ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ LTDA."

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Línea de Investigación:

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial.

Autora:

Ximena Alexandra Bustos Chamorro

Director:

Hernán Paúl Ortiz Coloma, DR.

Ambato – Ecuador

ENERO 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ LTDA."

Línea de Investigación:

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

XIMENA ALEXANDRA BUSTOS CHAMORRO

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. f._____
CALIFICADOR

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg. f._____
CALIFICADOR

María Fernanda Salazar Bonilla Ing. MBA. f._____
CALIFICADORA

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. f._____
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f._____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

ENERO 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTENTORIZACIÓN

Yo: **XIMENA ALEXANDRA BUSTOS CHAMORRO,** con **CC. 1803170768,** autora del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ LTDA.", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA,** en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

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 SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, enero 2019

XIMENA ALEXANDRA BUSTOS CHAMORRO
CC. 1803170768

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme sus bendiciones para poder seguir en este camino de aprendizaje continuo, por la sabiduría y fortaleza que día a día necesite para poder cumplir este objetivo.

A mis padres por ese apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi carrera, por cada sacrificio y confianza otorgada .

A mi novio por siempre darme ánimos y aliento para culminar este etapa.

A todos los catedráticos por ser una guía para cumplir esta meta en especial a mi tutor de tesis DR. Paul Ortiz por proporcionarme sus preciados conocimientos , esenciales para el desarrollo de este trabajo final .

Alexandra Bustos

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a:

A Dios por ser el patrocinador de cada uno de mis triunfos.

A mi madre por su apoyo , por enseñar el valor de la perseverancia y la paciencia, por cada palabra de ánimo que me dio a lo largo de mi vida y de mi carrera enseñándome a superar las adversidades.

A mi padre que aunque no estuvo junto a mí, pero siempre estuvo pendiente de todo lo que necesite sin fallarme nunca.

A mi hermano que fue parte de esas madrugadas interminables de estudio, para conseguir este objetivo.

Alexandra Bustos

RESUMEN

La investigación tiene por objetivo desarrollar un modelo de gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda. para ello se trabajó bajo la investigación de enfoque mixto; donde el estudio se centra en examinar los procesos y resultados que ocurren en la gestión de cobranza y nivel de morosidad, con el propósito de caracterizar el proceso y determinar el estado de morosidad a través del uso de 175 créditos que se encuentran en morosidad de un total de 447 de créditos en morosidad al momento de la investigación, esto a través de la aplicación de un check list, además se dialogó con empleados del departamento de créditos y cobranza.Como resultados de la investigación se conoce que el 75% de la cartera se recupera de manera oportuna, dejando el 25% en riesgo de morosidad, esto debido al incumpliendo en el proceso de gestión del crédito y cobranza como: retrasos en la llegada de información de los clientes en morosidad, bases de datos no actualizadas, carpetas de los clientes desactualizados y datos incorrectos. Además, se requiere el diseño de un modelo de gestión de cobranza centrado en: canales de comunicación oficial de la institución, revisión de la documentación de la cartera vencida y generación de expediente de cobranza como referente futuro de otorgamiento de créditos a los clientes.

Palabras claves: *modelo, gestión, cobranzas y morosidad.*

ABSTRACT

The aim of the study is to develop a collection management model for San José Savings and Credit Union, Ltd. To this end, a mixed approach was used where the study focuses on examining the processes and results that occur in collection management and default rates in order to characterize the process and determine the default rate through the use of 175 loans with outstanding loan balances of a total of 447 loans in arrears at the time of the investigation. This was accomplished through the application of a check list and by speaking to employees in the department of loans and collection. The findins indicate that 75% of the portfolio is recovered in a timely manner, leaving 25% at risk of default. This occurs because of non-compliance in the process of loan management and collection with delays in the arrival of information of clients with outstanding loans, outdated databases, outdated customer files and incorrect data. In addition, the design of a collection management model is required which focuses on the official communication channels of the institution, a review of the documentation of the past due portfolio and the creation of collection records as a future reference for the granting of loans to clients.

