



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

Proyecto de investigación previo a la obtención de Magister en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros

Línea de Investigación:

Detección, medición y control de riesgos

Autor:

Katty Tatiana Licuy Cerda

Director:

Mg. Mario Roberto Altamirano Hidalgo

Ambato – Ecuador

Junio 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

Línea de Investigación:

Detección, medición y control de riesgos

Autor:

Katty Tatiana Licuy Cerda

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

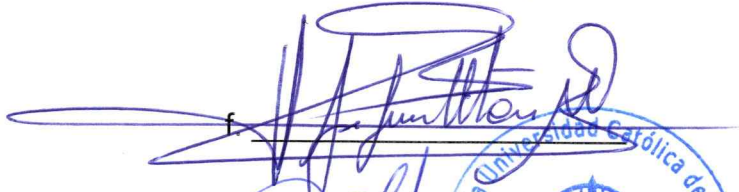
María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, P. Ph. D.

OFICINA DE POSGRADOS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



Ambato – Ecuador

Junio 2023


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA 

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: KATTY TATIANA LICUY CERDA, con CC. 1600615171, autora del trabajo de titulación intitulado: **MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**, previo a la obtención del título profesional de Magister en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros, en la oficina de posgrados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT em formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respeta los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de titulación, respeta las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, junio 2023


Katty Tatiana Licuy Cerda
C.C. 1600615171

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres, por su guía, por ser el motor que impulsa mi vida y por el apoyo incondicional en cada etapa de la misma.

A mis hermanos y sobrinas por sus palabras de aliento, motivándome a seguir siendo una inspiración de superación para ellos.

A mis amigos, por brindarme motivación con palabras sabias y fortaleza para culminar la maestría.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, hermanos y sobrinas por ser mi fortaleza en todo momento.

Mi gratitud a mi institución CACPE Pastaza, por permitir desarrollar mi trabajo de titulación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, por permitirme la oportunidad de culminar mis estudios de posgrado. Especialmente a mi tutor, el Dr. Mario Altamirano por la guía y por compartir sus conocimientos en el desarrollo del trabajo de titulación; a mis calificadores por enriquecer mi proyecto con más conocimiento y a todo el personal de tan prestigiosa universidad.

RESUMEN

Las instituciones financieras son creadas para prestar productos y servicios financieros de calidad y en forma oportuna, el más importante es la concesión de créditos. El otorgamiento de créditos es el principal generador de ingresos en las instituciones financieras y el riesgo inherente que genera esta actividad, es la morosidad; la misma que, si no se gestiona adecuadamente con políticas de créditos y seguimiento de cobranzas para la cartera en riesgo, repercute en el incremento de la cartera de créditos incobrables y afecta directamente en la rentabilidad. La morosidad, ocasiona una disminución en las utilidades, obliga a las instituciones a incrementar las provisiones, genera un gasto adicional, el mismo que, impide cumplir con los objetivos estratégicos institucionales. Por tal razón, es indispensable que las instituciones cuenten con procesos de cobranzas que brinden resultados positivos, lo cual conlleva a la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión de Cobranzas para la toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. Para la investigación, se utiliza una metodología descriptiva-explicativa, así mismo, se aplican métodos teóricos y prácticos, que contribuyen a obtener información confiable para mejorar el proceso de cobranzas, determinar el impacto en la rentabilidad y la toma de decisiones de la gerencia, basados en el análisis minucioso del modelo de gestión de cobranzas propuesto.

Palabras claves: rentabilidad, morosidad, créditos, modelo de gestión.

ABSTRACT

Financial institutions are created to provide quality financial products and services in a timely manner, being the most important the granting of loans. The granting of credits is the main income generator in financial institutions and the inherent risk generated by this activity is arrears; which if it is not properly managed, with credit policies and loanscollection monitoring for the portfolio at risk, has an impact on the increase in the unrecoverable loans portfolio and directly affects profitability. Arrears cause a decrease in profits, force institutions to increase provisions, generate additional expenses, which prevent to meet institutional strategic objectives. For this reason, it is essential that institutions have loans-collection processes that provide positive results, which requires to design a LoansCollection Management Model for decision-making in the Credit and Savings Cooperative for Small Business of Pastaza. For the investigation, a descriptive-explanatory methodology is used, likewise theoretical and practical methods are applied, which contribute to obtaining reliable information to improve the collection process, determine the impact on profitability and management decision making, based on the detailed analysis of the proposed model of collection management.

Keywords: profitability, arrears, loans, management model.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE CUADROS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	5
1.1. Gestión de cobranzas de instituciones financieras	5
1.2. La rentabilidad en la gestión de cobranzas.....	16
1.3. Toma de decisiones en instituciones financieras	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	26
2.1. Enfoques y métodos de investigación aplicados.....	26
2.2. Procesamiento y análisis	28
2.3. Diagnóstico CACPE Pastaza	40
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.1. Validación y análisis de resultados prácticos	49
3.2. Análisis del modelo de gestión de cobranzas	60
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Provisión de activos de riesgos	24
Tabla 2. Provisiones específicas	25
Tabla 3. Nivel de riesgo.....	25
Tabla 4. Investigación cualitativa y cuantitativa	27
Tabla 5. Personal objeto de estudio	27
Tabla 6. Inducción y capacitación	28
Tabla 7. Rendimiento de ejecutivos	29
Tabla 8. Factores internos que afectan a la morosidad.....	30
Tabla 9. Factores externos que afectan al no pago de la cuota	31
Tabla 10. Efecto pandemia al indicador de morosidad.....	32
Tabla 11. Efecto pandemia en las actividades económicas	33
Tabla 12. Métodos de gestión de cobranzas.....	34
Tabla 13. Alternativas SEPS para la morosidad.....	35
Tabla 14. Información actualizada.....	36
Tabla 15. Proceso eficiente de gestión de cobranzas	37
Tabla 16. Morosidad y rentabilidad	38
Tabla 17. Modelo de gestión de cobranzas.....	39
Tabla 18. Clasificación de la cartera de crédito CACPE Pastaza.....	42
Tabla 19. Ranking sector financiero popular y solidario segmento 1	43
Tabla 20. Análisis comparativo Morosidad de IFIS SEPs (USD).....	44
Tabla 21. Porcentaje de rentabilidad CACPE Pastaza 2020-2021.....	45
Tabla 22. Análisis comparativo rentabilidad de IFIS SEPS (dólares)	45
Tabla 23. Clasificación de la cartera de crédito CACPE Pastaza.....	62
Tabla 24. Porcentaje de rentabilidad CACPE Pastaza 2020-2021.....	63
Tabla 25. Cartera castigada CACPE Pastaza 2020-2021 USD	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura de la Norma ISO 9001:2015.....	7
Gráfico 2. Descripción del ciclo PHVA.....	7
Gráfico 3. Cinco Cs de créditos.....	10
Gráfico 4. Scoring de Cobranzas	11
Gráfico 5. Scoring de cobranzas	12
Gráfico 6. Scoring de cobranza y su estrategia.....	12
Gráfico 7. Variables para la segmentación.....	13
Gráfico 8. Análisis de cosechas	13
Gráfico 9. Indicador de cosecha.....	14
Gráfico 10. Matriz de transición.....	14
Gráfico 11. Proceso de decisión.....	19
Gráfico 12. Gestión de riesgo de crédito JPRMF	22
Gráfico 13. Tipo de provisión.....	24
Gráfico 14. Inducción y capacitación.....	28
Gráfico 15. Inducción y capacitación.....	29
Gráfico 16. Factores internos que afectan a la morosidad	30
Gráfico 17. Factores externos que afectan al no pago de la cuota	31
Gráfico 18. Efecto pandemia al indicador de morosidad	32
Gráfico 19. Efecto pandemia en las actividades económicas.....	33
Gráfico 20. Métodos de gestión de cobranzas	34
Gráfico 21. Alternativas SEPS para la morosidad	35
Gráfico 22. Información actualizada	36
Gráfico 23. Proceso eficiente de gestión de cobranzas	37
Gráfico 24. Morosidad y rentabilidad.....	38
Gráfico 25. Modelo de gestión de cobranzas	39
Gráfico 26. Estructura actual de cobranzas.....	46
Gráfico 27. Tipo de cobranzas CACPE Pastaza	47
Gráfico 28. Diseño de un modelo de gestión de cobranzas CACPE Pastaza	49
Gráfico 29. Elementos de un modelo de gestión de cobranzas	50
Gráfico 30. Roles y responsabilidad del personal involucrado	51
Gráfico 31. Estructura orgánica en el área de cobranzas	53

Gráfico 32. Variación rentabilidad 2020-2021 63

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Pasos para la gestión empresarial.....	5
Cuadro 2. Análisis ratios contables	10
Cuadro 3. Tipos de decisión.....	19
Cuadro 4. Nivel de riesgo	23
Cuadro 5. Perfil de los ejecutivos	54
Cuadro 6. Cobranza preventiva.....	55
Cuadro 7. Cobranza Operativa.....	56
Cuadro 8. Cobranza extrajudicial	57
Cuadro 9. Cobranza judicial	57

INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad los créditos han sido otorgados a diferentes actores de la sociedad como un instrumento para adquirir productos o servicios, permite el crecimiento económico y personal; de igual manera, el incumplimiento del pago se hacía presente en ese período; en la época de los romanos, los usureros se adueñaban de las tierras de los campesinos por el impago de sus deudas. Frente a esta situación, los acreedores crearon mecanismos de cobro para recuperar su dinero, con el pasar de los años nace la necesidad que los deudores presentes garantías que aseguren el cobro de los créditos.

En lo referente al ámbito teórico, el crédito es un préstamo en dinero, donde el deudor se compromete a devolver la cantidad solicitada en un plazo acordado, más intereses, seguros y costos, exponen Morales y Morales (2014). Sin embargo, el evento de no pago está latente. Cualquier concesión de crédito implica asumir un riesgo, siempre existe la incertidumbre por más pequeña que sea, según Brachfield (2019). También, señala sobre los criterios de concesión de crédito basados en solvencia, situación económica, honorabilidad y reputación del solicitante.

En otro aspecto importante, el riesgo de crédito es la probabilidad de impago por parte del prestatario y al incumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato, manifiestan Ruza y Curbera (2013). Entonces, las Instituciones Financieras (IFIS), para disminuir y mitigar el riesgo, aplican el análisis de acuerdo a las 5Cs de créditos: carácter; capacidad; capital, condiciones y colateral. Pese al análisis realizado, en ocasiones el crédito no es cancelado por el deudor en la fecha pactada, ante esa probabilidad, las IFIS crean estrategias para que la gestión de cobranzas sea eficiente.

En la actualidad, las IFIS juegan un papel importante en el desarrollo económico de un país. La concesión de créditos permite a los banco y cooperativas tener un crecimiento en sus activos y mejora la rentabilidad de estas. Sin embargo, la morosidad, es un riesgo al que deben de afrontar las IFIS y el crecimiento de la cartera en riesgo no es favorable. Para mantenerse en el tiempo; diseñan

mecanismos, procesos y políticas para mitigar el riesgo en el otorgamiento del crédito y establecen estrategias de cobranzas para su recuperación.

Una estrategia de cobranza debe de poseer una segmentación de cartera según la característica del cliente, para que la administración de cobranzas sea más efectiva y oportuna, según Morales y Morales (2014). Dicho proceso, permite a las IFIS tomar decisiones más acertadas y obtener mejores resultados en la gestión de cobranzas. La etapa inicial, depende absolutamente del asesor dar un seguimiento a la cartera de crédito y, si vence es su responsabilidad gestionar la recuperación. Sin embargo, si la operación crediticia no se puede cobrar en primera instancia con el asesor de crédito, el área de cobranzas es el encargado de brindar apoyo con el fin de recuperar los valores vencidos.

La economía a nivel global ha sido afectada por la pandemia del COVID y más aún a países en vía de desarrollo. Todos los sectores económicos están afectados como resultado de ello. También, las IFIS han sentido el efecto en el proceso de recuperación de la cartera de créditos, porque los deudores no poseen la liquidez suficiente para cubrir sus cuotas cada mes. Para contrarrestar el efecto de la morosidad; los bancos y cooperativas realizaron diferimientos, reestructuraciones o refinanciamientos a las operaciones crediticias de los clientes.

En el Ecuador la morosidad en los bancos y cooperativas del sector popular y solidario tuvo un crecimiento a causa de la pandemia. Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 en julio del 2020 tuvo una morosidad del 3,82%; y en el 2021 tienen una morosidad del 4,78% con corte al 31 de julio, según boletín financiero mensual de la Superintendencia de Economía Popular y Solidario. Lo que genera una alerta a las IFIS a tomar decisiones inmediatas que permitan mejorar la recuperación de la cartera.

Por lo mismo, la gerencia en conjunto con el área de cobranzas debe de ejecutar metodologías adecuadas y oportunas para que la gestión de cobranzas sea efectiva, en ese sentido se plantea el problema científico: ¿Cómo mejorar la gestión de cobranzas y cuál es su incidencia en la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro

y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza? Considerándose para ello, la idea científica a defender es la siguiente, el diseño de un modelo de gestión de cobranzas mejora la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de cobranzas para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente la gestión de cobranzas y rentabilidad de las instituciones financieras.
2. Caracterizar la situación de la gestión cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.
3. Determinar los elementos de un modelo de gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

El proyecto investigativo se basa en el desarrollo de métodos, procedimiento y técnicas que respalda científicamente el estudio que se propone. El tipo de investigación está enmarcado en un análisis descriptivo-explicativo, por cuanto evalúa y describe los elementos sustanciales a considerar para la gestión de cobranzas. El enfoque de la investigación es mixto (cualitativo y cuantitativo), porque el análisis de la data recolectada permite tomar decisiones sobre los factores que inciden en las cobranzas de las IFIS.

Además, la aplicación del método histórico y el análisis documental; permite conocer las experiencias y opiniones de las personas involucradas en el proceso, y los resultados contables-financieros obtenidos en períodos anteriores en la cooperativa. El método teórico, contribuye a la obtención de información de fuentes

bibliográficas de diferentes autores de temas relacionados a créditos y cobranzas en distintos sectores económicos.

A continuación, se menciona el contenido de cada uno de los componentes del trabajo investigativo: El trabajo investigativo, se encuentra compuesto por un índice de contenido y el resumen del estudio.

La primera parte, comprende la introducción, que incluye: antecedentes teóricos y prácticos (internacionales y nacionales), situación problemática, planteamiento del problema, hipótesis, objetivo general y los objetivos específicos que se pretende alcanzar en el trabajo investigativo, la metodología empleada y la justificación del proyecto de investigación.

La segunda parte, comprende el Capítulo I, sustentado por el estado del arte y la práctica, donde se aborda la evolución del crédito y cobranza desde la época antigua hasta la actualidad.

La tercera y cuarta parte, está conformada por el Capítulo II, en el cual, se presenta la metodología a tratar y sus técnicas y herramientas aplicadas en el campo de la investigación científica, además se coloca un modelo de gestión de cobranzas para la toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

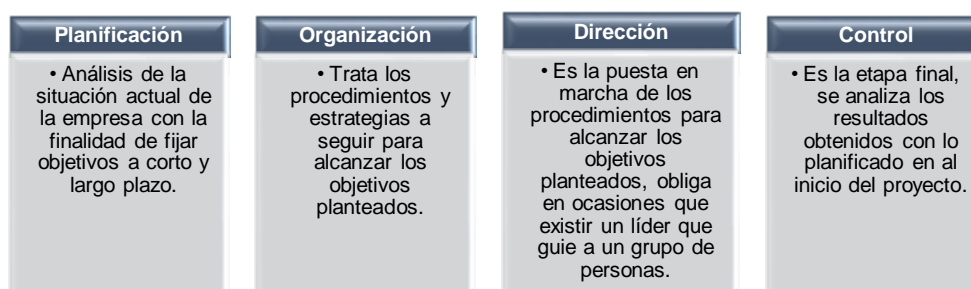
La quinta parte, está compuesta por las conclusiones y recomendaciones, a las cuales se llegan, luego del Diseño de un modelo de gestión de cobranzas para la toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. Las conclusiones comprenden los principales resultados de cada uno de los capítulos estudiados, y las recomendaciones dejan un indicio de las brechas de investigación que aún quedan por estudiar en la temática abordada. El trabajo investigativo, se sustenta en fuentes bibliográfica de alto y mediano impacto. Asimismo, se proponen anexos relacionados con el desarrollo de los componentes del presente trabajo.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Gestión de cobranzas de instituciones financieras

Las organizaciones deben de gestionar correctamente sus actividades para obtener resultados óptimos que beneficien a todos los integrantes, como establecer un plan de acción a ejecutarse en un determinado período de tiempo y fijar a la persona que liderará en el proceso. Por ello, en primera instancia es importante conocer que es gestión, que es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para alcanzar un determinado objetivo, según Westreicher (2020). Por otro lado, señala los pasos a seguir para una correcta gestión en el ámbito empresarial, destaca el Cuadro 1.

Cuadro 1. Pasos para la gestión empresarial



Fuente: elaboración propia a partir (Westreicher, 2020).

El mismo autor, expone los tipos de gestión más importantes y aplicados de acuerdo al giro del negocio, que se detalla a continuación:

- **Gestión empresarial:** Es un conjunto de acciones basados en un plan estratégico de negocios y aportan valor al crecimiento de la empresa.
- **Gestión de carteras:** Consiste en tomar decisiones de inversión y las mismas que son aplicadas a un conjunto de activos elegidos de forma discrecional y personalizada de acuerdo con su grado de importancia.

