestión crediticia para minimizar la cartera vencida y usar los recursos adecuadamente, y finalmente implementar un modelo de gestión para la cooperativa.</p> |
|--|---|---|---|--|

**Elaborado por:** Illapa, N & Tenesaca, K (2023)



## **Manual**

Los manuales son documentos que ofrecen explicaciones detalladas de los procedimientos de áreas específicas de las operaciones de una empresa. Entre sus propósitos y usos figuran establecer políticas, definir funciones, asignar responsabilidades, ahorrar tiempo, eliminar residuos, reducir costes, facilitar la selección de personal, sentar las bases, utilizarlo como material de formación y dar a conocer los programas de la empresa.

Los manuales contienen normas y procedimientos que se implementan internamente para llevar a cabo las actividades de manera lógica y secuencial, unificando y controlando las rutinas de trabajo y evitando duplicaciones. Estas normas y procedimientos se apoyan en diagramas de flujo, formularios y reportes, que se utilizan en cada uno de los procesos de la institución.

Es importante que cada manual contenga información detallada sobre las actividades realizadas por cada responsable en un departamento, describiendo paso a paso lo que debe realizarse y quién es el encargado de cada tarea. Todo proceso requiere el seguimiento de acciones a través de diversos formatos, documentos, mensajes y comunicados.

### **Importancia de los manuales**

Su importancia radica en que nos brinda una guía detallada y coherente acerca de los distintos procesos, procedimientos o prácticas que estén estrechamente relacionadas con las operaciones que son llevadas a cabo dentro del área de crédito y cobranzas de una organización.

Por tanto, los manuales nos sirven como un recurso integral que recopila y documenta información relevante que abordan la forma de llevarse a cabo las distintas operaciones dentro de un departamento de una empresa. En el caso de un manual de políticas de crédito y cobranzas este incluiría información relacionada con el otorgamiento de crédito, los criterios de evaluación de la solvencia del cliente, los términos y condiciones de los préstamos, los plazos de pago, los procedimientos de cobranza, entre otros aspectos.

Permite el acceso inmediato a la información en un solo lugar, condensado con todos los parámetros y lineamientos, es de suma utilidad para la consulta rápida y precisa que beneficia a que los colaboradores estén realmente informados, lo cual les permite desempeñarse de la mejor manera en sus funciones a cargo, mejorando la eficiencia y consistencia de las operaciones crediticias y de cobranzas.

Los manuales también nos permiten estandarizar ciertas prácticas lo cual garantiza la coherencia y asertividad a la hora de tomar decisiones. Un manual en si establece pautas claras y específicas logrando que los colaboradores del área sigan los lineamientos y adopten enfoques consistentes. Es muy importante que el asesor de créditos o personal a cargo del otorgamiento de créditos, tenga a consideración el manual de políticas de crédito y cobranzas ya que le permitirá ejecutar un análisis de los riesgos financieros de manera que le proporcione una evaluación justa y equitativa a los socios-clientes.

Asimismo, los manuales de crédito y cobranzas desempeñan un papel fundamental en la capacitación y formación del personal. Proporcionan un recurso de referencia para los nuevos empleados, permitiéndoles comprender rápidamente los principios, las políticas y los procedimientos clave en relación con las actividades de crédito y cobranzas. Además, los manuales también pueden ser utilizados como herramientas de entrenamiento durante programas de desarrollo profesional y para promover la actualización constante de conocimientos y habilidades en el área.

Otra importancia de los manuales es su utilidad para la auditoría y el cumplimiento normativo. Al documentar y detallar los procesos y procedimientos relacionados con las actividades de crédito y cobranzas, los manuales permiten una evaluación efectiva de la conformidad con las regulaciones y los requisitos legales aplicables. Además, en caso de auditorías internas o externas, los manuales proporcionan una evidencia clara de los controles establecidos y los protocolos seguidos, lo que facilita el proceso de revisión y garantiza la transparencia y la rendición de cuentas.

## Las 5 "C" del Crédito

Los prestamistas, al otorgar créditos, enfrentan un riesgo y necesitan evaluar a los posibles prestatarios de manera precisa para reducir las probabilidades de impago. Para este propósito, se utiliza comúnmente el método conocido como las 5 C del crédito.

De acuerdo con (Iglesias, 2023), este sistema es empleado por los prestamistas con el fin de medir la solvencia de los posibles prestatarios.

En palabras de Rosa (2019), señala que los préstamos conllevan un riesgo a medio o largo plazo, lo que requiere evaluar la posibilidad de incumplimiento o falta de pago por parte del prestatario durante la duración del préstamo.

Las 5 C del crédito son un conjunto de criterios utilizados para evaluar la solvencia crediticia de los prestatarios. Estas 5 C del crédito son:

1. Capacidad de pago.
2. Comportamiento de pago.
3. Carácter.
4. Colateral.
5. Capital.

Capacidad de pago: implica analizar si los ingresos del prestatario son suficientes para cubrir tanto los compromisos financieros existentes como el nuevo préstamo solicitado. Como recomienda (Rosa, 2019, pág. 12) se puede realizar un cálculo preliminar para determinar qué porcentaje de los ingresos se destina a los pagos mensuales, incluida la cuota del nuevo préstamo. En caso de que el porcentaje supere el 40%, es recomendable tomar medidas para mejorar tu organización financiera antes de proceder con la solicitud.

Comportamiento de pago: se basa en el historial crediticio del prestatario. Este historial refleja cómo ha cumplido con los pagos de compromisos anteriores y proporciona una medida de su fiabilidad crediticia. Mantener una puntuación de crédito sólida es fundamental para aumentar las posibilidades de obtener la aprobación del préstamo. (Rosa, 2019, pág. 12)

Carácter: puede resultar complejo de evaluar, pero es de vital importancia. Se refiere a la capacidad del prestatario para cumplir de manera constante con sus compromisos de pago, incluso en situaciones en las que la liquidez mensual se vea reducida o cuando la situación financiera experimente dificultades después de haber obtenido el préstamo. (Rosa, 2019, pág. 12)

Colateral o Garantía: se utiliza para respaldar el compromiso de pago del prestatario. Si no es posible cumplir con los pagos, la garantía se puede ejecutar como forma de recuperar los fondos adeudados. En algunos casos, se puede solicitar una garantía adicional para reducir el riesgo asumido por la entidad prestamista y mejorar las posibilidades de aprobación. (Rosa, 2019, pág. 12)

Capital: se refiere al patrimonio neto del prestatario, que se calcula restando el valor de los activos al monto de las deudas. Conocer el valor neto de los activos puede ser útil antes de solicitar un préstamo hipotecario, ya que proporciona una visión general de la situación financiera personal y puede influir en la decisión del prestamista. (Rosa, 2019, pág. 12)

## **Cobranza**

La cobranza es el proceso mediante el cual una empresa, generalmente de carácter industrial, comercial, financiero o de servicios, recupera los valores previamente otorgados al cliente. Esta actividad se lleva a cabo en todos los países del mundo. En la actualidad, uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas en la cobranza es reducir el tiempo necesario para recuperar los pagos.

El retraso en la recuperación de las cuentas por cobrar se debe principalmente a problemas internos que surgen en todos los niveles de la organización. Esto no significa que el cliente esté exento de responsabilidad, pero si los directivos realmente se preocuparan, deberían enfocar sus esfuerzos en identificar y cuantificar esos problemas internos, así como proporcionar soluciones adecuadas. Esto aceleraría la recuperación de los créditos.

Tradicionalmente, se han establecido tres etapas en el proceso de cobranza: la cobranza administrativa, la cobranza extrajudicial y la cobranza judicial. Cada una de estas etapas se aplica en función del tiempo transcurrido desde que se otorgó el crédito. La etapa de cobranza administrativa se inicia cuando los créditos se

encuentran en la etapa inicial de retraso o mora, generalmente dentro de un plazo de 1 a 90 días.

Cuando se han agotado todas las acciones y recursos disponibles para obtener el pago por parte del deudor y este no se produce en los términos acordados, se inicia la segunda etapa de cobranza, que es la cobranza extrajudicial. Esta etapa ocurre dentro de un plazo de 91 a 120 días después del vencimiento y busca recuperar el crédito a través de entidades externas a la empresa. A veces, la empresa cuenta con un grupo especializado dedicado a esta tarea.

Durante esta etapa, se busca concienciar al cliente de que, si no encuentra una solución a su situación de mora, es probable que se recurra a un profesional legal para buscar la recuperación a través de un proceso judicial.

### **Importancia de la cobranza**

La cobranza es de gran importancia para cualquier empresa, dado que si no se realiza de manera eficiente puede acarrear graves problemas que van desde la incapacidad de crecimiento hasta la bancarrota. Si se acumulan deudas considerables, se pierde la capacidad de disponer de efectivo y, como resultado, la entidad financiera no podrá cumplir completamente con todas sus obligaciones.

Ante esta situación, algunas organizaciones no tienen más alternativa que buscar fuentes externas de financiamiento, lo cual conlleva costos adicionales debido a los intereses generados, para poder continuar sus operaciones.

Contar con una gestión de cobranza efectiva permitirá asegurar la disponibilidad de efectivo, fomentar la rentabilidad y optimizar aún más los recursos de una entidad.

### **Política de cobranza**

Las políticas de cobranzas son procedimientos esenciales que todas las empresas deben seguir para asegurar el cobro de los créditos concedidos a los clientes. Para que cualquier sistema de recuperación funcione de manera efectiva, es necesario recibir los pagos correspondientes. Sin embargo, este objetivo puede volverse complicado cuando se introducen requisitos adicionales, como la rehabilitación del deudor, la prontitud en los pagos y las condiciones económicas.

La manera en que se lleva a cabo la recuperación de los créditos otorgados a los clientes dependerá de los objetivos establecidos por la empresa, ya que esto permitirá medir y establecer las políticas de recuperación necesarias. Es crucial que estas políticas se revisen regularmente, considerando las condiciones, necesidades y circunstancias en las que opera cada empresa, con el fin de evaluar su eficacia y asegurarse de que se están seleccionando las políticas adecuadas para evitar pérdidas financieras.

### **Formas y mecanismos de pago**

Existen diversas opciones de pago ampliamente utilizadas:

**Transferencia bancaria:** Este método implica mover dinero de una cuenta bancaria a otra, permitiendo enviar fondos sin necesidad de tener el dinero físicamente presente. Es una forma de transferir fondos entre cuentas bancarias.

**Cheques:** Se trata de un documento de valor que autoriza a la persona titular a retirar una cantidad específica de dinero de una cuenta, otorgando el valor a otra persona con la autorización para retirar la cantidad establecida en el documento.

**Tarjeta de crédito:** Emitida por una entidad financiera, esta tarjeta autoriza a personas específicas a utilizarla como método de pago en establecimientos mediante la firma y la presentación de la tarjeta.

**Pago de facturas a través de medios electrónicos:** Esta opción ofrece ventajas al brindar mejores servicios a los clientes y reducir los costos de transacción. Los medios de pago electrónicos se caracterizan por su flexibilidad, confiabilidad y conveniencia.

### **Políticas de Crédito y Cobranza**

Las empresas tienen sus propias leyes de cobranza, la política que establezcan tendrá el mismo objetivo que es cobrar pero cada empresa tiene su estrategia de cobra y diferente procedimiento.

Se considera sumamente importante la creación de un manual que detalle la parte crediticia y de cobranza ya que esto ayudara a evitar cualquier impago a futuro.

Las políticas de crédito dependerán mucho de qué tan flexible sea la empresa con los clientes, ya que influyen múltiples factores como, la ubicación, el buró de crédito, capacidad de endeudamiento, entre otras.

Mientras que las políticas de cobranza, se basa en la implementación legal de un sistema de cobro de una cartera vencida en la cual se debe aplicar formas estratégicas de cobro hacia el cliente, por ejemplo, un refinanciamiento de la deuda en las que ambas partes estén de acuerdo y sobre todo el deudor en este caso el cliente se comprometa a realizar los debidos pagos, caso contrario se llevara a cabo la parte legal.

Es importante recordar que existen reglas de cobro de una deuda pendiente del cliente como máximo una vez al día, ya que las empresas también pueden verse afectadas legalmente al tratar de acosar por mensajes al cliente, en la mayoría de los casos las empresas envían recordatorios de pagos a través de los medios de comunicación ya sea por mensaje de texto, correo electrónico o incluso WhatsApp.

## **Tipos de políticas de crédito**

### **Las políticas de cobro pueden tener diferentes características:**

#### **Restrictivas**

Se caracterizan por otorgar créditos con plazos muy cortos y tener normas de crédito estrictas. Utilizan una política de cobranza agresiva.

#### **Liberales**

A diferencia de las políticas restrictivas, las liberales tienden a ser más amplias. Otorgan créditos teniendo en cuenta las políticas de las empresas competidoras, no ejercen una presión fuerte en el proceso de cobro y son menos exigentes en las condiciones y plazos para el pago de las cuentas.

#### **Racionales**

Se caracterizan por otorgar créditos con plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranza. Se aplican considerando los cobros que se realizarán y procuran proporcionar un margen de beneficio razonable.

## **Cartera de crédito**

La cartera crediticia refleja el total de los préstamos que se han concedido a los clientes o asociados y que se encuentran pendientes de pago. Además “incluye la colección de registros que respaldan los activos financieros hacia una tercera persona, y el poseedor de dichos registros tiene el derecho de hacer cumplir las obligaciones especificadas en el contenido” (Rubí, 2003, pág. 93). Es decir, todos los saldos derivados de los préstamos concedidos a los clientes constituyen la cartera de crédito total de la entidad y son cifras esenciales para las instituciones financieras.

## **Cartera vencida**

En el momento que una empresa tenga una gestión deficiente de sus créditos y por ende de las cobranzas, dará como resultado que aumente la cantidad de socios-clientes que tengan deudas o que no estén cumpliendo a cabalidad con sus obligaciones financieras contraídas con la entidad. Esto genera la cartera vencida que está compuesta por un grupo de personas que no han cumplido con sus propuestas de pago representando así, un conjunto de montos de pagos atrasados sin efectuarse, esto a su vez puede ocasionar ciertas afectaciones para la entidad y ver en aumento el índice de morosidad en sus carteras de crédito.

La Junta de Regulación Financiera menciona que la cartera vencida, es aquel saldo del capital de cartera de créditos que presenta inconvenientes y reporta atrasos en el cumplimiento de las obligaciones de pago contraídas por el socio-cliente a la entidad respectiva.

## **Manual de políticas de cobranzas**

Podemos plantearnos la siguiente pregunta: ¿Como un manual de políticas de crédito y cobranzas permitirá la recuperación de la cartera en la COAC Fernando Daquilema Ltda.? Para ello, detallaremos las siguientes maneras en las cuales un manual de políticas de crédito y cobranzas ejercerá la recuperación de la cartera.

- En primer lugar, porque proporciona una estrategia clara y uniforme para la recuperación de préstamos incobrables. Esto asegura que todos los empleados de la cooperativa estén trabajando de manera consistente para recuperar los préstamos.



- Establece protocolos de contacto con los deudores que son eficaces y profesionales. Esto ayuda a evitar malentendidos y a maximizar las posibilidades de recuperar el préstamo.
- Identifica las medidas que se tomarán en caso de incumplimiento del pago. Esto incluye cualquier medida legal o de otro tipo que se tomará para recuperar el préstamo.
- Proporciona un mecanismo para el seguimiento de las acciones de cobranza y el progreso del caso. Esto ayuda a la cooperativa a medir el éxito de sus esfuerzos de recuperación de cartera.
- Además, ayuda a cumplir con las regulaciones legales. El manual debe estar alineado con las regulaciones legales y normativas para evitar sanciones y multas.

### **Propósito del Manual de políticas de cobranzas**

El manual de políticas de crédito y cobranzas tiene como tal el propósito de establecer lineamientos, un marco de referencia para abordar la recuperación de cartera de crédito, nos brinda un plan de acción a seguir para gestionar de manera adecuada la cartera de crédito. Es muy indispensable que los manuales sean revisados y actualizados en base a las nuevas necesidades que surjan dentro de la entidad, de manera que permita mejorar la eficiencia de sus procesos y procedimientos relacionados a la gestión de cobros.

### **Importancia de un manual de políticas de cobranzas**

En palabras de (Pozo & Ramirez, 2020) destacaron la importancia de los manuales de política en el logro de los objetivos establecidos. Estos manuales sirven para mejorar el trabajo a través del control interno, lo que a su vez permite un mejor uso de los recursos disponibles y mejorar las actividades. Estos manuales también pueden influir en otros tipos de manuales.

Ramos (2018) señala que los manuales de políticas son esenciales para evitar errores y duplicidad de funciones en la explicación de las actividades de una organización. Además, permiten que el nuevo personal comprenda correctamente las actividades que no han sido entendidas.

Por su parte, Rodríguez (2012) destaca que los manuales de políticas son un recurso técnico importante que ayuda a orientar al personal y les permite entender cómo deben realizarse las actividades. Estos manuales también pueden ser útiles al establecer políticas que permitan solucionar información errónea y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizativos. (pág. 137).

### **Manual de procedimiento**

Según Sanchez M., (2017) indica que “los manuales de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación”. Los manuales de procedimientos establecen cómo se debe realizar determinada actividad con el objeto de obtener los más óptimos resultados.

### **Estructura de los manuales de procedimientos**

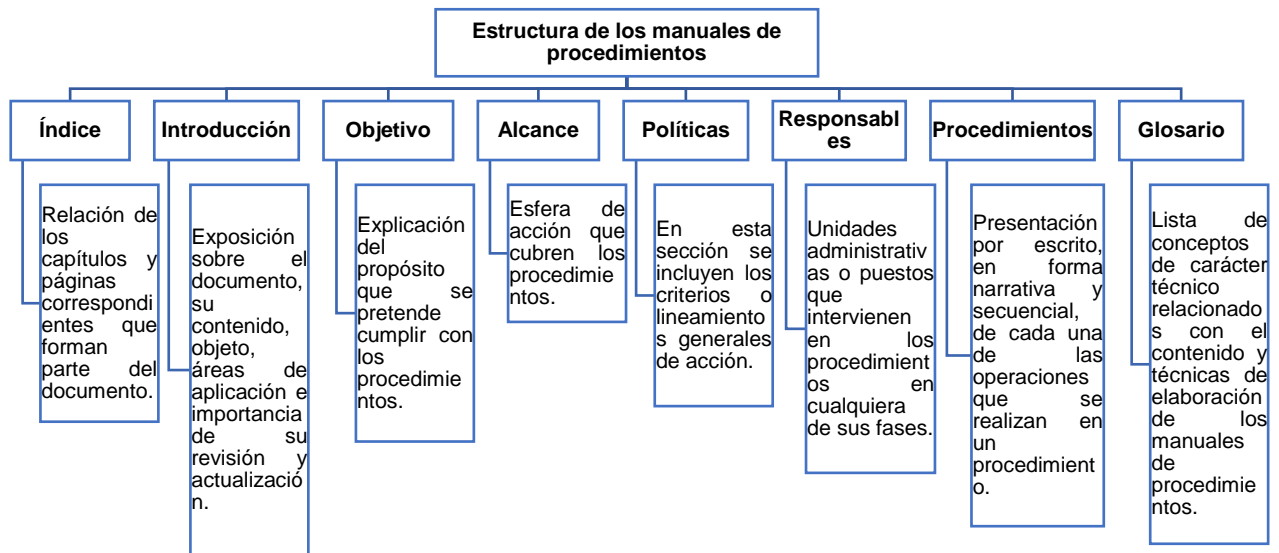
Los manuales de procedimientos tienen su orden y estructura, pero de acuerdo a cada autor puede haber un sinnúmero de variaciones. La siguiente estructura es tomada del libro “Organización de empresas” de (Fincowsky, 2009).

Identificación: aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual.

- Índice: Presenta la relación de las secciones y páginas que forman parte del documento.
- Introducción: Es una breve explicación del contenido total del manual.
- Objetivo: Muestra que es lo que se quiere lograr con dicho documento.
- Alcance: Lugar y áreas donde se aplicará el manual.
- Políticas: Normas y lineamientos generales que facilitan la responsabilidad de los diferentes procesos que se realizaran por medio de los procedimientos implantados.
- Responsables: Son los cargos o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.

- Procedimientos: Son los procesos que se presentan por escrito, definiendo cargos y responsables de dichos procedimientos de cómo y cuándo llevarlos a cabo.
- Glosario: lista de conceptos relacionados con el contenido del manual

**Figura 6. Estructura de los manuales de procedimientos.**



Fuente: Palma José (2017)

## **Modelos de manuales que permitan la recuperación de cartera en la COAC Fernando Daquilema**

Con respecto a los modelos de manuales hay que destacar que sí existen modelos de manuales de políticas y procedimientos para la recuperación de la cartera en una cooperativa de ahorro y crédito.

Existen una variedad de modelos para lograr recuperación de cartera en la COAC Fernando Daquilema entre los cuales los siguientes se tomarán a consideración para este proyecto de investigación

### **El modelo del scoring**

Según (Rivera, 2011) el modelo del scoring es un modelo que se caracteriza por la utilización de un sistema de puntuaciones para evaluar el riesgo del impago de un prestatario, es decir, resulta ser una herramienta útil para tener un mayor conocimiento e identificar de manera oportuna a aquellos prestatarios con un alto riesgo de impago.

Este modelo no solo proporciona una indicación general de riesgo de impago, sino que también es sumamente utilizado como una herramienta exclusiva para tomar decisiones de crédito. Sin embargo, es necesario considerar otros factores tales como la capacidad de pago, la estabilidad laboral del prestatario, entre otros para tomar una decisión más acertada.

Hay que destacar que este modelo se basa en la información crediticia y financiera del prestatario y le asigna un cierto puntaje que indica su probabilidad de impago, se gestiona dentro de un rango de 0 a 1000 y para obtenerlo, este sistema de puntuación se basa en diversos factores tales como: el historial crediticio, los ingresos, la antigüedad laboral, entre otros.

Tiene la finalidad de obtener un puntaje total el cual va a determinar la probabilidad de impago de algún solicitante de créditos. Por ejemplo, si un prestatario tiene un puntaje alto básicamente tendrá una menor posibilidad de impago a diferencia de un prestatario con un puntaje bajo (Rivera, 2011).

Desde el punto de vista de (Armijos Espinoza, J; et al., 2022) citando a Rodríguez et al. (2017), mencionan que:

El scoring crediticio es un proceso estadístico que determina el riesgo de incumplimiento de un solicitante de crédito. Se basa en evaluar la información crediticia disponible en la base de datos para determinar la probabilidad de que el solicitante no pueda cumplir con el pago de la deuda. Esta herramienta permite a las instituciones financieras tomar decisiones informadas sobre otorgar o no crédito a un solicitante (pág. 4).

**Figura 7. Ejemplo del Modelo del scoring.**



**Fuente:** Ecuador Legal (2022)

## **Modelo de gestión de cartera**

Este modelo se utiliza para estimar el riesgo global de la cartera de una cooperativa de crédito. A partir de la información crediticia y financiera de todos los prestatarios, se utilizan métodos estadísticos para determinar el riesgo de impago de la cartera.

Para calcular el riesgo de la cartera se utilizan diversos algoritmos y modelos estadísticos, como el análisis de componentes principales y la regresión logística. En particular, los modelos de análisis de cartera se utilizan para estimar el riesgo de la cartera en su conjunto, en lugar de para estimar el riesgo individual de cada prestatario.

Díaz Cid, (2016) argumenta:

Los modelos de gestión de carteras existentes no pueden predecir con exactitud el comportamiento del mercado. Sin embargo, estos modelos han avanzado significativamente a lo largo de los años, desde el modelo propuesto por Markowitz en 1952 hasta el modelo de Black & Littman, que ha demostrado ser el modelo más eficaz para predecir el comportamiento de los activos, siempre y cuando los gestores de cartera proporcionen expectativas realistas. Así ha sido. A pesar de los importantes avances logrados en los últimos 60 años, aún queda mucho por mejorar para conseguir una gestión de carteras más eficiente y menos propensa a errores.

## **Diagnóstico de la situación actual de la COAC. Fernando Daquilema**

### **Análisis FODA**

De acuerdo con Triviño & Ñacato (2020) sostienen que:

La matriz FODA es una herramienta muy utilizada en la realización de un análisis estratégico, de esta manera se conoce la situación actual de la entidad. Se divide en dos partes: fortalezas y debilidades (análisis interno) y oportunidades y amenazas (análisis externo). Para utilizar la matriz FODA en el área de cobranzas, primero se deben identificar las fortalezas y debilidades internas en el área de cobranzas. Una vez que se han identificado las

fortalezas y debilidades, se deben buscar oportunidades y amenazas externas que afecten el área de cobranzas. (pág. 75)

**Figura 8. Ejemplo de Análisis FODA**



Fuente: Mañez Rubén (2022)

### **Definir funciones y responsabilidades para el personal del área de cobranzas que garantice resultados confiables y oportunos**

Según Espín, D. & Campoverde, A. (2018) aseguran que:

Resulta de gran importancia la aplicación de un manual en el área de crédito y cobranzas ya que este contribuye a la identificación de las políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades que deba desempeñar el personal del área de cobranzas. En la definición de las funciones y responsabilidades primero se realiza la identificación de tareas y responsabilidades específicas relacionadas con las cobranzas, luego se realiza la asignación de funciones, tareas y responsabilidades a los miembros del equipo de cobranzas, es importante asegurarse de que todo el equipo esté capacitado y autorizado para desempeñar tales actividades. El manual de políticas de cobranzas debe describir claramente cada función y responsabilidad incluyendo además los respectivos procedimientos o procesos específicos a seguirse, de esta manera el personal de cobranzas logrará guiarse sin dificultades, generando así un ambiente laboral armonioso, puesto

que representa un herramienta de comunicación que garantiza la consistencia y la eficiencia de las tareas y responsabilidades.

En torno al conocimiento Maldonado (2016) expone que:

El manual de políticas de cobranzas debe ser claro y conciso, porque caso contrario, si el manual se diseña con palabras poco comunes, es posible que no exista comprensión por parte de los usuarios; es importante que los manuales se diseñen con la mayor sencillez sin perder la debida formalidad.