Key words: model, management, collections, default.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÒN Y AUTENTORIZACIÒN ..... **iii**
AGRADECIMIENTO ..... **iv**
DEDICATORIA ..... **v**
RESUMEN ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
ÍNDICE DE GRÁFICOS ..... **xi**
INTRODUCCIÓN **1**
CAPÍTULO I **2**
1. EL PROBLEMA **2**
1.1. Tema **2**
1.2. Planteamiento del problema **2**
1.3. Contextualización **3**
1.3.1.1. Contextualización macro **3**
1.3.1.2. Contextualización meso **7**
1.3.1.3. Contextualización micro **8**
1.3.2. Análisis crítico **10**
1.3.2.1. Diagrama causa efecto **11**
1.3.3. Prognosis **11**
1.3.4. Formulación del problema **12**
1.3.5. Preguntas Directrices **12**
1.3.6. Delimitación del problema **12**
1.3.6.1. Contenido **12**
1.3.6.2. Temporal **13**
1.3.6.3. Especial **13**
1.4. Justificación **13**
1.5. Objetivos **14**
1.5.1. Objetivo General **14**
1.5.2. Objetivos Específicos **14**
CAPÍTULO II **15**
2. MARCO TEÓRICO **15**
2.1. Estado del arte **15**
2.2. Fundamentación Legal **20**
2.3. Fundamentación Teórica **21**

CAPÍTULO III **39**

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN **39**

3.1. Fuentes de investigación **39**

3.1.1. Fuentes primarias **39**

3.1.2. Fuentes secundarias **40**

3.2 Enfoque de investigación **40**

3.2.1 Cualitativo- cuantitativo **40**

3.3 Modalidad de la investigación **41**

3.3.1 Investigación Bibliográfica **41**

3.3.2 Investigación de campo **41**

3.4 Tipo de investigación **41**

3.4.1 Investigación descriptiva **41**

3.5 Técnica **42**

3.5.1 Check list **42**

3.6 Población **42**

3.7 Recopilación de información **43**

3.8 Procesamiento y análisis **44**

CAPÍTULO IV **45**

4. RESULTADOS **45**

4.1 Actividades de crédito **45**

4.2 Actividades de Alertas de Cobranza **53**

4.3 Actividades de Gestión de la Cobranza **60**

4.4 Análisis de la entrevista **68**

CAPÍTULO V **70**

5. PROPUESTA **70**

5.1 Datos informativos **70**

5.2 Antecedentes **70**

5.3 Justificación **71**

5.4 Objetivo **71**

5.4.1 Objetivo general **71**

5.4.2 Objetivos específicos **71**

5.5 Análisis de factibilidad **72**

5.6 Elementos del modelo de gestión **75**

5.6.1 Análisis de la empresa **76**

5.6.2 Reestructura organizacional **78**

5.6.3 Diseño de los procesos de cobranza **80**

5.6.4 Definición de responsabilidades....83
5.6.5 Descripción de funciones en el departamento de cobranza....85
5.7 Gestión administrativa....92
5.8 Gestión técnica....93
5.9 Gestión de talento humano....93
5.10 Procesos operativos relevantes....94

CAPÍTULO VI....95

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....95
6.2 Conclusiones....95
6.3 Recomendaciones....97