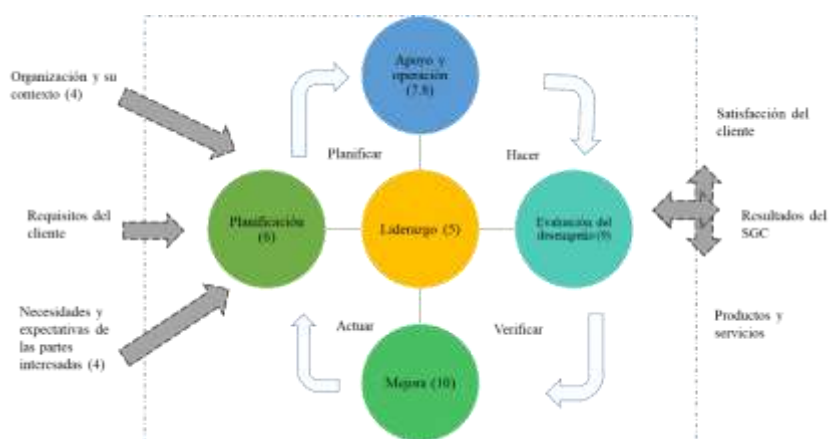
- **Gestión de proyectos:** Es la administración de una serie de recursos, con el objetivo de desarrollar un proyecto en un período de tiempo determinado.
- **Gestión ambiental:** Son tareas destinadas al desarrollo sostenible de una empresa, de manera que impacte lo menos posible al medioambiente.
- **Gestión social:** Es el desarrollo de herramientas y proyectos que fomentan la inclusión social (mayor acceso a la educación, salud, oportunidades de trabajo, vivienda, seguridad, etc.).
- **Gestión del conocimiento:** Se refiere a la transferencia de experiencias y conocimientos entre los miembros de una organización.
- **Gestión pública:** Es la administración de los recursos del Estado, que debería buscar el mayor beneficio para los ciudadanos.

La gestión es el proceso de llevar a cabo eficientemente actividades, mediante el uso del recurso humano, para conseguir una serie de objetivos organizacionales, lo menciona Martínez (2018). Adicional, resalta a la gestión, como el conjunto de operaciones (técnicas, financieras, comerciales, etc.) desarrolladas para el buen funcionamiento de la organización. Recalca que las actividades que hacen posible este proceso son: planificación, organización, dirección, integración de personal y control. Por lo mismo, la gestión en las instituciones financieras y especialmente en el sector cooperativo, es vital para determinar objetivos, como, por ejemplo, definir el crecimiento que desea obtener en el saldo de la cartera en un período determinado o la apertura de una nueva sucursal, y establecer el recurso humano y económico necesario para cumplirlo.

Un sistema de gestión es un conjunto de elementos interrelacionados que permite a la organización cumplir objetivos y a su vez de los vinculados, descrito por Zapata (2012). Adicional, menciona que existen sistemas de gestión para los distintos niveles de la empresa como, por ejemplo: talento humano, producción, finanzas, etc.

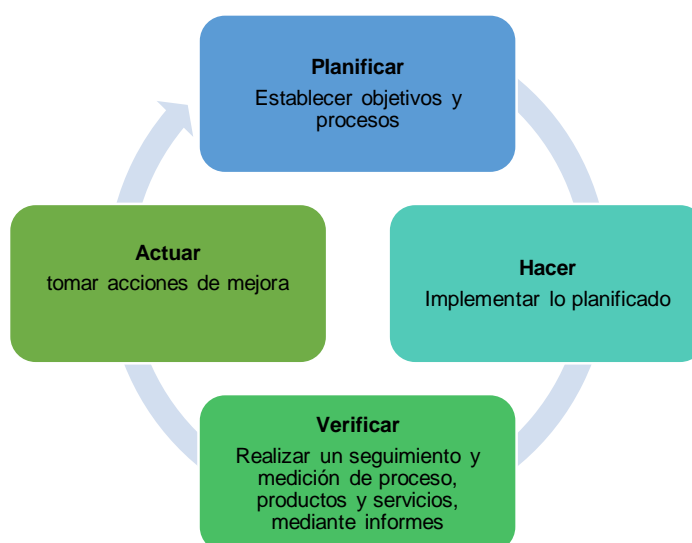
Por otro lado, la implementación de un sistema de gestión de calidad como una decisión estratégica que mejorar el desempeño global y es una base sólida para iniciativas sostenibles, descrito por Gómez (2019). El mismo autor, menciona que la norma ISO 9001:2015 emplea el enfoque a procesos, basados en la metodología PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) y el pensamiento basado en riesgos. El mismo ciclo, permite a la organización a planificar sus procesos, asegurar que posean los recursos y que sean gestionados adecuadamente, y que exista una mejora continua.

Gráfico 1. Estructura de la Norma ISO 9001:2015



Fuente: (Gómez, 2019)

Gráfico 2. Descripción del ciclo PHVA



Fuente: elaboración propia a partir (Gómez, 2019)

Las estrategias definidas de acuerdo a las características de los clientes y de las cuentas, con la finalidad de establecer políticas para que los deudores cumplan con los pagos. Así mismo, enfatiza que, la ineficiencia de una empresa en la convertibilidad a efectivo de sus cuentas por cobrar, ocasiona problemas financieros graves que pueden llevar a pérdidas o a la quiebra de la empresa, según lo dicho por Morales y Morales (2015).

En resumen, para que una gestión de cobranzas sea efectiva debe contener estrategias consientes y adecuadas al mercado, economía, resaltar las peculiaridades del tipo de cliente. En el ámbito de las IFIS, la clasificación de la cartera en riesgo es más minuciosa, el saldo de cartera vencida y los días de atraso que tenga el cliente va a depender la gestión de cobranza. Para ello, indica que una actividad fundamental es la prevención, conocer mejor al cliente en la etapa de otorgamiento del crédito, para que la administración de la cobranza sea más eficiente. Por tal razón, se dice que un crédito no se hace moroso, nace moroso.

Es primordial, conceptualizar el riesgo de crédito y su relación con la gestión de cobranza en IFIS. El riesgo de crédito es la probabilidad de impago por parte del prestatario y al incumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato, enfatiza el deterioro de su capacidad de pago, lo menciona Ruza (2013). Otro autor lo define como la diferencia entre el rendimiento de un título con riesgo de insolvencia y uno libre de riesgos, lo expone Samaniego (2007). En otra definición lo plantea como la posibilidad de que un deudor financiero, ya sea individuo, una compañía o un país no pague el principal flujo de efectivo con inversiones de acuerdo con los términos especificados en el convenio de crédito, afecta al flujo de efectivo y la liquidez de una institución financiera, lo resalta Greuning y Bratanovic (2020).

Por otra parte, la Resolución No. 129_2015_F, artículo 3, literal o, aprobada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015), menciona que el riesgo de crédito es la probabilidad de pérdida que asume la institución como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte. Es decir, las IFIS por el desarrollo propio de sus actividades, su principal riesgo es el de crédito, y como mecanismo de mitigación deben de

establecer estrategias efectivas que permita tener indicadores que no superen los permitidos por el organismo de control.

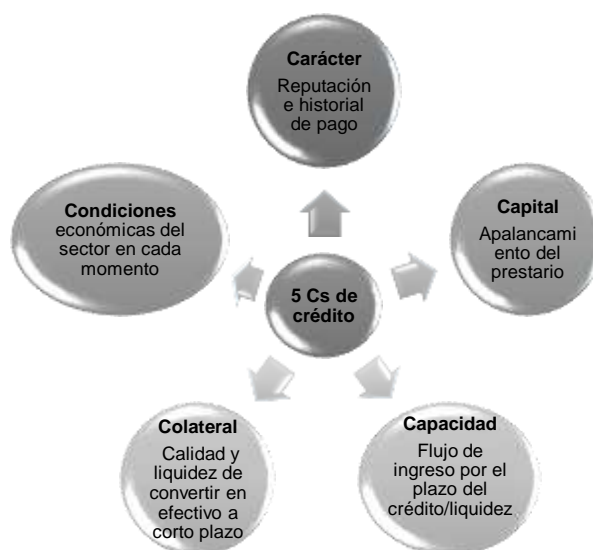
Es importante mencionar que, las políticas de concesión de créditos tienen un papel fundamental que ayuda a mitigar el riesgo de crédito. Las instituciones tienden a confiar en los criterios de los ejecutivos de créditos en la aplicación de las políticas de crédito cuando el índice de morosidad es bajo, descrito por Ruza (2013),.

Adicional, destaca que el enfoque del 5 Cs de crédito, combinan una doble perspectiva. La primera el ejecutivo de crédito analiza el colateral a modo de garantía y, en otro, analizan las características del prestatario y su capacidad de generar ingresos para cubrir el pago del préstamo.

En primera instancia, manifiesta que se utiliza 2 fuentes de información:

- Información interna: Accesible mediante aplicaciones informáticas que otorgan datos sobre los antecedentes y vínculos del prestatario con la institución.
- Información externa: información del cliente de acuerdo al sector económico que pertenezca e información de terceros, como ejemplo, registro de la propiedad, entidades financieras, proveedores, etc.

Gráfico 3. Cinco Cs de créditos



Fuente: elaboración propia a partir de (Ruza, 2013).

Adicional, expone que las ratios de financieros son importantes al momento de analizar la situación del aspirante al crédito, detallados según el Cuadro 2.

Cuadro 2. Análisis ratios contables

Ratios	Fórmula
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ROE: rentabilidad/recursos propios
Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> ROA: rentabilidad/activos totales
Márgenes	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos brutos/ventas totales Ingresos netos/ventas totales
Rotación	<ul style="list-style-type: none"> Ventas/activo fijo Ventas/activo circulante Ventas/existencias
Apalancamiento financiero	<ul style="list-style-type: none"> Pasivos totales/acciones Pasivos totales/ (recursos propios - activos intangibles) Pasivos totales/cashflow Deudas a largo plazo/ (deuda a largo plazo + acciones)
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> Activos líquidos/ pasivos líquidos

Fuente: elaboración propia a partir de (Ruza, 2013).

En relación a las herramientas de cobranzas, en la publicación de estrategias de recuperación de cobranzas, Mullo (2021), menciona 3 herramientas que

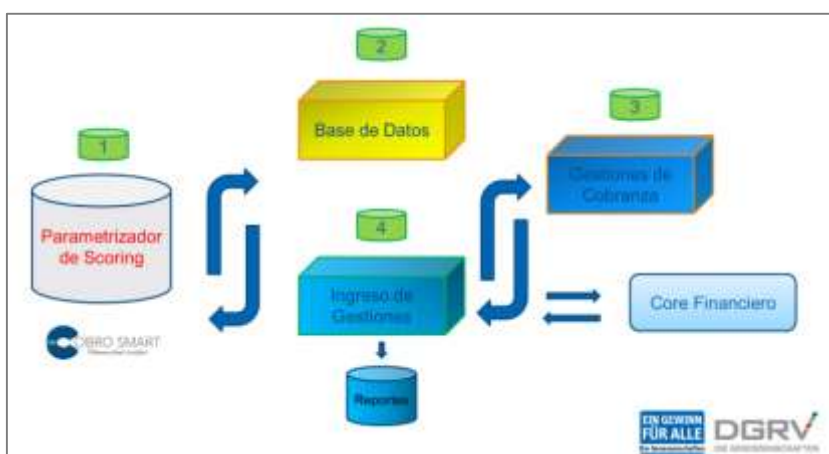
recomienda a las Instituciones de Economía Popular y Solidaria, en el que destaca el *Scoring* de cobranzas, análisis de cosechas y matriz de transición.

La primera cumple con 3 objetivos:

- Clasifica socios
- Indica que estrategia aplicar
- Ayuda a la administración de portafolios.

A continuación, se muestra un Gráfico de cómo funciona, el proceso de parametrización del scoring de cobranza.

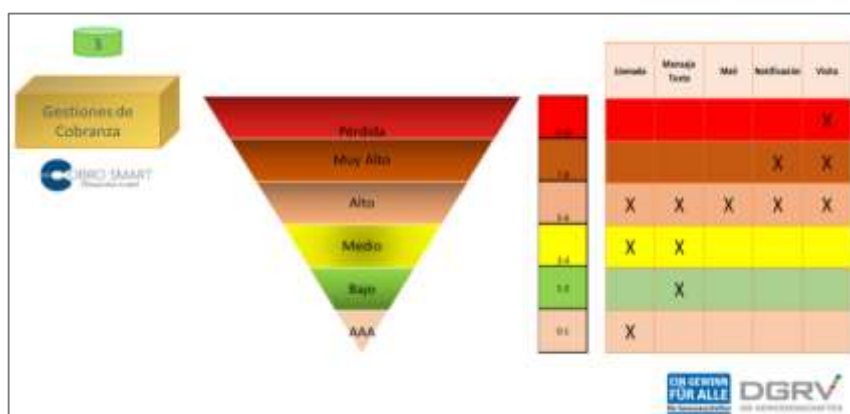
Gráfico 4. Scoring de Cobranzas



Fuente: (Mullo, 2021)

En el Cuadro 3 muestra el proceso para aplicar la herramienta *scoring* de cobranzas, en el cual se ingresa la base de datos al parametrizado e indica las gestiones de cobranzas a realizarse según la segmentación del cliente y posterior ingresar las gestiones realizadas en el Core financiero.

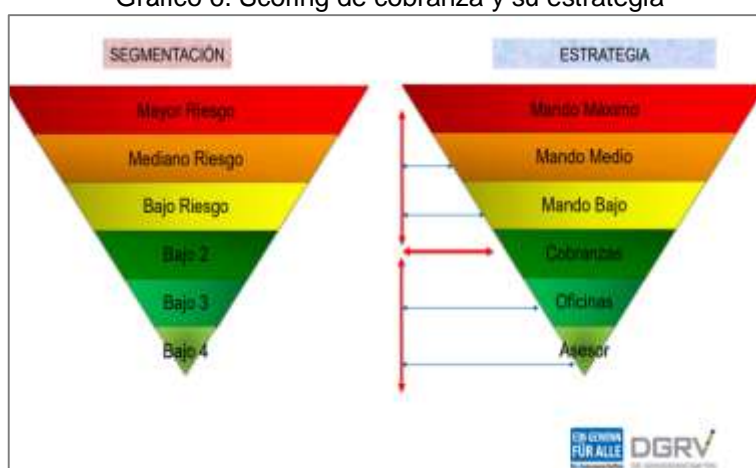
Gráfico 5. Scoring de cobranzas



Fuente: (Mullo, 2021)

En el Gráfico 5 indica las gestiones de cobranzas a realizar posterior a la clasificación de los clientes por días de morosidad. Por ejemplo: los clientes con calificación AAA (0-1 de atraso) solo se debe de gestionar mediante llamadas y para los clientes con calificación muy alto (7-8 días de atraso) se debe de notificar y visitar.

Gráfico 6. Scoring de cobranza y su estrategia



Fuente: (Mullo, 2021)

En el Gráfico 6 muestra la segmentación y las estrategias a seguir por cada área según la calificación, por ejemplo: los clientes con segmentación bajo 4, debe de realizar las gestiones de cobranzas el asesor; y aquellos con segmentación mediano riesgo la gestión lo realiza el mando medio (jefe de cobranzas).

Gráfico 7. Variables para la segmentación

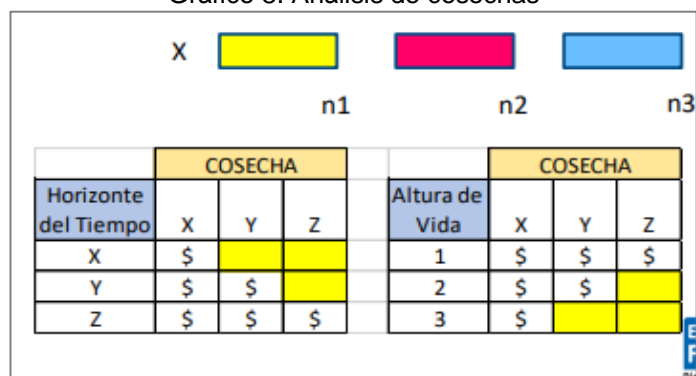


Fuente: (Mullo, 2021)

En el Gráfico 7 describe las variables que considera el scoring de cobranzas para la segmentación de la cartera, entre ellas está el saldo capital, días de atraso y los dividendos vencidos.

La segunda herramienta es el análisis de las cosechas, este análisis se realiza con la segmentación de la cartera de acuerdo a la fecha de desembolso de los créditos(cosecha) y se observa su evolución en el tiempo.

Gráfico 8. Análisis de cosechas



Fuente: (Mullo, 2021)

El Gráfico 8 muestra las consideraciones para el análisis de cosecha:

- Definir el período de cosecha (tiempo)
- Segmentar la cartera (modalidad, portafolio, líneas)
- Establecer el horizonte en el tiempo
- Realizar seguimiento

Información para el análisis de cosecha.

- Valor de desembolso (cosecha)
 - Número de créditos desembolsados
- Saldo de cartera a la fecha de corte

Gráfico 9. Indicador de cosecha

$$\text{Indicador de cosecha} = \frac{\# \text{ saldo en mora} + \text{castigos} (- \text{recuperación de castigos})}{\text{Valor de desembolso}}$$

Fuente: (Mullo, 2021)

La tercera herramienta es la matriz de transición e indica el cambio de calificación que tiene la cartera en un período determinado. El análisis dependerá de las estrategias de recuperación.

Gráfico 10. Matriz de transición

The image displays three transition matrices for credit ratings, labeled OPERACIONES, MONTO, and PORCENTAJE. Each matrix has columns for 'C' (Cartera) and 'T' (Total) and rows for 'C' and 'T'. The matrices show the flow of credit ratings over time. The matrices are arranged in a 2x2 grid, with the third matrix centered below the first two. The matrices are color-coded by rating: 'C' (Cartera) is green, 'T' (Total) is purple, and 'C' (Cartera) is green. The matrices show the flow of credit ratings over time. The matrices are arranged in a 2x2 grid, with the third matrix centered below the first two. The matrices are color-coded by rating: 'C' (Cartera) is green, 'T' (Total) is purple, and 'C' (Cartera) is green. The matrices show the flow of credit ratings over time.