### **Objetivos SMART**

Según el autor (Meyer, 2003) define que la metodología SMART establece que los objetivos tienen que ser: específicos, medibles, alcanzable, relevante y tiene un tiempo de cumplimiento, de tal manera que la creación de metas e indicadores de desempeño están diseñados con esta misma metodología. A continuación, definiremos cada uno de estos puntos:

- **Específicos:** Su objetivo debe ser claro y específico, de otra manera no podrá enfocar sus esfuerzos o sentirse totalmente motivado para lograrlo.
- **Medible:** Es importante que sus objetivos sean medibles, para que pueda rastrear su progreso y mantenerse motivado.
- **Alcanzable:** Su objetivo debe ser realista y alcanzable para tener éxito. En otras palabras, debería obligarlo a esforzarse mucho pero no demasiado como para convertirse en algo imposible.
- **Relevante:** Este paso consiste en asegurarse que la meta realmente sea de importancia para usted, y que también se alinee con otros objetivos relevantes.
- **Tiempo:** Toda meta tiene una fecha límite, para que se enfoque y trabaje en función del plazo. Esta parte de los criterios SMART ayuda a prevenir que las tareas diarias tengan prioridad sobre sus metas a largo plazo.

### **Beneficios de aplicar los objetivos SMART**

Aplicar los objetivos SMART en proyectos ayuda a avanzar con más seguridad y con mayor control sobre el proceso. Algunos de los beneficios de aplicar la metodología SMART a la hora de establecer los objetivos son:

- Disminución de los riesgos innecesarios empresariales.
- Optimización de la comunicación.
- Mejora de la gestión del tiempo.
- Contribuye a establecer procesos de mejora.

Los objetivos SMART ayudaran a enfocar los esfuerzos en cada una de las metas de forma inteligente. Por esta razón, es una herramienta que contribuye a una mayor productividad y eficiencia (Sanchez S. , 2017).

**Figura 9. Ejemplo de objetivos SMART**



**Fuente:** Páez (2021)

## Proceso

La palabra proceso viene del latín processus, formado por pro (adelante) y cadere (caminar), por lo que refiere a la acción de ir hacia adelante, de avanzar en una trayectoria determinada (Concepto, 2018). Un proceso se define como una forma particular, una secuencia de pasos, un conjunto de actividades interconectadas que nos dicen cómo hacer las cosas, tomar una o más entradas, transformarlas y producir un resultado. Una parte clave del proceso es definir quién es responsable del trabajo que se está realizando, quién debe hacerlo y, si es necesario, los detalles de cómo se realizarán las tareas específicas. Estos procesos también se alinean y cambian en función de su visión y objetivos estratégicos. De acuerdo a (Quimis & Quimiz) argumentan que los procesos, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (datos, especificaciones, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.), para











alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, esto es, los clientes de cada proceso.

## Diagramas de proceso

Un diagrama de proceso es una descripción gráfica de las actividades involucradas en el desarrollo de un proceso, cómo se relacionan entre sí, cómo agregan valor y contribuyen al resultado. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades como un todo, muestran su secuencia e incluyen las entradas y salidas requeridas para el proceso y sus límites. No existe un estándar específico para la representación simbólica de los diagramas de proceso. Sin embargo, existen varios lenguajes que se pueden adoptar como estándares para representar gráficos dentro de su organización.

**Figura 10. Simbología flujograma de proceso.**

| Forma   | Nombre                | Significado  |
|---|-----------------------|--|
|  | Terminador            | Usado para iniciar un proceso o terminarlo             |
|  | Proceso               | Representa acciones o tareas individuales              |
|  | Decisión              | Representa la toma de una alternativa o decisión       |
|  | Documentos            | Indica la presencia de documentos                      |
|  | Conectores            | Señala el flujo de los procesos                        |
|  | Archivo de documentos | Representa el almacenamiento magnético de documentos   |
|  | Conector Interno      | Establece una conexión interna de página en el proceso |
|  | Conector Externo      | Establece una conexión externa de página en el proceso |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

## Diagrama de Gantt

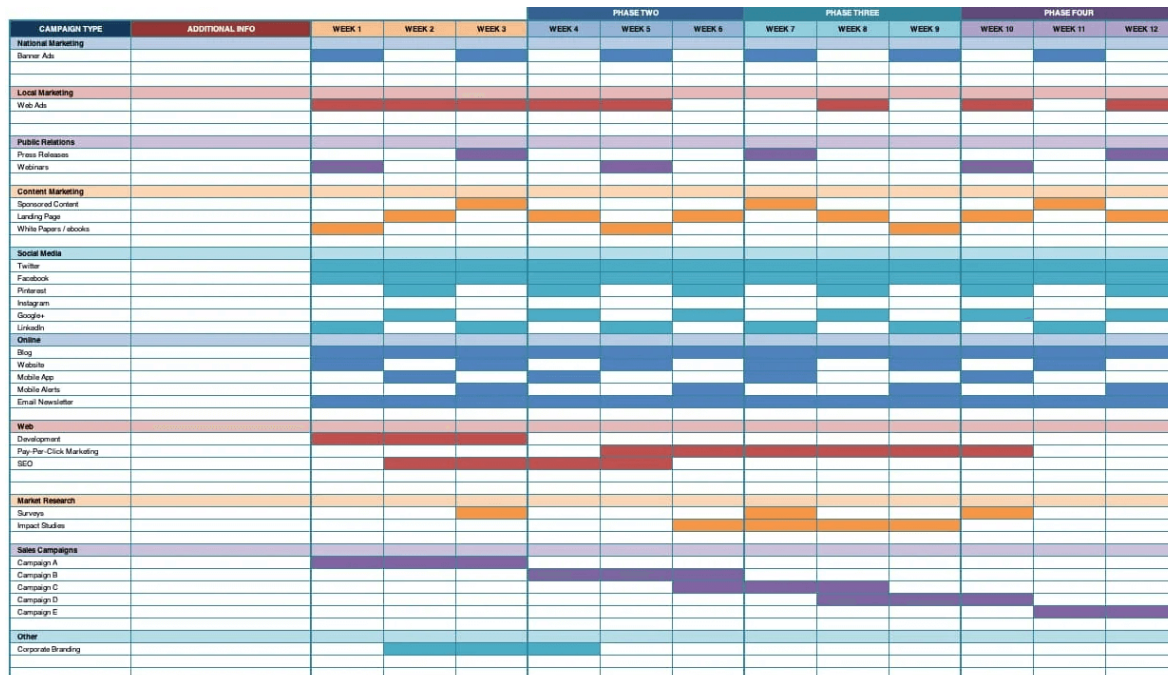
Los diagramas de Gantt se usan comúnmente para realizar un seguimiento de los cronogramas de proyectos y son particularmente útiles en la gestión de proyectos. En pocas palabras, ilustran y le dicen qué hacer y cuándo hacerlo. Los diagramas de Gantt también pueden mostrar información adicional sobre diferentes tareas o partes de un proyecto, como cuánto tiempo toman las tareas, si un grupo de tareas u otros grupos de tareas pueden depender unos de otros, la importancia de diferentes actividades y las herramientas que se utiliza dentro de un proyecto (Pérez, 2021).

De acuerdo a (Martins, 2022) define que el objetivo principal de un diagrama de Gantt es visualizar la información en forma de diagrama para facilitar el seguimiento de los resultados y el progreso de las etapas de un proyecto. Es esencialmente una herramienta de trabajo para el autocontrol, la priorización y la racionalización de los procesos empresariales para ayudar al equipo a mantener el rumbo y seguir avanzando hacia el objetivo.

Estos diagramas se crearon originalmente para facilitar la planificación y ejecución de proyectos y continuaron facilitando ese proceso a medida que evolucionaban. Los diagramas de Gantt le permiten:

- Conocer cuáles son las diferentes actividades
- Cuando deben comenzar las actividades y cuándo deben terminar.
- Cuánto tiempo estaban programadas principalmente para que duraran sus actividades.
- Cuánto cuestan sus actividades y cuánto es probable que cueste su proyecto.
- Qué actividades dependen de otras para ser completadas de manera efectiva.
- Estado de progreso actual.
- La duración de todo el proyecto.
- Saber quién es el responsable de cada tarea
- Encontrar y resolver cualquier problema asociado con el proyecto.

**Figura 11. Ejemplo de Diagrama de Gantt.**



Fuente: Sordo (2019)

### Aspecto tributario de los créditos incobrables

La Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) faculta a las empresas a constituir una “reserva para créditos incobrables”. Esta provisión permitirá cubrir la eventualidad de incobrabilidad de créditos pendientes de cobro y que se originen del giro normal del negocio. El porcentaje autorizado para fines tributarios anual es 1% de aquellos créditos concedidos en el ejercicio y que se encuentran pendientes de cobro. La acumulación de esta reserva no podrá exceder el 10% del saldo de cartera. Por tanto, si de los métodos técnicos indicados para calcular los incobrables, se obtiene un valor mayor al 1% la diferencia se contabilizará como gasto no deducible (Zapata Sánchez, 2020).

En general se puede decir que la probabilidad de recuperación futura de cuentas castigadas es mínima, sin embargo, será recomendable mantener en archivos en el largo plazo los documentos de respaldo del crédito y todos los que se han ido generando en el tiempo, como notificaciones de demandas legales, memorandos de gestiones de cobranza etc., a fin de poder cuantificar los intereses y otros ingresos en caso de recuperaciones extraordinarias.

## **2.2 Marco Conceptual**

### **Riesgo de crédito**

Implica la posibilidad de perder dinero debido al incumplimiento en los pagos respectivos.

Dicho incumplimiento puede surgir por distintos factores uno de ellos sería la disminución de la solvencia financiera de los prestamistas generado ya sea por problemas de liquidez, pérdida de su puesto de trabajo lo que genera una disminución de sus ingresos, aumento de la tasa de despidos, condiciones políticas adversas o la misma economía del país.

Dicho de otra manera el riesgo de crédito representa la posibilidad de que el prestatario evada y no cumpla con sus obligaciones de pago.

El riesgo de crédito es una variable fundamental muy considerada en el mundo económico de las entidades financieras así como también para los prestamistas.

Otro concepto referente al riesgo crediticio indica que es el incumplimiento de manera parcial o total que recae o afecta al prestatario o entidad prestamista producido por el incumplimiento en las condiciones de pago.

Algunos indicadores que son de suma relevancia para evitar que la entidad incurra en riesgo crediticio son: evaluar constantemente la liquidez, revisar la solvencia de la entidad, y realizar un análisis minucioso de la eficiencia operativa, capacidad de endeudamiento, rendimiento así como la rentabilidad de una persona o entidad.

### **Crédito**

Es un acuerdo financiero que implica la transferencia de una cierta cantidad de dinero por parte de una persona o entidad (llamada prestamista) a otra persona o entidad (llamada prestatario).

Este acuerdo establece la obligación por parte del prestatario de devolver la cantidad prestada en un plazo específico, junto con los intereses correspondientes.

En esencia, el crédito permite a las personas o empresas obtener fondos adicionales para financiar sus proyectos, necesidades o inversiones, sin necesidad de contar con los recursos en el momento presente.

El prestatario puede utilizar el dinero prestado para diversos fines, como comprar una vivienda, financiar estudios, invertir en un negocio o cubrir gastos imprevistos.

### **Cobranza**

La cobranza representa una actividad que combina la ciencia y el arte, su objetivo principal radica en recuperar aquel dinero que se ha prestado, pero manteniendo la buena relación comercial con la persona o entidad a la que se le prestó.

En la cobranzas se utilizan diferentes estrategias y técnicas para lograr mantener comunicaciones con la persona que debe el dinero recordándole en ciertos momentos su responsabilidad de pago contraída con la entidad.

La recuperación de los préstamos otorgados o cobranzas es una tarea esencial en las instituciones financieras. Estas buscan recuperar de manera eficiente y oportuna el dinero prestado, incluyendo los intereses generados por la transacción.

### **Recuperación de cartera vencida**

La cartera vencida es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Consiste en recuperar los créditos otorgados por la empresa a sus clientes, para lo cual se realizan procedimientos y medidas de cobranza a fin de establecer convenios de pago.

### **Morosidad**

La morosidad tiene un impacto directo en la situación financiera de una institución, ya que su rentabilidad depende del porcentaje de incumplimiento a largo plazo. Las dificultades de liquidez pueden ser resultado de la presencia de una cartera de deudores morosos, lo que puede llevar al fracaso de la institución si no se tienen planes adecuados de contingencia.

## **2.3. Marco Legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” se rige bajo las siguientes normas, leyes, políticas, reglamentos, etc.

### **Constitución de la República del Ecuador**

#### **Capítulo 1**

#### **De la ley del Sistema financiero**

**Art 311.-** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008, pág. 97).

### **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

#### **Deducciones**

**Art. 10.-** Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio son a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total al cierre del ejercicio económico.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio en la parte no cubierta por la provisión, cuando se hayan cumplido las condiciones previstas en el Reglamento.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado.

El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones.

Las provisiones serán deducibles hasta por el monto que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establezca.

Para fines de la liquidación y determinación del impuesto a la renta, no serán deducibles las provisiones realizadas los créditos vinculados concedidos por instituciones del sistema financiero a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente, con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno).

## **Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria.**

### **Definición de economía popular y solidaria**

**Art. 1.-** Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (LOEPS, Ley Organica de Economia Popular y Solidaria, 2011, pág. 3).

### **Formas de Organización**

**Art. 8.-** Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares (LOEPS, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 4).

## **Personalidad Jurídica**

**Art. 9.-** Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley. La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo. Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios. En el caso de las cooperativas, el procedimiento de constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados en el Reglamento de esta Ley, tomando en cuenta la clase de cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones (LOEPS, Ley Organica de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 4).

### **Organizaciones del Sector Cooperativo**

**Art. 21.-** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo (LOEPS, Ley Organica de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 6).

### **Objeto**

**Art. 22.-** El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social (LOEPS, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 7).



## **Grupos**

**Art. 23.-** Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley (LOEPS, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 7).

## **Socios**

**Art. 29.-** Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles.

La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión (LOEPS, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 7).

## **Estructura Interna**

**Art. 32.-** Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses (LOEPS, Ley Organica de Economia Popular y Solidaria, 2011, pág. 8).

## **Cooperativas de ahorro y crédito**

**Art. 81.-** Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación

financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley (LOEPS, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 17).

### **Solvencia y prudencia financiera**

**Art. 85.-** Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

### **Agencias y sucursales**

**Art. 89.-** Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previa la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de estas sucursales, agencias u oficinas.

## **Información**

**Art. 94.-** Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central De riesgos.

## **Sigilo y Reserva**

**Art. 95.-** Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las organizaciones del sector financiero popular y solidario, determinadas por la Superintendencia, excluyendo las operaciones activas, estarán sujetos a sigilo, por lo cual las instituciones receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados, no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones, sino a su titular o a quien lo represente legalmente.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario con el objeto de facilitar procesos de conciliación, darán acceso al conocimiento detallado de las operaciones anteriores y sus antecedentes a la firma de auditoría externa contratada por la institución, que también quedará sometida al sigilo bancario.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario podrán dar a conocer las operaciones anteriores, en términos globales, no personalizados ni parcializados, solo para fines estadísticos o de información.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario tendrán la obligación de proporcionar a la Superintendencia la información sobre las operaciones que determinadas por ésta, por su naturaleza y monto, requieran de un informe especial. La Superintendencia proporcionará esta información a otras autoridades que por disposición legal expresa, previa determinación sobre su causa y fines, puedan requerirla, quienes también estarán sujetas al sigilo hasta que se utilice la información en los fines para los cuales se la requirió.

## **Segmentación**

**Art. 101.-** Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares (LOEPS, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 22).

De acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Participación en el Sector;
- b) Volumen de operaciones que desarrollen;
- c) Número de socios;
- d) Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- e) Monto de activos;
- f) Patrimonio; y,
- g) Productos y servicios financieros.

## **Código Orgánico Monetario y Financiero.**

### **Liquidez**

**Art. 189.-** Las entidades del sistema financiero nacional deberán mantener los niveles suficientes de activos líquidos de alta calidad libres de gravamen o restricción, que puedan ser transformados en efectivo en determinado periodo de tiempo sin pérdida significativa de su valor, en relación con sus obligaciones y contingentes, ponderados conforme lo determine la Junta (CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, LIBRO I, 2014, pág. 75).

### **Operaciones**

**Art. 194.-** Operaciones. Las entidades financieras podrán realizar las siguientes operaciones, de conformidad con la autorización que le otorgue el respectivo organismo de control:

## **Sector financiero popular y solidario:**

- a. Las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios determinadas en el numeral 1 literal a numerales 4, 7 y 10; literal b numerales 1, 2, 3 y 4; literal c numeral 1; y, literal d numerales 1, 3 y 4 de este artículo;
- b. Otorgar préstamos a sus socios. Las mutualistas podrán otorgar préstamos a sus clientes;
- c. Constituir depósitos en entidades del sistema financiero nacional;
- d. Actuar como emisor u operador de tarjetas de débito o tarjetas de pago. Las entidades del segmento 1 del sector financiero popular y solidario podrán emitir u operar tarjetas de crédito;
- e. Emitir obligaciones de largo plazo con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria, propia o adquirida, siempre que en este último caso se originen en operaciones activas de crédito de otras entidades financieras;
- f. Efectuar inversiones en el capital social de las cajas centrales; y,
- g. Efectuar operaciones con divisas.
- h. Las operaciones activas se acreditarán a través del sistema nacional de pagos mediante transferencia electrónica de fondos u otros medios de pagos electrónicos.

Las entidades del sector financiero popular y solidario podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, en los términos de su autorización.

La definición y las acciones que comprenden las operaciones determinadas en este artículo serán reguladas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Las entidades financieras, para todas las operaciones que efectúen, deberán contar con la tecnología crediticia y de servicios adecuada (CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, LIBRO I, 2014, pág. 77).

## **Garantías de operaciones de crédito**

**Art. 214.-** Todas las operaciones de crédito deberán estar garantizadas. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en forma motivada, establecerá los casos en los cuales las operaciones de crédito deban contar con garantía mínima, en cuanto a su calidad y mínima cobertura (CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, LIBRO I, 2014, pág. 83).

## **Naturaleza y objetivos de las Cooperativas de ahorro y crédito**

**Art. 445.-** Las cooperativas de ahorro y crédito son sociedades de personas con identidad cooperativa, organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Financiera.

Las cooperativas de ahorro y crédito se distinguen entre abiertas o cerradas, entendiéndose que son cerradas aquellas cuyos socios tienen un vínculo común que los une como profesión, relación laboral, gremial o familiar. Esta determinación deberá constar en el estatuto de la entidad financiera. Las cooperativas de ahorro y crédito cerradas no podrán realizar ningún tipo de actividad de intermediación financiera con clientes o terceros.

La Junta de Política y Regulación Financiera regulará lo concerniente a las cooperativas de ahorro y crédito abiertas o cerradas.

Con la finalidad de proteger las características y gestión propia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito cerradas, cuando una de ellas mantenga actividades de intermediación financiera con clientes o terceros distintos de sus socios, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria podrá disponer su conversión en Cooperativa de Ahorro y Crédito abierta conforme la definición establecida en este Código (CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, LIBRO I, 2014, pág. 151).

## **Capital social y segmentación**

**Art. 447.-** El capital social de las cooperativas de ahorro y crédito será determinado mediante regulación por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del sector financiero popular y solidario se define como segmento 1 e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América.) Dicho monto será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor (CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, LIBRO I, 2014, pág. 152).

## **Solvencia y prudencia financiera de las cooperativas de ahorro y crédito**

**Art. 449.-** Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, considerando las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito (CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, LIBRO I, 2014, pág. 152).

Las regulaciones deberán establecer normas, al menos, en los siguientes aspectos:

1. Solvencia patrimonial;
2. Prudencia Financiera;
3. Mínimos de Liquidez;
4. Balance Social; y,
5. Transparencia.

## **Redención de certificados**

**Art. 453.-** Ninguna cooperativa de ahorro y crédito del segmento 1 podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su

totalidad el 5% del capital social de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior.

En caso de fallecimiento del socio, la redención del capital será total y no se computará dentro del 5% establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil.

La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del 5%.

No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la cooperativa se encontrare sujeta a programas de supervisión intensiva, en los términos establecidos por la superintendencia.

Los porcentajes de redención del capital social de las cooperativas de ahorro y crédito del resto de segmentos serán normados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, LIBRO I, 2014, pág. 153).

## **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

### **Estructura Interna**

**Art 32.-** Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, pág. 8)

### **Actividades financieras**

**Art. 83.-** Las cooperativas de ahorro y crédito deberán cumplir con las siguientes actividades previa autorización de la Superintendencia:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;



- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que, en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

## **Agencias y sucursales**

Art. 89.- Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previa la autorización de la Superintendencia. Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de estas sucursales, agencias u oficinas. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, pág. 19).

## **Superintendencia de Bancos y Seguros**

### **Condiciones y plazo**

**Art. 1.-** Las instituciones financieras autorizadas a captar depósitos monetarios podrán conceder a sus clientes créditos en cuenta corriente, contratados o no, de acuerdo a las políticas de cada entidad.

Para la concesión de un crédito en cuenta corriente contratado deberá existir petición expresa del titular de la cuenta y la suscripción previa de un contrato.

Para la concesión de un sobregiro ocasional puede existir o no la petición expresa del titular de la cuenta corriente, y no es necesaria la suscripción previa de contrato alguno.

Durante los cinco (5) primeros días de vigencia de un sobregiro ocasional y de un crédito en cuenta corriente contratado, sólo se cobrarán los intereses corrientes. Los intereses de mora sólo podrán ser cobrados a partir del sexto día, que se contará desde el día en que fuere pagado el cheque girado al descubierto o realizado el débito expresamente autorizado.

Los cheques o débitos que se presentaren, sobre las sumas autorizadas por cada institución expresan o tácitamente como sobregiro, o fuera del plazo, seguirán las normas generales (CODIFICACIÓN SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, LIBRO PRIMERO TOMO II, 2017, pág. 328).

## **Límites de las operaciones**

**Art. 3.-** Los montos de crédito utilizados a nivel de persona natural o jurídica, bajo la modalidad de crédito en cuenta corriente contratado o no, se tomarán también en cuenta para el cómputo de crédito establecido en los artículos 72 y 75 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (CODIFICACIÓN SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, LIBRO PRIMERO TOMO II, 2017, pág. 328).

## **Tasas de interés**

**Art. 4.-** Las instituciones cobrarán sobre los valores utilizados por un cuentacorrentista bajo la modalidad de crédito en cuenta corriente, contratado o no la máxima tasa de interés permitida vigente a la fecha de la concesión, más la máxima indemnización moratoria vigente a la fecha de pago, conforme a las disposiciones impartidas por el directorio del Banco Central del Ecuador. Las instituciones deben retener sobre estas operaciones los impuestos respectivos (CODIFICACIÓN SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, LIBRO PRIMERO TOMO II, 2017, pág. 329).

## **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son las normas contables emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad con el propósito establecido para uniformizar la aplicación con respecto a las normas contables en el mundo, así puedan ser globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad. Las NIIF permiten que su información sea comparable además transparente, facilitando a inversores y participantes en los mercados de capitales a tomar sus decisiones.

**NIIF 9.-** Esta norma aplica a todos los tipos de instrumentos financieros. Por lo tanto, las cuentas por cobrar registradas a raíz de ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes.

**NIIF 15.-** Corresponden a activos financieros sobre los cuales se debe cuantificar el deterioro de su valor.

En el reconocimiento inicial de una cuenta por cobrar procedente de un contrato con un cliente, cualquier diferencia entre la medición de la cuenta por cobrar

de acuerdo con la NIIF 9 y el importe correspondiente del ingreso de actividades ordinarias reconocido se presentará como un gasto.

Las empresas que otorgan crédito a sus clientes están expuestas a una pérdida potencial como resultado del incumplimiento de la contraparte al compromiso de pago pactado en una operación crediticia. Este incumplimiento puede generarse por diversos factores como son: una disminución en la solvencia y liquidez de los prestatarios, aumentos en los tipos de interés, desempleos, gestión deficiente de las empresas, entre otros.

## **2.4. Manual de cobranzas de la COAC Fernando Daquilema**

### **Políticas Generales de Cobranzas**

Los procedimientos esenciales de cobro que se utilizan son los siguientes en el proceso de cobro:

- Cobranza preventiva
- Cobranza Extrajudicial
- Cobranza judicial

#### **Cobranza Preventiva**

Es una cobranza que comienza antes de que venza el plazo de pago. El asesor de negocio podrá empezar avisando a su deudor que en 15 días vencerá el plazo de la deuda, cuando ya venza la deuda puede entregar notificaciones para lograr el cobro del valor vencido.

- **Llamadas telefónicas.** Créditos vencidos desde 1 a 8 días.
- **Notificaciones del asesor de negocio.** Entrega de 3 notificaciones por parte del asesor de negocios a los créditos vencidos desde 8 a 30 días. Estas visitas lo pueden realizar conjuntamente con el jefe operativo de cada agencia.

#### **Cobranza Extrajudicial**

- **Notificaciones prejudiciales.** Entrega de 3 notificaciones prejudiciales que hace el asesor de negocios, conjuntamente con el responsable de cobranza, Créditos vencidos desde 31 a 90 días.

#### **Cobranza judicial**

- **Proceso legal.** Paso estricto en el proceso de cobro, a partir de 91 días en adelante, alternativa legal que es oneroso y obliga al titular del crédito o deudor a declararse insolvente, reduciendo así las posibilidades de futuros pagos.

## Tasas de interés de mora y sanción por desvío

Las operaciones de crédito de las entidades financieras que incurran en mora, se liquidarán a la tasa de mora que corresponda, únicamente por el monto vencido de capital, sea en operaciones al vencimiento o en las que se amortizan por dividendos, y solo desde la fecha de pago hasta la fecha del día en que se efectuó el pago de la obligación.

Esta tasa será la que resulte de aplicar un recargo de hasta el 10 % (0,1 veces) a la tasa que se encuentre vigente para la operación al momento de ocurrir la mora, según el número de días que hayan transcurrido desde la fecha de vencimiento hasta el pago de la misma, en función de la siguiente tabla.