BIBLIOGRAFÍA....99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 1.1: Segmentación entidades sector financiero popular y solidario 5
Tabla 1.2: Total de activos 5
Tabla 1.3:Saldo de créditos por segmentos SFPS 6
Tabla 1.4: Índice de morosidad 31 diciembre 2016 6
Tabla 1.5: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar 7
Tabla 1.6: Activos y Cartera de Crédito-Expresada en miles de dólares 8
Tabla 1.7: Conformación del Patrimonio Técnico Total 9
Tabla 1.8: Nivel de morosidad y cobertura 9
Tabla 2.1. Comparación de las técnicas de cobro 36
Tabla 3.1: Validez del instrumento 44
Tabla 4.1: Carpeta ordenada del cliente 45
Tabla 4.2: Tiempo de evaluación del crédito 46
Tabla 4.3: Información del cliente en carpeta 47
Tabla 4.4: Mapa de referencia del cliente 48
Tabla 4.5: Constatación de la información 49
Tabla 4.6: Acta de evaluación crediticia 50
Tabla 4.7: Especificaciones de las condiciones de crédito 51
Tabla 4.8: Acta recepción de tablas de amortización 52
Tabla 4.9: Base de datos de vencimientos 53
Tabla 4.10: Periodicidad de actualización de base de datos 54
Tabla 4.11: Clasificación de clientes 55
Tabla 4.12: Alertas de futuros vencimientos en carpetas 56
Tabla 4.13: Agrupación de clientes con mora 57
Tabla 4.14: Análisis por agente de crédito 58
Tabla 4.15: Seguimiento de la normativa de crédito 59
Tabla 4.16: Canales de comunicación 60
Tabla 4.17: Visita a clientes en mora 61
Tabla 4.18: Cobranza con agente de campo 62
Tabla 4.19: Aplicación de costos de cobranza 63
Tabla 4.20: Bonos por recuperación de cartera 64

Tabla 4.21: Frecuencia de retraso de clientes 65
Tabla 4.22: Información de gestión de cobranza 66
Tabla 4.23: Conocimiento del detalle de morosidad 67
Tabla 5.1: Análisis Pestel 74
Tabla 5.2: Modelo de gestión 75
Tabla 5.3: Plan de acción 88
Tabla 5.4: Indicadores de gestión 89
Tabla 5.5: Presupuesto del plan de acción 90
Tabla 5.6: Indicadores de gestión 90
Tabla 5.7: Indicadores de gestión 91
Tabla 5.8: Indicadores de gestión 91
Tabla 5.9: Indicadores de gestión 92
Tabla 5.10: Indicadores de gestión 92

Gráficos

Gráfico 1.1: Productos de la COAC San José Ltda. 8
Gráfico 1.2: Diagrama Causa - Efecto 11
Gráfico 4.1: Carpeta ordenada del cliente 45
Gráfico 4.2: Tiempo de evaluación del crédito 46
Gráfico 4.3: Información del cliente en carpeta 47
Gráfico 4.4: Mapa de referencia del cliente 48
Gráfico 4.5: Constatación de la información 49
Gráfico 4.6: Acta de evaluación crediticia 50
Gráfico 4.7: Especificaciones de las condiciones de crédito 51
Gráfico 4.8: Acta recepción de tablas de amortización 52
Gráfico 4.9: Base de datos de vencimientos 53
Gráfico 4.10: Periodicidad de actualización de base de datos 54
Gráfico 4.11: Clasificación de clientes 55
Gráfico 4.12: Alertas de futuros vencimientos en carpetas 56
Gráfico 4.13: Agrupación de clientes con mora 57
Gráfico 4.14: Análisis por agente de crédito 58
Gráfico 4.15: Seguimiento de la normativa de crédito 59

Gráfico 4.16: Canales de comunicación..... 60
Gráfico 4.17: Visita a clientes en mora..... 61
Gráfico 4.18: Cobranza con agente de campo 62
Gráfico 4.19: Aplicación de costos de cobranza..... 63
Gráfico 4.20: Bonos por recuperación de cartera..... 64
Gráfico 4.21: Frecuencia de retraso de clientes 65
Gráfico 4.22: Información de gestión de cobranza 66
Gráfico 4.23: Conocimiento del detalle de morosidad..... 67
Gráfico 5.1: Análisis FODA 75
Gráfico 5.2: Análisis FODA 77
Gráfico 5.3: Flujo de actividades dentro del departamento de cobranza 80
Gráfico 5.4: Proceso de crédito y cobranza 81
Gráfico 5.5: Proceso de clasificación del cliente 82

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. en los últimos años ha emitidos créditos que han caído en mora que afectan la liquidez y morosidad esto debido a la gestión deficiente del cliente en estado de morosidad.