Fuente: (Mullo, 2021)

En el Gráfico 10 indica, el cambio de calificación de la cartera por número operaciones, en monto y en porcentaje

En las IFIS el proceso de cobranzas se establece de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada institución, cabe recalcar que la meta es prevenir la morosidad y evitar el gasto de la provisión que afecta directamente la rentabilidad, y es de suma importancia recuperar el mayor porcentaje de saldo de cartera vencida y

reclasificada. Al respecto, Morales y Morales (2015), señala que los tipos de cobranzas que generalmente aplican en las empresas son las siguientes:

- **Cobranza normal:** Realizado por medios tradicionales de pagos, como estados de cuenta o facturas que se emiten al momento del pago y el cliente se informa de la evolución de su crédito.
- **Cobranza preventiva:** Se usa recordatorios de vencimientos próximos o recientes para los clientes, puede hacerse en primera instancia mediante llamadas telefónicas o correos y con los clientes que no se logra contactar es necesario una visita al domicilio.
- **Cobranza administrativa:** Es la cartera de clientes que están por vencer y que no ha tenido gestión. Para ello se debe segmentar para distribuirla a los gestores de recuperación de créditos, calendarizar y definir un seguimiento, con la emisión de cartas y oficios para llegar a un acuerdo de pago con los clientes.
- **Cobranza domiciliaria:** Se debe realizar por un corresponsal y su gestor correspondiente en la visita al domicilio del cliente de la cuenta morosa. Se clasifica por cobros en efectivo, por convenio y recuperación de mercadería.
- **Cobranza extrajudicial:** Se aplica a todas las cuentas vencidas, donde ya se ha realizado la gestión de cobranza con anterioridad y no se obtuvo resultados. Este proceso se aborda con la verificación de la existencia de la persona jurídica o natural, ubicación de nuevos antecedentes, dirección del domicilio y comercial.
- **Cobranza prejudicial:** Se realiza por empresas de cobranzas, donde el acreedor busca persuadir a que el deudor cumpla con sus obligaciones y así evitar un juicio. Los gastos generados son cobrados al deudor como gastos de cobranzas.

- **Cobranza judicial:** En esta etapa el acreedor procede a protestar los pagarés, letras de cambio u otros documentos, el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias. El prestamista inicia el trámite en los tribunales de justicia para recuperar el saldo del crédito más los gastos de cobranza.

1.2. La rentabilidad en la gestión de cobranzas

La rentabilidad es el resultado del proceso productivo, es la utilidad del negocio por realizar sus actividades, según García (2015). Adicional, menciona que mide el rendimiento en un período determinado; es una comparación entre los ingresos y los recursos utilizados para obtenerlos. También, expone que existen 3 tipos de rentabilidad: la primera es la económica y mide el rendimiento de los activos; la segunda es la rentabilidad financiera y mide el rendimiento de los capitales, y la tercera es la rentabilidad fiscal y se refiere a que cualquier utilidad sujeta al pago de impuestos debe de pagar la tasa vigente.

La rentabilidad son los beneficios que han obtenido o se puede obtener de una inversión, según lo descrito por Sevilla (2015). Hace mención a la rentabilidad económica como un beneficio promedio de las inversiones realizadas y la financiera indica que mide la capacidad que posee la empresa de generar ingresos a partir de sus fondos. También, hace alusión a la rentabilidad social que define a los beneficios que obtiene la sociedad de un proyecto de inversión de las empresas.

En otra definición, la rentabilidad es la capacidad de una inversión de arrojar beneficios superiores a los invertidos luego de esperar un determinado período de tiempo, como en el artículo publicado por Etecé (2021). En dicha publicación, indica que la ganancia obtenida determinará la sostenibilidad de la empresa y la conveniencia de sus inversores. Trata de los tipos de rentabilidad, que son la económica, financiera y social. De igual modo, destaca los siguientes indicadores de rentabilidad:

- Margen neto de utilidad: Consiste en la relación existente entre las ventas totales de la empresa (ingresos operacionales) y su utilidad neta. De ello dependerá la rentabilidad sobre los activos y el patrimonio.
- Margen bruto de utilidad. Consiste en la relación entre las ventas totales y a utilidad bruta, es decir, el porcentaje restante de los ingresos operacionales una vez descontado el costo de venta.
- Margen operacional. Es la relación entre ventas totales, de nuevo, y la utilidad operacional, por lo que mide el rendimiento de los activos operacionales de cara al desarrollo de su objeto social.
- Rentabilidad neta sobre inversión. Sirve para evaluar la rentabilidad neta (uso de activos, financiación, impuestos, gastos, etc.) originada sobre los activos de la empresa.
- Rentabilidad operacional sobre inversión. Semejante al caso anterior, pero evalúa la rentabilidad operacional en lugar de la neta.
- Rentabilidad sobre el patrimonio. Evalúa la rentabilidad de los propietarios de la organización antes y después de hacer frente a los impuestos.
- Crecimiento sostenible. Aspira a que el crecimiento de la demanda sea satisfecho con un crecimiento de las ventas y los activos, es decir, es el resultado de la aplicación de las políticas de venta, financiación, etc. de la empresa.

Una vez tratado las definiciones de rentabilidad, es importante continuar con la definición de rentabilidad en una institución financiera. La rentabilidad de las IFIS, es una condición esencial que garantiza la sostenibilidad de la institución, depende de varios factores, entre los que destaca externamente como el crecimiento económico, la inflación, las políticas monetarias de cada país: en las internas

sobresalen la administración de los gastos operativos, financieros y de provisión, el crecimiento, rendimiento y calidad de sus activos y la productividad del personal, la liquidez, entre otros, según Vanegas y Rojas (2019). El mismo autor, recalca que la morosidad es uno de los determinantes microeconómicos considerado de mayor impacto sobre la rentabilidad, debido a los mayores costos que implica la gestión de cobranza y recuperación de los créditos morosos.

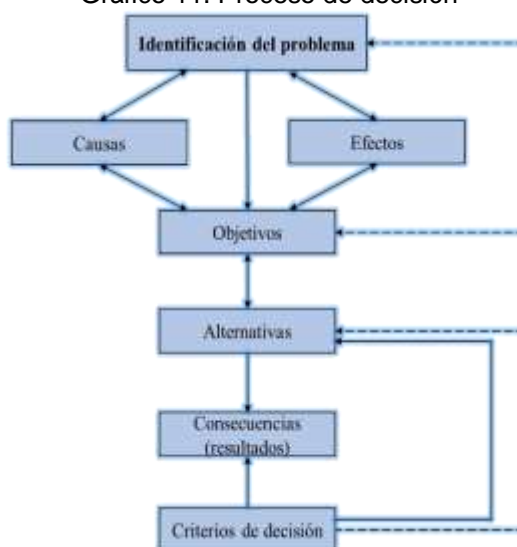
1.3. Toma de decisiones en instituciones financieras

A diario las personas están obligadas a tomar decisiones sobre cualquier aspecto de su vida, para ello analizan los pros y los contras de cada alternativa, y siempre elegirá la de mayor beneficio o menor impacto. En relación a ese tema, la decisión es proceso de selección de una alternativa de acción y está compuesta de 3 elementos, que son: acciones, reacciones y consecuencias, como lo mencionado por I Prat (2004).

Adicional, participan 3 tipos de agentes (no precisamente personales): un agente, un entorno y un sistema de control. En resumen, dice que: un agente realiza acciones que producen reacciones del entorno, las que se traducen en satisfacciones mediante la aplicación de un sistema de control. Resalta también, la eficacia y racionalidad en la toma de decisiones.

La toma de decisiones es la elección consiente y racional, orientada a conseguir un objetivo, realizado entre varias alternativas de actuación, según la definición de Gil Estallo (2002). También trata de la estructura de una decisión Gráfico 11.

Gráfico 11. Proceso de decisión



Fuente: (Gil Estallo, 2002)

En el Gráfico 11, muestra el proceso de decisión, inicia desde la identificación del problema, determinar la causa y analizar los efectos que ocasiona; plantear alternativas de solución que estén relacionados con los objetivos organizacionales, para tener los criterios de decisión que beneficien a la empresa o cause el menor impacto posible. Adicional menciona la clasificación de las decisiones según varios criterios:

Cuadro 3. Tipos de decisión

Tipos de decisión					
Según el portador de la decisión:	Según el objeto de la decisión:	Según las consecuencias de la decisión:	Según el proceso de decisión:	Según la ambigüedad de la decisión:	Según la parte de la organización en que haya de tomarse la decisión:
<ul style="list-style-type: none"> • Individuales o colectivas • Centralizadas o descentralizadas • De dirección u operativas • Propias o ajenas 	<ul style="list-style-type: none"> • Del objeto o meta decisiones • Regulares u ocasionales • Constitutivas o de situación • Parciales o totales 	<ul style="list-style-type: none"> • Certeza, incertidumbre o riesgo • A corto, medio o largo plazo • Para objetivos únicos o múltiples. 	<ul style="list-style-type: none"> • Simultaneas o sucesivas • Programables o no programables 	<ul style="list-style-type: none"> • Rutinaria • Adaptiva • Innovadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégica • Administrativa • Operativa

Fuente: (Gil Estallo, 2002)

Los ambientes en los que se puede desarrollar la toma de decisiones, según lo menciona Córdova (2003):

- Certidumbre: cuando se conocen con certeza las alternativas y los resultados que derivan.
- De riesgo: se conocen las posibles alternativas, pero los resultados pueden manifestarse de diferente manera, en función de una determinada ley de probabilidad.
- Incertidumbre: se conocen las posibles alternativas y los resultados pueden manifestarse de diferente manera, porque se desconoce la ley de probabilidad

La toma de decisiones en una empresa tiene como fin decidir sobre las posibles alternativas de una oportunidad o soluciones a un conflicto de manera que se alineen con los objetivos corporativos, como lo señala Rus (2020). Además, agrega que el plan de decisión son pasos que conviene dar de forma ordenada para alcanzar los objetivos planteados.

- Realizar el análisis de la matriz FODA
- Recopilar información y realizar un análisis estadístico con la aplicación de una hoja de cálculo o programas informáticos.
- Conocer las alternativas y su impacto en la empresa, para esta actividad se requiere la participación del personal implicado.

Las principales fases del proceso de decisiones, según Peiró (2020):

- Identificar la existencia de un problema: Es primordial, conocer la existencia de un problema sobre el cual es necesario actuar, para establecer alternativas de solución.
- Establecer criterios que se van a seguir para tomar esa decisión: A nivel empresarial se deberán establecer unas pautas para tomar la decisión más acertada. Por ejemplo, si una empresa quiere realizar una inversión en

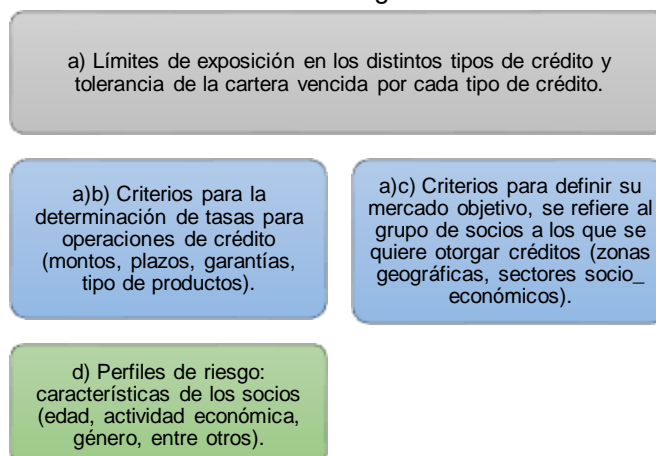
publicidad se valoran una serie de criterios, cifras, estudios de mercado, entre otros aspectos.

- Priorizar criterios: Ordenar criterios para seleccionar y descartar en función a las necesidades de la institución.
- Analizar cada una de las alternativas: Ante un problema se pueden presentar diferentes soluciones, y lo ideal es establecer lo positivo y negativo de ellas, las habilidades, fortalezas, y lo que se puede conseguir con cada una de ellas.
- Seleccionar una opción: En esta fase se toma una decisión, se implementa la mejor alternativa, y posterior es necesario evaluar el resultado para saber que fue la decisión más acertada, o si es vital realizar modificaciones de mejora.
- Realizar las actuaciones pertinentes en función de la decisión: la retroalimentación y la creación de controles que informen del éxito o fracaso de las acciones.

Una vez definido la toma de decisiones, es preciso mencionar que las IFIS, toman decisiones de acuerdo a los objetivos que deseen alcanzar. Las cooperativas de ahorro y crédito son controladas por la SEPS y ellos establecen pautas para ser medidos financieramente y socialmente. Las cobranzas cumplen un papel muy importante en la administración de la cartera de crédito de las IFIS, con el resultado que arroje la alta gerencia toma decisiones para precautelar el buen funcionamiento de la misma.

En resolución No. 129-2015-F, emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF), señala que, la gestión del riesgo de crédito para las cooperativas de los segmentos 1 y 2 debe de contemplar como mínimo, lo requerido Gráfico 12.

Gráfico 12. Gestión de riesgo de crédito JPRMF



Fuente: elaboración propia

De igual manera, en el artículo. seis de dicha resolución, trata de las responsabilidades del Comité de Administración Integral de Riesgos en lo referente a créditos, destaca lo siguiente:

- Aprobar y presentar al Consejo de Administración el informe de la unidad de riesgos (cumplimiento de políticas y estado de la cartera vigente que abarca la situación de las operaciones refinanciadas, reestructuradas, castigadas y vinculadas).
- Recomendar al Consejo de Administración la aprobación del Manual de Crédito propuesto por el área de Crédito.
- Evaluar los problemas procedentes del incumplimiento de políticas, procesos y procedimientos para recomendar a los directivos y gerencia medidas que correspondan.

En la misma resolución, artículo 16 Criterios de calificación en la sección I, Cartera de crédito y Contingentes, menciona que las entidades deberán calificar la cartera de crédito y contingentes en función de la morosidad y al segmento de crédito al que pertenecen, conforme al siguiente criterio.

Cuadro 4. Nivel de riesgo

Nivel de riesgo		Productivo Comercial Ordinario y prioritario	Microcrédito Consumo Ordinario y prioritario	Vivienda interés público Inmobiliario
		Días de morosidad		
Riesgo normal	A1	Cero	Cero	Cero
	A2	De 1 hasta 15	De 1 hasta 8	De 1 hasta 30
	A3	De 16 hasta 30	De 9 hasta 15	De 31 hasta 60
Riesgo potencial	B1	De 31 hasta 60	De 16 hasta 30	De 61 hasta 120
	B2	De 61 hasta 90	De 31 hasta 45	De 121 hasta 180
Riesgo deficiente	C1	De 91 hasta 120	De 46 hasta 70	De 181 hasta 210
	C2	De 121 hasta 180	De 71 hasta 90	De 211 hasta 270
Dudoso recaudo	D	De 181 hasta 360	De 91 hasta 120	De 271 hasta 450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 120	Mayor a 450

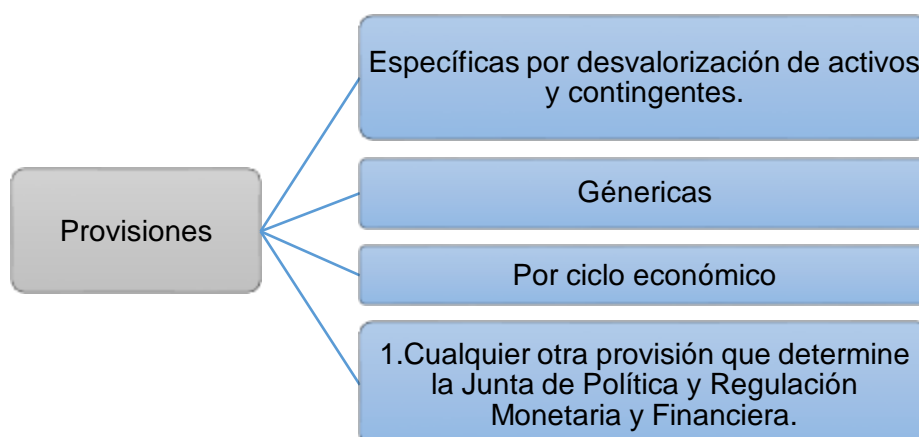
Fuente: SEPS

Además, en la resolución antes mencionada, en su artículo 17 Cartera y contingentes en cobro judicial, recalca que las operaciones de cartera de crédito y contingentes que entren en proceso judicial, deberán reclasificarse en la categoría de dudoso recaudo "D", independientemente de su morosidad. Adicional, señala que las de categoría E mantendrán la misma calificación.

La morosidad en IFIS, genera una provisión y la misma que es considerada un gasto. Para Donoso (2017), dice que la provisión en el ámbito contable, es un pasivo, cuya función es reservar recursos para hacer frente a obligación es de pago en el futuro. Mientras que, para Godoy (2017), una provisión es una cuenta de naturaleza de crédito con la finalidad de respaldar un posible incumplimiento de una cuenta por cobrar. Cabe destacar, que el mismo autor, menciona que una cuenta por cobrar son todos aquellos derechos que son representados mediante facturas, letras de cambio, pagarés u otro documento de título valor, en el que conste la obligación del deudor generado por la venta de un bien o servicio.