**Tabla 5. Tasa de interés de mora tomada de la Junta de política y regulación monetaria y financiera**

| Días de retraso hasta el día de pago | Recargo por morosidad hasta |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| 0                                    | 0%                          |
| 1 – 15                               | 5%                          |
| 16 – 30                              | 7%                          |
| 31 – 60                              | 9%                          |
| Más de 60                            | 10%                         |

**Fuente:** La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Metodología de la Investigación**

El presente proyecto de investigación se va a realizar en conjunto con empleados del departamento de cobranzas, adquiriendo información verbal de los hechos de la problemática permitiendo conocer la situación actual de los procesos que se llevan a cabo para el otorgamiento de créditos y cobros, permitiendo determinar deficiencias que nos permitan emplear medidas oportunas y eficientes que busque mejorar la situación actual de la institución. El enfoque metodológico adoptado para la elaboración de este manual de políticas de crédito y cobranzas de una cooperativa se basa en el método deductivo. La elección de este método se justifica por su capacidad para establecer un marco lógico y coherente que permite la construcción de un sistema sólido y estructurado.

El método deductivo se caracteriza por su enfoque de razonamiento que parte de premisas generales para llegar a conclusiones específicas. Esto implica que partiremos de los principios y conceptos fundamentales del crédito y las cobranzas, así como de las normativas y regulaciones vigentes aplicables a las cooperativas. A partir de estas premisas, se desarrollarán las políticas y procedimientos específicos que conformarán el manual.

Por tanto, se analizarán minuciosamente los resultados obtenidos de las técnicas de investigación que se va a utilizar, ya sean las entrevistas y encuestas realizadas a los funcionarios de la Cooperativa, tenemos el objetivo de constatar si el saldo de cartera puede ser perjudicial para la institución, y establecer políticas de cobranzas para mejorar el otorgamiento de los créditos y su cobranza respectiva.

#### **3.2 Tipo de investigación**

##### **3.2.1 Investigación descriptiva**

El tipo de investigación a utilizar es descriptivo puesto que permitirá hacer un estudio del manejo de la cartera vencida y sus procesos con el fin de obtener información significativa y relevante. Una investigación descriptiva se refiere a condiciones, prácticas, estructuras, diferencias o relaciones que existen, las opiniones

se mantienen, los procesos que están sucediendo o las tendencias que están evidente (Gonzalvo, 2014).

### 3.3 Enfoque de la investigación

En este trabajo se utilizará una metodología de enfoque mixto que se adapta de manera óptima a las características y necesidades de la investigación, lo que aumentará las posibilidades de ampliar su alcance.

Durante la primera década del siglo XXI surgió un nuevo paradigma que introdujo una tercera vía en la investigación: los métodos mixtos los cuales “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que involucran la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. La integración y discusión conjunta de estos datos permite la realización de inferencias y meta inferencias, lo que conduce aun mayor entendimiento del fenómeno estudiado” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2014, pág. 534).

Dentro del enfoque mixto, se utilizará la técnica de entrevista para obtener información valiosa sobre las percepciones, opiniones y experiencias de los expertos en el tema, que se considerará para la elaboración del manual de políticas de cobranza. Además, se empleará la técnica de la encuesta dirigida a los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. como un enfoque cuantitativo, lo que permitirá obtener información más generalizada y estadísticamente relevante sobre la cartera vencida y los factores que influyen en su recuperación.

### 3.4 Herramientas de investigación

**Tabla 6. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación.**

| MÉTODOS                                 | TÉCNICAS                               | INSTRUMENTOS                    |
|---|--|---------------------------------|
| <b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>           |  |                                 |
| Muestreo selectivo de informantes clave | Entrevista                             | <b>Formulario de entrevista</b> |
| Muestreo por conveniencia               | Encuesta                               | <b>Cuestionario</b>             |
| Síntesis de la observación              | Observación ordinaria y/o participante | <b>Ficha de observación</b>     |

**Elaborado por:** Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

La metodología mixta combina dos enfoques metodológicos: el enfoque cualitativo a través de la realización de entrevistas aplicadas los gerentes de las agencias de las cooperativas de ahorro y crédito, y el enfoque cuantitativo mediante la aplicación de una encuesta con preguntas de escala Likert a los colaboradores del área de crédito y cobranzas y a los socios de la cooperativa.

La técnica de entrevista permitirá explorar en detalle las perspectivas de los gerentes acerca de la propuesta de manual de políticas de cobranzas para la recuperación de cartera vencida. Se trata de una técnica nos permitirá una comprensión profunda de las percepciones, experiencias y opiniones, mediante la formulación de preguntas abiertas que permiten a los entrevistados expresarse libremente. Esta información se considerada cuidadosamente para elaborar políticas de cobranza efectivas. (Ver Anexo 1a y 2a )

Por otro lado, la técnica de la encuesta con preguntas de escala Likert permitirá recopilar datos cuantitativos que se podrán analizar estadísticamente, lo que permitirá una visión más objetiva y generalizable de las percepciones de los colaboradores del área de crédito y cobranzas. Este enfoque permitirá obtener datos numéricos que facilitarán la comparación y análisis de los resultados de la encuesta. (Ver Anexo 1b y 2b)

### **Ficha de Observación**

La ficha de observación servirá de herramienta útil para recopilar información acerca de las prácticas y procedimientos utilizados en el área de crédito u cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

La ficha de observación nos permitirá observar directamente la conducta de los colaboradores del área de crédito y cobranzas durante los procesos de recuperación de cartera vencida, identificando las estrategias y técnicas utilizadas para este fin. Por lo tanto, para el presente proyecto de investigación se diseñaron dos fichas de observación correspondientes para el área de crédito y el área de cobranzas. (Ver Anexo 1c y 2c)



### 3.5 Población y muestra

#### 3.5.1 Población o Universo

Dentro de la presente investigación, se considerará como población a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., en su oficina agencia Centro ubicada en la ciudad de Guayaquil, en las calles José Vélez 819 entre Lorenzo de Garaicoa y 6 de marzo.

A continuación se detalla el número de trabajadores por área:

**Tabla 7. Población objetivo con sus respectivos cargos de trabajo.**

| ÁREA           | CARGO              | CANTIDAD DE TRABAJADORES |
|----------------|--------------------|--------------------------|
| Crédito        | Asesor de Crédito  | 5                        |
| Cobranza       | Asesor de cobranza | 5                        |
| Contabilidad   | Finanzas           | 2                        |
| Administrativo | Talento Humano     | 2                        |
| <b>TOTAL</b>   |                    | <b>14</b>                |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

#### 3.5.2 Muestreo

El muestreo es un proceso esencial para obtener información sobre una población a partir de una muestra representativa, es decir que se toma a un grupo representativo que poseen los mismos intereses lo que permite realizar inferencias y tomar decisiones basadas en datos recopilados de manera más eficiente y práctica. Por lo tanto, para llevar a cabo la investigación se tomó una muestra de conveniencia debido a que la institución cuenta con 3200 clientes, es por esta razón que se aplicó este tipo de muestreo con la finalidad de brindar resultados más precisos evitando sesgo de errores.

#### 3.5.3 Muestreo por conveniencia

En la presente investigación, se pudo evidenciar, según los datos obtenidos, que la agencia centro cuenta con un gran número de clientes que han realizado microcréditos, especialmente dirigidos a personas que están iniciando una actividad comercial y/o requieran ampliar su negocio. Por esta razón, se decidió seleccionar

aproximadamente a 120 clientes de la cooperativa ubicada en la ciudad de Guayaquil, agencia centro. Esta muestra representativa permitirá recopilar información precisa para obtener resultados concluyentes.

Por consiguiente se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

**n:** Número de elementos que conforman la muestra en el mayor caso, número de personas a quienes se debe encuestar.

**N:** Tamaño de población

**e:** Porcentaje de error permitido

**p:** Probabilidad de éxito o proporción esperada

**q:** Probabilidad de fracaso

**z:** Estadística de distribución normal, su valor depende del nivel de confianza

$$n = \frac{(1,96)^2 (120) * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 (120 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{115,24}{0,0025 * 119 + 3,7828 * 0,25}$$

$$n = \frac{115,24}{0,2975 + 0,9457}$$

**n=93**

Mediante la muestra por conveniencia realizada, cabe mencionar que el resultado de encuestas se tomó una cantidad mayor de 100 clientes; dado que este nos brinda un menor porcentaje de error y una mayor probabilidad de éxito.

### **3.6 Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas**

#### **Entrevista 1**

**Nombre:** Anónimo

**Cargo:** Asesor Pymes

**Empresa:** Los Andes Latinos

#### **1. ¿Quiénes elaboran los cambios o mejoras en las políticas de cobranzas?**

Coordinador de Negocios y Responsable de Cobranza

#### **2. ¿En qué tiempo se realizan los cambios o mejoras en las políticas de cobranzas?**

Los cambios se realizar de acuerdo a la necesidad de mejorar las gestiones de cobranza, no se estima un tiempo.

#### **3. ¿Qué tan efectivas han sido las políticas de crédito hasta ahora?**

De un puntaje de 1 a 10, se podría decir un 8, debido que siempre debemos mejorar.

#### **4. ¿Cuáles son las estrategias que se están utilizando en los procesos de cobranzas?**

- Llamadas preventivas
- Visita con notificaciones al deudor.
- Visita con Notificaciones al garante
- Visita con Notificación extra judiciales con los abogados.
- Convenios de pagos

#### **5. ¿Cómo se gestiona el seguimiento de los clientes que tienen deudas vencidas en su organización?**

Existe un modelo de cobranza (etapas)

- Cobranza Preventiva
- Cobranza Operativa
- Cobranza Legal

**6. ¿Cómo se monitorea el desempeño del equipo de cobranzas en su cooperativa, tal desempeño permita garantizar la efectividad de la recuperación de la cartera?**

Para tal existen herramientas seguimiento de gestiones de cada uno de los asesores de crédito, una plataforma con todos los datos de los socios con obligaciones vencidas.

**7. ¿Cree usted que un manual de políticas de cobranzas puede contribuir a mejorar esta situación?**

Claro, depende la situación que atraviesa la empresa, todo es un aporte para mejorar. Ya que proporcionaría orientación, además promueve la estandarización y la transparencia, y contribuye a una mejor comunicación y relación con los clientes.

**Análisis**

Mediante la entrevista realizada se obtuvo más información para comprender el enfoque estratégico respecto a la gestión de crédito y cobranzas de la entidad, las preguntas planteadas en la entrevista fueron necesarias para obtener respuestas en cuanto a políticas de crédito, la gestión de cambios y mejoras, con mención de las estrategias utilizadas en el proceso de cobranzas nos detalló que van desde llevar a cabo llamadas preventivas, visita con notificaciones al deudor y a los garantes correspondientes, visita con notificación extra judiciales con los abogados y finalmente los convenios de pago, se expresan las herramientas de desempeño del personal del área y su opción respecto a la propuesta planteada en base al presente trabajo de investigación.

En base a los hallazgos hemos determinado que la gestión de los cambios y mejoras en las políticas se hacen por medio del coordinador de negocios y el responsable de cobranzas, las opciones de mejora no se llevan a cabo en un tiempo determinado sino cuando surja la necesidad de mejora, utilizan un modelo de cobranzas dividido en etapas, y el desempeño del personal se lo hace a través de herramientas de seguimiento, para finalizar se mostró receptivo a la idea de que el manual de políticas de cobranzas puede ser una alternativa de mejora para la entidad.

## **Entrevista 2**

**Nombre:** Abg. Alberto Illapa Coro

**Cargo:** jefe de Agencia

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

### **1. ¿Cuáles son los principales desafíos que su cooperativa ha enfrentado en el proceso de cobranzas?**

Los desafíos serían que en estos últimos tiempos la situación económica está en recesión, es imposible cobrar a la gente, se atrasan un día, semanas y eso afecta a la cooperativa. Otro aspecto a considerar es la inestabilidad política del país en donde distintos eventos generan incertidumbre y de manera directa o indirectamente afectan la capacidad de los socios para cumplir con sus obligaciones financieras. Sin embargo, un desafío recurrente que ha afectado las cobranzas de la cooperativa es el cobro de vacunas extorsivas, una problemática que afecta tanto a la ciudadanía en general como a los socios de la cooperativa, esta situación ha creado dificultades financieras para los socios al destinar recursos para enfrentar estas extorsiones, limitando así su capacidad de pago.

En base a las palabras del jefe de agencia destacamos que la estabilidad política es crucial para la economía. Por tanto, los conflictos políticos, como la corrupción y las protestas, destituciones, etc., generan incertidumbre y perturbaciones que afectan negativamente la economía y los bolsillos de los ecuatorianos.

### **¿Cómo ha ido superando dichos desafíos antes mencionados?**

Reconociendo que algunos de ellos viven en un entorno de alta inseguridad debido a la situación del país. Se ha buscado comprender las dificultades individuales de los socios y se han establecido comunicaciones efectivas con la finalidad de encontrar soluciones personalizadas (Convenios de pago).

La cooperativa muestra una considerable tolerancia ante los pagos atrasados, realizando notificaciones previas tanto al deudor como a sus garantes. Sin embargo, si persiste el impago, la cooperativa se reserva el derecho de iniciar una acción legal, como un juicio, para resolver la situación.

## **2. ¿Cómo calificaría los procesos de cobranza actuales de la cooperativa?**

- Excelente
- Bien
- Regular
- Deficiente
- Muy deficiente

Deficiente por la situación que actualmente está pasando el país.

## **3. ¿De qué manera cree que se mejorarían los procesos en el área de crédito y cobranzas?**

Primero sería realizando un manual de cobranza.

## **4. ¿Con qué frecuencia analiza el índice de morosidad que existe en la cooperativa?**

El índice de morosidad que existe en la cooperativa se analiza de manera semanal debido a la existencia de un comité de mora, en el cual todo el personal involucrado en el proceso deberá realizar un análisis previo de los pagos atrasados.

## **5. ¿Con qué frecuencia se analiza el comportamiento de los clientes en relación a sus pagos?**

El jefe de agencia de la cooperativa de ahorro y crédito menciona que se analiza el comportamiento de los clientes en relación a sus pagos a través del comité de mora (en caso de créditos vencidos). Se evalúan las justificaciones y limitaciones de los socios, determinando quiénes deben ser cobrados y quiénes pueden tener flexibilidad en los pagos. Además, se realizan visitas a los negocios que han obtenido microcréditos para evaluar su progreso, verificando la disponibilidad de mercadería y asegurando que se encuentren operando las horas completas debido a que si se ven obligados a cerrar las temprano por la inseguridad verían afectados sus ingresos y ventas.

## **6. ¿El departamento de crédito y cobranzas cuenta con personal capacitado para la recuperación de la cartera vencida? Argumente su respuesta**

Si, cada departamento tiene capacitaciones continuas para cada función.

## **7. ¿Cuál es su visión a largo plazo sobre la morosidad y la recuperación de cartera vencida en su cooperativa de ahorro y crédito?**

La visión a largo plazo del jefe de agencia de la cooperativa de ahorro y crédito se centra en adecuar la línea de crédito y el manual de funcionamiento para cada caso específico. La cooperativa ofrece 16 líneas de crédito y se encasilla a los socios en la condición que mejor le beneficie. Se otorgan créditos a solicitantes con buena capacidad de pago, y se prioriza la educación financiera para los socios y personas externas. Se reconoce la importancia de capacitar a los clientes internos y externos, y se enfatiza la necesidad de pagos puntuales para evitar perjuicios a la cooperativa. En resumen, se busca una gestión integral de la morosidad y la recuperación de cartera vencida a través de estrategias adaptadas y una cultura de responsabilidad financiera.

### **Análisis**

Tuvimos la grata oportunidad de entrevistar al jefe de agencia de la COAC. Fernando Daquilema, en donde nos dio a conocer los distintos desafíos presentados durante del proceso de cobranzas, entre los más destacables están: la recesión económica, la inestabilidad y falta de seguridad en el país, el cobro de vacunas extorsivas, los cuales afectan directamente a la capacidad de los socios para cumplir con sus respectivas obligaciones financieras. Por lo cual el entrevistado reconoce que los procesos de cobranzas son deficientes debido a la situación actual del país. Además se abordó el tema del índice de morosidad, el cual es contantemente analizado en un periodo semanal con el respectivo comité de mora, en donde se evalúa el comportamiento de los socios y se activa el proceso de cobranzas a partir del primer día de impago.

Constatamos a través de las palabras del jefe de agencia que el personal del departamento de crédito y cobranzas se encuentra capacitado para la realización de sus funciones de manera eficiente y eficaz. Destacamos además su visión a largo plazo donde espera que exista una focalización y adecuación de las líneas de crédito, continuar promoviendo programas de educación financiera y de responsabilidad financiera, y en si mantener a los socios comprometidos y fidelizados.

### 3.7 Análisis y tabulación de los resultados de la encuesta a los colaboradores del área de crédito y cobranzas de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.

Respuestas de los colaboradores del área de crédito y cobranzas de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.

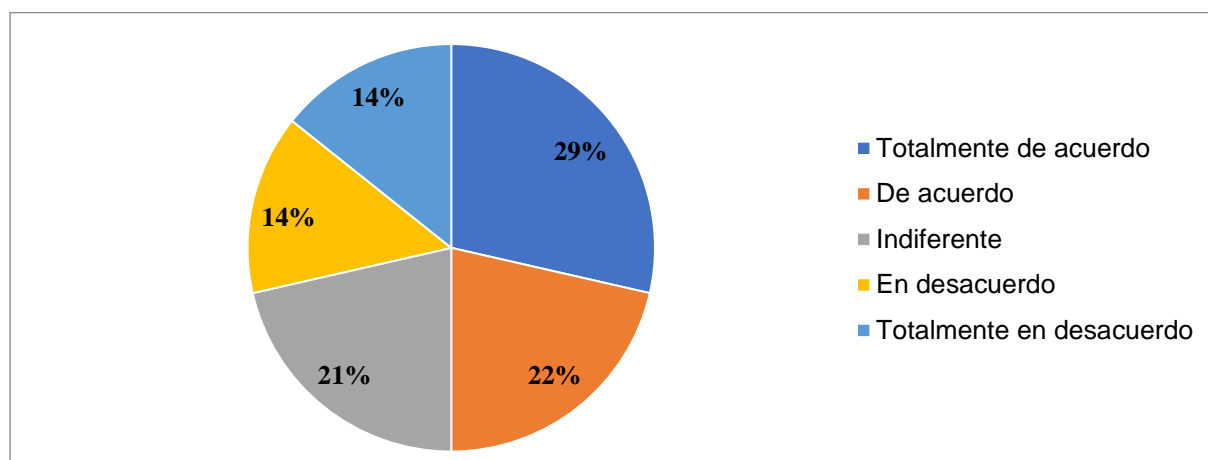
#### 1. ¿Considera usted que existen deficiencias en el proceso de gestión de cobro?

**Tabla 8. Pregunta 1 colaboradores**

| VARIABLES                | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente de acuerdo    | 4                   | 29%                 |
| De acuerdo               | 3                   | 21%                 |
| Indiferente              | 3                   | 21%                 |
| En desacuerdo            | 2                   | 14%                 |
| Totalmente en desacuerdo | 2                   | 14%                 |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>           | <b>100%</b>         |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 12. Pregunta 1 colaboradores.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

#### Análisis de la pregunta 1 (Encuesta colaboradores)

Según los resultados de la encuesta realizada, un 29% de los colaboradores está totalmente de acuerdo en que existen deficiencias en el proceso de gestión de cobro, mientras que un 21% está de acuerdo, Alrededor del 21% se muestra indiferente, un 14% en desacuerdo y otro 14% totalmente en desacuerdo. Esto resultados reflejan una diversidad de opiniones, lo que indica la necesidad de analizar



detenidamente las percepciones y comentarios de los colaboradores para abordar y mejorar el proceso de gestión de cobro.

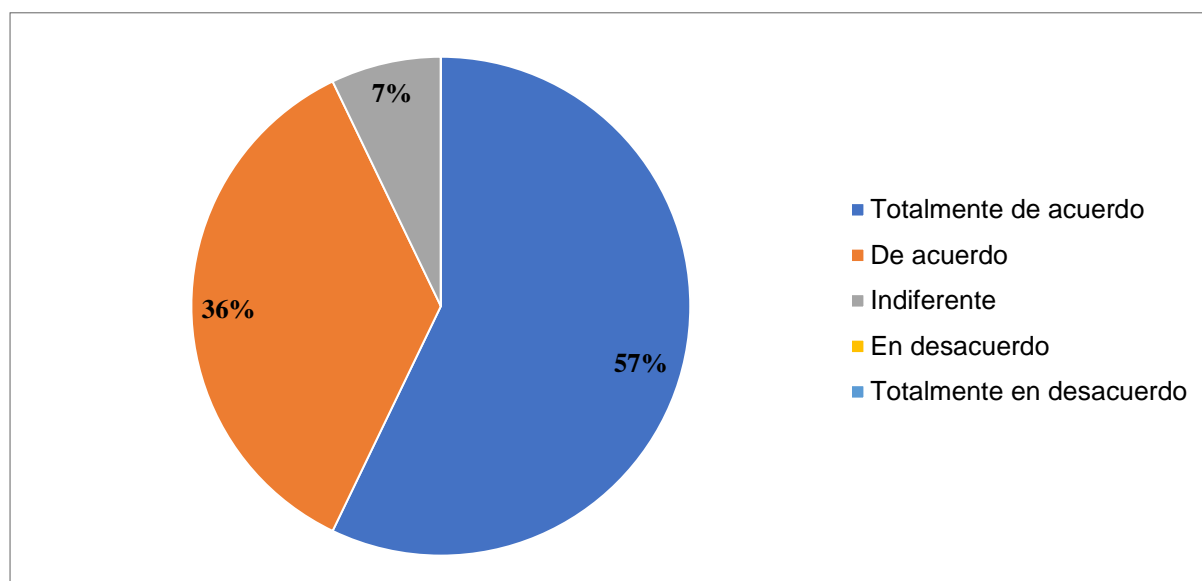
## 2. ¿Está de acuerdo con las políticas de crédito que se aplican actualmente en la Cooperativa Daquilema Ltda.?

**Tabla 9. Pregunta 2 colaboradores**

| Variables                | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente de acuerdo    | 8                   | 57%                 |
| De acuerdo               | 5                   | 36%                 |
| Indiferente              | 1                   | 7%                  |
| En desacuerdo            | 0                   | 0%                  |
| Totalmente en desacuerdo | 0                   | 0%                  |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>           | <b>100%</b>         |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 13. Pregunta 2 colaboradores.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

### **Análisis de la pregunta 2 (Encuesta colaboradores)**

Los resultados de la encuesta revelan que la gran mayoría de los colaboradores, un 57%, está "Totalmente de acuerdo" con las políticas de crédito que se aplican actualmente en la Cooperativa Daquilema Ltda. Además, un 36% de los colaboradores está "De acuerdo" con estas políticas. Solo un 7% se muestra "Indiferente" ante las mismas, mientras que no se registraron respuestas en las categorías "En desacuerdo" o "Totalmente en desacuerdo". Estos resultados indican

un alto grado de aceptación y acuerdo generalizado con las políticas de crédito implementadas en la cooperativa.

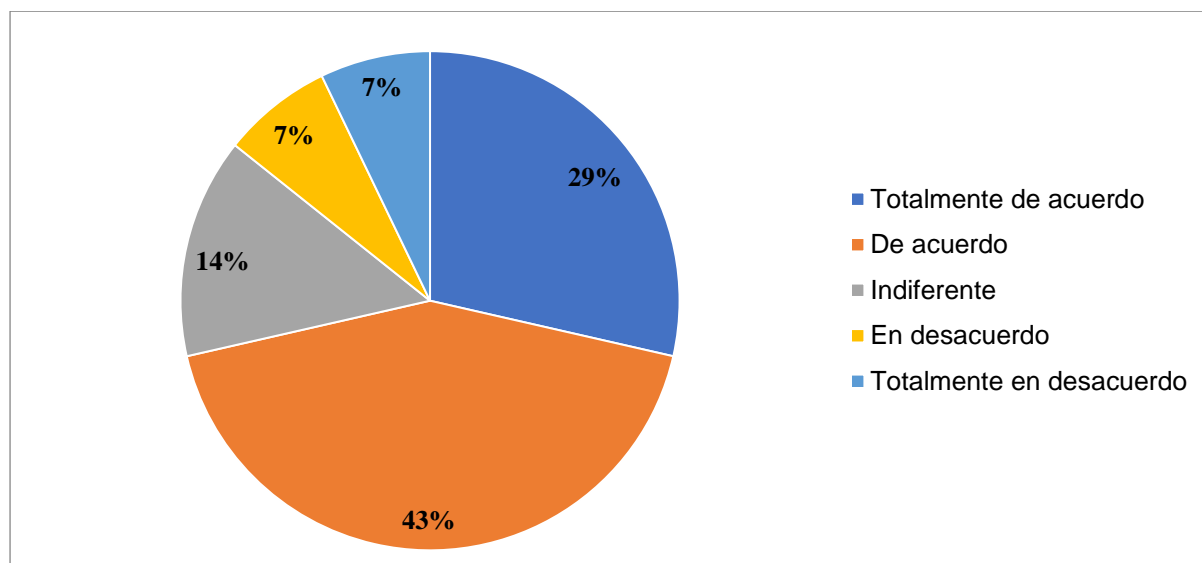
### 3. En general, ¿cómo te sientes acerca de la propuesta de un manual de políticas de cobranzas para la Cooperativa Daquilema Ltda.?

**Tabla 10. Pregunta 3 colaboradores**

| Variables                | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente de acuerdo    | 4                   | 29%                 |
| De acuerdo               | 6                   | 43%                 |
| Indiferente              | 2                   | 14%                 |
| En desacuerdo            | 1                   | 7%                  |
| Totalmente en desacuerdo | 1                   | 7%                  |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>           | <b>100%</b>         |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 14. Pregunta 3 colaboradores.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

#### **Análisis de la pregunta 3 (Encuesta colaboradores)**

Por medio de las encuestas un porcentaje significativo, del 29%, se siente Totalmente de acuerdo con la propuesta. Además, un 43% está "De acuerdo" reflejando aceptación. Sin embargo, un 14% se muestra "Indiferente" hacia la propuesta, posiblemente indicando un interés limitado en el tema. Por otro lado, un 7% se siente tanto "En desacuerdo" como "Totalmente en desacuerdo" con la propuesta.