El estudio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. hace referencia al seguimiento de las carpetas de clientes que están en estado de morosidad y en los cuales se observa el seguimiento a los procesos realizados y las actividades que faltan completarse para llevar a cabo una adecuada gestión de cobranza.

Se plantea la creación del departamento de cobranza con acciones efectivas y gestionadas de manera permanente de forma que se evita que los créditos afecten en los indicadores de eficiencia de la institución y que pongan en riesgo la liquidez que es evaluada por los organismos de control.

El departamento de cobranza tendrá a su cargo actividades y estrategias que colaboren en la regularización del estado del crédito de los clientes, por ello, se plantea procesos, responsables, actividades, indicadores y metas a ser cumplidas por el departamento hacia la cooperativa.

Se concluye que la adecuada gestión de la cobranza va a beneficiar a la institución, trabajadores y socios de la Cooperativa de forma que se eliminen errores al otorgar y gestionar los créditos mientras sean vigentes, además, permitirá crear una cultura de cumplimiento de obligaciones por parte de los socios.

Se recomienda poner en marcha el plan de trabajo desarrollado de forma que se garantice la cobranza de los créditos en la institución y de esta forma los indicadores de gestión podrán ser cumplidos ante los organismos de control.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

"MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.".

1.2. Planteamiento del problema

Ecuador ha ido creciendo paulatinamente en el sector financiero, las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran en esta área que ofrecen un desarrollo económico y financiero. La cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. a partir de los últimos 3 años, ha emitido créditos que han caído en morosidad lo que afecta a su liquidez, se evidencia una falta de gestión al momento de la emisión de créditos.

Al no contar con un con un manual de gestión, existe una incorrecta administración y control en el área de cobranzas, la falta de aplicación de políticas ha hecho que los encargados de este procedimiento no tengan un enfoque, parte fundamental que permite realizar un análisis minucioso del socio al cual va a ser emitido el crédito.

Las políticas y procedimientos de cobranza deben ser claros y objetivos para que el personal indicado de la emisión y recuperación de cartera mantenga un nivel aceptable de morosidad, para que esto no desencadene en problemas de liquidez y solvencia.

Por ello, es necesario elaborar y proponer un modelo de gestión de cobranzas que permita erradicar la situación actual de la cooperativa. Siendo la herramienta más idónea para mitigar este problema.

1.3. Contextualización

1.3.1.1. Contextualización macro

El cooperativismo se remonta a lo largo de los periodos coloniales en el Ecuador, siendo un apoyo económico, para que la población logre desarrollar por medio de créditos y ahorros que es lo que ofrece el sistema cooperativo.

"Durante las tres primeras décadas del siglo XX la sociedad ecuatoriana conoció el mensaje cooperativo, a nivel de los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales" (Grijalva, 2013) .

"La Misión Kemmerer llegó al Ecuador en 1926, para modernizar el Estado y reestructurar el sistema bancario del país. Ésta fue una de las metas del presidente Isidro Ayora, al asumir el gobierno quien crea:

Instituciones

- Banco Central del Ecuador.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador.
- Contraloría General de la República del Ecuador.

Leyes

- Ley Orgánica del Banco Central del Ecuador.
- Ley Orgánica de Bancos.
- Ley Orgánica del Banco Hipotecario (Banco Nacional de Fomento).
- Ley de Impuestos Internos.
- Ley de Monedas.
- Ley sobre los contratos de prenda agrícola.
- Ley de Aduanas." (Gozzi & Tappatá, 2016)

En la crisis de 1999 y las cooperativas de ahorro y crédito según (Grijalva, 2013) "A pesar de la profunda crisis bancaria y de sus recetas que dilapidaron los ahorros de la población ecuatoriana, ésta no involucró al sector financiero cooperativo. Las cooperativas de ahorro y crédito no registraron una crisis sistémica y conservaron los recursos monetarios de sus ahorristas y socios."