En el artículo 205 del Código Orgánico Monetario y financiero ecuatoriano (2014), en la sección 6 De los Activos, límites de crédito y provisiones, hace referencia que las entidades del sistema financiero nacional deben de constituir una cuenta de valuación de activos y contingentes, para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables para asegurar el buen desempeño macroeconómico. En el mismo código, artículo 206 sobre la Obligación de provisionar, menciona que las entidades financieras y públicas deben de constituir las provisiones sujetas a las normas que establezca la Junta, son las siguientes:

Gráfico 13. Tipo de provisión



Fuente: COMYF(2014)

Con la pandemia del COVID, las autoridades han tomado varias decisiones con la finalidad de precautelar el bienestar de las IFIS, en la resolución No. 628-2020-F de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2020) la cual es una reforma a la Sección V de la norma para la constitución de provisiones de activos de riesgo en las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones, mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. En la que señala, en el literal b. Sustitúyase la Disposición Transitoria Quinta, por la siguiente: QUINTA. - Hasta el 30 de junio del 2021, las IFIS constituirán provisiones conforme el siguiente Cuadro:

Tabla 1. Provisión de activos de riesgos

Nivel de riesgo	Categoría	Provisiones	
		% Mínimo	% Máximo
Riesgo Normal	A1	0,50%	3%
	A2	2%	6%
	A3	4%	12%
Riesgo Potencial	B1	8%	20%
	B2	15%	60%
Riesgo Deficiente	C1	30%	100%
	C2	50%	100%
Dudoso Recaudo	D	75%	100%
Pérdida	E	100%	

Fuente: SEPS

Otro cambio a la norma fue realizado mediante la resolución No. 658-2021-F emitida por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2021) en su artículo 2, menciona que sustitúyase la Disposición Transitoria primera por la siguiente: “De la provisión requerida, las entidades constituirán al menos los siguientes porcentajes, en las fechas establecidas en el siguiente Cuadro”:

Tabla 2. Provisiones específicas

Segmentos	Porcentajes de provisión específica requerida a constituir			
	De diciembre 2019 hasta noviembre 2020	De diciembre 2019 hasta noviembre 2020	De diciembre 2019 hasta noviembre 2020	De diciembre 2022- En adelante
1	100%	100%	100%	100%
2	100%	100%	100%	100%
3	75%	75%	100%	100%
4 y 5	50%	50%	75%	100%

Fuente: SEPS

Así mismo, por la crisis sanitaria que existió desde inicios del 2020 por el COVID, la junta monetaria resolvió modificar la tabla de la clasificación de la cartera de crédito, de la siguiente manera, cuya duración es hasta diciembre 2022:

Tabla 3. Nivel de riesgo

Nivel de riesgo		Productivo Comercial Ordinario y prioritario	Microcrédito Consumo Ordinario y prioritario	Vivienda interés público Inmobiliario
		Días de morosidad		
Riesgo normal	A1	0-5	0-5	0-5
	A2	6-30	6-30	6-45
	A3	31-60	31-60	46-90
Riesgo potencial	B1	61-75	61-75	91-150
	B2	76-90	76-90	151-210
Riesgo deficiente	C1	91-120	91-120	211-270
	C2	121-180	121-150	271-360
Dudoso recaudo	D	181-360	151-180	361-450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 180	Mayor 450

Fuente: SEPS

Con este preámbulo, se enfatiza que la gestión de cobranza es de gran relevancia en las IFIS para contrarrestar la morosidad, que genera un impacto negativo en la rentabilidad. Por tal razón, es importante considerar que desde enero del 2023 los niveles de riesgo serán los mismos que fueron emitidos en la Resolución No. 129_2015_F, lo que afecta directamente a la morosidad y, como efecto sea un incremento en las provisiones. Para ello, las instituciones deben de establecer estrategias tempranas de recuperación de cartera, las decisiones que tome la gerencia y su equipo de trabajo van a depender de los objetivos que desea alcanzar la institución. Los constantes requerimientos y cambios a la norma que regula el buen funcionamiento de las IFIS, hacen necesario que las políticas y condiciones de concesión de créditos mejoren, como base principal de mitigación de riesgo de crédito. También, es primordial capacitar al gestor de créditos y cobranzas, con técnicas adecuadas y dotar herramientas básicas y tecnológicas para cada área.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoques y métodos de investigación aplicados

Es importante señalar los métodos, procedimiento y técnicas que respalda científicamente el presente proyecto investigativo; se destaca el análisis descriptivo-explicativo, por cuanto evalúa y describe los elementos sustanciales a considerar para la gestión de cobranzas. El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo, porque el análisis de la data recolectada permite identificar los factores que transgreden en la gestión de cobranzas y la incidencia en la rentabilidad de la CACPE Pastaza, por consiguiente, la toma decisiones de los administradores.

Además, la aplicación del método histórico y el análisis documental; permite analizar los resultados contables-financieros obtenidos en períodos anteriores en la cooperativa. El método teórico, apoya a la obtención de información de fuentes bibliográficas de diferentes autores de temas relacionados a créditos y cobranzas en distintos sectores económicos. La técnica seleccionada en este proyecto investigativo es la encuesta, que permite conocer las opiniones y experiencias de las personas involucradas en el proceso, en conjunto contribuye a determinar la situación actual del caso de estudio.

Investigar es la necesidad de conocer por qué y para qué de los fenómenos, es comprobar la veracidad o falsedad de teorías o hipótesis, según Maldonado (2015). En otro punto de vista, resalta que la investigación, es una búsqueda para encontrar información sobre algo, que responda sistemáticamente a una pregunta específica, mediante la aplicación de procesos científicos, según lo señala Baena (2017). Adicional, recalca que la metodología son condiciones necesarias para fijar el camino idóneo; el método es el camino; las técnicas son las formas de caminar y los instrumentos son apoyos para caminar. El mismo autor describe con un Cuadro comparativo las diferencia entre investigación cualitativa y cuantitativa.

Tabla 4. Investigación cualitativa y cuantitativa

Detalle	Cualitativa	Cuantitativa
Forma de conocimiento	Objetivo	Subjetivo
Objetivo	Descubrir hechos para formular leyes	Construir teorías en base a los hechos estudiados
Finalidad	Busca resultados monotéticos dirigidos a la formulación de leyes generales	Describe los hechos como son, explica la causa de los fenómenos
Método	Único	Pluralidad metodológica
Postura epistemológica	Apoyado en las ciencias naturales, físicas, matemáticas y estadísticas	Hermenéutica y fenomenológica
Elementos de estudio	Variables	Categorías
Hipótesis	Se formula al principio de la investigación	Surgen durante el estudio, pudiendo ser descartadas
Datos	Generalmente recogidos en un solo momento	Se recogen durante todo el proceso
Relación sujeto-objeto	Hay dualidad, resalta la objetividad	Impera la subjetividad

Fuente: Baena (2017)

Población y muestra

La población abarca un conjunto de personas con características en común, que contribuyen al objetivo de estudio, según la definición de Arias (2006). Para la ejecución del proyecto de investigación se considera a los integrantes del área comercial, jefes de agencias de las 12 oficinas y los asesores de créditos, a continuación.

Tabla 5. Personal objeto de estudio

No.	Cargos	Número
1	Jefa comercial	1
2	Jefa de créditos	1
3	Jefes de agencia	12
3	Jefe de cobranzas	1
4	Ejecutivos de créditos	48
5	Ejecutivos de cobranzas	10
6	Supervisoras de créditos	4
Total		77

Fuente: elaboración propia

2.2. Procesamiento y análisis

Para conocer los aspectos más importantes que influyen en la gestión de cobranzas para el presente estudio, se aplica una encuesta Anexo 1 al área comercial, jefes de agencias de las 12 oficinas y los asesores de créditos, debido a que son los responsables del control y seguimiento de la morosidad en la CACPE Pastaza, desde la etapa de concesión del crédito hasta la recuperación del mismo. A continuación, se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

¿Cómo califica el proceso de inducción y capacitación a los ejecutivos de créditos y cobranzas?

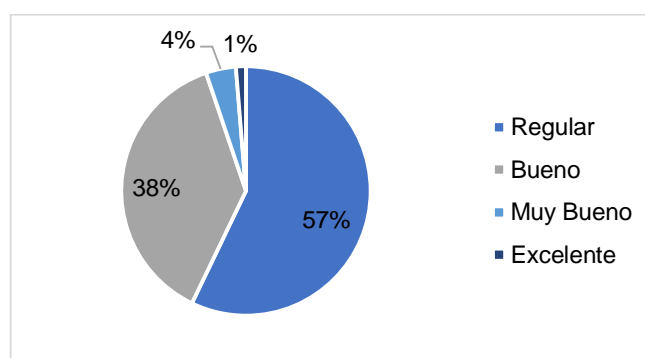
Tabla 6. Inducción y capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	44	57,14%	57,14%
Bueno	29	37,66%	94,81%
Muy Bueno	3	3,90%	98,70%
Excelente	1	1,30%	100%
Total	77	100%	

Fuente: instrumento de investigación

Del total de los encuestados, 44 personas califican al proceso de inducción y capacitación de los ejecutivos de créditos y cobranzas es regular, que corresponde al 57%, mientras que 1 persona lo califica como excelente.

Gráfico 14. Inducción y capacitación



Fuente: instrumento de investigación

Con respecto a los resultados obtenidos, se determina que la institución no posee un proceso adecuado de inducción y capacitación de los ejecutivos de créditos y cobranzas, este es un factor importante en la gestión de cobranzas.

¿Qué la falta de capacitación continua afecta al rendimiento de los ejecutivos de créditos y cobranzas?

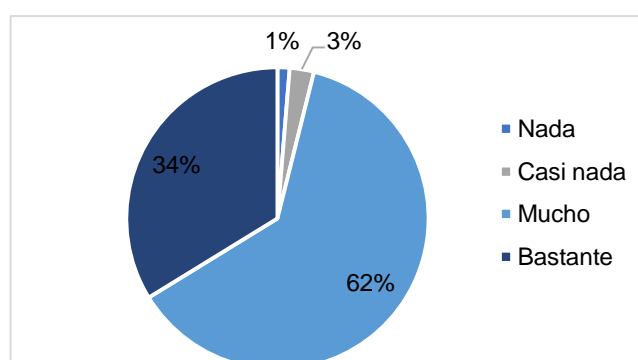
Tabla 7. Rendimiento de ejecutivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	1	1,30%	1,30%
Casi nada	2	2,60%	3,90%
Mucho	48	62,34%	66,23%
Bastante	26	33,77%	100%
Total	77	100%	

Fuente: instrumento de investigación

De las encuestas aplicadas, el 62% considera que la falta de capacitación continua afecta mucho al rendimiento de los ejecutivos de créditos y cobranzas; 26 personas indica que afecta bastantes al rendimiento y 1 persona indica que no afecta en nada.

Gráfico 15. Inducción y capacitación



Fuente: instrumento de investigación

En referencia a los resultados, se determina que la falta de capacitación continua al personal de créditos y cobranzas, afecta considerablemente al rendimiento de sus actividades, es una de las principales la gestión de cobranzas.

¿Cuáles considera que son los factores internos que afectan a la morosidad?

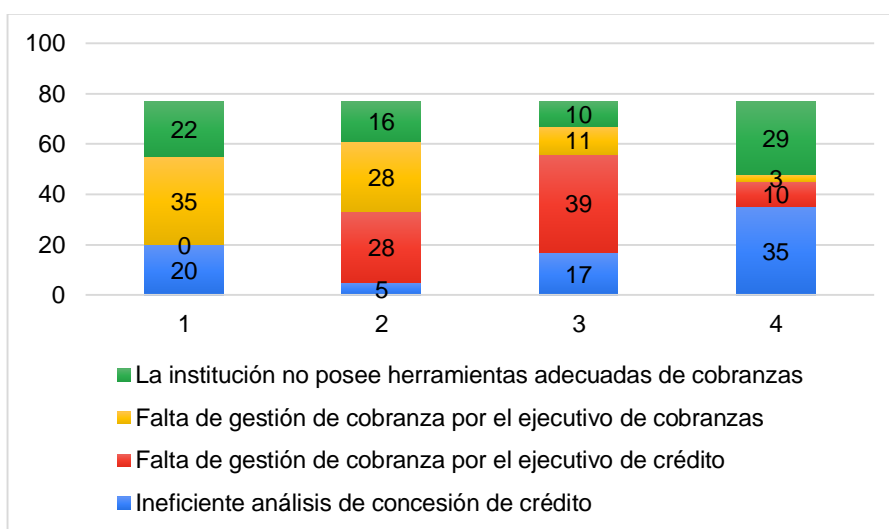
Tabla 8. Factores internos que afectan a la morosidad

Alternativas	Frecuencia			
	Ineficiente análisis de concesión de crédito	Falta de gestión de cobranza por el ejecutivo de crédito	Falta de gestión de cobranza por el ejecutivo de cobranzas	La institución no posee herramientas adecuadas de cobranzas
1	20	0	35	22
2	5	28	28	16
3	17	39	11	10
4	35	10	3	29
Total	77	77	77	77

Fuente: instrumento de investigación

De las encuestas efectuadas al personal, 35 de ellos consideran que los factores internos que afectan a la morosidad, es el ineficiente análisis de concesión de crédito calificado con 4, es la más alta; mientras que 29 califican con 4 que la institución no posee herramientas adecuadas de cobranzas, el factor interno calificado con 1 por 35 encuestados, es la falta de gestión de cobranza por el ejecutivo de cobranzas.

Gráfico 16. Factores internos que afectan a la morosidad



Fuente: instrumento de investigación

En ese sentido, se identifica que el factor interno de mayor afectación a la morosidad, es el ineficiente análisis de concesión de crédito, lo que involucra al proceso de inducción y capacitación del personal que brinda la institución.

Seleccione 2 de las siguientes alternativas, ¿Cuáles considera que son los factores externos que afectan al no pago de la cuota por parte del socio en la actualidad?

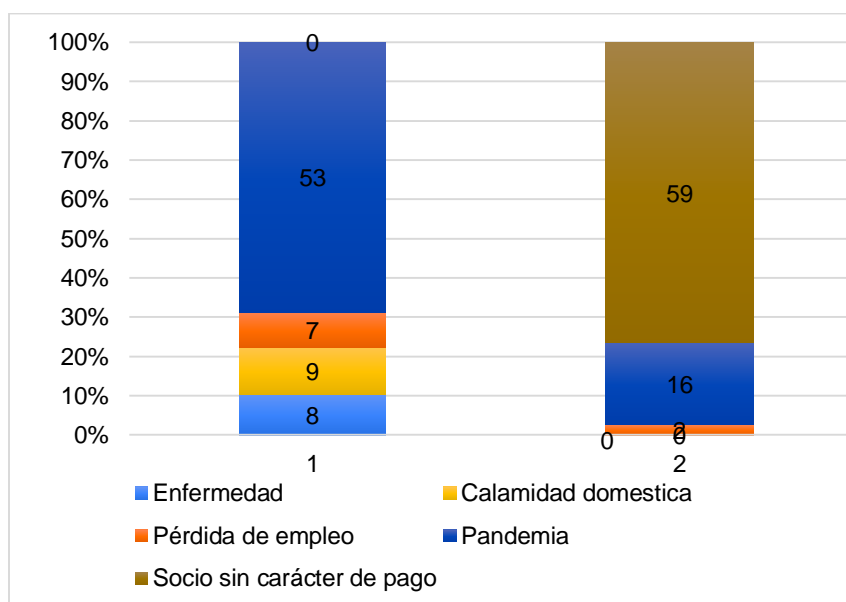
Tabla 9. Factores externos que afectan al no pago de la cuota

Alternativas	Frecuencia	
	1	2
Enfermedad	8	0
Calamidad doméstica	9	0
Pérdida de empleo	7	2
Pandemia	53	16
Socio sin carácter de pago	0	59
Total	77	77

Fuente: instrumento de investigación

Del total de encuestados, 59 personas indican que uno de los factores externos que afectan al no pago de la cuota por parte del socio actualmente, es el socio sin carácter de pago, mientras que, 53 de ellos considera como segundo factor en la actualidad a la pandemia.

Gráfico 17. Factores externos que afectan al no pago de la cuota



Fuente: instrumento de investigación

En función al análisis, se determina que el socio sin carácter de pago es uno de los factores que afectan al impago de la cuota y se ratifica que la pandemia si afectó a la morosidad, obliga a la institución mejorar la gestión de cobranzas.

¿Está Ud. de acuerdo que la pandemia afectó al indicador de morosidad?

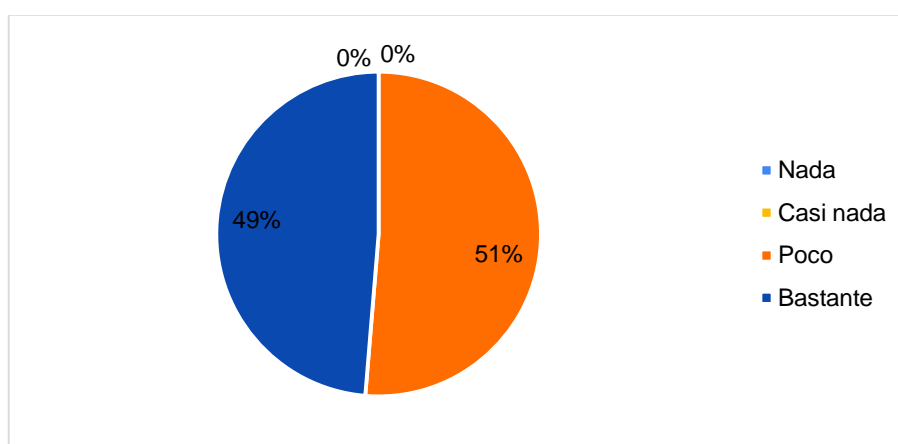
Tabla 10. Efecto pandemia al indicador de morosidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	0	0,00%	0,00%
Casi nada	0	0,00%	0,00%
Poco	39	51,32%	51,32%
Bastante	37	48,68%	100%
Total	76	100%	

Fuente: Instrumento de investigación

De las encuestas aplicadas, el 51 % considera que la pandemia afectó en poco a la morosidad y el 49% indica que la afectación es bastante.