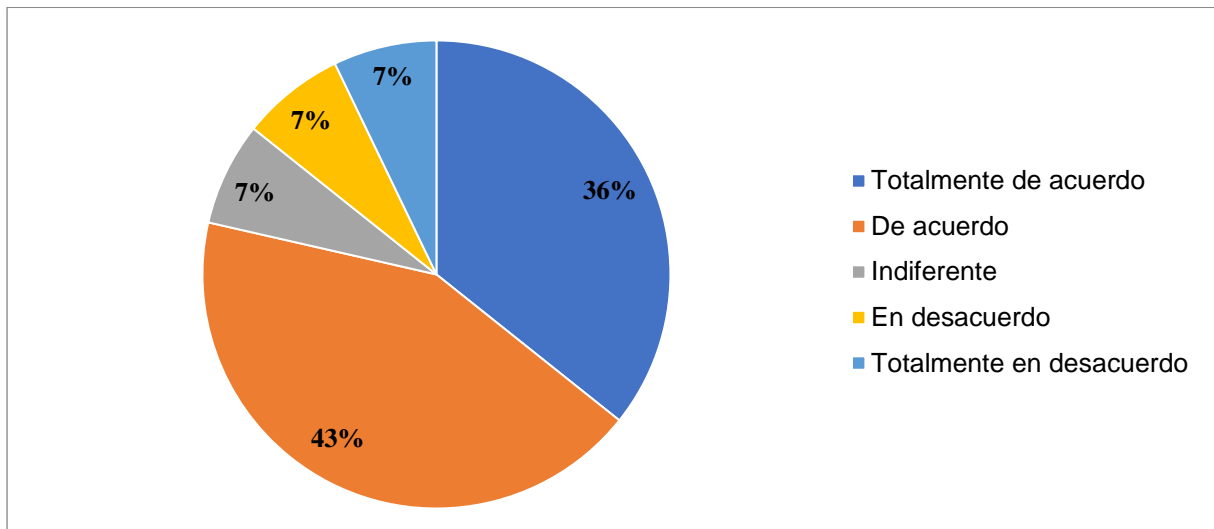
**4. ¿Considera usted, que un manual de políticas de cobranzas permitirá a disminuir la cartera vencida?**

**Tabla 11. Pregunta 4 colaboradores**

| <b>Variables</b>         | <b>Frecuencia Absoluta</b> | <b>Frecuencia Relativa</b> |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Totalmente de acuerdo    | 5                          | 36%                        |
| De acuerdo               | 6                          | 43%                        |
| Indiferente              | 1                          | 7%                         |
| En desacuerdo            | 1                          | 7%                         |
| Totalmente en desacuerdo | 1                          | 7%                         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>                  | <b>100%</b>                |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 15. Pregunta 4 colaboradores.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Análisis de la pregunta 4 (Encuesta colaboradores)**

Mediante las encuestas, el 36% y 43% de los encuestados muestran una actitud favorable hacia la idea de que el manual de políticas de cobranzas reducirá el riesgo de cartera vencida, ya sea estando "totalmente de acuerdo" o simplemente "de acuerdo". Por otro lado, hay un pequeño porcentaje de encuestados, un 7% en cada caso, que se muestra "indiferente" o "en desacuerdo" con la idea. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos grupos minoritarios representan una proporción baja de la muestra total.

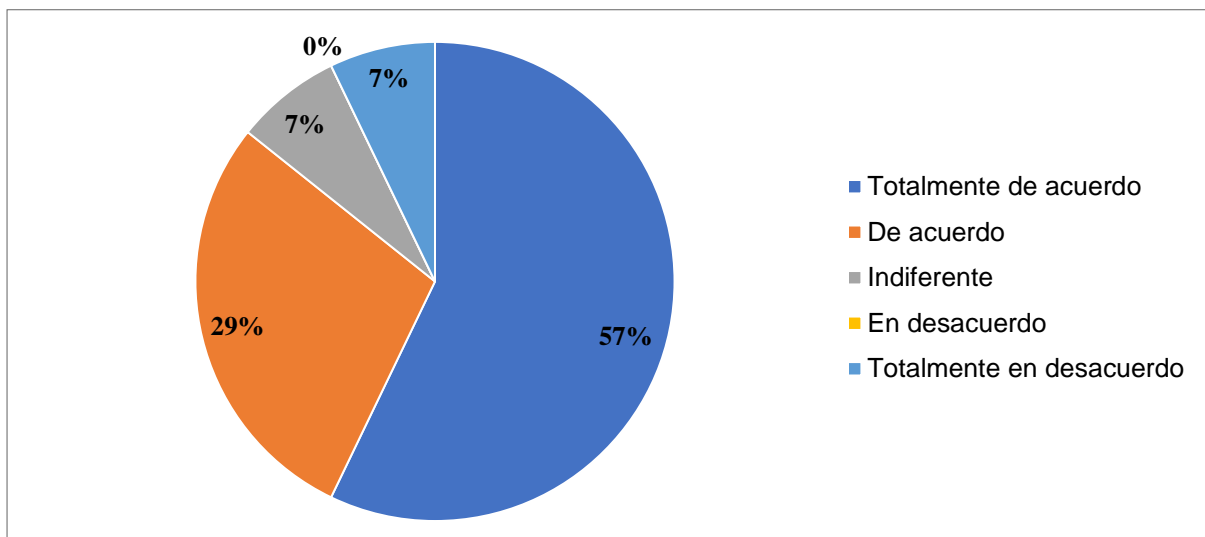
**5. ¿Desde su punto de vista, cree que es importante realizar un estudio en los procesos del departamento de cobranzas?**

**Tabla 12. Pregunta 5 colaboradores**

| <b>Variabales</b>        | <b>Frecuencia Absoluta</b> | <b>Frecuencia Relativa</b> |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Totalmente de acuerdo    | 8                          | 57%                        |
| De acuerdo               | 4                          | 29%                        |
| Indiferente              | 1                          | 7%                         |
| En desacuerdo            | 0                          | 0%                         |
| Totalmente en desacuerdo | 1                          | 7%                         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>                  | <b>100%</b>                |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 16. Pregunta 5 colaboradores.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Análisis de la pregunta 5 (Encuesta colaboradores)**

Los resultados de la encuesta muestran que el 57% y 29% de los encuestados cree que es importante realizar un estudio sobre los procesos del departamento de cobranza ya sea estando totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Esta es una mayoría significativa, y sugiere que existe una fuerte creencia de que un estudio sería beneficioso. Solo un 7% se muestra indiferente, y tanto el 0% como el 7% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, respectivamente.

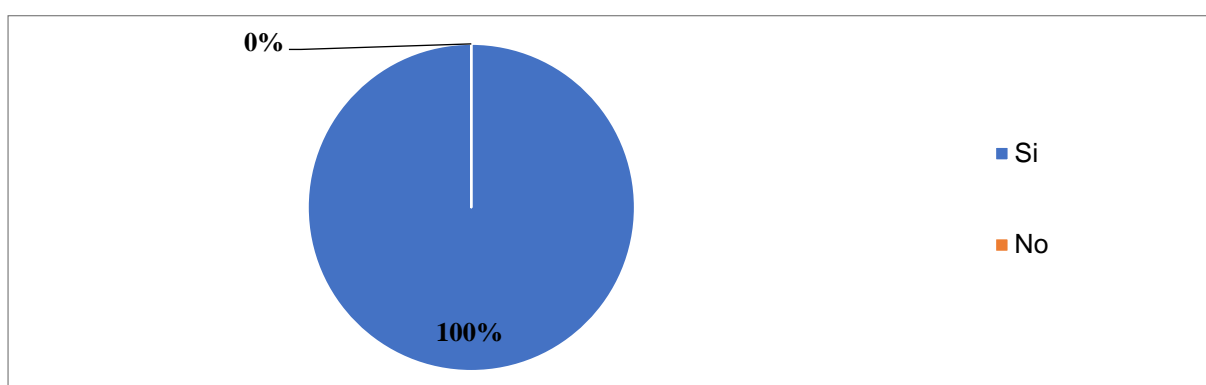
**6. ¿Cree usted que el personal del área de crédito y cobranzas necesita capacitaciones continuas de sus funciones laborales?**

**Tabla 13. Pregunta 6 colaboradores**

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 14                  | 100%                |
| No           | 0                   | 0%                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>14</b>           | <b>100%</b>         |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 17. Pregunta 6 colaboradores.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Análisis de la pregunta 6 (Encuesta colaboradores)**

El análisis de los resultados revela que la totalidad de los encuestados, es decir, el 100%, está de acuerdo en que el personal del área de crédito y cobranzas necesita capacitaciones continuas de sus funciones laborales.

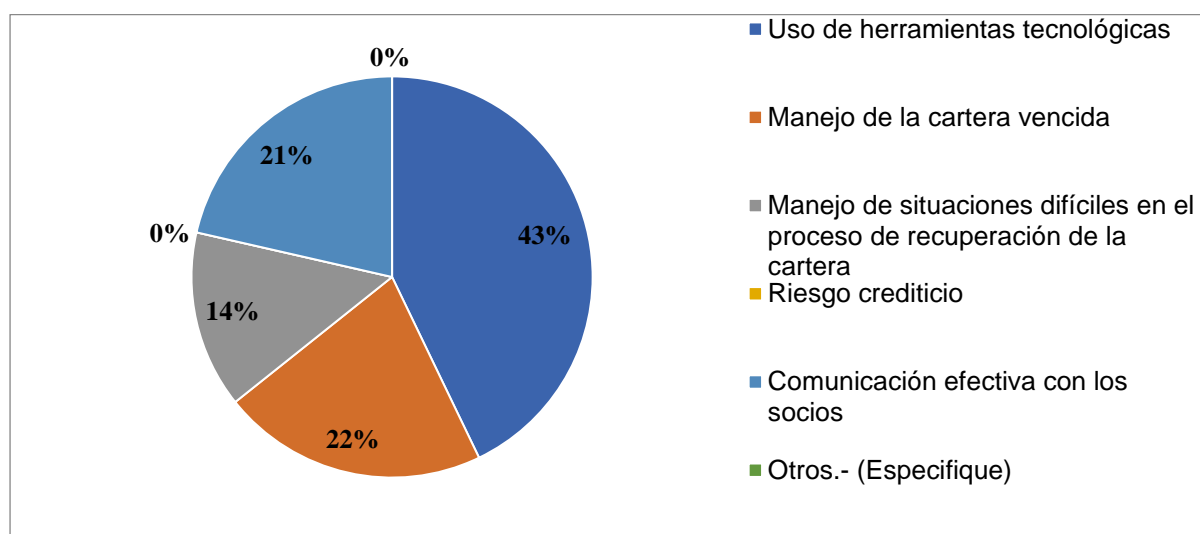
**7. ¿Considera adecuado que la Cooperativa ofrezca capacitación acerca de...?**

**Tabla 14. Pregunta 7 colaboradores**

| Variables   | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| Uso de herramientas tecnológicas  | 6                   | 43%                 |
| Manejo de la cartera vencida  | 3                   | 21%                 |
| Manejo de situaciones difíciles en el proceso de recuperación de la cartera | 2                   | 14%                 |
| Riesgo crediticio   | 0                   | 0%                  |
| Comunicación efectiva con los socios  | 3                   | 21%                 |
| Otros.- (Especifique)   | 0                   | 0%                  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>14</b>           | <b>100%</b>         |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 18. Pregunta 7 colaboradores.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

### **Análisis de la pregunta 7 (Encuesta colaboradores)**

Según las respuestas de los encuestados, se destacan varios puntos importantes. La mayoría de los colaboradores (43%) considera importante recibir capacitación en el uso de herramientas tecnológicas, lo que demuestra la necesidad de adquirir habilidades digitales para mejorar su trabajo. El manejo de la cartera vencida y la comunicación efectiva con los socios recibieron un 21% de respuestas cada uno, indicando la importancia que se le da a mejorar estas áreas críticas. Además, el manejo de situaciones difíciles en el proceso de recuperación de la cartera obtuvo un 14% de respuestas, lo que muestra el interés por fortalecer las habilidades necesarias para abordar desafíos específicos en la recuperación de deudas. Por otro lado, el riesgo crediticio y otros temas no fueron considerados prioritarios por los colaboradores en este estudio.

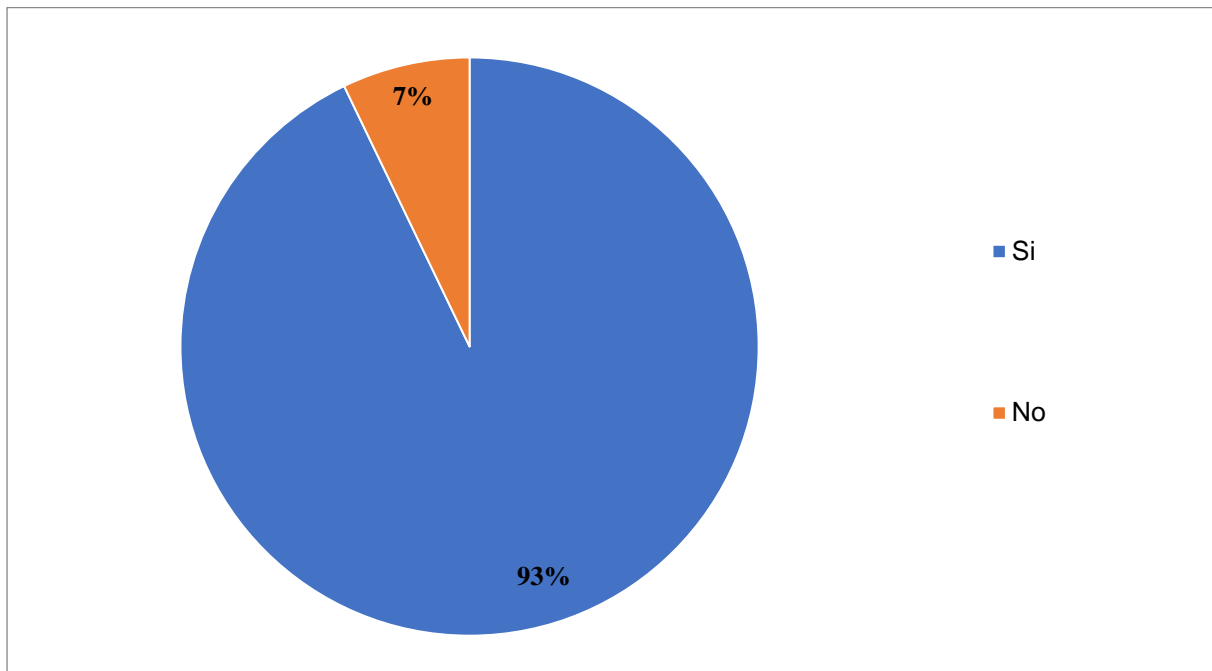
### **8. ¿Cree usted que el establecer un manual de políticas de cobranzas debería ser una prioridad para la cooperativa?**

**Tabla 15. Pregunta 8 colaboradores**

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 13                  | 93%                 |
| No           | 1                   | 7%                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>14</b>           | <b>100%</b>         |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 19. Pregunta 8 colaboradores.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

### **Análisis de la pregunta 8 (Encuesta colaboradores)**

Con base en los resultados recabados de las encuestas, el 93% de los encuestados considera que establecer un manual de políticas de cobranzas debería ser una prioridad para la cooperativa, mientras que el 7% opina lo contrario.

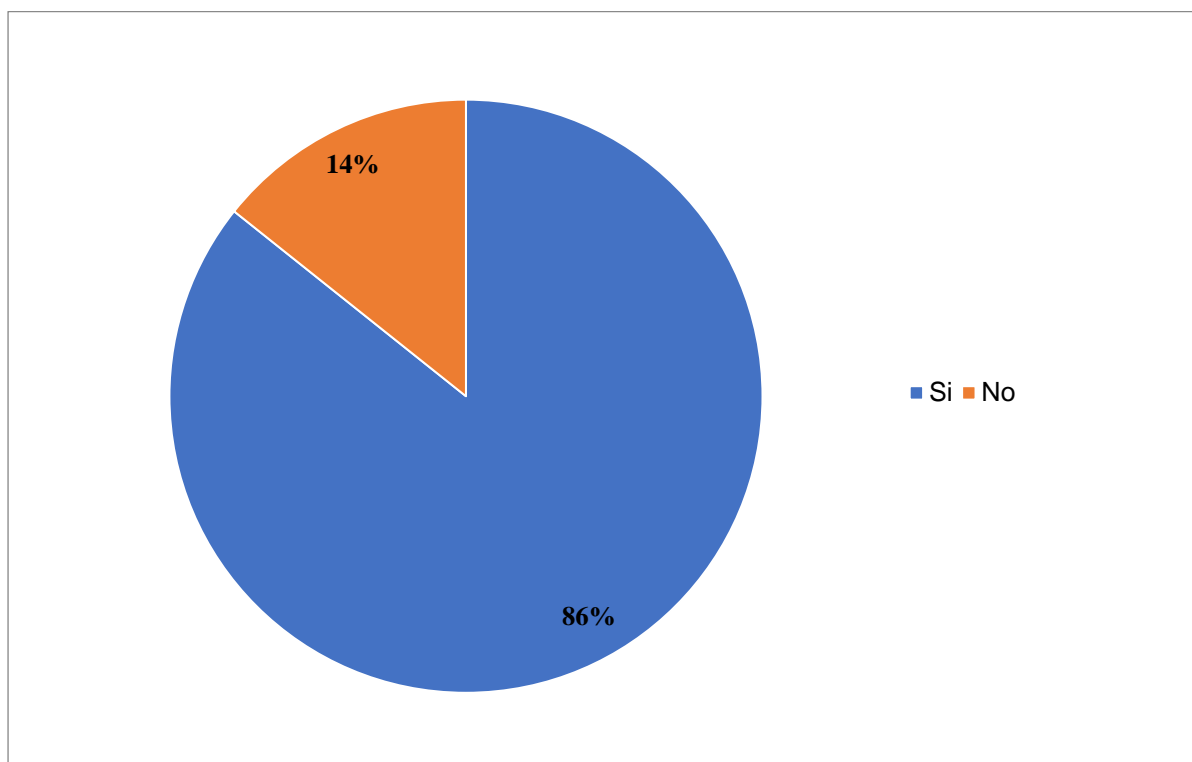
**9. ¿Cree usted que la propuesta de un manual de políticas de cobranzas ayudaría a mejorar la comunicación con los clientes que tienen deudas pendientes?**

**Tabla 16. Pregunta 9 colaboradores**

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 12                  | 86%                 |
| No           | 2                   | 14%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>14</b>           | <b>100%</b>         |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 20. Pregunta 9 colaboradores.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

### **Análisis de la pregunta 9 (Encuesta colaboradores)**

Según los resultados obtenidos, el 86% de los participantes respondieron afirmativamente, indicando que creen que la propuesta de un manual de políticas de cobranzas sería beneficioso para mejorar la comunicación con los clientes que tienen deudas pendientes. Por otro lado, el 14% de los encuestados expresaron una opinión negativa al respecto.

### **10. ¿Con qué frecuencia considera usted, que debería actualizarse el manual de políticas de cobranzas para adaptarse a las necesidades de la cooperativa de ahorro y crédito?**

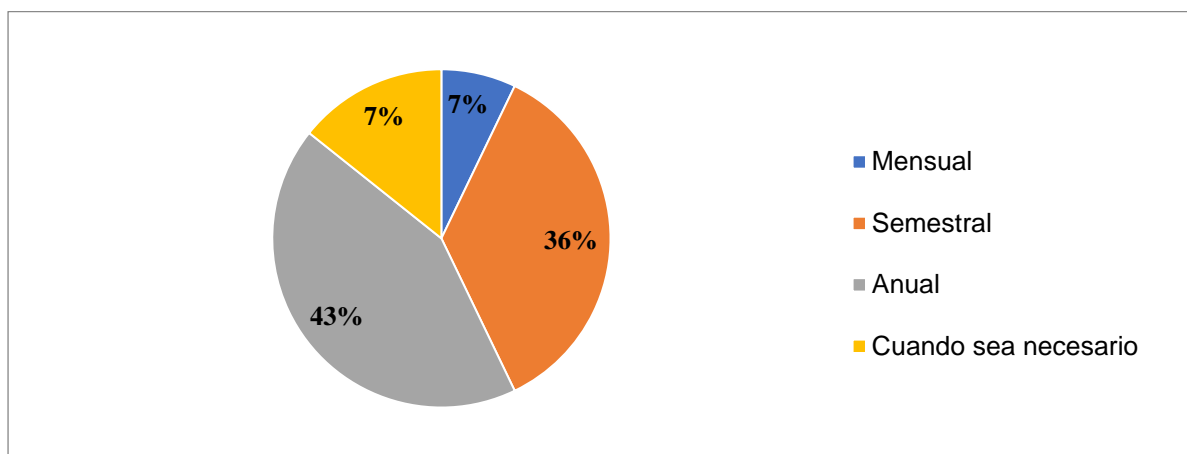
**Tabla 17. Pregunta 10 colaboradores**

| <b>Variables</b>     | <b>Frecuencia Absoluta</b> | <b>Frecuencia Relativa</b> |
|----------------------|----------------------------|----------------------------|
| Mensual              | 1                          | 7%                         |
| Semestral            | 5                          | 36%                        |
| Anual                | 6                          | 43%                        |
| Cuando sea necesario | 2                          | 14%                        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>14</b>                  | <b>100%</b>                |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)



**Figura 21. Pregunta 10 colaboradores.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

### **Análisis de la pregunta 10 (Encuesta colaboradores)**

Mediante la encuesta aplicada para determinar la frecuencia con la que se debe actualizar el manual de políticas de cobranza. La opción más popular fueron las actualizaciones anuales, elegida por el 43% de los empleados. Las actualizaciones semestrales fueron la segunda opción más popular, con el 36 % de las respuestas. El 14% de los empleados consideró que el manual debe actualizarse “cuando sea necesario”, mientras que el 7% restante indicó que debe actualizarse mensualmente.

### **3.8 Análisis y tabulación de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes**

Respuestas de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

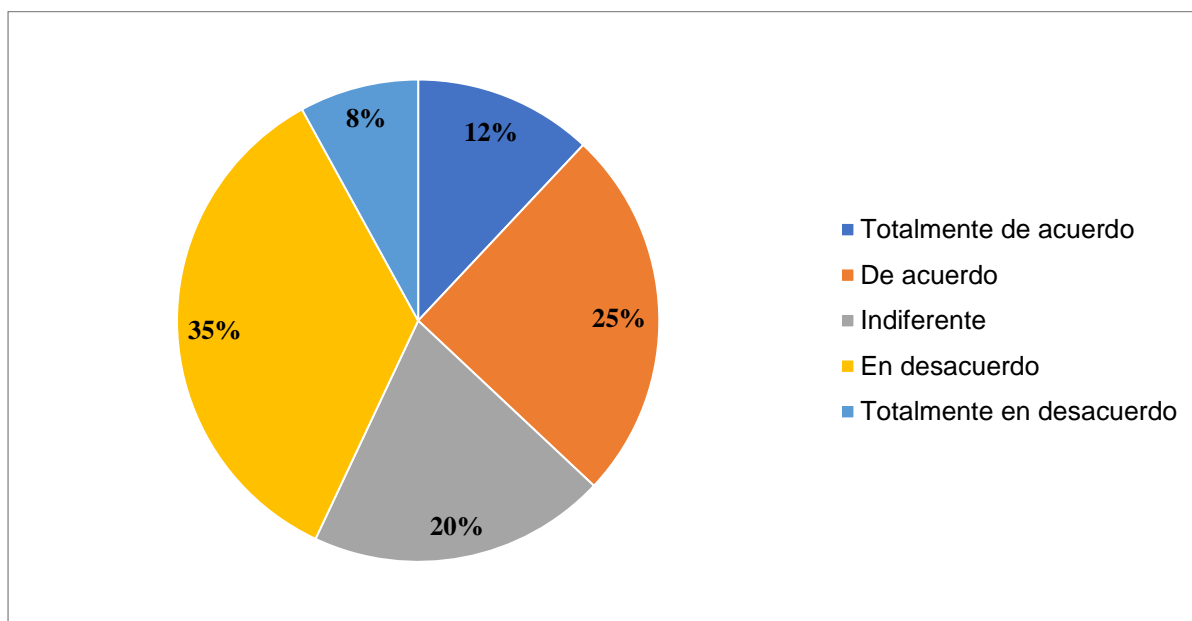
#### **1. ¿Cree que la cooperativa brinda soluciones adecuadas y rápidas en caso de dificultades o retrasos en el pago?**

**Tabla 18. Pregunta 1 clientes**

| <b>Variables</b>         | <b>Frecuencia Absoluta</b> | <b>Frecuencia Relativa</b> |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Totalmente de acuerdo    | 12                         | 12%                        |
| De acuerdo               | 25                         | 25%                        |
| Indiferente              | 20                         | 20%                        |
| En desacuerdo            | 35                         | 35%                        |
| Totalmente en desacuerdo | 8                          | 8%                         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>100</b>                 | <b>100%</b>                |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 22. Pregunta 1 clientes.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

### **Análisis de la pregunta 1 (Encuesta clientes)**

De las 100 personas que se aplicó la encuesta, 12 que representa el 12% manifestaron que están totalmente de acuerdo en que brinda soluciones adecuadas en la cooperativa, el 25% manifestaron que están de acuerdo, el 20% considera que le es indiferente mientras que el 30% y 8% consideraron que no se están dando soluciones rápidas con respecto a los atrasos en sus pagos.