"Las cooperativas de ahorro y crédito salieron fortalecidas de la crisis económica y sus activos registraron un ritmo de crecimiento acelerado de más de 26 veces en una década, 1999-2009. (Salgado, 2010)

La revolución y el cooperativismo dio un cambio a la historia "La nueva dirección política del país, representada por la ministra Jeannette Sánchez Zurita, (…), quien aprobó la nueva Constitución de la República del Ecuador, para la promoción de la economía popular y solidaria. Lo que implicó la derogatoria de la Ley de Cooperativas de 1966. (Grijalva, 2013)

Desde noviembre del año 2012, funciona la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el 2 de enero de 2013, las 40 cooperativas de ahorro y crédito más grandes, que estaban bajo supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), pasaron a control y supervisión de la SEPS. (Grijalva, 2013)

Según la (SEPS, 2015) manifiesta: En Ecuador existe 887 cooperativas de Ahorro y Crédito, que es una cifra que ubica al país en el segundo en número de cooperativas a Nivel de Latinoamérica detrás de Brasil; en el país existen 4.7 millones de socios y con activos de 8.300 millones de dólares. Con ello el microcrédito se posesiona con el segmento de mayor crecimiento en los últimos años, siendo el producto financiero más importante del sistema financiero, especialmente en el cooperativismo. Por ello se

observa con un elemento importante para generar políticas que garanticen el crecimiento sostenido de las cooperativas y resguardo de los intereses de los socios cuenta ahorristas.

El artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero indica que las cooperativas serán clasificadas en base de los montos de activos que poseen y la encargada de la ubicación es la Junta Monetaria, de lo cual se estable los montos y categorías respectivas:

Tabla 1.1: Segmentación entidades sector financiero popular y solidario

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: (SEPS, 2017) Boletín Mensual a 31 de diciembre del 2017
Elaborado por: Bustos Alexandra.

La Cooperativa San José Ltda. de acuerdo con la cantidad de activos y clasificación otorga se encuentra en el segmento uno; la información y clasificación se realiza la primera semana de mayo luego de recibir la información financiera de balances del año anterior y que reposa en el organismo de control (Junta de la Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015).

Tabla 1.2: Total de activos

SEGMENTO	ENTIDADES	Total de activos (millones de dólares)
Segmento 1	27	USD 7.606,6
Segmento 2	38	USD 1.668,2
Segmento 3	83	USD 961,1
Segmento 4	181	USD 444,9
Segmento 5	342	USD 120,0
Mutualistas	4	USD 891,0
Total:	675	11.692

Fuente: (SEPS, 2017)Boletín SEPS 8 a diciembre del 2017
Elaborado por: Bustos Alexandra.

"La SFPS está compuesta por 671 cooperativas de ahorro y crédito y 4 mutualistas las mismas que registran un total de activos de 11.692 millones de dólares a septiembre del 2017" (SEPS, Una mirada al desarrollo de economia popular y solidaria, 2017) .

Tabla 1.3:Saldo de créditos por segmentos SFPS

%	SEGMENTO	Total de activos (millones de dólares)
63%	Segmento 1	5.032,10
16%	Segmento 2	1.321,38
9%	Segmento 3	745,14
4%	Segmento 4	334,86
1%	Segmento 5	85,15
7%	Mutualistas	523,35

Fuente: (SEPS, 2017) Boletín SEPS 8 a diciembre del 2017
Elaborado por: Bustos Alexandra.

Para el mes de septiembre 2017 mantiene un saldo de 8.041,98 millones de dólares en créditos lo cual representa el 63% al segmento 1.