Gráfico 18. Efecto pandemia al indicador de morosidad



Fuente: instrumento de investigación

En función al resultado, se determina que la pandemia si afectó al incremento del indicador de morosidad en la CACPE Pastaza, lo que implica un aumento en las provisiones de la cartera de crédito vencido.

Basada en su experiencia de las siguientes opciones, ¿Qué actividad económica considera que fue la más afectada con la pandemia?

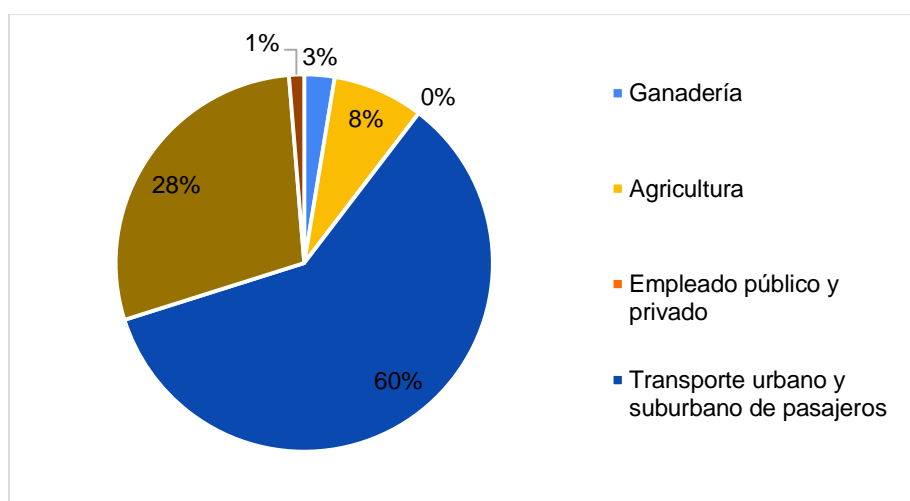
Tabla 11. Efecto pandemia en las actividades económicas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ganadería	2	2,60%	2,60%
Agricultura	6	7,79%	10,39%
Empleado público y privado	0	0,00%	10,39%
Transporte urbano y suburbano de pasajeros	46	59,74%	70,13%
Actividades de restaurante y servicio de comidas	22	28,57%	98,70%
Venta al por menor de bebidas y alimentos	1	1,30%	100%
Total	77	100%	

Fuente: instrumento de investigación

Del total de encuestados, el 60% indica que la actividad más afectada es el de transporte de pasajeros y el 28% resalta a la actividad de restaurante y servicios de comidas, como segunda actividad afectada dentro de las opciones propuestas.

Gráfico 19. Efecto pandemia en las actividades económicas



Fuente: instrumento de investigación

En base a los resultados obtenidos, se identifica a la actividad de transporte de pasajeros como la más afectada por la pandemia en la CACPE Pastaza, por consiguiente, la institución debe de tomar decisiones para que la recuperación de cartera en ese sector económico sea más efectiva.

Seleccione 2 alternativas, ¿Cuáles son los métodos que más Ud. utiliza para la gestión de cobranzas?

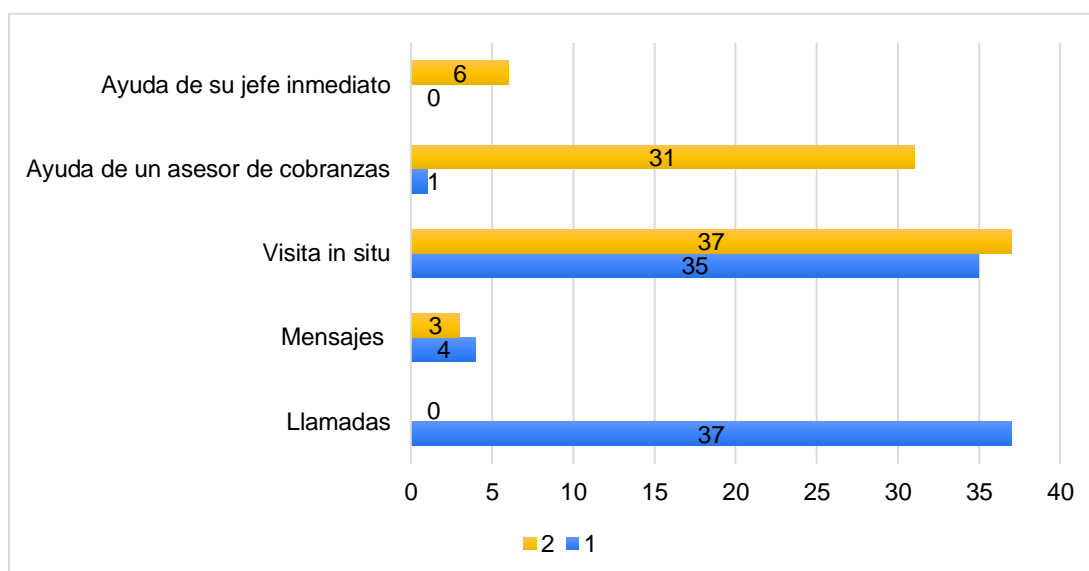
Tabla 12. Métodos de gestión de cobranzas

Alternativas	Frecuencia	
	1	2
Llamadas	37	0
Mensajes	4	3
Visita <i>in situ</i>	35	37
Ayuda de un asesor de cobranzas	1	31
Ayuda de su jefe inmediato	0	6
Total	77	77

Fuente: instrumento de investigación

De las encuestas realizadas al personal, 37 de ellos indican que uno de los métodos más utilizados es la visita *in situ* y la otra opción son las llamadas telefónicas, con 37 encuestados que lo afirman.

Gráfico 20. Métodos de gestión de cobranzas



Fuente: instrumento de investigación

En tal sentido, se identifica que las alternativas aplicadas para la gestión de cobranzas por el personal en CACPE Pastaza son la visita *in situ* y las llamadas telefónicas, lo que implica a la administración dotar de herramientas que permita optimizar las cobranzas.

¿Cuál de las siguientes alternativas propuestas por las SEPS para disminuir la morosidad aplica?

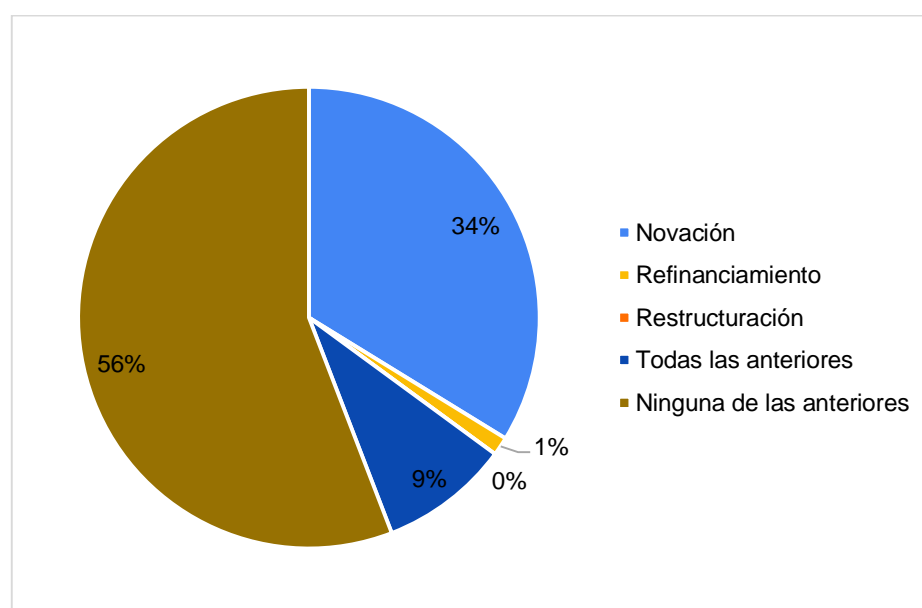
Tabla 13. Alternativas SEPS para la morosidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Novación	26	33,77%	33,77%
Refinanciamiento	1	1,30%	35,06%
Reestructuración	0	0,00%	35,06%
Todas las anteriores	7	9,09%	44,16%
Ninguna de las anteriores	43	55,84%	100%
Total	77	100%	

Fuente: instrumento de investigación

Del total de encuestados, el 56% indica que no aplica ninguna de las alternativas propuestas por la SEPS y el 34% indica que aplica la novación para disminuir la morosidad.

Gráfico 21. Alternativas SEPS para la morosidad



Fuente: instrumento de investigación

Por el resultado obtenido, se identifica que CACPE Pastaza aplica la novación como alternativa de disminución de morosidad, porque analizan las repercusiones que conllevan el refinanciamiento y reestructura.

¿La institución le proporciona información actualizada de su cartera morosa y de las actividades económicas con mayor morosidad en el sector?

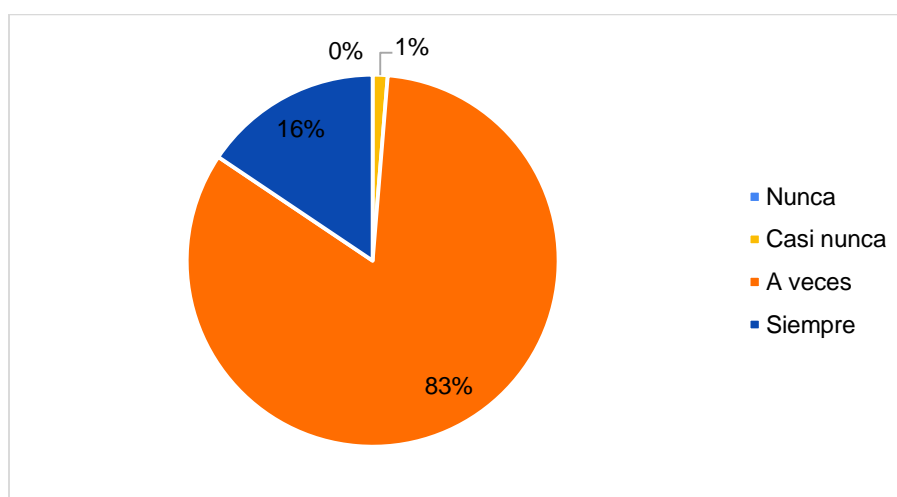
Tabla 14. Información actualizada

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,00%	0,00%
Casi nunca	1	1,30%	1,30%
A veces	64	83,12%	84,42%
Siempre	12	15,58%	100%
Total	77	100%	

Fuente: instrumento de investigación

De las encuestas aplicadas, el 83% del personal indica que a veces recibe información actualizada de su cartera morosa y de las actividades económicas con mayor morosidad en el sector, mientras que, el 16% opina que siempre la institución le proporciona información.

Gráfico 22. Información actualizada



Fuente: instrumento de investigación

En función a los resultados obtenidos, la institución no proporciona con frecuencia información vital para el desempeño de las actividades del personal de créditos y cobranzas. La dotación de base de datos actualizados de la cartera morosa ayuda a realizar una cobranza más efectiva y conocer las actividades de alto riesgo del sector permite una colocación más eficiente.

Del 1 al 5 ¿Considera que la institución posee un proceso eficiente para la gestión de cobranzas?

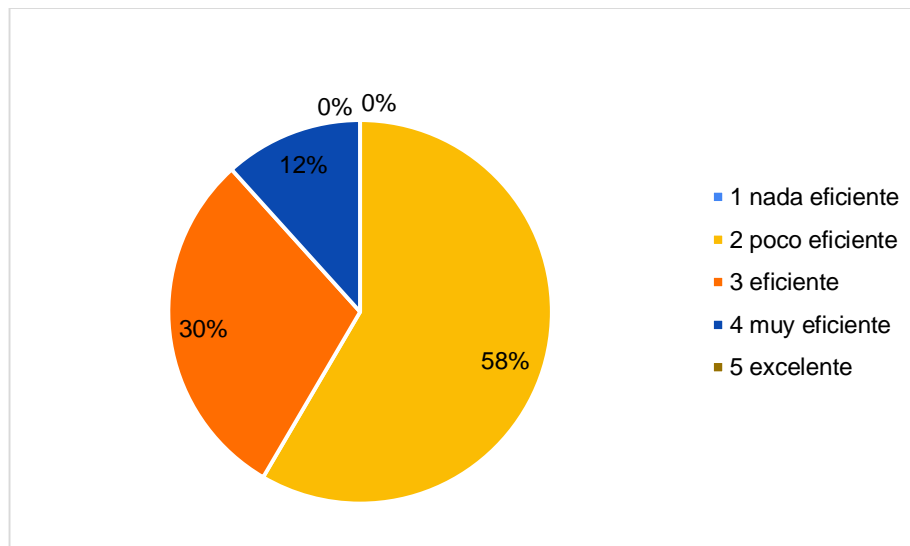
Tabla 15. Proceso eficiente de gestión de cobranzas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 nada eficiente	0	0,00%	0,00%
2 poco eficiente	45	58,44%	58,44%
3 eficiente	23	29,87%	88,31%
4 muy eficiente	9	11,69%	100%
5 excelente	0	0,00%	100%
Total	77	100%	

Fuente: instrumento de investigación

Del total de encuestados, el 58% considera que la institución posee un proceso poco eficiente de gestión de cobranzas, el 30% indica que si es eficiente y el 12% considera que la gestión es muy eficiente.

Gráfico 23. Proceso eficiente de gestión de cobranzas



Fuente: instrumento de investigación

Con base en los resultados obtenidos, se determina que el proceso de gestión de cobranzas actual de la CACPE Pastaza es poco eficiente, dicha información debe ser considerada para la toma de decisiones de la gerencia para mejorar dicho proceso, lo que involucra al personal y las herramientas que tiene la institución.

¿Está Ud. de acuerdo que la gestión de cobranza influye en la morosidad y por ende en la rentabilidad?

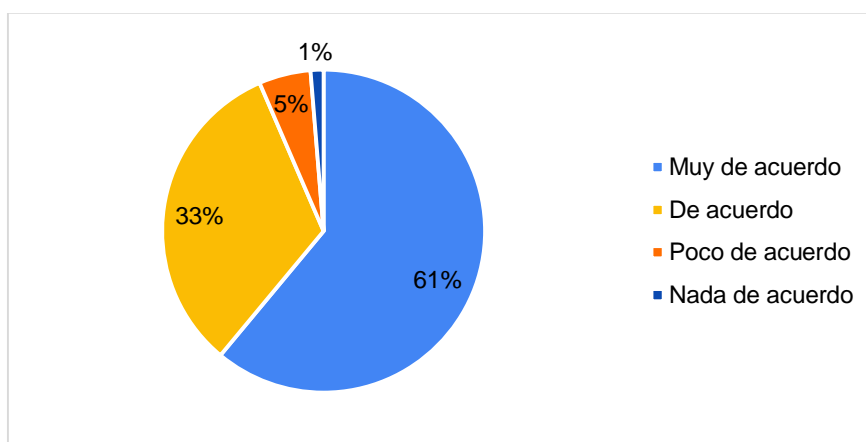
Tabla 16. Morosidad y rentabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	47	61,04%	61,04%
De acuerdo	25	32,47%	93,51%
Poco de acuerdo	4	5,19%	98,70%
Nada de acuerdo	1	1,30%	100%
Total	77	100%	

Fuente: instrumento de investigación

De las encuestas aplicadas, el 61% indica que está muy de acuerdo que la gestión de cobranzas influye en morosidad y que a su vez afecta a la rentabilidad. Un encuestado no está nada de acuerdo en esa afirmación.

Gráfico 24. Morosidad y rentabilidad



Fuente: instrumento de investigación

En ese sentido, los resultados obtenidos demuestran que la mayoría del personal está muy de acuerdo y conoce la afectación de la morosidad en la rentabilidad, debido a que el incremento de la cartera vencida y reclasificada, conlleva al incremento de la provisión.

Considera Ud. ¿Qué un correcto modelo de gestión de cobranzas mejoré la cobranza y por consiguiente la rentabilidad?

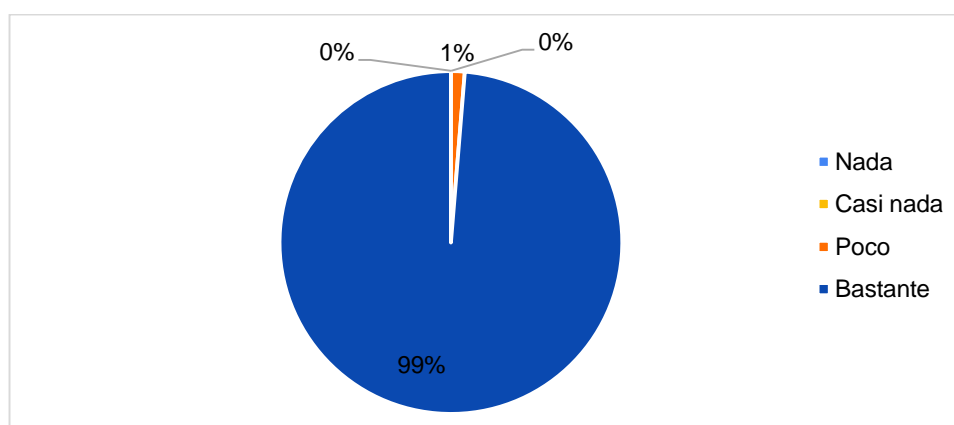
Tabla 17. Modelo de gestión de cobranzas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	0	0,00%	0,00%
Casi nada	0	0,00%	0,00%
Poco	1	1,30%	1,30%
Bastante	76	98,70%	100%
Total	77	100%	

Fuente: instrumento de investigación

Del total de encuestados, indica en un 99% que un correcto modelo de gestión de cobranzas si mejore bastante en la morosidad y por consiguiente en la rentabilidad, mientras que, el 1% considera que la mejora sea poco.

Gráfico 25. Modelo de gestión de cobranzas



Fuente: instrumento de investigación

En base al análisis de los resultados obtenidos, el personal encuestado está de acuerdo que un modelo adecuado de gestión de cobranzas si ayude a disminuir la morosidad y así, la rentabilidad de la institución no sea afectada. Un modelo de gestión de cobranzas optimo permite tomar decisiones acertadas para el cumplimiento de objetivos.