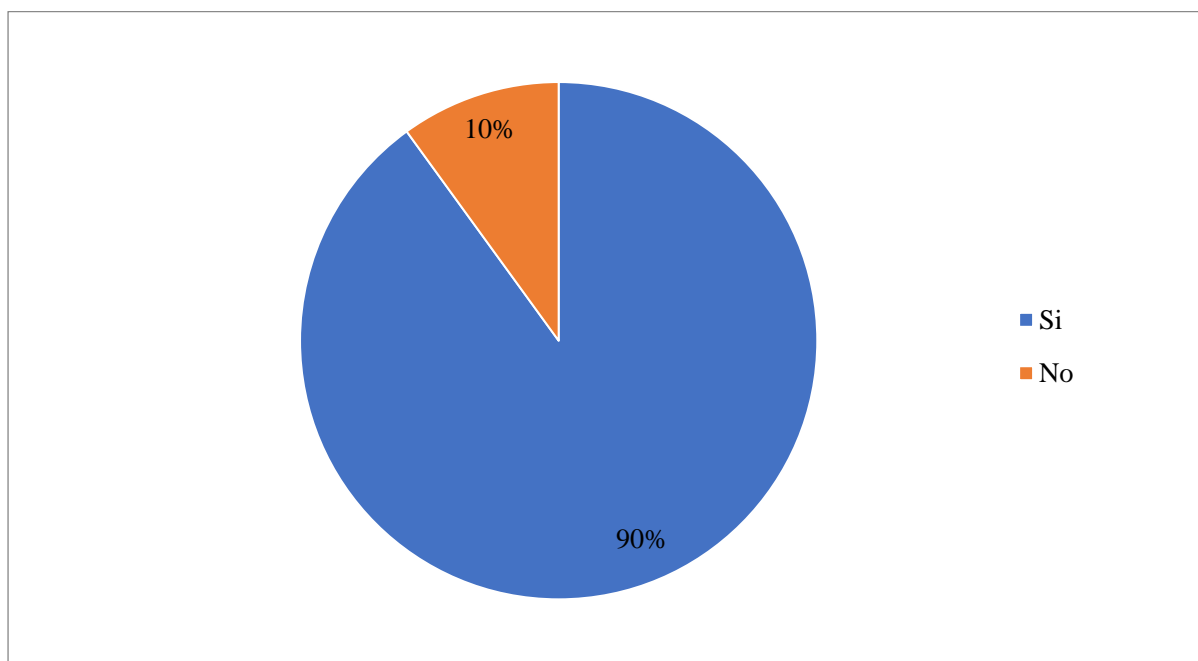
### **2. La Cooperativa Daquilema le notifica cuando se le va a vencer el crédito?**

**Tabla 19. Pregunta 2 clientes**

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 90                  | 90%                 |
| No           | 10                  | 10%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>100</b>          | <b>100%</b>         |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 23. Pregunta 2 clientes.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

### **Análisis.**

Revisando los resultados se pudo evidenciar que 90 clientes que representa el 90% de los encuestados mencionaron que la cooperativa le notifica sobre el vencimiento de su crédito, el 10 % mencionaron que no se les notifica sobre el vencimiento para el pago de su crédito.

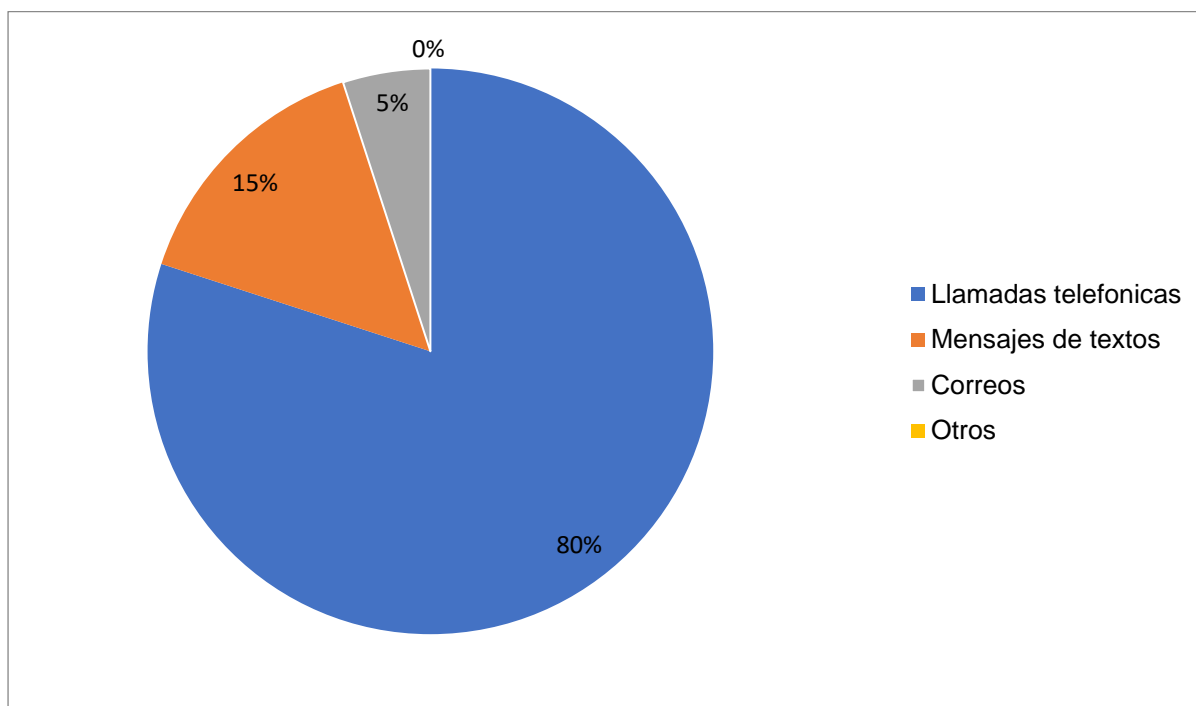
### **3. A través de que medio le notifica sus plazos de vencimiento.**

**Tabla 20. Pregunta 3 clientes**

| <b>Variables</b>     | <b>Frecuencia Absoluta</b> | <b>Frecuencia Relativa</b> |
|----------------------|----------------------------|----------------------------|
| Llamadas telefónicas | 80                         | 80%                        |
| Mensajes de textos   | 15                         | 15%                        |
| Correos              | 5                          | 5%                         |
| Otros medios         | 0                          | 0%                         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>100</b>                 | <b>100%</b>                |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 24. Pregunta 3 clientes.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

#### **Análisis.**

El 95% de las personas encuestadas mencionan que reciben las notificaciones mediante llamadas telefónicas, y el 5% mediante correo electrónico reciben sus notificaciones sobre el plazo de su vencimiento.

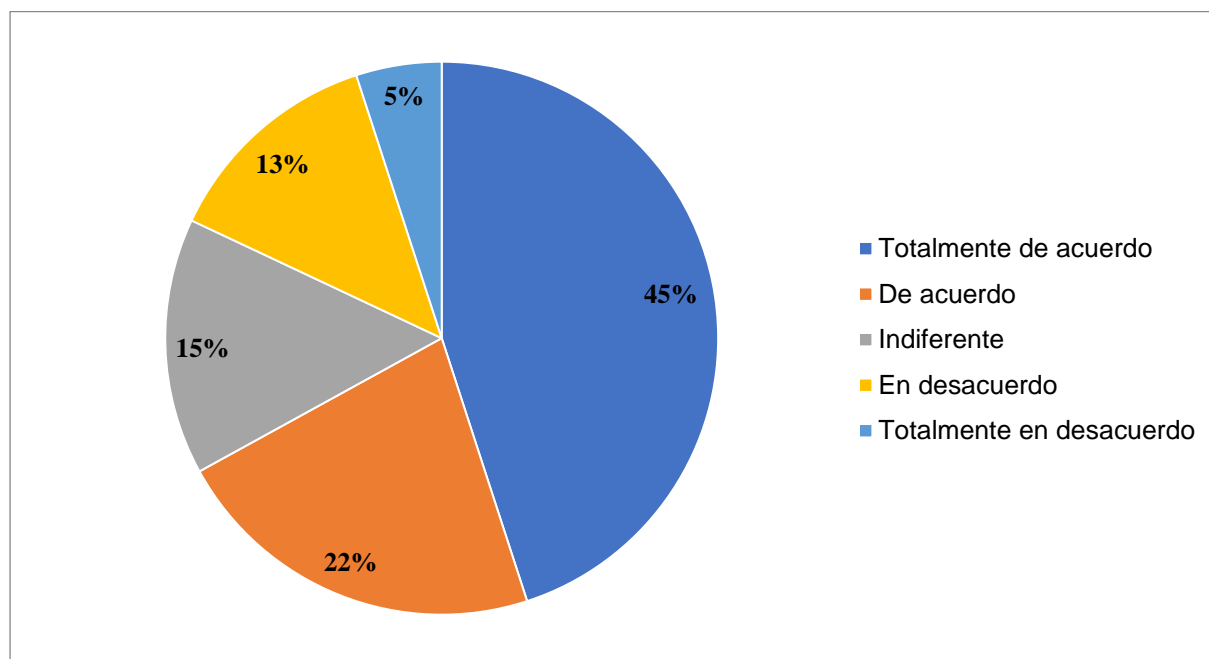
#### **4. Está usted de acuerdo que la Cooperativa Daquilema le envíe mensajes con recordatorios a través de WhatsApp?**

**Tabla 21. Pregunta 4 clientes**

| <b>Variables</b>         | <b>Frecuencia Absoluta</b> | <b>Frecuencia Relativa</b> |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Totalmente de acuerdo    | 45                         | 45%                        |
| De acuerdo               | 22                         | 22%                        |
| Indiferente              | 15                         | 15%                        |
| En desacuerdo            | 13                         | 13%                        |
| Totalmente en desacuerdo | 5                          | 5%                         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>100</b>                 | <b>100%</b>                |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 25. Pregunta 4 clientes.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

### Análisis.

Mediante los datos recolectados por medio de la encuesta a los clientes el 45% de las personas encuestadas manifiesta que están totalmente de acuerdo en que se les envíen recordatorios de sus pagos, el 22 % considera que están de acuerdo en que se les notifiquen mediante esta red social el recordatorio, el 15% considera que le es indiferente mientras que el 13% y 5% mencionan que están en desacuerdo en que se les notifique por ese medio.

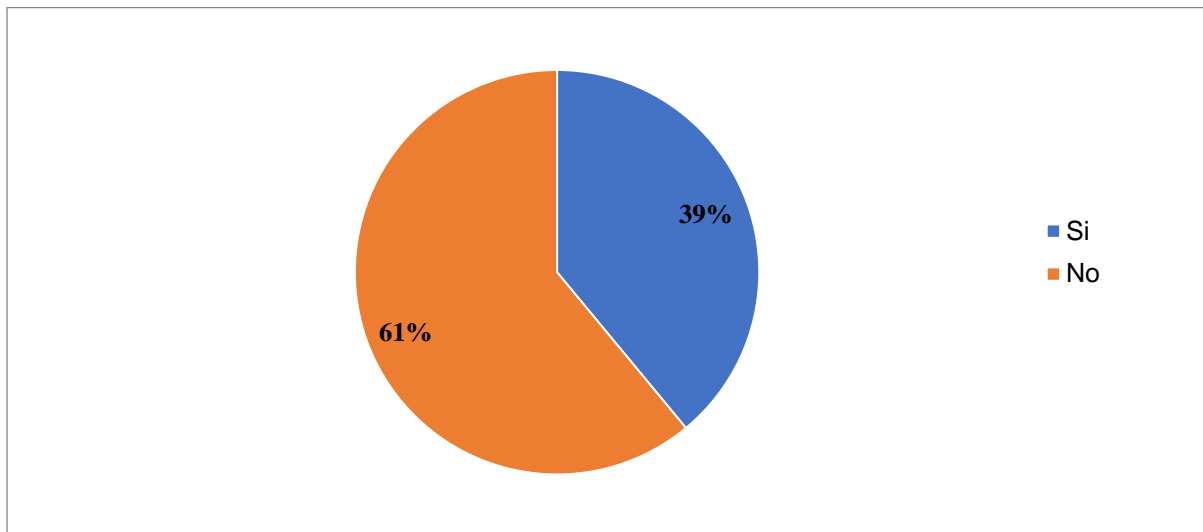
### 5. ¿Cree que los métodos de cobranza utilizados por la cooperativa Fernando Daquilema son adecuados y convenientes para los clientes?

**Tabla 22. Pregunta 5 clientes**

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 39                  | 39%                 |
| No           | 61                  | 61%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>100</b>          | <b>100%</b>         |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

**Figura 26. Pregunta 5 clientes.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

### **Análisis.**

El 100% de los clientes encuestados, un 39% consideraron que los métodos utilizados en el proceso de cobranzas son adecuados y eficientes, el 61% indican que se deberían realizar una mejora en cuanto a los procesos de cobranzas de sus créditos.

## **3.9 Análisis general**

### **3.9.1 Ficha de observación**

La ficha de observación revela que el personal del área de crédito de la cooperativa muestra un buen conocimiento de las políticas establecidas. Esto indica que están familiarizados con los lineamientos y reglas que rigen los procedimientos de otorgamiento de crédito. Sin embargo, se observa una debilidad significativa en la falta de claridad en los procesos de cobranzas de la cooperativa. Esto implica que no hay una estructura bien definida o un conjunto de pasos claros para la gestión de los cobros a los clientes.

Además de lo mencionado, se puede destacar que el personal del área de crédito muestra un alto nivel de compromiso en la revisión y análisis minucioso de la documentación presentada por los solicitantes de crédito. Este enfoque detallado garantiza que se tomen decisiones informadas y se evalúe adecuadamente la capacidad crediticia de cada cliente potencial.

### **3.9.2 Entrevista**

A través de la entrevista, dirigido tanto al asesor de agencia de una cooperativa de Ahorro y Crédito y al jefe de agencia de la cooperativa Daquilema, se revelaron diferentes enfoques en cuanto a las estrategias de cobranzas utilizadas. El asesor mencionó que su cooperativa emplea tácticas preventivas, como realizar llamadas y visitas con notificaciones tanto al deudor como al garante. Por otro lado, el jefe de agencia de Daquilema expresó que su cooperativa muestra cierta tolerancia hacia los pagos atrasados, enviando notificaciones previas a ambas partes. No obstante, en caso de persistir el impago, la cooperativa no descarta emprender acciones legales, como un juicio, para resolver la situación.

### **3.9.3 Cuestionario a empleados**

El análisis del cuestionario realizado a los colaboradores de la Cooperativa Daquilema revela que existen deficiencias en el proceso de gestión de cobro. Los colaboradores indican que están de acuerdo con la propuesta de implementar un manual de políticas de cobranzas, ya que consideran que esto reducirá el riesgo de cartera vencida. La opinión de los colaboradores es importante, ya que son quienes están directamente involucrados en el proceso de cobranza y tienen un conocimiento práctico de las dificultades que enfrentan. Su apoyo a la implementación de un manual de políticas de cobranzas indica que reconocen la necesidad de mejorar y estandarizar los procedimientos relacionados con la gestión de cobro.

### **3.9.4 Cuestionario a clientes**

Mediante el cuestionario dirigido a los clientes revela que, de la muestra de aproximadamente 100 personas encuestadas, la mayoría expresó que la Cooperativa Fernando Daquilema les notifica oportunamente sobre el vencimiento de sus créditos a través de llamadas telefónicas. Esta comunicación proactiva ha sido bien recibida por los clientes, ya que les brinda la posibilidad de estar al tanto de sus compromisos financieros y les ayuda a mantenerse organizados. Sin embargo, los clientes resaltaron la necesidad de contar con soluciones adecuadas y rápidas en caso de enfrentar dificultades o retrasos en el pago. Además, sugieren que la cooperativa realice mejoras en los procesos de cobranza de los créditos. Estos resultados indican que los clientes valoran la comunicación oportuna, pero también esperan una atención eficiente y eficaz en situaciones adversas relacionadas con los pagos.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA

#### 4.1 Estructura de la propuesta

#### 4.2 Análisis situacional actual

- FODA

##### 4.2.1 Matriz FODA estratégico

En este estudio utilizaremos la matriz FODA para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa Fernando Daquilema. Esto nos permitirá evaluar la situación actual de la cooperativa. Con base en estos resultados, podremos desarrollar un manual de crédito y cobranzas adecuado que nos ayudará a tomar decisiones necesarias y corregir las debilidades identificadas. También nos permitirá enfrentar cualquier amenaza que se presente.

**Tabla 23. Matriz FODA**

| COOPERATIVA FERNANDO DAQUILEMA LTDA.  |  |
|---|--|
| FODA  |  |
| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia y conocimiento del mercado</li><li>• Personal capacitado</li><li>• Base de socios sólida</li><li>• Tecnología actualizada</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora en los procesos de cobranza</li><li>• Capacitaciones continuas al personal</li><li>• Brindar información sobre temas crediticios en los diferentes canales informáticos</li><li>• Evaluar al posible cliente en el otorgamiento de un crédito</li></ul> |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de cobranza ineficiente</li><li>• Deficiencia en la comunicación interna del personal</li><li>• Alto índice de morosidad generado por la falta de seguimiento de los créditos otorgados</li><li>• Análisis inadecuado al otorgar créditos</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inestabilidad política y económica</li><li>• Competencia del sector financiero</li><li>• Cambios normativos</li><li>• Riesgos de seguridad</li></ul>   |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)



### 4.3 Análisis y descripción de puestos

#### Gerente general

**Planificación estratégica:** El Gerente General participa en la formulación de la estrategia de la cooperativa, definiendo metas y objetivos a largo plazo.

**Gestión financiera:** Supervisa la gestión financiera de la cooperativa, incluyendo el presupuesto, la contabilidad y la elaboración de informes financieros.

**Gestión de recursos humanos:** El Gerente General es responsable de la contratación, supervisión y evaluación del personal de la cooperativa. También se encarga de establecer políticas de recursos humanos, promover un ambiente de trabajo positivo y garantizar el cumplimiento de las normativas laborales.

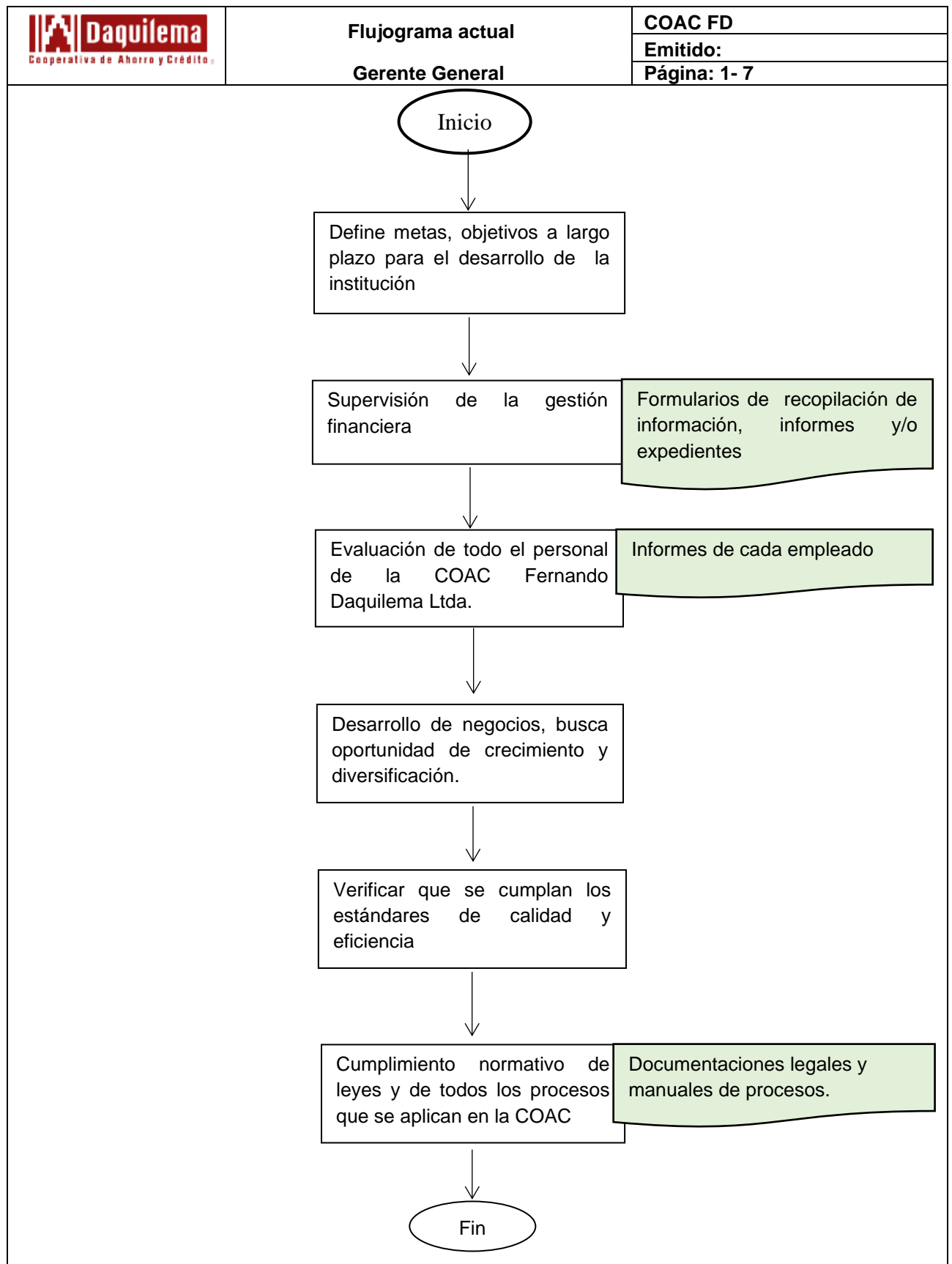
**Relaciones institucionales:** Representa a la cooperativa en relaciones con entidades externas, como instituciones financieras, proveedores, organismos gubernamentales y otras organizaciones. Mantiene contactos y colabora con otras cooperativas y actores relevantes del sector.

**Desarrollo de negocios:** Busca oportunidades de crecimiento y diversificación para la cooperativa. Identifica nuevos productos o servicios que puedan ser ofrecidos, establece alianzas estratégicas y promueve la captación de nuevos miembros y clientes.

**Supervisión operativa:** Monitorea el desempeño operativo de la cooperativa, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y eficiencia. Realiza seguimiento de los indicadores de desempeño y toma las medidas necesarias para corregir desviaciones o mejorar procesos.

**Cumplimiento normativo:** Asegura el cumplimiento de las leyes, regulaciones y normativas aplicables a la cooperativa. Se encarga de mantener actualizados los registros y documentación legal de la organización.

**Figura 27. Diagrama de flujo gerente general de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

## **Jefe de Agencia**

**Gestión operativa:** El jefe de Agencia se encarga de supervisar y gestionar las operaciones diarias de la agencia, como la atención a los socios, la recepción y desembolso de préstamos, la apertura de cuentas, entre otras actividades relacionadas con los servicios financieros que ofrece la cooperativa.

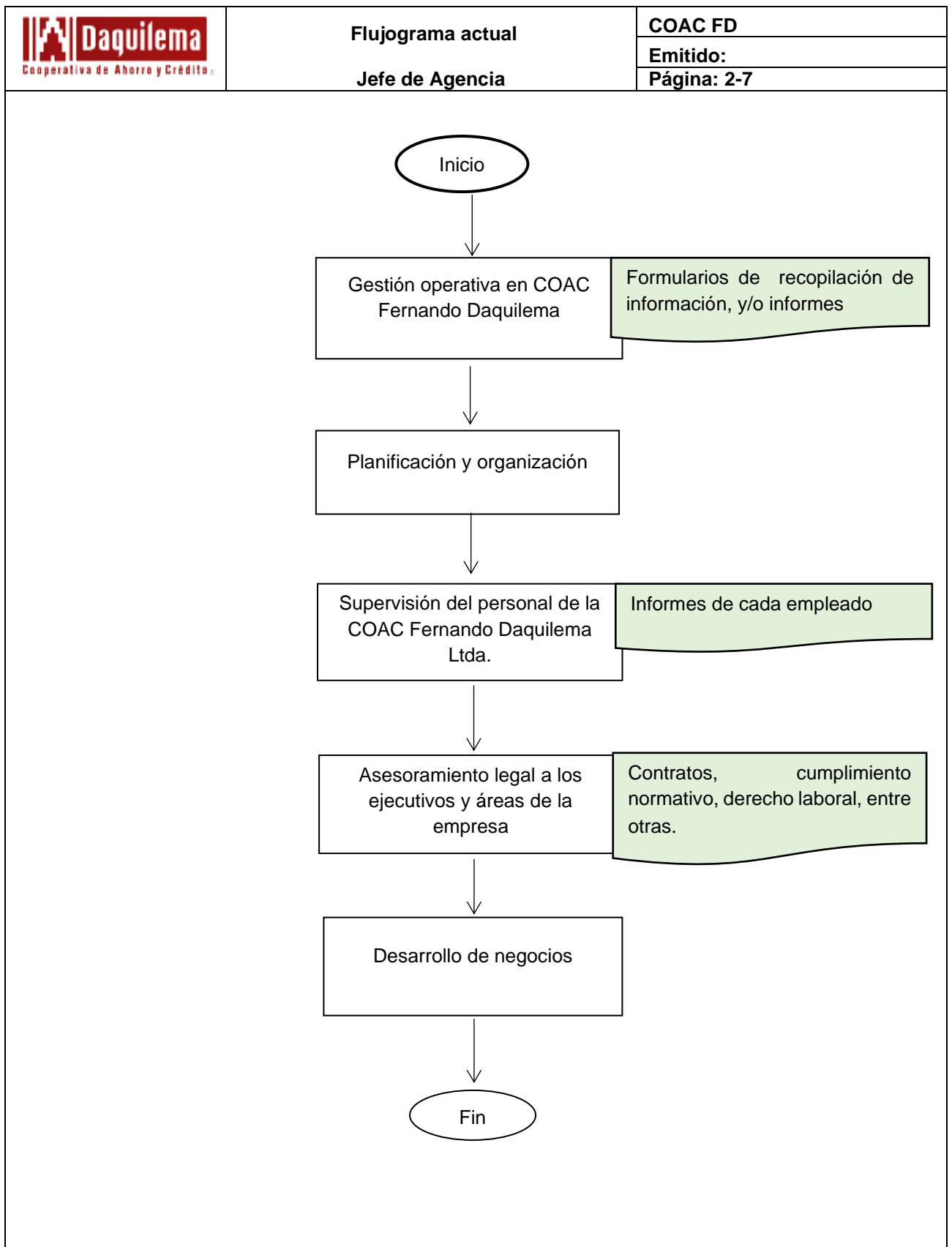
**Planificación y organización:** Es responsabilidad del jefe de Agencia planificar y organizar las actividades a corto y largo plazo, estableciendo metas y objetivos claros para el equipo de trabajo. Debe asegurarse de que los recursos necesarios estén disponibles y asignados adecuadamente para alcanzar dichos objetivos.

**Supervisión del personal:** El jefe de Agencia es responsable de supervisar y liderar al equipo de trabajo de la agencia. Esto implica asignar tareas, brindar capacitación y apoyo, evaluar el desempeño, promover el trabajo en equipo y asegurarse de que se cumplan los estándares de calidad y servicio al cliente.

**Cumplimiento normativo:** La cooperativa está sujeta a regulaciones y normativas específicas, y el jefe de Agencia debe asegurarse de que todas las operaciones y actividades estén en cumplimiento con las leyes y regulaciones vigentes. Esto implica mantenerse actualizado sobre los requisitos normativos y garantizar que se implementen los controles necesarios.

**Desarrollo de negocios:** El jefe de Agencia también tiene la responsabilidad de impulsar el crecimiento y desarrollo de la cooperativa. Esto implica identificar oportunidades de negocio, promover los servicios de la cooperativa en la comunidad, establecer alianzas estratégicas y participar en actividades de marketing y promoción.

**Figura 28. Diagrama de flujo Jefe de Agencia de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

## **Comité de crédito**

**Evaluación de solicitudes:** El Comité analiza minuciosamente cada solicitud de crédito presentada por los miembros de la cooperativa. Revisan la información proporcionada por los solicitantes, como su historial crediticio, capacidad de pago, ingresos y garantías ofrecidas.

**Análisis financiero:** Los miembros del Comité de Crédito realizan un análisis financiero exhaustivo de las solicitudes. Evalúan la capacidad del solicitante para cumplir con los pagos y determinar si la solicitud es viable y ajustada a las políticas de crédito establecidas por la cooperativa.

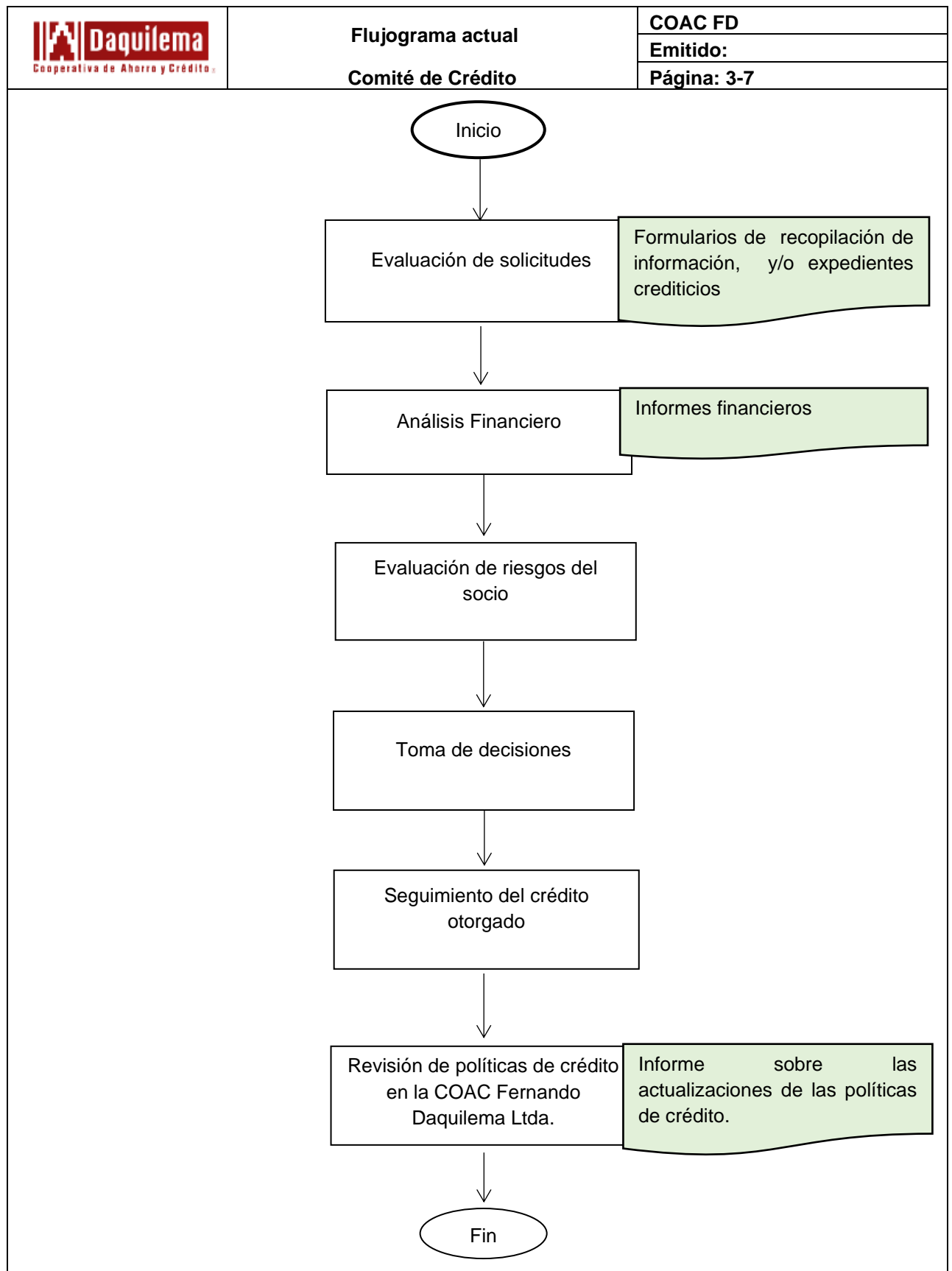
**Evaluación de riesgos:** El Comité evalúa los riesgos asociados con cada solicitud de crédito. Consideran factores como la estabilidad económica del solicitante, las condiciones del mercado y la garantía ofrecida. Esta evaluación permite determinar la probabilidad de que el préstamo se cumpla satisfactoriamente.

**Toma de decisiones:** Una vez que se han analizado todas las solicitudes, el Comité de Crédito toma decisiones basadas en los resultados de la evaluación. Pueden aprobar, rechazar o solicitar modificaciones en las condiciones propuestas por el solicitante.

**Seguimiento del crédito otorgado:** Una vez que un crédito ha sido aprobado, el Comité de Crédito realiza un seguimiento regular para asegurarse de que el solicitante cumpla con los pagos y las condiciones acordadas. En caso de dificultades, pueden tomar medidas para mitigar riesgos y proteger los intereses de la cooperativa.

**Revisión de políticas de crédito:** El Comité también se encarga de revisar y actualizar las políticas de crédito de la cooperativa. Estas revisiones permiten adaptar las normas a los cambios del entorno económico y garantizar la sostenibilidad y el crecimiento financiero de la cooperativa.

**Figura 29. Diagrama de flujo Comité de Crédito de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

## **Asesor de crédito**

El personal que se desempeña como asesor de crédito juega un papel muy importante dentro de la cooperativa de ahorro y crédito, algunas de estas responsabilidades incluyen:

**Evaluación crediticia.-** Gestiona análisis exhaustivos en base a la capacidad crediticia que tienen los solicitantes realizando la revisión de su historial financiero, la capacidad de pago que presenta, las garantías que ofrece, u otros factores.

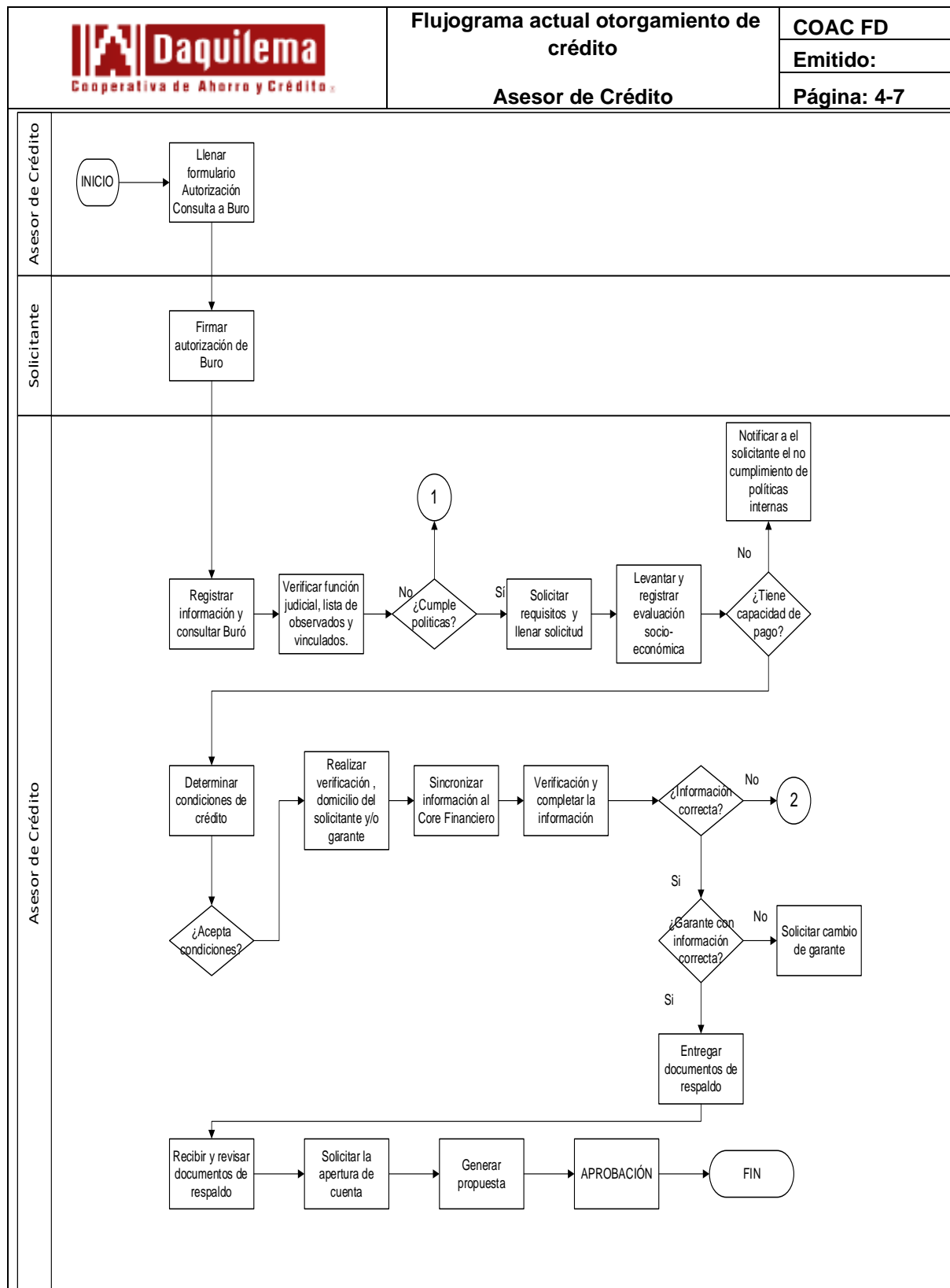
**Atención al cliente.-** Tienen mucha interacción con los socios y los clientes interesados en obtener un crédito, se encargan de brindarles un servicio excepcional responder a sus dudas o consultas que tengan, asesorar sobre las diferentes opciones de crédito que ofrece la cooperativa y dar a conocer los requisitos y procedimientos para la solicitud respectiva.

**Elaboración de propuestas de crédito.-** Se encarga de la preparación y presentación de las propuestas de crédito completas, que incluya la información relevante del solicitante, el monto que desea obtener, los plazos a que desea acogerse y las respectivas condiciones del préstamo ya sea con respecto a la garantía y demás.

**Mantenimiento de los registros.-** Gestiona el registro periódico actualizando las distintas solicitudes de crédito con la documentación requerida, realiza las visitas a los socios o a su negocio como tal, por lo cual realiza diversas evaluaciones en base a los resultados o datos obtenidos, sin olvidar que siempre tiene en cuenta la confidencialidad y seguridad de la información presentada por los solicitantes.

**Seguimiento y cobranzas.-** Se encarga de realizar el seguimiento continuo de los créditos que el otorgó, se asegura de que los pagos se estén realizando de la manera oportuna. Y cuando un socio pasa la fecha de corte sin realizar el pago correspondiente se activa o se da paso al proceso de cobranza mediante diversos medios para ponerse en contacto con el socio y darle a conocer las novedades presentadas.

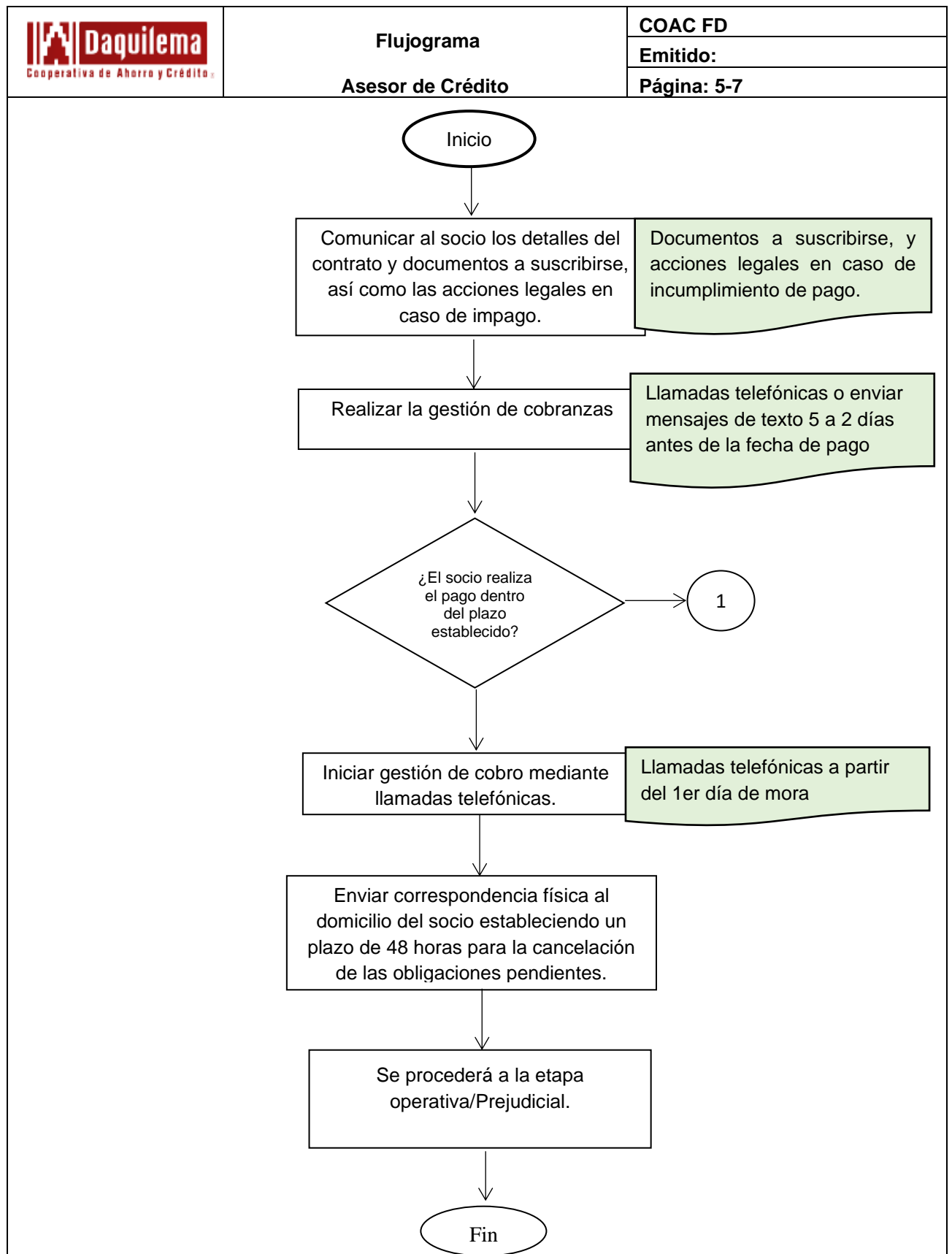
**Figura 30. Diagrama de flujo del otorgamiento de créditos - Asesor de Crédito de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.**



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)



Figura 31. Diagrama de flujo Asesor de Crédito de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

## **Responsable de cobranzas**

Ejecuta sus funciones cuando a pesar de los esfuerzos gestionados por la cobranza preventiva el socio sigue sin realizar el pago correspondiente, su función principal radica en garantizar la recuperación de los créditos vencidos y de minimizar los riesgos asociados a la morosidad en la carteras de créditos. Mencionamos algunas de sus responsabilidades y son las siguientes:

**Gestión operativa/prejudicial.-** A partir de los 30 días de mora que haya incurrido el deudor, el responsable de las cobranzas asumirá la responsabilidad de la gestión respectiva, por lo cual su objetivo central será la compensación del crédito, a través de acciones u esfuerzos en donde se espera recuperar el monto adeudado por el socio, para ello será de vital importancia el uso de diversas estrategias y métodos, tales como la negociación directa, acuerdos de pago, acciones legales o cualquier otro medio que permita recuperar aquel monto adeudado.

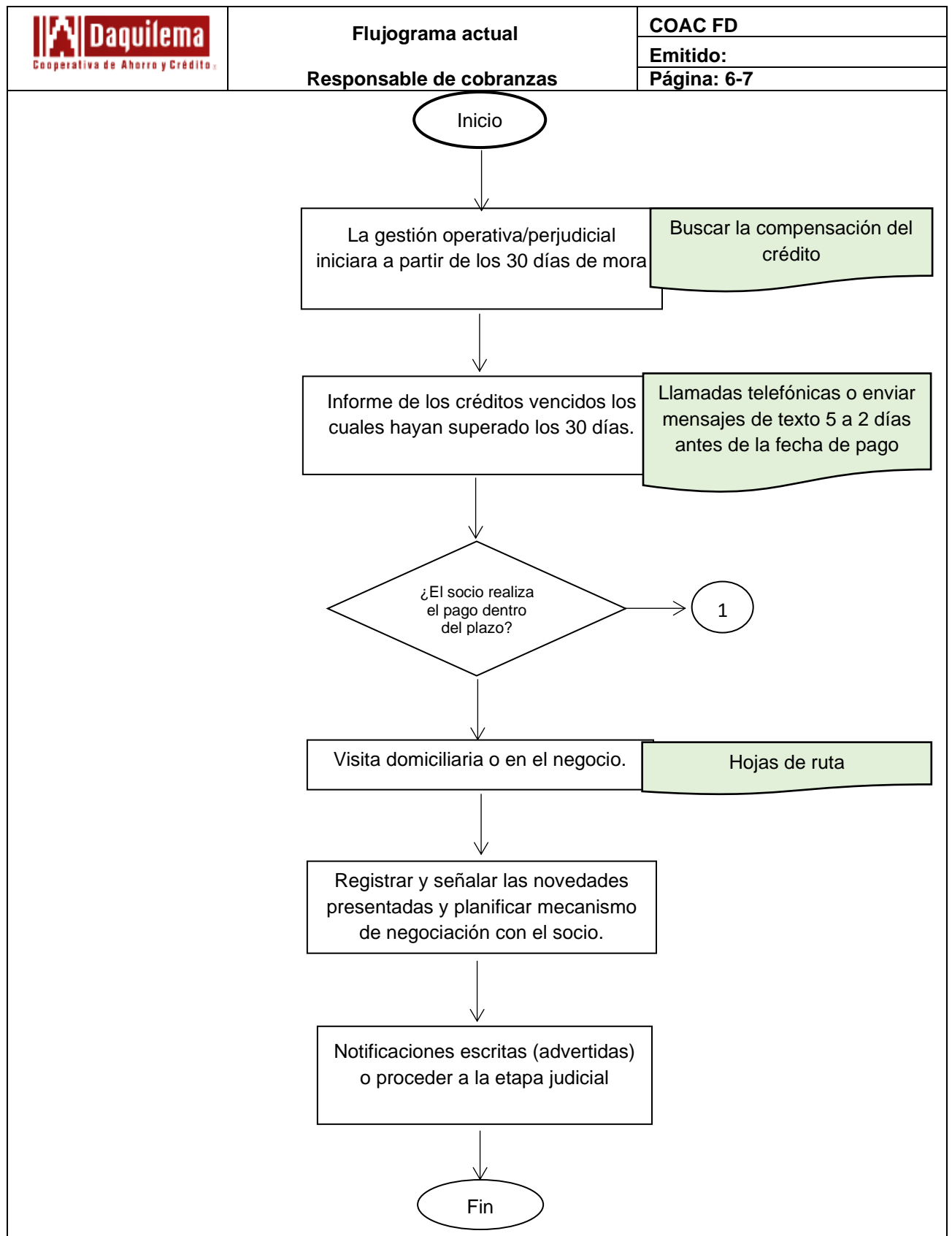
**Visitas domiciliarias.-** Organiza y lleva a cabo las respectivas visitas domiciliarias o del negocio, en si estas visitas tienen como objetivo en primer lugar entablar conversaciones con el deudor, y obtener el pago de los valores adeudados a la cooperativa, durante este proceso el personal a cargo registrará las distintas novedades o ciertas anomalías presentadas.

**Mecanismos de negociación.-** Además es responsable de planificar y ejecutar los mecanismos de negociación con los socios en situación de mora y llegar a un acuerdo. Para ello será necesario emplear las habilidades de comunicación para establecer acuerdos o soluciones amigables para ambas partes.

**Notificaciones escritas.-** Se encargará del envío de notificaciones escritas tanto al socio como al garante, una vez transcurridos los 30 a 60 días de mora en las cuotas. Estas notificaciones son más enérgicas y sirven como recordatorio y advertencia para el cumplimiento de las obligaciones. A través de este medio se dará a conocer que una vez superados los 60 días de mora, se inicia la etapa judicial.

**Coordinación con el equipo legal.-** El responsable de Cobranzas trabaja en estrecha colaboración con el equipo legal de la cooperativa para proporcionar toda la información y documentación necesaria para la gestión de cobranzas judiciales.

Figura 32. Diagrama de flujo del Responsable de cobranzas de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

## **Abogado de la cooperativa**

**Asesoramiento legal.-** Brindar asesoramiento legal sobre asuntos de cooperativa en una variedad de temas, que incluyen regulaciones legales y financieras, lenguaje contractual, interpretación y aplicación de leyes judiciales y de otro tipo que emerge el funcionamiento de la asociación.

**Inicio de la etapa judicial.-** En cumplimiento de las políticas de cobro judicial, el Abogado de la cooperativa actúa en coordinación con el jefe de cobranza para iniciar la etapa judicial después de que hayan transcurrido los 60 días de mora en el crédito. Esta etapa se inicia mediante la solicitud de declaración de vencimiento del crédito, la cual es realizada por el jefe de cobranza y autorizada por su superior.

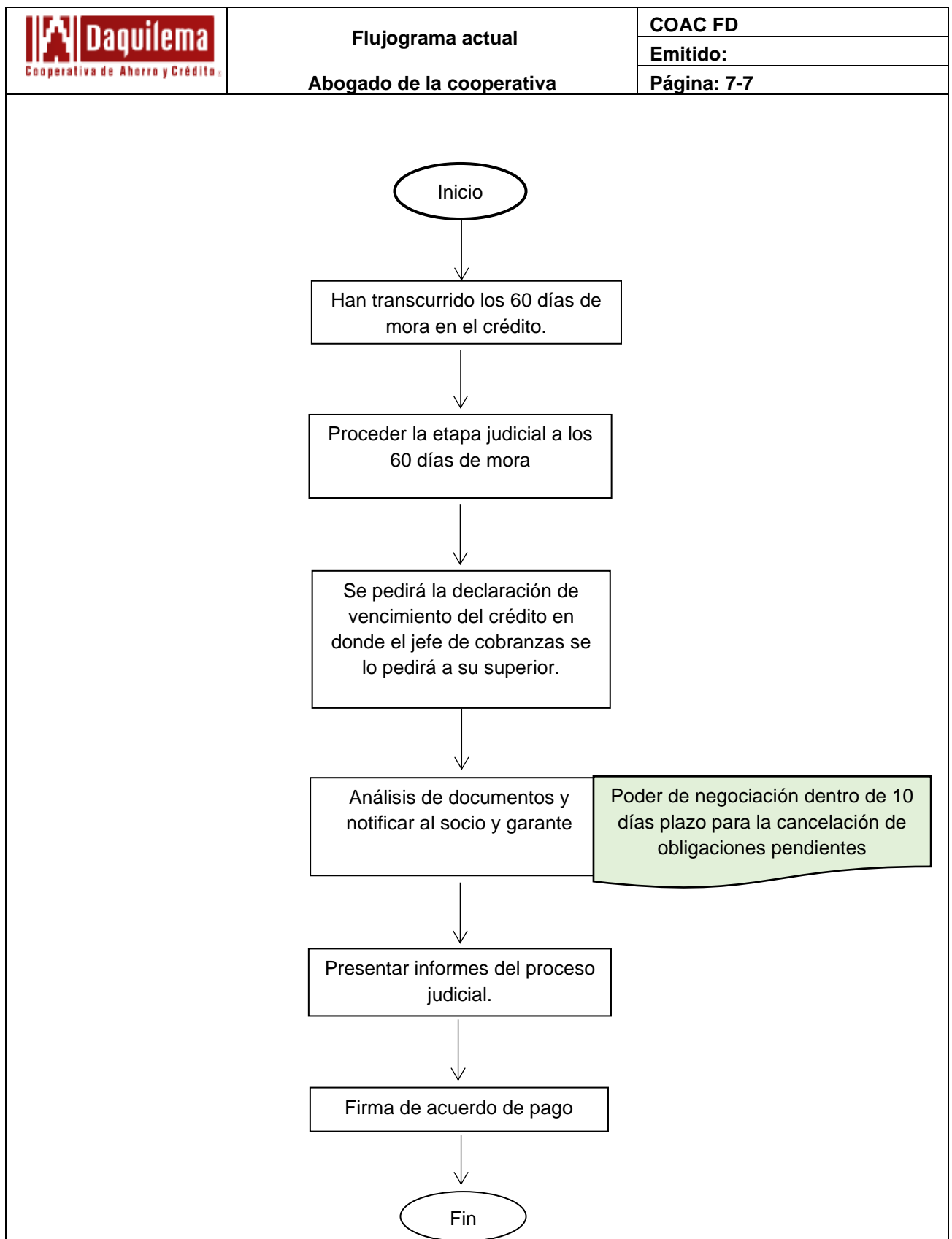
**Recopilación de documentos legales.-** El Abogado de la cooperativa es responsable de recopilar todos los documentos necesarios que respalden el crédito y sean requeridos para el proceso legal. Estos documentos incluyen contratos, estados de cuenta, comunicaciones con el deudor y cualquier otro documento relevante que respalde la deuda.