2.3. Diagnóstico CACPE Pastaza

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza fue creada en el año 1987, con tan sólo 50 socios, y 180 mil sucres en activos, que al cambio oficial sería \$8 dólares americanos. En el primer año, crece un 38,53%, desde entonces cumple un rol protagónico en el desarrollo socio económico en las provincias donde tiene presencia: Pastaza, Napo, Orellana, Morona Santiago, Tungurahua, Loja, Cuenca y Pichincha.

La entidad pertenece al segmento 1, según reporte SEPS con corte al 31 de diciembre del 2021, posee un activo de USD 228,114.03 y cuenta con 144,000.00 socios. La creatividad y eficiente administración de sus directivos y empleados, se ven reflejadas en la creación de productos y servicios vanguardistas que han sido replicados por otras entidades financieras del país y el mundo. Así mismo, la cooperativa ha participado en la creación de importantes organismos, como COONECTA, entidad que facilita el uso de cajeros automáticos entre instituciones financieras, y FINANCOOP. También, es importante resaltar la misión, visión y valores corporativos de la institución que son el pilar de su funcionamiento:

Misión

Somos una cooperativa de Ahorro y Crédito con auténtica vocación social, creada para impulsar el progreso de nuevos socios, sus negocios y la comunidad, a través de créditos y ahorros especialmente creados a su medida.

Visión

Ser reconocida como la cooperativa de trato humano que es líder en impulsar el progreso de sus socios y comunidad en la región amazónica y sierra del Ecuador.

Tabla 18. Clasificación de la cartera de crédito CACPE Pastaza

Detalle	USD al 31 de diciembre de 2020	USD al 31 de diciembre de 2021	Porcentaje de Morosidad 2020	Porcentaje de Morosidad 2021
Total cartera improductiva	2.199.396,10	4.415.428,67		
Total cartera bruta	133.259.688,69	150.159.892,60	1,65%	2,94%
Provisiones	4.640.884,02	6.300.293,13		
Total cartera neta	128.618,67	143.859.599,47		

Fuente: boletín SEPS

Para conocer a gran amplitud los cambios existentes en los períodos 2020 y 2021 de las instituciones financieras del sector de Economía Popular y Solidario, es necesario realizar un análisis comparativo en el período antes mencionado con 5 instituciones con características similares en el saldo de la cartera con CACPE Pastaza en el 2020, se selecciona así, a las siguientes cooperativas: De los servidores de educación y cultura, Ambato Ltda., San José Ltda. y el Sagrario Ltda. Adicional se adjunta el ranking de instituciones Sector Financiero Popular y Solidario Segmento 1 en relación al saldo de la cartera bruta.

Tabla 19. Ranking sector financiero popular y solidario segmento 1

Periodo del 1 enero al 31 de diciembre del 2020 (USD)

	Entidad	Dólares	Porcentaje
1	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	1.707.242.522	18,50%
2	JARDÍN AZUAYO LTDA	775.789.955	8,41%
3	POLICÍA NACIONAL LTDA	756.460.073	8,20%
4	29 DE OCTUBRE LTDA	419.655.566	4,55%
5	ALIANZA DEL VALLE LTDA	414.098.424	4,49%
6	COOPROGRESO LTDA	400.720.851	4,34%
7	OSCUS LTDA	306.064.741	3,32%
8	SAN FRANCISCO LTDA	283.452.464	3,07%
9	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	280.041.756	3,03%
10	RIOBAMBA LTDA	256.636.265	2,78%
11	ANDALUCÍA LTDA	240.704.765	2,61%
12	MUSHUC RUNA LTDA	234.096.457	2,54%
13	DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	229.422.703	2,49%
14	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	220.906.816	2,39%
15	PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	204.370.250	2,21%
16	FERNANDO DAQUILEMA	195.789.577	2,12%
17	TULCÁN LTDA	194.503.613	2,11%
18	ATUNTAQUI LTDA	171.306.750	1,86%
19	23 DE JULIO LTDA	164.255.532	1,78%
20	CHIBULEO LTDA	159.433.883	1,73%
21	DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA	140.366.710	1,52%
22	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	133.259.689	1,44%
23	AMBATO LTDA	133.094.444	1,44%
24	SAN JOSÉ LTDA	132.902.403	1,44%
25	EL SAGRARIO LTDA	129.129.748	1,40%
26	PILAHUIN TIO LTDA	123.741.245	1,34%
27	SANTA ROSA LTDA	113.123.701	1,23%
28	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	111.202.420	1,20%
29	KULLKI WASI LTDA	108.148.682	1,17%
30	ERCO LTDA	104.863.840	1,14%
31	CREA LTDA	88.750.816	0,96%
32	ONCE DE JUNIO LTDA	79.990.500	0,87%
33	COMERCIO LTDA	74.339.717	0,81%
34	15 DE ABRIL LTDA	70.617.803	0,77%
35	LA MERCED LTDA	70.284.630	0,76%
	Total general	9.228.769.314	100,00%

Fuente: SEPS

En la siguiente tabla se detalla el saldo de la cartera de crédito de las 5 instituciones a analizar durante los periodos 2020-2021, en el que se visualiza que la cooperativa Ambato Ltda., es la que mayor incremento de la cartera improductiva tuvo en el año 2021, con 4.877.349,61 a comparación del 2020, donde su indicador de morosidad era el 1.94% e incremento al 4.48%, destaca el efecto pandemia en el incremento de las provisiones. Por lo contrario, la cooperativa De los servidores públicos del ministerio de educación y cultura tuvo una disminución en la cartera improductiva

de -482.818,12 en relación al 2020, donde la morosidad fue de 2.83% y en el 2021 del 2.36%. La CACPE Pastaza tuvo un incremento en la cartera improductiva a comparación al 2020 de 2.216.032,57 y la provisión incrementó a 6.300.293,13.

Tabla 20. Análisis comparativo Morosidad de IFIS SEPs (USD)

Período	Detalle	DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	AMBATO LTDA	SAN JOSÉ LTDA	EL SAGRARIO LTDA
2020	Total cartera improductiva	3.977.210,31	2.199.396,10	2.582.859,58	5.082.764,21	2.734.935,94
	Total cartera bruta	140.366.710,30	133.259.688,69	133.094.443,54	132.902.402,50	129.129.748,40
	Provisiones	-8.117.464,26	-4.640.884,02	-7.685.553,84	-12.150.094,82	-5.097.792,48
	Total cartera neta	132.249.246,04	128.618.804,67	125.408.889,70	120.752.307,68	124.031.955,92
	Indicador de morosidad %	2,83%	1,65%	1,94%	3,82%	2,12%
2021	Total cartera improductiva	3.494.392,19	4.415.428,67	7.460.209,19	6.138.547,93	4.685.952,79
	Total cartera bruta	148.165.863,33	150.159.892,60	166.659.489,45	143.036.463,04	142.666.010,70
	Provisiones	-8.268.919,34	-6.300.293,13	-11.638.337,80	-13.750.355,10	-6.541.183,76
	Total cartera neta	139.896.943,99	143.859.599,47	155.021.151,65	129.286.107,94	136.124.826,94
	Indicador de morosidad %	2,36%	2,94%	4,48%	4,29%	3,28%
	Diferencia Cartera Improductiva 2020-2021	-482.818,12	2.216.032,57	4.877.349,61	1.055.783,72	1.951.016,85
	Diferencia Morosidad 2020-2021	-0,48%	1,29%	2,54%	0,47%	1,17%

Fuente: elaboración propia a partir de boletín mensual SEPS

Rentabilidad

En el aspecto rentable CACPE Pastaza tuvo una disminución de sus ingresos, que afectó a la rentabilidad del período 2021, con una diferencia de 816.012,03 con respecto al 2020. Cabe mencionar que el factor principal es el incremento de las provisiones.

Tabla 21. Porcentaje de rentabilidad CACPE Pastaza 2020-2021

Detalle	Al 31 de diciembre de 2020	Al 31 de diciembre de 2021	Diferencia
Ganancia o Pérdida del Ejercicio	2.586.767,18	1.770.755,15	816.012,03

Fuente: boletín SEPS

Es importante realizar un análisis de las 5 cooperativas para conocer el impacto de la morosidad en la rentabilidad.

Tabla 22. Análisis comparativo rentabilidad de IFIS SEPS (dólares)

Período	Detalle	De los servidores públicos del ministerio de educación y cultura	De la pequeña empresa de Pastaza Ltda.	Ambato Ltda.	San José Ltda.	El Sagrario Ltda.
2020	Ganancia o Pérdida del Ejercicio	1.221.696,16	2.586.767,18	1.078.426,35	230.973,81	3.221.793,36
2021	Ganancia o Pérdida del Ejercicio	3.607.442,14	1.770.755,15	1.268.036,91	913.704,98	2.915.201,25
	Diferencia 2020-2021	2.385.745,98	-816.012,03	189.610,56	682.731,17	-306.592,11

Fuente: elaboración propia a partir de boletín mensual SEPS

En la tabla se verifica que la cooperativa De los servidores públicos del ministerio de educación y cultura tuvo una ganancia de 1.221.696,16 en el 2020 y en el 2021 fue de 3.607.442,14; fue la única institución de las 5, de mayor crecimiento en rentabilidad en el 2021. Por otro lado, CACPE Pastaza tuvo un decrecimiento de 816.012,03 en rentabilidad a comparación del 2020.

Gestión de cobranzas actual en CACPE Pastaza

Gráfico 26. Estructura actual de cobranzas



Fuente: Departamento de cobranzas CACPE Pastaza

Tipo de cobranzas

- Cobranza preventiva

Es la actividad previa / recordatorio de la cuota 5 días antes de la fecha de pago de la cuota, básicamente a aquellos socios que han manifestado atrasos en las cuotas anteriores.

- Cobranza operativa

Inicia cuando el socio no realiza el pago en las fechas acordadas, se aplica las acciones definidas: llamadas telefónicas, visita al socio y envío de notificaciones. Las acciones empiezan desde el día 1.

- Cobranza extrajudicial

Se lleva a cabo cuando el equipo de crédito(ejecutivos) ha agotado todas las posibilidades de cobranza a su alcance y se traslada esta responsabilidad al supervisor y ejecutivos cobranzas. En los primeros acercamientos, la cobranza se hace mediante la persuasión, invita al socio a realizar el pago de manera

voluntaria y así evitar los conflictos legales, de no ser suficiente con esa gestión se aplican las acciones definidas en el modelo.

- Cobranza judicial

Se lleva a cabo cuando se agotan las fases de cobranza mencionados; se ejecuta con base en los procedimientos contemplados por la normativa legal. Se debe aclarar que esta no es la solución a un problema que se pudo solucionar desde un principio con la cobranza preventiva y operativa.

Gráfico 27. Tipo de cobranzas CACPE Pastaza



Fuente: Manual de cobranzas CACPE Pastaza

Estados de la Cartera

Para efectos de administración de la cartera, la Cooperativa ha definido 4 estados de la cartera, la transición de una operación depende del número de días, el saldo por vencer y la decisión de iniciar acciones judiciales. así:

- **Activa:** es la cartera que se encuentra al día, aquellas operaciones que no tiene días de vencido, así como las que se encuentran impagas hasta los 35 días.
- **Reclasificada:** es la cartera que se encuentra impaga pero que ya ha pasado los 35 días.

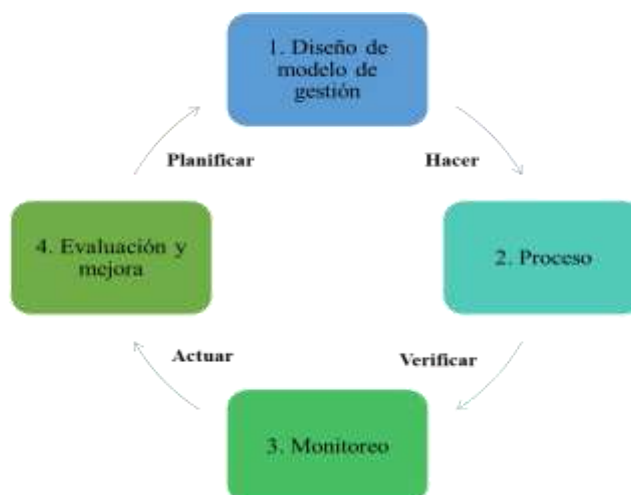
- **Trámite Judicial:** es la cartera que se encuentra impaga y que pasa a cobranza judicial, luego de la validación entre los responsables de los tramos correspondientes.
- **Vencida:** es la cartera que se encuentra vencida en su totalidad, es decir, no registra montos en riesgo.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Validación y análisis de resultados prácticos

En el diseño de un modelo de gestión de cobranzas para la toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, se propone un modelo de gestión basado en la ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), se detalla mediante el Gráfico 28.

Gráfico 28. Diseño de un modelo de gestión de cobranzas CACPE Pastaza



Fuente: Elaboración propia a partir (Gómez, 2019)

La aplicación del modelo PHVA para la gestión de cobranzas es una oportunidad de mejora para la institución por las siguientes razones:

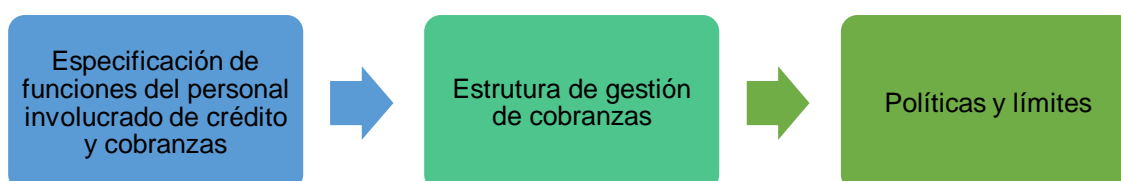
- La institución define los perfiles de los empleados de créditos y cobranzas de acuerdo a sus necesidades.
- Simplifica las actividades del proceso de cobranzas para la institución y en especial para el personal involucrado.
- El personal de créditos y cobranzas conoce las responsabilidades de su puesto de trabajo de forma concreta.

- El seguimiento de las actividades relacionados con la gestión de cobranzas es más oportuno por los indicadores de medición definidas.
- El acceso a reportería permite tomar decisiones de manera ágil y establecer un plan de acción.
- El ciclo PHVA es muy útil en actividades repetitivas, el proceso de cobranzas es así; se realiza todos los meses con corte fin de mes, y en el siguiente mes se determina los resultados obtenidos en el período, se pone en marcha el plan de acción sobre actividades a implementar y cuales son necesarias mejorar o eliminar, toda decisión basada en datos reales.
- La mejora continua es posible con el modelo propuesto, porque el ciclo de ejecución es corto, es decir cada mes se puede comparar la gestión de cobranzas y medir los resultados del personal involucrado, por ejemplo; si un ejecutivo de crédito incrementó su cartera reclasificada, se puede proponer el apoyo de un ejecutivo de cobranzas en el siguiente período para lograr disminuir su morosidad.

Planificar.- Diseño de modelo de gestión de cobranzas

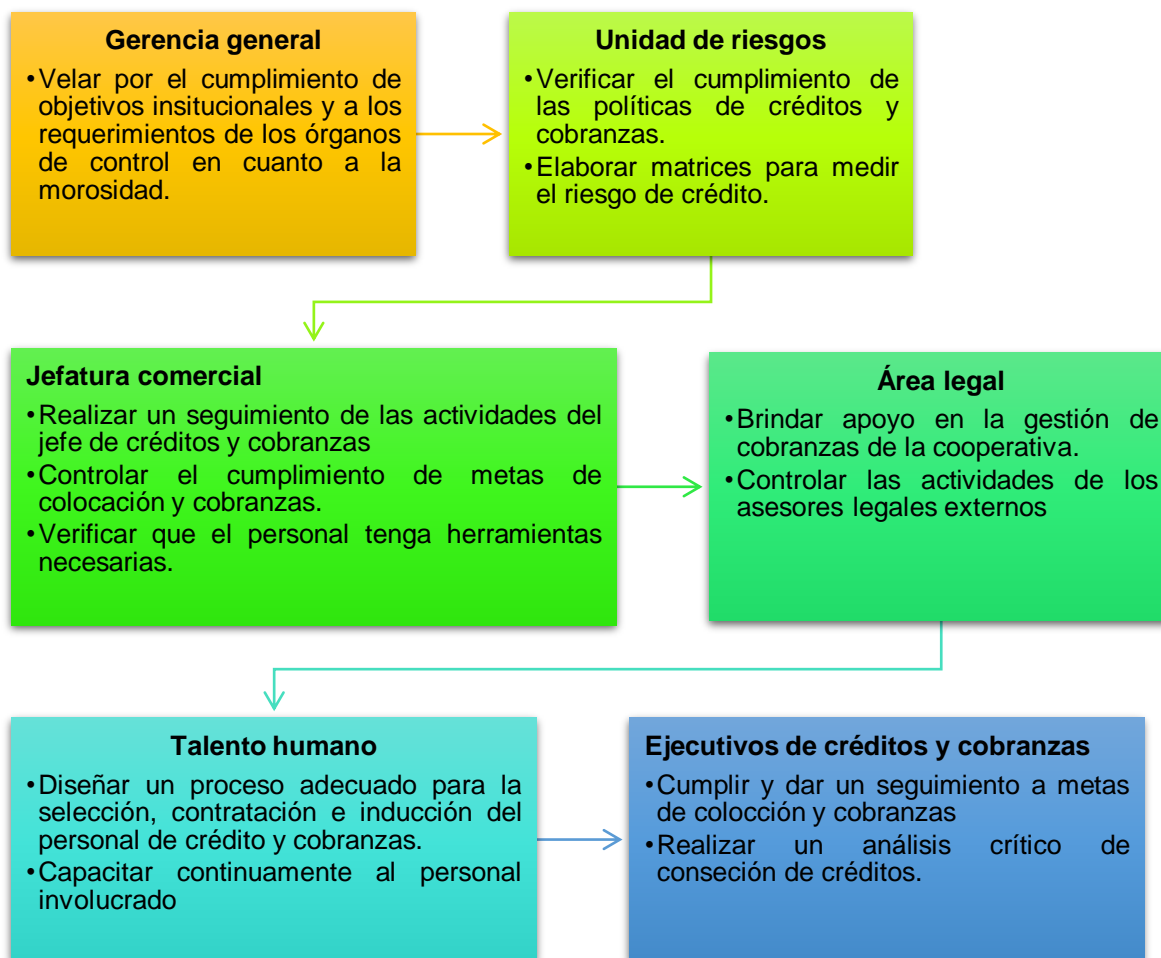
En primera instancia la CACPE Pastaza definirá su estructura, estrategias, políticas, funciones y responsabilidades del personal involucrado en el proceso de gestión de cobranzas.