**Análisis y notificación.-** El Abogado analiza detalladamente los documentos recopilados y notifica tanto al socio como al garante sobre el inicio del proceso legal. Además, dentro de un plazo de 10 días, notifica al socio y al garante sobre la posibilidad de llegar a un acuerdo extrajudicial para la cancelación de las obligaciones pendientes.

**Proceso extrajudicial y acciones legales.-** En caso de que se llegue a un acuerdo extrajudicial, el Abogado inicia las acciones legales correspondientes. Durante este proceso, el Abogado presenta informes periódicos sobre el progreso del caso y las acciones legales emprendidas ante los tribunales competentes.

**Suspensión de acciones legales y observaciones:** En caso de que se firme un acuerdo de pago entre las partes, se suspenden las acciones legales. Sin embargo, el Abogado mantiene un seguimiento y observación constante hasta que el pago total del crédito sea realizado, asegurándose de que se cumpla con lo acordado.

Figura 33. Diagrama de flujo Abogado de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

## 4.4 Estrategias

### 4.4.1 Realizar un análisis al solicitante de crédito

Evaluar la capacidad de pago futura del solicitante, ya que durante este proceso se tendrán en cuenta los ingresos y gastos regulares que posee. Esto permitirá a la cooperativa determinar el nivel de riesgo crediticio involucrado, lo que a su vez influirá en la decisión de aprobar o rechazar la solicitud.

A continuación, presentamos el análisis básico que podría tenerse en cuenta al conceder el crédito:

**Tabla 24. Análisis para el otorgamiento de crédito.**

| Caso             | Solicitante No. 1     | Solicitante No. 2        |
|------------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Ingresos:</b> | \$ 1600,00            | \$ 1600,00               |
| <b>Gastos:</b>   | \$ 1090,00            | \$ 1530,00               |
| Alimentación     |                       |                          |
| Educación        | 260,00                | 380,00                   |
| Salud            | 300,00                | 300,00                   |
| Vivienda         |                       |                          |
| Vestimenta       | 90,00                 | 100,00                   |
| Otros            | 200,00                | 350,00                   |
|                  | 150,00                | 250,00                   |
|                  | 90,00                 | 150,00                   |
| <b>Resultado</b> | <b>SE<br/>APRUEBA</b> | <b>NO SE<br/>APRUEBA</b> |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

Si los gastos son mayores que los ingresos se rechazan el crédito dado que el cliente tendrá insolvencia de pago, pero si los ingresos son inferiores a los gastos se aprueba el crédito porque tendrá la solvencia de cancelar el crédito.

### 4.4.2 Informar el proceso de cobranza a realizarse

Es fundamental informar al socio acerca de las acciones que lleva a cabo la cooperativa en el proceso de cobranza una vez que se le ha otorgado el crédito. De esta manera, el socio estará completamente informado acerca de las medidas de cobro que se emplean, tales como notificaciones, llamadas telefónicas, visitas a su domicilio e incluso acciones legales que podrían llevarse a cabo en casos excepcionales de falta de pago. A través de esta estrategia, capacitamos al socio y como respaldo a ello se firma un acta de entrega y recepción de información, asegurando que ha sido debidamente informado sobre los procedimientos y las

medidas de cobro que se emplean el proceso de cobranza. Esto beneficiara a la cooperativa porque tendrá socios que estén capacitados sobre el crédito.

#### **4.4.3 Estrategia de segmentación de cobro de cartera en mora**

Hay que destacar que dentro de la cartera de créditos concedidos existen distintos tipos de socios que se los puede clasificar de la siguiente manera:

El que quiere y puede pagar.- Estrategia de fidelización para fortalecer la relación con estos socios a través del ofrecimiento de incentivos. refinanciamiento, condiciones especiales como pueden ser la educación financiera, la reducción en las tasas de interés, mayor flexibilidad de manera que se logre fidelizarlos a largo plazo.

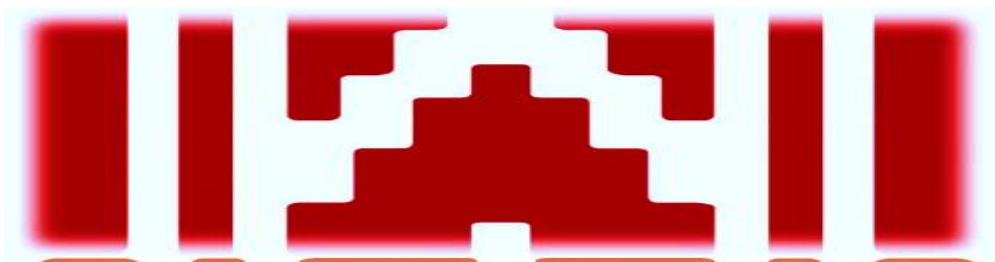
El que no quiere y puede pagar.- Estrategia de Negociación enfocadas establecer condiciones contractuales que faciliten el cumplimiento de los pagos y que exista un acuerdo que sea mutuamente beneficioso para ambas partes.

El que quiere y no puede pagar.- Estrategia de Renegociación que se enfoquen en buscar soluciones alternativas ya sea a través de planes de pago flexibles que se adapten a su capacidad y no incurra en impago.

El que no quiere y no puede pagar.- Evitar destinarles recursos u esfuerzos de cobranzas ya que podrían resultar poco efectivas y costosas para la cooperativa. Es importante reconocer que estos deudores no tienen la intención de cumplir y además no cuentan con la capacidad económica para hacerlo. La cooperativa como tal, puede tomar decisiones para minimizar el riesgo y proteger sus intereses a través del cese de servicios o la búsqueda de acciones legales, si amerite el caso.

#### **4.4.4 Aplicar el modelo del CRM en el área de crédito y cobranzas**

De forma que se logre fomentar las relaciones con los socios-clientes al brindarles el mejor servicio de gestión de relaciones con clientes CRM, dentro del proceso de otorgamiento de créditos un sistema CRM les permitirá recopilar, almacenar y analizar la información del cliente tener a consideración sus historiales crediticios y su comportamiento financiero. Además mediante la automatización de los procesos se podría gestionar una mayor comunicación con el socio a través de distintos medios como : chatbots, emails, recordatorios de pago a través de mensajes de texto o por vía WhatsApp de esa manera se reducirá el desgaste del personal del área de cobranzas y mejorara la eficiencia de la recuperación de la cartera vencida.



**Cooperativa de Ahorro y Crédito  
“Fernando Daquilema” Ltda.**

**MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO  
Y COBRANZAS**



## **4.5 Manual de Políticas de Crédito y Cobranzas**

### **I. Introducción**

La administración de los créditos y la recuperación de la cartera vencida son actividades complejas pero fundamentales para la eficiencia y rentabilidad de la Cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda.

Este manual establece las políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranzas, con el objetivo de asegurar un control adecuado sobre estas operaciones.

Por tanto, busca establecer un enfoque unificado y estandarizado desde el otorgamiento de un crédito hasta la posterior recuperación de cartera, con el objetivo de desarrollar un modelo y lenguaje común que sea aplicable en toda la institución.

### **II. Objetivo del Manual**

- Formalizar las instrucciones y lineamientos relacionados con las diferentes operaciones financieras, incluyendo el otorgamiento de créditos, la recuperación de la cartera vencida y otras actividades relacionadas.
- Establecer mejoras en las políticas para controlar el riesgo crediticio.
- Mantener un nivel adecuado de morosidad
- Fomentar la transparencia y la confianza

### **II. Alcance**

El presente manual está diseñado específicamente para los colaboradores que desempeñen sus funciones en el Área de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

Este manual propone la aplicación concreta de las políticas y procedimientos que se originan desde la solicitud de créditos, incluyendo la evaluación crediticia, el análisis financiero y la aprobación, hasta el otorgamiento, la renovación y la recuperación de créditos vencidos en el área de créditos y cobranzas. Además, se incluyen las directrices para la administración de garantías, la gestión de la cartera de créditos, el monitoreo de pagos y la atención al cliente en relación a los productos crediticios.

#### IV. Definiciones

- Crédito: Corresponde a un activo de la cooperativa generado por la colocación de recursos, siendo responsabilidad de la entidad velar por su recuperación.
- Cobranzas: El proceso de cobranzas se refiere a las actividades realizadas para obtener el pago de las deudas pendientes por parte de los clientes. Involucra el seguimiento, la negociación y la gestión de pagos vencidos, con el objetivo de recuperar los fondos adeudados de manera oportuna y eficiente.
- Estrategia de gestión de riesgos de crédito: Conjunto de acciones concretas implementadas en la administración del riesgo de crédito de la entidad, con el objetivo de lograr resultados positivos.
- Exposición al riesgo de crédito: Saldo total de operaciones de crédito y contingentes comprometidos por el deudor.
- Cartera vencida: Parte del saldo del capital de la cartera de crédito que presenta atrasos en el cumplimiento de las obligaciones a una fecha de corte.
- Manual de políticas de crédito y cobranzas: Documento integral proporciona los lineamientos y procedimientos necesarios para la correcta colocación de recursos y el mantenimiento de una gestión crediticia adecuada. El manual establece las políticas y criterios para evaluar la viabilidad crediticia de los solicitantes, determinar los límites de crédito, establecer las condiciones de pago y definir las estrategias de cobranza. Su objetivo es asegurar una gestión responsable y eficiente del crédito, promoviendo la maximización de los recursos y la mitigación de riesgos para la cooperativa.
- Créditos problemáticos y cobranzas: Créditos que después de las instancias normales de recuperación requieren de mayor persistencia, presión y trabajo para su recuperación.
- Características de los créditos problemáticos: Aquellos que posean una calificación C, D, o E con respecto al criterio de calificación de créditos. Esto representa la existencia diversos factores o circunstancias que pueden poner en riesgo la capacidad de recuperación de cartera.

## **V. Políticas Generales de Crédito**

### 1. Disposiciones Generales para un Crédito

#### **Requisitos para acceder a un crédito**

- Mayores de 18 años
- Contar con una actividad económica comprobada
- Tener un buen historial de crediticio
- Tener un destino del crédito claramente definido y planificado.

#### **Documentación obligatoria para personas naturales (Deudor y Garante)**

- En primer lugar ser socio de la cooperativa.
- Identificación personal dentro de la cual incluye documentación como: cédula, papeleta de votación, pasaporte(en caso de personas extranjeras) y una foto tamaño carnet
- Justificación de ingresos y estabilidad laboral o de negocio (trabajadores dependientes o independientes), deben presentar la documentación necesaria como en ciertos casos el rol de pagos o algún documento-evidencia que respalde sus ingresos, adicionalmente deberá adjunta la copia de servicios básicos.
- Respaldo de bienes patrimoniales.

#### **Documentación obligatoria para Microempresarios**

Copia del RUC o RISE, declaración del impuesto a la renta (dependiendo del giro del negocio)

Se requiere presentar una copia de la credencial de Mercado o el documento respalde el permiso de funcionamiento del negocio.

En el caso de Mercados, se deberá proporcionar una copia de la credencial y/o tasa de ocupación del puesto como documento obligatorio.

En caso de solicitud de créditos agrícolas, será necesario presentar el certificado de Agro-Calidad y/o CONEFA, y las respectivas facturas de compras de insumos.

En cuanto a las personas asalariadas deberán presentar documentación obligatoria que incluyen el rol de pagos o algún documento (certificado) que indique sus ingresos económicos de los últimos 3 meses.

### **Documentación obligatoria para personas jurídicas.**

- Copias de los Estatutos y reglamentos aprobados
- Registro único del contribuyente (RUC)
- Copia certificada del nombramiento de representante legal emitida por el secretario de la institución.
- Es necesario contar con la aprobación correspondiente por parte de la entidad autorizada para la contratación del crédito y la presentación de las garantías requeridas.

### **Operaciones de crédito restringidas**

Las siguientes operaciones se encuentran completamente restringidas:

- a) Cuando exista sospecha de que el socio esté vinculado con narcotráfico, lavado de dinero u otras actividades ilícitas y especulativas.
- b) Para personas que se encuentren en situación de bancarrota, quiebra legal o insolvencia.
- c) En el caso de extranjeros que no presenten garantías, estabilidad laboral y domicilio.
- d) Para personas que hayan cancelado préstamos utilizando bienes en lugar de pago.
- e) No se otorgarán créditos para financiar actividades que causen un fuerte impacto negativo en el medio ambiente.
- f) Las actividades políticas, como las campañas de personas o partidos políticos, entre otras, no serán financiadas.
- g) No se realizarán operaciones de crédito para empresas intervenidas por una entidad de control (S.B.S) o en proceso de liquidación.
- h) No se otorgarán préstamos a asociaciones cuya naturaleza o constitución no esté claramente definida.


- i) Personas naturales o jurídicas con créditos incobrables, demandas judiciales o que hayan sido declaradas en bancarrota no podrán acceder a créditos.
- j) No se otorgarán préstamos a ambulantes o personas sin un lugar de residencia fijo.
- k) No se financiará la fabricación y comercialización de armas o explosivos.
- l) Otras actividades serán determinadas por el Área de Crédito.

**Tabla 25. Factores que se toman a consideración al momento de conceder un crédito.**

| DETALLE DEL FACTOR                                 | PARÁMETRO DEL FACTOR            | EXPLICACIÓN O SUSTENTO                  | PUNTAJE O CALIFICACIÓN |
|--|---------------------------------|---|------------------------|
| <b>EXPERIENCIA EN CRÉDITO</b>                      | Menor a \$ 1,000.00             | Seguridad baja                          | Menor a 39             |
|  | Entre \$ 1,001.00 y \$ 2,000.00 | Seguridad media                         | Entre 40 y 59          |
|  | Entre \$ 2,001.00 y \$ 3,000.00 | Seguridad media-alta                    | Entre 60 y 79          |
|  | Mayor a \$ 3,001.00             | Seguridad alta                          | Entre 80 y 100         |
| <b>PROMEDIO EN CUENTAS DE AHORRO E INVERSIONES</b> | Menor a \$ 1,000.00             | Seguridad baja                          | Menor a 39             |
|  | Entre \$ 1,001.00 y \$ 2,000.00 | Seguridad media                         | Entre 40 y 59          |
|  | Entre \$ 2,001.00 y \$ 3,000.00 | Seguridad media-alta                    | Entre 60 y 79          |
|  | Mayor a \$ 3,001.00             | Seguridad alta                          | Entre 80 y 100         |
| <b>EDAD DE LA CUENTA</b>                           | Menor a un año                  | Seguridad alta                          | Menor a 39             |
|  | Entre 1 a 5 años                | Seguridad media-alta                    | Entre 40 y 59          |
|  | Entre 6 a 10 años               | Seguridad media                         | Entre 60 y 79          |
|  | Mayor a 10 años                 | Seguridad baja                          | Entre 80 y 100         |
| <b>PUNTAJE PARCIAL</b>                             |                                 | <b>Puntaje Total</b>                    |                        |
| <b>ALTO: ENTRE 80 Y 100</b>                        |                                 | <b>A (Alto):</b> entre 240 y 300        |                        |
| <b>MEDIO-ALTO: ENTRE 60 Y 79</b>                   |                                 | <b>MA (Medio-Alto):</b> entre 180 y 239 |                        |
| <b>MEDIO: ENTRE 40 Y 59</b>                        |                                 | <b>M (Medio):</b> entre 120 y 179       |                        |
| <b>BAJO: MENOR A 40</b>                            |                                 | <b>B (Bajo):</b> menor a 120            |                        |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

Tabla 26. Manual de Procedimientos Crediticios.

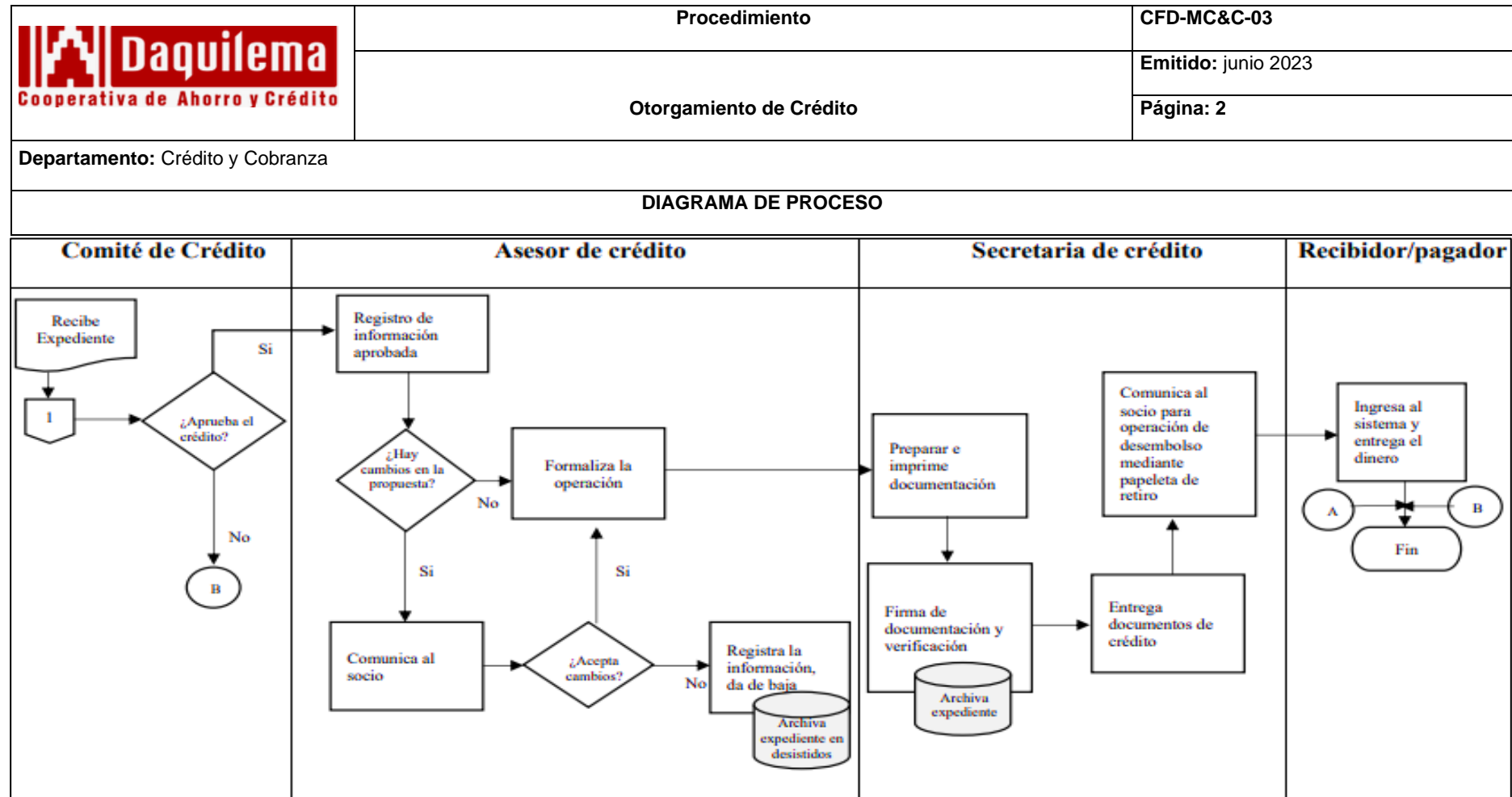
|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <b>Procedimiento para Otorgamiento de Crédito</b> | <b>CFD-MC&amp;C-01</b>  |
|   |   | <b>Emitido:</b> junio 2023  |
|   |   | <b>Página:</b> 1  |
| <b>Departamento:</b> Crédito y Cobranza   |   |   |
| <b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>   |   |   |
| <b>PASO</b>   | <b>RESPONSABLE</b>                                | <b>ACTIVIDAD</b>  |
| 1   | Cliente   | Solicita un crédito   |
| 2   | Secretaria de crédito                             | Se verifica si el solicitante es o no es socio de la cooperativa.   |
| 3   |   | Cuando el solicitante no es socio, se le presenta los requisitos para la apertura de cuenta. En caso de ser se revisa el buró de crédito para definir si aplica o no para un crédito. |
| 4   |   | Si presenta alguna novedad en la central de riesgos, se solicita resolver el problema, presentando certificado o recibo y cancelación de algún valor vencido.                         |
| 5   |   | Si el socio no presenta alguna irregularidad en la central de riesgo, se entrega los requisitos para créditos en general.   |
| 6   |   | La secretaria de crédito enviará los documentos al asesor de negocio una vez que el socio cuente con los requisitos solicitados.  |
| 7   |   | Se informa al socio el proceso a seguir   |
| 8   | Asesor de crédito                                 | Arma la carpeta y define fecha para realizar la visita al socio   |
| 9   |   | Se visita al solicitante, se llena los formularios, y se recopila toda la información necesaria.  |
| 10  |   | Prepara el informe y establece la visita especificando observaciones pertinentes.   |
| 11  |   | Analizar la capacidad de pago mediante indicadores financieros.   |
| 12  |   | Imprime reporte del Buró de información crediticia y se adiciona al expediente.   |
| 13  |   | Ingresa la información al sistema.  |
| 14  |   | Prepara expediente para presentación en comité de crédito.  |

|    |                       |  |
|----|-----------------------|--|
| 15 |                       | Exposición en comité.  |
|    |                       |  |
| 16 | Comité de crédito     | Toma de decisión por parte del consejo                       |
| 17 |                       | Informa al solicitante, da de baja y archiva.                |
| 18 |                       | Registro de información aprobada.                            |
| 19 |                       | ¿Hay cambios en la propuesta?                                |
| 20 |                       | Comunica al solicitante.                                     |
| 21 |                       | ¿Acepta cambios?   |
| 22 |                       | Registra la información, da de baja y archiva en desistidos. |
| 23 | Asesor de crédito     | Formaliza la operación.                                      |
| 24 |                       | Prepara documentación necesaria.                             |
| 25 |                       | Formalización y firma de documentación (contratos/pagarés).  |
| 26 |                       | Verifica firmas con documento legal.                         |
| 27 | Secretaria de crédito | Archiva expediente.  |
| 28 |                       | Entrega documentos de crédito.                               |
| 29 |                       | Comunica al solicitante para operación de desembolso.        |
| 30 |                       | Informa llenar papeleta de retiro                            |
| 31 | Recibidor/Pagador     | Ingresa al sistema y entrega el dinero                       |

|                       |                      |                        |
|-----------------------|----------------------|------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisado por:</b> | <b>Autorizado por:</b> |
|                       |                      |                        |

Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

Figura 34. Flujoograma de procedimiento de otorgamiento de crédito.



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)



### **Límites de Crédito:**

- Los límites de crédito se establecerán en función de la capacidad de pago del solicitante, el tipo de crédito y las políticas internas de la cooperativa.
- Se realizará un análisis de la capacidad de endeudamiento y se considerarán los ingresos, gastos, nivel de endeudamiento y otros compromisos financieros del solicitante.

### **Plazos y Tasas de Interés**

- Los plazos y tasas de interés serán establecidos por el Comité de Crédito y Aprobación, y se basarán en las condiciones del mercado financiero y las políticas internas de la cooperativa.
- Se realizarán revisiones periódicas de las tasas de interés y se ajustarán según las condiciones económicas y financieras.

### **Políticas de Cobranza y Recuperación de Cartera**

#### Seguimiento de Pagos:

- Se realizará un seguimiento constante de los pagos de los créditos otorgados.
- Se enviarán recordatorios de pago por medios electrónicos, telefónicos o por correo postal, de acuerdo con las preferencias del cliente.
- En caso de atrasos en los pagos, se realizarán gestiones de cobranza temprana para evitar el deterioro de la cartera.

#### Procedimiento de Cobranza:

- Se establecerá un proceso estructurado de cobranza que incluya contactos telefónicos, visitas domiciliarias, acuerdos de pago y otras medidas necesarias para la recuperación de la deuda.
- Se asignarán responsables de cobranza que serán los encargados de llevar a cabo las gestiones de cobranza y mantener un registro actualizado de las acciones tomadas.

### **Créditos Problemáticos y Cobranzas Especiales:**

- Los créditos problemáticos serán identificados y se implementarán acciones especiales para su recuperación.
- Se establecerán estrategias de cobranza más rigurosas y se evaluarán opciones de negociación o reestructuración de la deuda.

### **Revisión y Actualización de Políticas**

- Las políticas de crédito y cobranza se revisarán periódicamente para garantizar su eficacia y se realizarán ajustes según las condiciones del mercado y las necesidades de la cooperativa.
- Se llevará un registro de los resultados obtenidos y se analizará el desempeño de las políticas implementadas.

### **Tasas de interés de mora y sanción por desvío**

Las tasas de interés de mora y sanción por desvío se aplicarán según la siguiente tabla, dependiendo del número de días de retraso hasta el día de pago:

**Tabla 27. Tasa de interés de mora.**

| <b>Días de retraso hasta el día de pago</b> | <b>Recargo por morosidad hasta</b> |
|---|------------------------------------|
| 0   | 0%                                 |
| 1 - 15                                      | 5%                                 |
| 16 - 30                                     | 7%                                 |
| 31 - 60                                     | 9%                                 |
| Mas de 60 días                              | 10%                                |

**Elaborado por:** Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

Estas tasas se aplicarán únicamente al monto vencido de capital y se liquidarán desde la fecha de no pago hasta la fecha en que se efectúe el pago de la obligación.

## **Gestión de cobranzas en la COAC. Fernando Daquilema Ltda.**

### **1. Gestión de cobranza preventiva**

#### **Políticas generales de cobro preventiva**

**Responsable:** Asesor de crédito

La etapa de cobro inicia a partir del otorgamiento del crédito, por lo tanto, se debe comunicar al socio tanto el contrato y documentos a suscribirse con sus respectivos detalles, como también se debe dar a conocer las acciones legales por parte de la cooperativa en caso de irrumpir con los pagos establecidos.

El responsable de la cobranza preventiva deberá realizar llamadas telefónicas o mensajes de textos entre 5 a 2 días antes de la fecha de pago señalando al socio la aproximación del mismo.

Se procederá con la gestión de cobro mediante llamadas telefónicas a partir del 1er día de mora en el cual se otorgará el plazo de 48 horas para el pago de las obligaciones.

A partir de 6to día de mora, se enviará correspondencia física al domicilio del socio, donde se establecerá el plazo de 48 horas para la cancelación de las obligaciones pendientes. En caso no de obtener respuesta por parte del socio se procederá a la etapa operativa / Prejudicial.

### **2. Gestión de cobranza operativa / Prejudicial**

#### **Políticas generales de cobro operativa**

**Responsable:** Jefe de Cobranza

La gestión operativa/prejudicial se dará a partir de los 30 días de mora en donde el jefe de cobranza buscará la compensación del crédito.

El jefe de cobranza deberá poseer el informe de los créditos vencidos los cuales hayan superado los 30 días.

Se procederá con visitas domiciliaria por parte del jefe cobranza, mediante hojas de rutas, estas vistas deberán ser concurridas con la finalidad de obtener el pago de las obligaciones.

El jefe de cobranzas señalará todo tipo de novedades presentadas durante las visitas domiciliarias.

Se deberá planificar un mecanismo de negociación con el socio.

Se enviarán notificaciones escritas (más fuertes) tanto al socio como al garante, durante los 30 a 60 días vencida la cuota. Una vez excedido los 60 días de plazo se dará paso a la etapa judicial.

### **3. Gestión de cobranza legal**

#### **Políticas generales de cobro legal**

Responsable: Abogados de la cooperativa

Con el objetivo de recupera la cartera el jefe de cobranza procederá a la etapa judicial luego de los 60 días de mora.

El jefe de cobranza pedirá la declaración de vencimiento del crédito por parte de su superior y a si se dará el comienzo a la demanda.


Se deberá enviar al abogado todos los documentos necesarios que respalden el crédito para el proceso legal.

Se analizarán los documentos por parte del abogado de la cooperativa y a su vez notificará al socio y al garante el poder de negociación dentro de 10 días plazo para la cancelación de las obligaciones pendientes mediante un proceso extrajudicial.

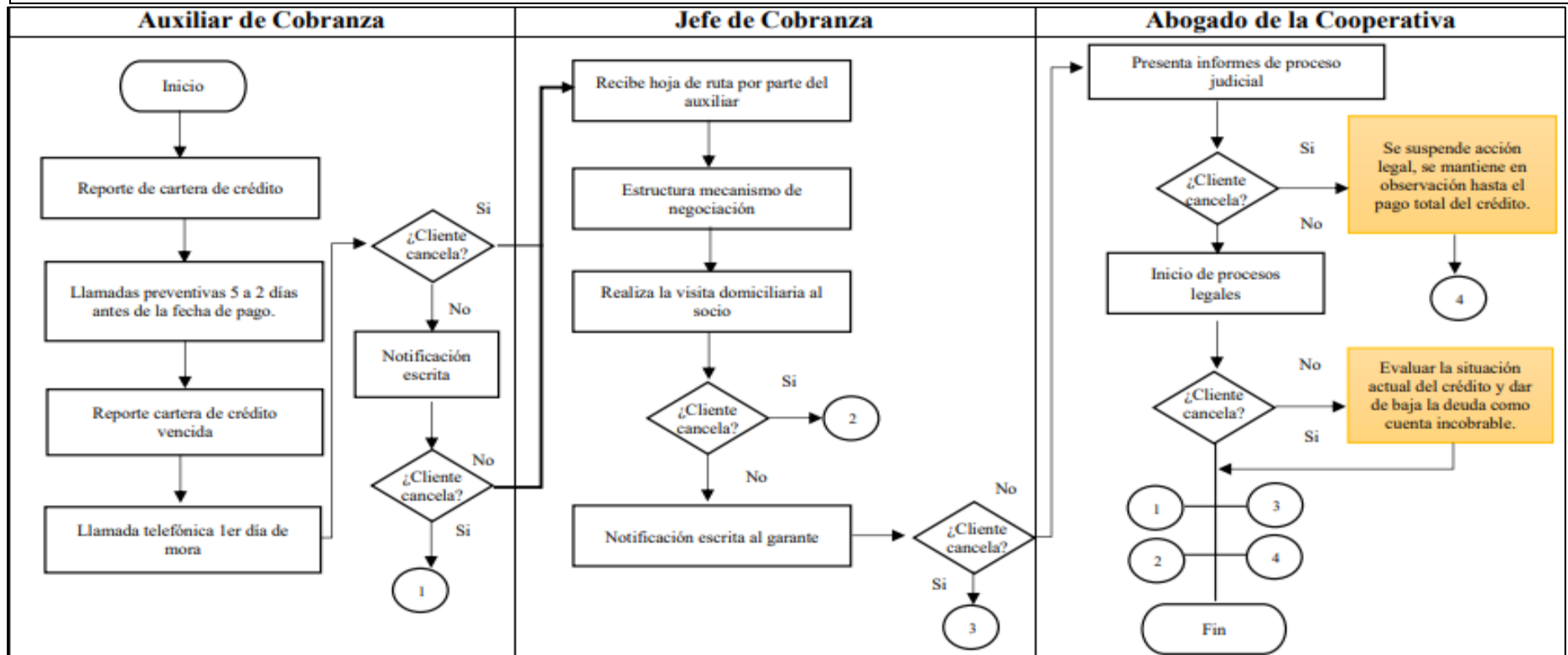
En caso de darse el acuerdo extrajudicial se iniciarán las acciones legales, a su vez el abogado deberá presentar informes del proceso judicial.

Se suspenderán las acciones legales en caso de firmarse el acuerdo de pago, sin embargo, se mantendrá en observaciones hasta el pago total del crédito.

Figura 35. Flujograma de procedimiento de la Gestión de Cobranza.

|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
|  | <b>Flujograma del Procedimiento</b><br><b>Para la Gestión de Cobranza</b> | <b>CFD-MC&amp;C-05</b> |
|   |   | Emitido: junio 2023    |
|   |   | Página: 3              |

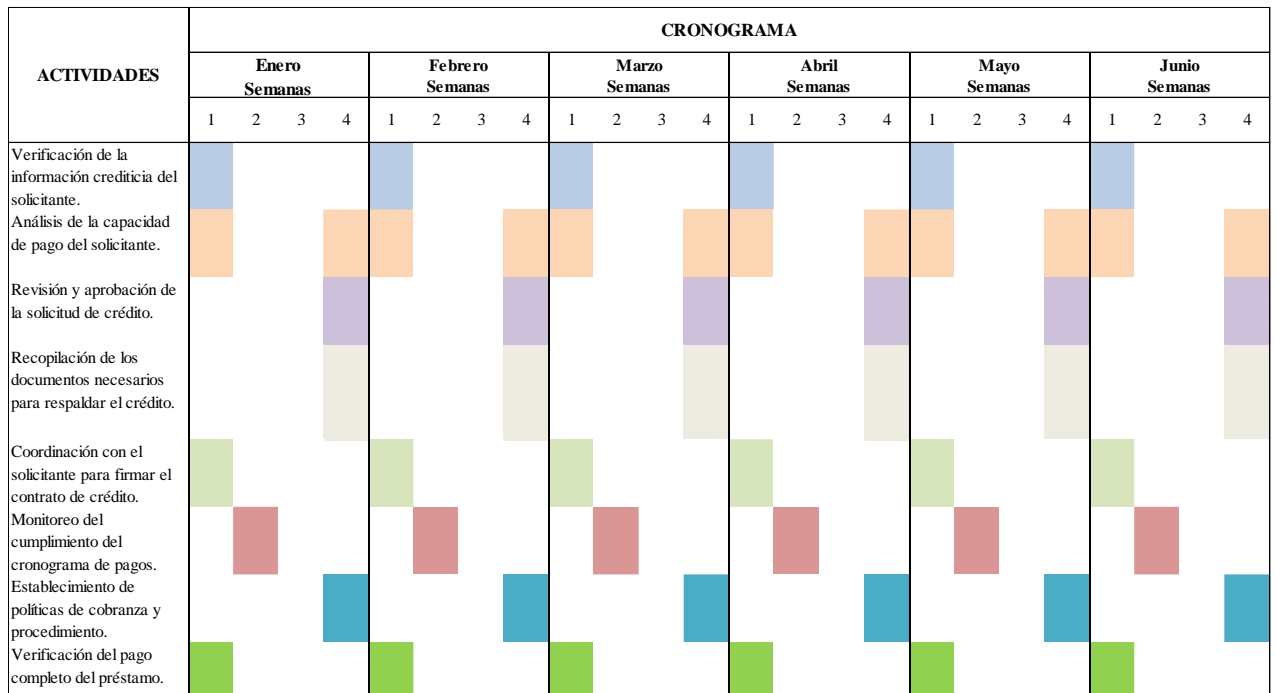
Departamento: Crédito y Cobranza



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

## 4.6 Cronograma de actividades

Figura 36. Cronograma de actividades.



Elaborado por: Illapa, N & Tenesaca, K (2023)

## Conclusiones

Durante el desarrollo de la tesis se obtuvieron las siguientes conclusiones del estudio realizado:

- Se diagnóstico la situación en el área de crédito y cobranzas mediante la matriz FODA, la cual revelo las fortalezas que tiene la entidad y radica en su experiencia en el mercado y su personal altamente capacitado, como oportunidades realizan mejoras en los procesos de cobranza y gozan de la posibilidad de proporcionarles a los colaboradores las capacitaciones continuas, abordando lo que respecta a las debilidades la entidad en si presenta un proceso de cobranza ineficiente caracterizado por las moras en los pagos, y por último la entidad manifiesta como amenazas la inestabilidad política y económica, cambios normativos, riesgos de seguridad y demás.
- Se definieron las funciones y responsabilidades para el personal que labora dentro del área de crédito y cobranzas mediante el análisis y descripción de los puestos en conjunto con sus diagramas de flujo, garantizando así la definición solida de roles y responsabilidades de los funcionarios.
- A través del análisis de las encuestas realiza al personal de la cooperativa se obtuvieron resultados satisfactorios. Las respuestas obtenidas demostraron claramente que existe una necesidad real de contar con un manual que brinde pautas y procedimientos claros para el manejo de créditos y cobranzas. Esto respalda aún más nuestra conclusión de que la propuesta de un manual adecuado será beneficioso para la organización.
- Se concluye que la empresa debe establecer un manual de crédito y cobranza con enfoque concreto y práctico. Durante el desarrollo de nuestra tesis, planteamos diversas estrategias. Tras un exhaustivo estudio, hemos determinado que la propuesta de un manual específico y detallado resultará en una mejora significativa en los procesos de crédito y cobranza de la Cooperativa Fernando Daquilema.

## **Recomendaciones**

Es apropiado que la cooperativa mantenga los programas de capacitación continua hacia los colaboradores encargados de la gestión de crédito y cobranzas, de manera que se logre la actualización de conocimientos en búsqueda de mejorar sus habilidades para afrontar las situaciones difíciles y críticas, priorizando que los colaboradores continúen brindando un servicio eficiente a los socios-clientes.

Se recomienda llevar a cabo un análisis detallado que evalúe el impacto de las estrategias utilizadas en el manual de crédito y cobranza de la Cooperativa Fernando Daquilema en la definición de la cartera vencida. Este análisis permitirá evaluar la eficacia de las estrategias planteadas y determinar si están logrando reducir la cantidad de cuentas en mora.

Además del análisis del impacto actual de las estrategias, se recomienda realizar proyecciones futuras para evaluar cómo podrían influir en la reducción de la cartera vencida a largo plazo. Esto implica utilizar modelos o simulaciones que consideren diferentes escenarios y variables relevantes, como tasas de interés, políticas de cobranza, comportamiento de los clientes, entre otros.

Finalmente se aconseja que la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., pueda desarrollar programas de educación financiera que brinden información clara y comprensible a los socios-clientes sobre los beneficios y responsabilidades de acceder a un crédito, darles a conocer los intereses que serán considerados en caso de retraso en el pago de las obligaciones contraídas con la entidad, y educarlos en cuanto a las mejores prácticas para el manejo adecuado de sus finanzas personales.



## **Bibliografía**

- Armijos Espinoza, J., & et al. (2022). Impacto de la Covid-19 en la cartera de las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Sociedad & Tecnología*, 164-179. doi:<https://doi.org/10.51247/st.v5i2.205>
- Asobanca. (2022). *Evolución de las Cooperativas Financieras Ecuatorianas diciembre 2022*. Asociación de Bancos Privados del Ecuador. Obtenido de <https://datalab.asobanca.org.ec/>
- ASOBANCA. (21 de junio de 2023). *Evolución de las Cooperativas Financieras Ecuatorianas Mayo 2023*. Recuperado el 12 de julio de 2023, de [asobanca.org.ec](https://asobanca.org.ec): <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2023/06/Evolucion-de-Cooperativas-Mayo-2023-Completo.pdf>
- Caro, R. (2012). *Simbología flujograma de proceso*. Obtenido de Flujograma: <https://taemperuconsulting.com/flujograma/>
- CODIFICACIÓN SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, LIBRO PRIMERO TOMO II. (31 de octubre de 2017). *Registro Oficial Edición Especial*. Recuperado el 12 de julio de 2023, de Z-ONE, Lexis S.A.: <https://zone.lexis.com.ec>
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Obtenido de Código Orgánico Monetario y Financiero: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Obtenido de Código Orgánico Monetario y Financiero: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Obtenido de Código Orgánico Monetario y Financiero: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, LIBRO I. (12 de septiembre de 2014). *Registro Oficial No. SAN-2014-1305*. Recuperado el 12 de julio de 2023, de Z-ONE, Lexis S.A: <https://zone.lexis.com.ec>

- Concepto. (2018). *¿Qué es un proceso?* Obtenido de <https://concepto.de/proceso/>
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Obtenido de Constitución de la Republica del Ecuador: [www.cosedec.gob.ec](http://www.cosedec.gob.ec)
- Díaz Cid, M. (2016). *Modelos de gestión de carteras: Comparación y propuesta de mejora*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas .
- EcuadorLegal. (3 de Diciembre de 2022). *Como mantener un buen puntaje en el Buró de crédito*. Obtenido de <https://www.ecuadorlegalonline.com/creditos/como-mantener-un-buen-puntaje-en-el-buro-de-credito/>
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México.
- Global, E. (2018). *ETL Global*. Obtenido de ETL Global: <https://aobauditores.com/niif/>
- Hernández, G. (06 de Noviembre de 2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*. Obtenido de Aprendiendo Calidad y ADR: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Hernández-Sampieri, & Mendoza. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). México: McGRAW-HILL.
- Iglesias, A. (30 de abril de 2023). Las 5 c del crédito: ¿Qué son, cómo funcionan y por qué son importantes? *Créditos en USA*. Obtenido de <https://www.creditosenusa.com/que-son-las-5-c-del-credito/>
- La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015).
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (s.f.). Obtenido de [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- LOEPS. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: [www.finanzaspopulares.gob.ec](http://www.finanzaspopulares.gob.ec)

- LOEPS. (2011). *Ley Organica de Economia Popular y Solidaria*. Ecuador: Ediciones Legales.
- López, Y. (10 de enero de 2019). *Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos [Web]*. Obtenido de ContadorMX: <https://contadormx.com/2019/01/10/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales-administrativos/#:~:text=Autor%3A%20LCP.,ya%20sea%20conjunta%20o%20separadamente>.
- Martins, J. (2022). *Diagrama de Gantt: qué es y cómo crear uno con ejemplos*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>
- Massarik. (26 de abril de 2018). Cuáles son los métodos, técnicas e instrumentos de investigación [Vídeo]. YouTube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=derHLaEnzRo>
- Meyer, P. (2003). *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*. New York.
- Páez, F. (2021). *¿Qué son los Objetivos SMART para las PyMES?* Obtenido de Mercadeo Digital: <https://www.mercadeodigital.co/los-objetivos-smart-para-las-pymes/>
- Palma José . (2017). *Cómo hacer un manual de procedimientos paso a paso, estructura y utilidad*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- Pérez, A. (2021). *¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve?* Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Pozo, G., & Ramirez, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa*, 15.
- Quimis, & Quimiz. (2019). *Tesis*. Obtenido de Tesis: <file:///C:/Users/pedro/Downloads/DISE%C3%91O-DE-UN-MANUAL-DE->

GESTI% C3% 93N-DE-PROCESOS-PARA-LA-COOPERATIVA-DE-TAXIS-LE% C3% 93N-FEBRES-CORDERO..pdf

- Rivera, J. I. (2011). *Modelo de evaluación de crédito –scoring- para la cartera de consumo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba”*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Rodríguez, C. (2012). *Implementacion de políticas de cobranza para sincerar el saldo contable de la empresa*.
- Rosa, F. (07 de agosto de 2019). Las 5 C's del Crédito. Asociación Popular de Ahorros y Préstamos APAP. Obtenido de <https://www.apap.com.do/las-5-cs-del-credito/>
- Rubén Mañez. (2022). *Análisis Foda*. Obtenido de Marketing Digital : <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>
- SALESFORCE LATINOAMÉRICA. (22 de enero de 2021). *CRM y Atención al cliente en el Sector Financiero*. Recuperado el 09 de julio de 2023, de Salesforce: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/01/crm-atencion-al-cliente-en-el-sector-financiero.html>
- Sanchez, M. (2017). *LOS MANUALES*. México.
- Sanchez, S. (2017). *Los Objetivos SMART*. Obtenido de Gestión Empresarial: <https://www.deguate.com/gestion-administracion/Los-Objetivos-SMART.shtml>
- Sordo, A. I. (2019). *Ejemplos de diagramas de Gantt*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/ejemplos-diagrama-gantt>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria - SEPS. (marzo de 2023). *Actualidad y Cifras EPS – MAYO 2023*. Recuperado el 12 de julio de 2023, de DATA-SEPS: [estadisticas.seps.gob.ec](http://estadisticas.seps.gob.ec)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: [www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec)

Triviño, B. D., & Ñacato, Z. M. (s.f.). Plan estratégico de mejora para la gestión de cobranza en la compañía Medikal [Tesis - Contaduría Pública Autorizada, Universidad de Guayaquil]. 2020. Repositorio Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/52108>

Zapata Sánchez, P. (2020). *Contabilidad General*. México. Obtenido de Contabilidad General : [https://www.academia.edu/49055105/Contabilidad\\_general\\_NIIF\\_Pedro\\_Zapata\\_Sanchez](https://www.academia.edu/49055105/Contabilidad_general_NIIF_Pedro_Zapata_Sanchez)

## **Anexo A: Entrevistas**

### **Anexo 1a. Guía de entrevista dirigida a Gerente de Agencia de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.**



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de  
Guayaquil**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**



**Nombre:** Anónimo

**Cargo:** Asesor Pymes

**Empresa:** Los Andes Latinos

#### **Entrevista dirigida a Expertos**

- 1. ¿Quiénes elaboran los cambios o mejoras en las políticas de cobranzas?**
- 2. ¿En qué tiempo se realizan los cambios o mejoras en las políticas de cobranzas?**
- 3. ¿Qué tan efectivas han sido las políticas de crédito hasta ahora?**
- 4. ¿Cuáles son las estrategias que se están utilizando en los procesos de cobranzas?**
- 5. ¿Cómo se gestiona el seguimiento de los clientes que tienen deudas vencidas en su organización?**
- 6. ¿Cómo se monitorea el desempeño del equipo de cobranzas en su cooperativa, tal desempeño permita garantizar la efectividad de la recuperación de la cartera?**
- 7. ¿Cree usted que un manual de políticas de cobranzas puede contribuir a mejorar esta situación?**

**Anexo 2a. Guía de entrevista dirigida a jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.**



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de  
Guayaquil**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**



**Nombre:** Abg. Alberto Illapa Coro

**Cargo:** jefe de Agencia

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

**Entrevista jefe de Agencia**

- 1) ¿Cuáles son los principales desafíos que su cooperativa ha enfrentado en el proceso de recuperación de la cartera vencida y cómo los ha superado?
- 2) ¿Cómo calificaría los procesos de cobranza actuales de la cooperativa?
  - Excelente
  - Bien
  - Regular
  - Deficiente
  - Muy deficiente
- 3) ¿De qué manera cree que se mejorarían los procesos en el área de crédito y cobranzas?
- 4) ¿Con qué frecuencia analiza el índice de morosidad que existe en la cooperativa?
  - Semanal
  - Mensual
  - Trimestral
  - Semestral
  - Cuando sea necesario
- 5) ¿Con qué frecuencia se analiza el comportamiento de los clientes en relación a sus pagos?

- Siempre
- Raramente
- Nunca

**6)** ¿El departamento de crédito y cobranzas cuenta con personal capacitado para la recuperación de la cartera vencida? Argumente su respuesta

- Si
- No

**7)** ¿Cuál es su visión a largo plazo sobre la morosidad y la recuperación de cartera vencida en su cooperativa de ahorro y crédito?



## **Anexo B. Encuestas**

### **Anexo 1b. Encuesta para los colaboradores**



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de  
Guayaquil**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**



**Dirigido a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
Fernando Daquilema Ltda.**

**Departamento:** Área de crédito y cobranzas

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

#### **Cuestionario dirigido a los colaboradores**

**1. ¿Considera usted que existen deficiencias en el proceso de gestión de  
cobro?**

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

**2. ¿Está de acuerdo con las políticas de crédito que se aplican actualmente  
en la Cooperativa Daquilema Ltda.?**

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

**3. En general, ¿cómo te sientes acerca de la propuesta de un manual de  
políticas de cobranzas para la Cooperativa Daquilema Ltda.?**

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

**4. ¿Considera usted, que un manual de políticas de cobranzas permitirá a disminuir la cartera vencida?**

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

**5. ¿Desde su punto de vista, cree que es importante realizar un estudio en los procesos del departamento de cobranzas?**

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

**6. ¿Cree usted que el personal del área de crédito y cobranzas necesita capacitaciones continuas de sus funciones laborales?**

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

**7. ¿Considera adecuado que la Cooperativa ofrezca capacitación acerca de...?**

- Uso de herramientas tecnológicas para la gestión de la cartera y cobranzas
- Manejo de la cartera vencida
- Manejo de situaciones difíciles en el proceso de recuperación de la cartera
- Riesgo crediticio
- Comunicación efectiva con los socios
- Otros.- (Especifique)

**8. ¿Cree usted que el establecer un manual de políticas de cobranzas debería ser una prioridad para la cooperativa?**

- Sí
- No

**9. ¿Cree usted que la propuesta de un manual de políticas de cobranzas ayudaría a mejorar la comunicación con los clientes que tienen deudas pendientes?**

- Sí
- No

**10. ¿Con qué frecuencia considera usted, que debería actualizarse el manual de políticas de cobranzas para adaptarse a las necesidades de la cooperativa de ahorro y crédito?**

- Mensual
- Semestral
- Anual
- Cuando sea necesario

**Anexo 2b. Encuesta para los clientes/socios de la COAC Fernando Daquilema Ltda.**



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de  
Guayaquil**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**



**Dirigido a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.**

**1. ¿Cree que la cooperativa brinda soluciones adecuadas y rápidas en caso de dificultades o retrasos en el pago?**

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

**2. La Cooperativa Daquilema le notifica cuando se le va a vencer el crédito?**

- Si
- No

**3. A través de que medio le notifica sus plazos de vencimiento.**

- Llamadas telefónicas
- Mensajes de textos
- Correos
- Otros medios

**4. Está usted de acuerdo que la Cooperativa Daquilema le envíe mensajes con recordatorios a través de WhatsApp?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**5. ¿Cree que los métodos de cobranza utilizados por la cooperativa Fernando Daquilema son adecuados y convenientes para los clientes?**

- Si
- No

## Anexo C. Fichas de Observación

### Anexo 1c. Ficha de observación para el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.



Universidad Laica Vicente Rocafuerte de  
Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera de Administración de Empresas



| No. | Aspectos relevantes  | Sí | No | Observaciones   |
|-----|--|----|----|---|
| 1   | El personal del área de crédito tiene los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su trabajo de manera efectiva.             | X  |    |   |
| 2   | Los colaboradores que integran el área de crédito trabajan en equipo y existe una buena coordinación con el departamento de cobranzas. | X  |    |   |
| 3   | El personal del área de crédito revisa y analiza detalladamente la documentación presentada por los solicitantes de crédito.           | X  |    |   |
| 4   | El personal del área de crédito utiliza herramientas y sistemas tecnológicos para mejorar la gestión de crédito y cobranza.            | X  |    |   |
| 5   | El personal del área de crédito evalúa los riesgos crediticios y determina la capacidad de pago del solicitante de crédito.            | X  |    |   |
| 6   | El personal del área de crédito realiza un seguimiento continuo a los créditos que se han aprobado.                                    |    | X  | En ocasiones, los asesores de crédito descuidan su labor de monitorear a los socios con créditos vigentes. Al otorgar nuevos créditos, los asesores se confían y dejan de realizar visitas, incluso olvidan informar sobre las fechas límite de pago. |

**Anexo 2c. Ficha de observación para el área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.**



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de  
Guayaquil**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**



| <b>No.</b> | <b>Aspectos relevantes</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Observaciones</b>                                      |
|------------|--|-----------|-----------|---|
| <b>1</b>   | Conoce las políticas de cobranza que dispone la empresa.                             | <b>X</b>  |           |   |
| <b>2</b>   | Se cumplen con los procesos para el cobro.   |           | <b>X</b>  | Falta de claridad en los procedimientos.                  |
| <b>3</b>   | Sabe cómo manejar el incumplimiento en el pago de sus clientes.                      | <b>X</b>  |           |   |
| <b>4</b>   | Evalúa periódicamente el estado de cartera.  | <b>X</b>  |           |   |
| <b>5</b>   | Toma iniciativas propias para capacitarse o actualizar sus conocimientos.            | <b>X</b>  |           |   |
| <b>6</b>   | Control y Seguimiento al cumplimiento de las actividades de la gestión de cobranzas. |           | <b>X</b>  | Falta de supervisión por parte de los líderes y gerentes. |

## Anexo D.- Entrevista al jefe de agencia





## Anexo E.- Visita al establecimiento-Agencia Centro