Gráfico 29. Elementos de un modelo de gestión de cobranzas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30. Roles y responsabilidad del personal involucrado



Fuente: Elaboración propia

Funciones específicas del personal de créditos y cobranzas

- **Jefe de crédito y cobranza**

Realiza una planificación, monitoreo y control de las actividades del área de créditos y cobranzas, así como de las acciones de personal a su cargo, procura el cumplimiento del POA e indicadores de gestión establecidos.

- **Ejecutivo de crédito**

Brindar una atención con calidad y responsabilidad, brinda información completa de créditos, cumpliendo políticas y condiciones establecidas con el fin de evaluar la

concesión de recursos y el mantenimiento de una cartera sana mediante acciones de recuperación preventivas, principalmente, y de acciones operativas cuando un prestatario ha incumplido su pago.

- **Supervisor general de cobranza**

Controla la gestión de cobranza operativa y extrajudicial mediante la coordinación a los ejecutivos de cobranza y genera la operatividad de la transferencia (doble vía) de cartera del equipo de crédito y del departamento legal.

- **Ejecutivos de cobranza**

Se encargan de gestionar y recuperar la cartera vencida y reclasificada a su cargo, así como la custodia de la documentación requerida para la cobranza extrajudicial.

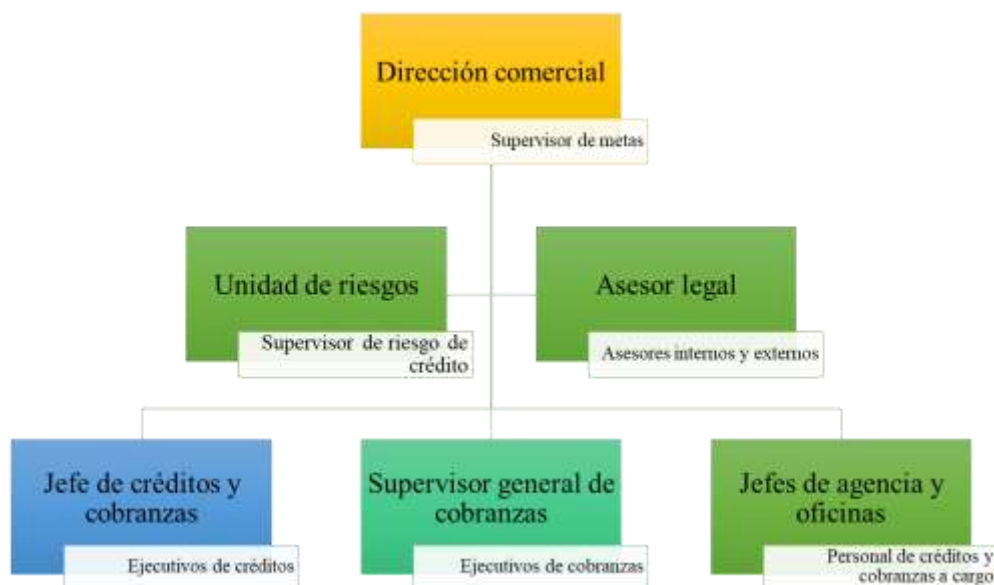
- **Ejecutivos operativos de créditos y cobranzas**

Brindar apoyo al jefe de crédito y cobranza, ejecutivo de crédito, supervisor general de cobranza y ejecutivo de cobranzas en cuanto al suministro de información prestatarios, así como también en la elaboración de la documentación de los créditos otorgados, comunicaciones y archivos y, apoyo específico en gestiones de recuperación preventiva.

Estructura orgánica en el área de cobranzas

A continuación, se propone una estructura para la gestión de cobranzas basada en la modelo propuesto, Gráfico 31.

Gráfico 31. Estructura orgánica en el área de cobranzas



Fuente: Elaboración propia

Funciones y responsabilidades de la gestión de cobranzas

- **Dirección comercial.** - Responde a la gerencia general por la puesta en marcha de la gestión de créditos de y cobranzas.
- **Unidad de riesgo.** - Responsable de brindar información del riesgo de crédito.
- **Asesor legal.** - encargado de brindar apoyo en la gestión de cobranzas, conjuntamente con los asesores legales.
- **Jefe de créditos y cobranzas.** - responsable del monitoreo de la gestión de concesión y recuperación de créditos.
- **Supervisor general de cobranzas.** - encargado de controlar las actividades de los ejecutivos de cobranzas y brindar apoyo en la gestión de cobranzas a los ejecutivos de cobranzas.

- **Jefe de agencia y oficinas especiales.** - controlar el cumplimiento de las metas propuestas en colocación y morosidad de los ejecutivos de créditos y cobranzas a su cargo.

Políticas y límites

La institución establece dentro de los límites del indicador de morosidad sea de 2,5% para mantener una cartera activa sana.

Hacer. - Proceso del modelo de gestión de cobranzas

Dentro de un modelo adecuado de gestión cobranzas, el papel del personal es uno de los más importante. Por ello, para el correcto desempeño de las actividades por parte de los ejecutivos de créditos y cobranzas es necesario establecer un proceso de selección, reclutamiento e inducción del personal a ingresar en el cargo, por lo que se establece, Cuadro 5.

Cuadro 5. Perfil de los ejecutivos

Ejecutivos de créditos	Ejecutivos de cobranzas
<p>Habilidades blandas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Compromiso • Pensamiento analítico • Iniciativa <p>Habilidades duras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel carreras administrativas. • Experiencia mínima de 2 años en colocación y administración de cobranzas. 	<p>Habilidades blandas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de construcción de relaciones • Autocontrol • Persistencia <p>Habilidades duras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en carreras administrativas o derecho. • Experiencia mínima de 1 año en gestión de recuperación de cartera.

Fuente: elaboración propia

Para la etapa de inducción, luego de la aplicación de la técnica de observación, se propone:

- Establecer a un ejecutivo de crédito y cobranzas master fija que se encargue de la inducción al personal nuevo.

- Que el tiempo de duración del proceso de inducción sea de 2 meses para el personal nuevo con experiencia y para el personal nuevo sin experiencia, el proceso tenga una duración de 6 meses.
- Crear una escuela interna de formación de ejecutivos de créditos y cobranzas.

Proceso de cobranzas

La institución establece el proceso de cobranza en 4 etapas: preventiva, operativa, extrajudicial y judicial según Cuadro 6.

Cuadro 6. Cobranza preventiva

Tramo/ días	Gestión a realizarse	Responsable gestión
Menor a 2 días	1 mensaje preventivo 2 días antes de la fecha de pago cuota	Ejecutivo Operativo
Establecer una categoría	Ejemplo: Socios AAA con corte fin de mes no procede a envían los mensajes.	

Fuente: elaboración propia a partir de manual de cobranzas CACPE Pastaza

Cuadro 7. Cobranza Operativa

Tramo/ días	Gestión a realizarse	Responsable gestión
De 01 a 180	Día 1: Mensaje texto Establecer un dialogo base y definir un tiempo máximo de 3 minutos.	Ejecutivo Operativo de Crédito
	Entre Día 3 - Día 5: Llamada telefónica al deudor	Ejecutivo de Crédito / Ejecutivo Operativo de Crédito
	Entre Día 6 - Día 10: Llamada telefónica al garante	
	Entre Día 11 - Día 15: Visita al negocio/hogar y entrega de Notificación 1 al deudor	
	Entre Día 16 - Día 20: Entrega Notificación al Garante	
	Entre Día 21 - Día 25: Visita negocio/hogar y entrega de Notificación 2 al deudor y garante	
	Entre Día 36 - Día 30: Llamada, Visita negocio/hogar/lugar trabajo, estrategias específicas	
	Entre Día 31 - Día 40: Entrega Notificación e intensificación gestiones (llamadas, visitas (deudor), estrategias específicas	
	Entre Día 41 - Día 60: Entrega Notificación e intensificación gestiones (llamadas, visitas (garante), estrategias específicas	
	Entre Día 61 - Día 90: Intensificación gestiones (llamadas, visitas (garante), estrategias específicas	
	Entre Día 91 - Día 120: Entrega carta extrajudicial	
	Entre Día 121 - Día 180: intensificación gestiones (llamadas, visitas (deudor - garante), advertencia de paso a extrajudicial	

Fuente: elaboración propia a partir de manual de cobranzas CACPE Pastaza

Cuadro 8. Cobranza extrajudicial

Tramo/ días	Gestión a realizarse	Responsable gestión
De 120 en adelante	Día 180 - Adelante: intensificación gestiones (llamadas, visitas (deudor - garante), estrategias específicas.	Ejecutivo de Cobranzas
	Definición por cada caso: entrega Carta Abogado.	
	Revisión Casos para traspaso a cobranza Judicial	

Fuente: Elaboración propia a partir de manual de cobranzas CACPE Pastaza

Cuadro 9. Cobranza judicial

Tramo/ días	Gestión a realizarse	Responsable gestión
Definición Mensual por caso.	Definición Acciones a Seguir	Abogados / Asesor legal
	Seguimiento Gestión Abogados Externos	
Análisis los créditos que enviaran a trámite judicial, previo análisis del comité de cobranzas.		

Fuente: elaboración propia a partir de manual de cobranzas CACPE Pastaza

Herramientas de control

La institución deberá establecer indicadores de medición de la gestión de cobranzas, se propone las siguientes:

- Evolución del % de morosidad y valor de la cartera vencida por ejecutivo de créditos.
- Análisis de cartera recuperada por ejecutivo de cobranzas a 90 días.
- Análisis de la cartera en trámite judicial recuperada vs total cartera en trámite judicial.
- Realizar un análisis de la maduración de la cartera en riesgo por ejecutivo y agencia/oficina.

Verificar. - Monitoreo de la gestión de cobranzas

- Seguimiento de la morosidad y gestión de cobranzas
- Revisión semanal de reportería de morosidad de toda la cooperativa por parte de la dirección comercial, para la toma de decisiones.
- Análisis comparativo de la evolución de la gestión de cobranzas semanalmente.
- Verificar el seguimiento de cobranzas ingresadas en el sistema institucional.
- Aplicar la 3 Cs de cobranzas: ¿cuánto me va a pagar?, ¿cómo me va a pagar? Y ¿cuándo me va a pagar?
- Automatización del cambio de cartera al asesor de cobranzas.
- Establecer un % de castigo por el cambio de usuario del ejecutivo de créditos al ejecutivo de cobranzas.

Actuar. - Evaluación y mejora del modelo de gestión de cobranzas

Es vital que la CACPE Pastaza elabore estrategias de seguimiento para que el proceso de gestión de cobranzas mejore continuamente:

Evaluación a políticas

- Trimestralmente revisar la política de concesión de crédito y cobranzas.
- Realizar anualmente una capacitación de crédito y cobranzas para el personal.

- Establecer políticas de comisiones de los ejecutivos de cobranzas. (% recuperación con fondos propio del socio o subordinación de deudas)

Etapas de gestión de cobranzas

- Realizar una evaluación al proceso de cobranzas preventiva realizada por el ejecutivo operativo. (mensajes enviados vs cobranza efectiva)
- Realizar una evaluación al proceso de cobranzas operativa realizada por el ejecutivo operativo. (llamadas realizadas vs cobranza efectiva)

Análisis de la rentabilidad

La gestión de cobranzas es muy importante en la rentabilidad de la CACPE Pastaza, una correcta administración de la cartera de crédito evita que la institución incurra en provisionar y a su vez genere un gasto muy elevado a la institución. Por ello se sugiere, gestionar la recuperación de la cartera castigada, debido a que se inyecta directamente a la rentabilidad.

Por tal motivo, es necesario realizar un análisis:

- Cartera castigada mensual vs la cartera castigada recuperada
- Cartera castigada recupera vs la cartera castigada total
- Cartera castigada recuperada por asesor legal externo/empresa
- Analizar que asesor/empresa recupera más saldo de cartera

3.2. Análisis del modelo de gestión de cobranzas

De las encuestas aplicadas al personal involucrado en la gestión de créditos y cobranzas, se identificó los factores que influyen en la gestión de cobranzas y las afectaciones de la pandemia del 2020, se destaca:

- Los encuestados en su mayoría que considera que el proceso de inducción y capacitación es regular.
- El personal encuestado afirma que la falta de capacitación afecta al rendimiento de los ejecutivos de créditos y cobranzas.
- Los factores internos que afectan a la morosidad es el ineficiente análisis de concesión de créditos y que la institución no posee herramientas adecuadas de cobranzas.
- Los factores externos que afectan a la morosidad es la pandemia y que el socio sin carácter de pago.
- El sector más afectado con la pandemia son las actividades de transporte urbano y suburbano de pasajeros y las actividades de restaurante y servicio de comidas.
- El método más utilizado para la gestión de cobranzas son las llamadas y la visita *in situ*.
- No se proporciona con frecuencia información actualizada de la cartera morosa y de los sectores de alto riesgo.
- La institución posee un proceso poco eficiente para la gestión de cobranzas.
- Los encuestados afirman que la gestión de cobranzas si incide en la rentabilidad.

Una vez desarrollado la propuesta, es importante realizar un análisis de la afectación de la gestión de cobranzas durante el año 2020 y 2021. Se puede evidenciar un incremento en el saldo de la cartera improductiva por un valor de 2.216.032,57 con respecto al 2020, a su vez afecta al incremento del cálculo de la provisión, donde el factor que influye es el efecto pandemia, socios sin carácter de pago y la falta de gestión de cobranzas. El indicador de morosidad en el 2020 fue de 1,65 y de 2,94 en el 2021.

Adicional, es importante resaltar el incremento que tuvo la cartera de microcrédito vencida a diferencia de las otras líneas de crédito; en el 2021 que fue de 988.173,55 a comparación del año 2020 que el monto fue de 774.698,55, como efecto una variación por 988.173,55. Lo que respalda el resultado de las encuestas aplicadas, donde el personal menciona que las actividades más afectadas con la pandemia son la de transporte urbano y suburbano de pasajeros y las actividades de restaurante y servicio de comidas, dichas actividades corresponden al microcrédito.

Tabla 23. Clasificación de la cartera de crédito CACPE Pastaza

Detalle	USD al 31 de diciembre de 2020	USD al 31 de diciembre de 2021	% Morosidad 2020	% Morosidad 2021	Variación Cartera improductiva
Total cartera por vencer	131.060.292,59	145.744.463,93			14.684.171,34
Cartera de crédito consumo por vencer	32.703.517,92	45.768.451,27			13.064.933,35
Cartera de crédito inmobiliario por vencer	5.067.678,49	6.284.181,18			1.216.502,69
Cartera de microcrédito por vencer	86.926.051,80	93.691.831,48			6.765.779,68
Cartera de consumo ordinario por vencer	6.363.044,38	0,00			-6.363.044,38
Total cartera que no devenga interés	1.306.451,05	2.233.070,87	0,98	1,49	926.619,82
Cartera de crédito consumo que no devenga intereses	149.397,45	343.672,63	0,11	0,23	194.275,18
Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	0,00	28.368,70	0,00	0,02	28.368,70
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	1.140.701,18	1.861.029,54	0,86	1,24	720.328,36
Cartera de consumo ordinario que no devenga intereses	16.352,42	0,00	0,01	0,00	-16.352,42
Total cartera vencida	892.945,05	2.182.357,80	0,67	1,45	1.289.412,75
Cartera de crédito consumo vencida	112.670,44	374.102,41	0,08	0,25	261.431,97
Cartera de crédito inmobiliario vencida	2,00	45.383,29	0,00	0,03	45.381,29
Cartera de microcrédito vencida	774.698,55	1.762.872,10	0,58	1,17	988.173,55
Cartera de consumo ordinario vencida	5.574,06	0,00	0,004	0,00	-5.574,06
Total cartera improductiva	2.199.396,10	4.415.428,67	1,65%	2,94%	2.216.032,57
Total cartera bruta	133.259.688,69	150.159.892,60			16.900.203,91
Provisiones	-4.640.884,02	-6.300.293,13			-1.659.409,11
Total cartera neta	128.618.804,67	143.859.599,47			15.240.794,80

Fuente: elaboración propia a partir del boletín mensual SEPS y CACPE Pastaza

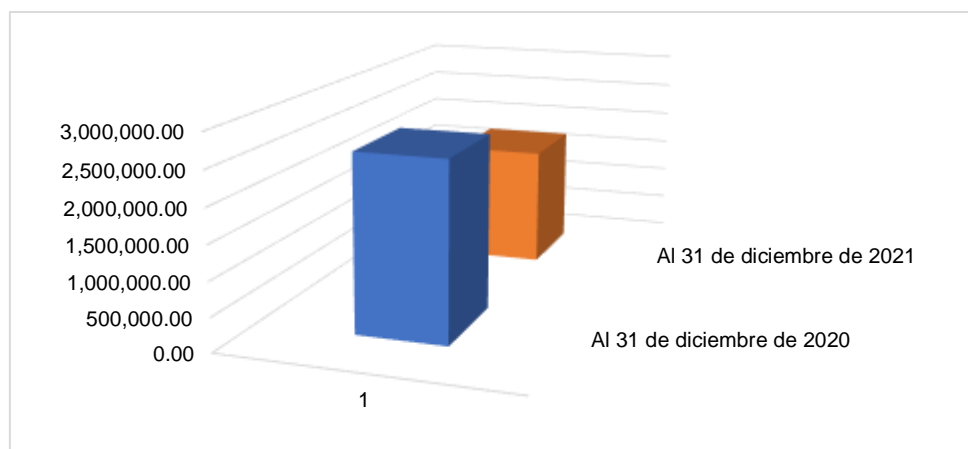
En el 2020 la CACPE Pastaza tuvo una rentabilidad del 2.586.767,18 y en el 2021 disminuye a 1.770.755,15 con una diferencia de 816.012,03, se determina que el incremento de los gastos operativos (personal) y la provisión afectó a la rentabilidad.

Tabla 24. Porcentaje de rentabilidad CACPE Pastaza 2020-2021

Cuentas	USD al 31 de diciembre de 2020	Porcentaje de participación	USD al 31 de diciembre de 2021	Porcentaje de participación	Variación
5 ingresos	22.562.240,42	100,00	24.852.626,31	100,00	2.290.385,89
Intereses y descptos. Ganados	21.769.636,52	96,49	24.000.420,21	96,57	2.230.783,69
Comisiones ganadas	76.963,73	0,34	156.042,58	0,63	79.078,85
Utilidades financieras	13.120,92	0,06	2.732,80	0,01	-10.388,12
Otras	91.584,09	0,41	145.818,66	0,59	54.234,57
Utilidad en acciones y participación	13.203,98	0,06	10.041,58	0,04	-3.162,40
Otros Ingresos	597.731,18	2,65	537.570,48	2,16	-60.160,70
4 gastos	19.975.473,24	100,00	23.081.871,16	100,00	3.106.397,92
Intereses causados	9.082.688,26	45,47	11.107.572,09	48,12	2.024.883,83
Comisiones	0	0,00	102.695,78	0,44	102.695,78
Pérdidas financieras	0	0,00	4.280,76	0,02	4.280,76
Provisiones	1.877.273,54	9,40	2.137.315,74	9,26	260.042,20
Gastos de operación	7.450.684,05	37,30	8.498.292,61	36,82	1.047.608,56
Otras pérdidas operaciones	0	0,00	0	0,00	0,00
Otros gastos y pérdidas	1.223,53	0,01	143.634,35	0,62	142.410,82
Impuestos y participación	1.563.603,86	7,83	1.088.079,83	4,71	-475.524,03
Resultado del ejercicio	2.586.767,18		1.770.755,15		-816.012,03

Fuente: elaboración propia a partir del boletín mensual SEPS y CACPE Pastaza

Gráfico 32. Variación rentabilidad 2020-2021



Fuente: elaboración propia a partir del boletín mensual SEPS y CACPE Pastaza

Tabla 25. Cartera castigada CACPE Pastaza 2020-2021 USD

2020					2021			
Mes	Saldo inicial	Débito castigo cada mes	Crédito recuperación cada mes	Saldo final	Saldo inicial	Débito castigo cada mes	Crédito recuperación cada mes	Saldo final
Enero	1.568.124,53	173.540,12	4.165,20	1.737.499,45	1.747.410,31	689,87	7.216,19	1.740.883,99
Febrero	1.737.499,45	15.937,25	4.582,12	1.748.854,58	1.740.883,99	25.918,86	694,21	1.766.108,64
Marzo	1.748.854,58	37.549,04	1.941,25	1.784.462,37	1.766.108,64	21.541,52	21.448,81	1.766.201,35
Abril	1.784.462,37	12.263,61	8.625,61	1.788.100,37	1.766.201,35	39.341,13	4.853,42	1.800.689,06
Mayo	1.788.100,37	14.826,35	1.695,99	1.801.230,73	1.800.689,06	5.117,75	1.859,24	1.803.947,57
Junio	1.801.230,73	16.020,94	20.689,92	1.796.561,75	1.803.947,57	12.097,79	834,67	1.815.210,69
Julio	1.796.561,75	32.193,06	45.208,18	1.783.546,63	1.815.210,69	50.751,79	6.722,59	1.859.239,89
Agosto	1.783.546,63	18.840,91	22.372,69	1.780.014,85	1.859.239,89	19.533,83	962,07	1.877.811,65
Septiembre	1.780.014,85	5.133,83	14.169,53	1.770.979,15	1.877.811,65	15.115,13	26.062,75	1.866.864,03
Octubre	1.770.979,15	15.283,85	14.995,39	1.771.267,61	1.866.864,03	19.765,21	13.888,67	1.872.740,57
Noviembre	1.771.267,61	26.892,10	18.806,40	1.779.353,31	1.872.740,57	16.762,30	13.563,57	1.875.939,30
Diciembre	1.779.353,31	7.977,50	39.920,50	1.747.410,31	1.875.939,30	39.462,09	9.303,35	1.906.098,04
		376.458,56	197.172,78	179.285,78		266.097,27	107.409,54	158.687,73

Fuente: elaboración propia a partir del boletín mensual SEPS y CACPE Pastaza

Parte del trabajo investigativo se propone realizar un análisis a la cartera castigada de la institución, se observa en el Cuadro anterior, durante el año 2020 se castiga un valor de 376.458,56 y se recupera 197.172,78. Por el contrario, en el año 2021 se castiga un valor de 266.097,27 y se recupera 107.409,54, una recuperación menor que a la del 2020; cuyo resultado se deba a la falta de gestión de ejecutivos de créditos, cobranzas y cobradores externos, es importante mencionar que los valores recuperados ingresan a la utilidad de la institución. Lo que significaría, si CACPE Pastaza gestionará mejor la gestión de la cartera castigada y hubiese recuperado un 25% del valor a noviembre 2021, tendría un ingreso adicional de 468.984,83 en la utilidad.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de la gestión de cobranzas y rentabilidad de las instituciones financieras, tiene una relación directa; si la institución posee un proceso adecuado de cobranzas como resultado obtiene una mayor rentabilidad y, por el contrario, si la gestión no es eficiente, afecta considerablemente a la utilidad por el incremento de la provisión. Además, las decisiones que tomen la alta gerencia son de vital importancia para mejorar los resultados. La gestión de cobranzas en las IFIS debe de contener políticas claras, segregación de funciones y actividades del personal involucrado; brindar información oportuna y actualizada, y adicional ofrecer herramientas necesarias para que sea ejecutado eficientemente.
- La caracterización de la situación de la gestión cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza del proceso actual que posee, se evidenció que entre los factores que afectaron a la morosidad en el período 2020 y 2021 fue la pandemia. Sin embargo, otro factor determinante es la falta de inducción y capacitación continua a los asesores de créditos y cobranzas.
- La determinación de los elementos de un modelo de gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, Se concluye que el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) propuesto para el modelo de gestión de cobranzas contribuye a mejorar la gestión de cobranzas en la CACPE Pastaza; permite establecer acciones inmediatas en las distintas etapas del proceso de cobranzas para una mejora continua con la finalidad de disminuir la morosidad, medir el rendimiento del personal involucrado es primordial para obtener resultados óptimos, conocer la afectación en la rentabilidad y tomar decisiones más acertadas basados en información real. Adicional, este modelo se enfoca en la recuperación de la cartera castigada y se evidencia un incremento representativo cada mes dentro de ese rubro en la institución.

RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de retroalimentar de conocimiento e información actualizada en esta economía y sociedad cambiante, se sugiere realizar estudios relacionados con la gestión de cobranzas, que contribuya a proporcionar información a la sociedad en general.
- Se recomienda a las IFIS realizar un proceso capacitación continua al personal involucrado en la gestión de créditos y cobranzas, que permita mejorar el análisis de concesión de créditos y contribuya a ampliar conocimientos de las técnicas de cobranzas basadas en el mercado actual, así establecer planes de acción oportunos a eventos inesperados como la pandemia 2020.
- Se recomienda a las IFIS una mejora continua al modelo de gestión de cobranzas de la institución, basados en los cambios constantes en la economía local, nacional y mundial, es necesario que las políticas, procesos y métodos cumplan los requerimientos actuales del mercado. Adicional, es imprescindible dotar de información actualizada al personal, para que conozcan la situación de la cartera en riesgo, de esa manera ejecutar planes de acción para disminuir la morosidad y la afectación que tiene en la rentabilidad de la institución.
- En la CACPE Pastaza es necesario ejecutar un plan de acción que permita recuperar los créditos castigados, se evidencia un incremento de esa cartera y los valores recuperados son mínimos.

BIBLIOGRAFÍA

- Baquero Valladares, M. G. (2022). *Modelo de gestión de riesgo operativo para instituciones financieras*. Trabajo de titulación previo obtención de título de Magister en Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3455>
- Bolaños, R., R (2020). *Modelo de Gestión de Cobranza para Recuperar la Cartera de Crédito en la Compañía Limitada de Aduanas y Comercio Exterior del Norte "Aduanor" de la Ciudad de Tulcán*. Tesis de Pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/xmlui/handle/123456789/11376>
- Bonilla Bermeo, J., Romero Montoya, Ma. y Vallejo Badillo, Ma. (2017) *Determinación del riesgo que puede generar una incorrecta evaluación del entorno económico al otorgar un crédito en un banco mediano del Ecuador*. Revista espacios. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p15.pdf>
- Brachfield, P. (2019). *Credit management: cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagados*. FC Editorial. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/131011>

Bravo Bravo. P (2020), *Modelo de gestión del riesgo operativo para el control de la gestión financiera en el Instituto Superior Tecnológico Para el Desarrollo ISPADE*. Quito, 2020, 97 p. Tesis (Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión

Bustos, C., X (2019, ENERO). *Modelo de Gestión de Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.* Tesis de pregrado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2594>

Chiluza Ruíz, F. (2019) *La Gestión de la Cartera de Créditos y su Incidencia en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIL LTDA. de la ciudad de Ambato en el 2017.* Tesis Pregrado. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/xmlui/handle/123456789/10296>

Córdoba Bueno, M. (2004) *Metodología para la toma de decisiones*. ed. Las Rozas (Madrid): Delta Publicaciones. Disponible en: <https://elibro.puce.elo.gim.com/es/ereader/puce/170114?page=62>.

Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y crédito (2013) *Principios directrices para mejorar la gobernabilidad de las instituciones cooperativas financieras*. Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de ahorro y Crédito.

Debitia (2018) *Proceso de cobranza Eficiente y Efectiva*. Debitia. Disponible <https://debitia.com.ar/proceso-de-cobranza-eficiente/>

Flores Guevara, E. (2022). *Riesgo de crédito como factor determinante en la sostenibilidad financiera de la empresa Automotores de la Sierra S.A.* Tesis de posgrado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3460>

García Nava, j (2015) *Estrategias financieras empresariales*. ed. México D.F: Grupo Editorial Patria, 2015. 273 p. Disponible en: <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/39396?page=252>.

Gil Estallo, M. (2002). *La toma de decisiones*. UOC Papers. Digitalia. Obtenido de: <https://digitalia.puce.elogim.com/visor/5701>

Godoy Ramírez, E. (2017). *Normas internacionales de información financiera*. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. Obtenido de: <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/71055>

Gómez Martínez, J. A. (2019). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de: <https://elibro.puce.com/es/lc/puce/titulos/105584>

I PRAT, M. B (2004). *La toma de decisiones en la organización*. ed. Barcelona: Editorial Ariel. Disponible en: <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/48268?page=16>.

IUCOLLECT (2020, octubre) *Estrategias para abordar impactos crediticios en el 2021*. IUCOLLECT. Disponible en: <https://www.iucollect.com/en/allcategories-en-gb/10blog-es-co/48-im>

Izar Landeta, J. y Ynzunza Cortés, C (2017, AGOSTO) *El Impacto del Crédito y la Cobranza en las Utilidades*. Dialnet. Obtenido de: <https://dialnet.puce.elogim.com/servlet/articulo?codigo=6160650>

Martínez Conesa, E. (2018) *Iniciación en la economía y gestión de empresas*. ed. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena. Disponible en <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/44015?page=31>.

Medina Maldonado, V. (2020). *Variables que influyen en el éxito y o fracaso de la producción y la comercialización de la empresa IBIMCO*. Tesis de pregrado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2943>

Morales Castro, J. A. y Castro. Arturo, M. (2015). *Crédito y cobranza*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de: <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/39380>

Mullo Mora, M. (2021) *Estrategias de recuperación de cartera*. Confederación alemana de cooperativas. Obtenido de: <https://www.seps.gob.ec/wpcontent/uploads/Estrategias-recuperacion-cartera.pdf>

Pedrosa, S. (2015) *Gestión de cobros*. Economipedia.com. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-cobros.html>

Peralta Castillo, A. (2021) *Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020*. Revista científica FAREM Estelí. DOI: 10.5377/farem.v0i38.11949

Proaño Altamirano, J. C. (2021). *Planificación tributaria como medio de optimización de la carga fiscal para empresas de sectores prioritarios*. Tesis de posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3325>

Quimi Miti, G (2019, agosto) *Optimización en la Gestión de Cobranzas de la Compañía DELCORP*. Tesis Posgrado. Universidad Católica Santiago de guayaquil. Obtenido de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14030>

Rivera Lozano, M. y Rivera Garzón, N. (2019), *Revista Finanzas y Política Económica*; Bogotá Tomo 11, N.º 1, (Jan-Jun 2019): 129-147. Obtenido de: DOI:10.14718/revfinanzpolitecon.2019.11.1.8

Ruza, C. (2013). *El riesgo de crédito en perspectiva*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de: <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/48687>

Samaniego Medina, R. (2007). *El riesgo de crédito en el marco del Acuerdo Basilea II*. Delta Publicaciones. Obtenido de: <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/170131>

Suárez, H., V (2018, SEPTIEMBRE). *Diseño de un Manual de Políticas de Créditos y Cobranzas para Disminuir la Cartera Vencida de la Empresa Mueblerías Palito S.A.* Tesis pregrado. Universidad de Guayaquil. Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34737/1/Manual%20de%20Políticas%20de%20cr%C3%A9ditos%20y%20cobranzas%20de%20la%20Empresa%20Mueblerías%20Palito.pdf>

Uquillas Andrade, A. y Carrera. A. (2018, marzo) *Optimización de contactos telefónicos efectivos en gestión de cobranzas mediante un modelo de mejor horario de llamada, usando regresión multinomial*. Escuela Politécnica Nacional. Obtenido de: <https://dialnet.puce.elogim.com/servlet/articulo?codigo=7133941>

Zapata Gómez, A. (2012). *Gestión de la calidad: hacia un modelo integrado de estándares*. Editorial Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de: <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/127952>

ANEXOS

ANEXO 1



MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS



Encuesta para el personal del área comercial, jefes de agencia, ejecutivos de créditos y de cobranzas

Objetivo: Determinar la incidencia de la gestión de cobranzas en la rentabilidad y en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Instructivo: Lea detenidamente y conteste con la mayor sinceridad posible, recuerde que la presente encuesta es anónima y con fines académicos.

1. ¿Cómo califica el proceso de inducción y capacitación a los ejecutivos de créditos y cobranzas?

Regular () Bueno () Muy bueno () Excelente ()

2. Considera Ud. ¿Qué la falta de capacitación continua afecta al rendimiento de los ejecutivos de créditos y cobranzas?

Nada () Casi nada () Mucho () Bastante ()

3. Enumere del 1 al 4 según su criterio, ¿Cuáles considera que son los factores internos que afectan a la morosidad?

- Ineficiente análisis de concesión de crédito
- Falta de gestión de cobranza por el ejecutivo de crédito
- Falta de gestión de cobranza por el ejecutivo de cobranzas
- La institución no posee herramientas adecuadas de cobranzas

4. Seleccione 2 de las siguientes alternativas, ¿Cuáles considera que son los factores externos que afectan al no pago de la cuota por parte del socio en la actualidad?

- Enfermedad
- Calamidad domestica
- Pérdida de empleo
- Pandemia
- Socio sin carácter de pago

5. ¿Está Ud. de acuerdo que la pandemia afectó al indicador de morosidad?
Nada () Casi nada () Poco () Bastante ()

6. Basada en su experiencia de las siguientes opciones, ¿Qué actividad económica considera que fue la más afectada con la pandemia?

- Ganadería
- Agricultura
- Empleado público y privado
- Transporte urbano y suburbano de pasajeros
- Actividades de restaurante y servicio de comidas
- Venta al por menor de bebidas y alimentos

7. Seleccione 2 alternativas, ¿Cuáles son los métodos que más Ud. utiliza para la gestión de cobranzas?

- Llamadas
- Mensajes
- Visita in situ
- Ayuda de un asesor de cobranzas
- Ayuda de su jefe inmediato

8. ¿Cuál de las siguientes alternativas propuestas por las SEPS para disminuir la morosidad aplica?

- Novación
- Refinanciamiento
- Reestructuración
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

9. ¿La institución le proporciona información actualizada de su cartera morosa y de las actividades económicas con mayor morosidad en el sector?

Nunca () Casi nunca () A veces () Siempre ()

10. Del 1 al 5 ¿Considera que la institución posee un proceso eficiente para la gestión de cobranzas?

1 nada eficiente 2 poco eficiente 3 eficiente 4 muy eficiente 5 excelente

11. ¿Está Ud. de acuerdo que la gestión de cobranza influye en la morosidad y por ende en la rentabilidad?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

12. Considera Ud. ¿Qué un correcto modelo de gestión de cobranzas mejoré la cobranza y por consiguiente la rentabilidad?

- Nada
- Casi nada
- Poco
- Bastante

Gracias