Tabla 1.4: Índice de morosidad 31 diciembre 2016

Indicadores financieros	Total Segmento 1	Total Segmento 2	Total Segmento 3	Total Segmento 4	Total Segmento 5	Total SFPS
Crédito comercial prioritario	6,97%	28,31%	15,74%	37,05%	24,79%	11,30%
Crédito de consumo prioritario	4,14%	7,34%	8,28%	10,77%	12,98%	5,29%
Crédito inmobiliario	2,87%	7,49%	6,19%	7,93%	29,12%	3,97%
Microcrédito	7,92%	12,73%	13,98%	17,21%	18,10%	10,51%
Crédito productivo	0,00%	0,00%	0,00%	3,42%	5,18%	0,43%
Crédito comercial ordinario	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,20%	5,84%
Crédito de consumo ordinario	0,51%	0,55%	3,26%	3,14%	3,05%	0,97%
Crédito de vivienda de interés público	0,00%	0,00%	0,07%	0,01%	0,00%	0,01%
Crédito educativo	0,00%	55,73%	16,48%	84,18%	0,00%	66,37%

Fuente: (SEPS, 2017) Boletín Financiero SFPS al 31 de diciembre del 2016
Elaborado por: Bustos Alexandra.

El segmento de crédito que muestra mayor nivel de morosidad al 31 de diciembre del 2016 es el educativo con 66,77%, seguido por 11,30% de las cuentas de crédito

comercial y por último e10.51% del valor de morosidad en el segmento de microcrédito.

1.3.1.2. Contextualización meso

La provincia de Bolívar es una de las 24 provincias que conforma la República del Ecuador ubicada en el centro del país conocida como región interandina o sierra, la cual cuenta con una población de 183.641 personas según datos del (INEC, Resultados del censo 2010 de poblacion y vivienda , 2010), además de acuerdo a los organismos de control existe ocho cooperativas que poseen autorización para operar en este territorio, según datos del (BCE, 2016). Como se describe a continuación:

Tabla 1.5: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar

No.	RAZÓN SOCIAL	CANTON	SEGMENTO SEPS
1.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.	Guaranda	Segmento 2
2.	Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.	Chimbo	Segmento 1
3.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.	San Miguel	Segmento 2
4.	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.	Guaranda	Segmento 3
5.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Simiatug Ltda.	Guaranda	Segmento 4
6.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Bolívar	Guaranda	Segmento 4
7.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	Guaranda	Segmento 3
8.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda.	Guaranda	Segmento 5

Fuente: (BCE, 2016)

En la tabla 1.3 se presenta el porcentaje de crédito y cantidad en activos que poseen las instituciones principales de la zona, de forma que se puede establecer como el comparativo entre las instituciones de la misma categoría. Entre ellas, la Cooperativa San José Ltda., de acuerdo con datos de SEPS (2016):

Tabla 1.6: Activos y Cartera de Crédito-Expresada en miles de dólares

RAZÓN SOCIAL	ACTIVOS	CARTERA DE CRÉDITO
Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.	43.433,51	34.610,54
Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.	121.429,56	80.684,99
Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.	26.399,95	21.130,82

Fuente: (SEPS, 2016) Boletín Financiero SFPS al 31 de diciembre del 2016

1.3.1.3. Contextualización micro

La COAC San José Ltda., fue fundada el año de 1964, en la provincia de Bolívar, hasta el momento presta sus servicios 54 años. La Cooperativa ha sido regulada por los organismos de control desde la Superintendencia de Bancos y Seguros hasta la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, donde se presentan los principales controles es en la agencia matriz en San José de Chimbo, cabe señal que además cuenta con seis agencias ubicadas en Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y Quito.

Actualmente, no cuenta con un modelo de gestión de cobranzas el cual conlleve a efectuar una variedad de herramientas que favorezcan la toma de decisiones al momento de emitir créditos y de la misma forma en su recuperación. Permitiría tener niveles prudentes de morosidad en las oficinas operativas (Ventanas, Quito y Chillanes).

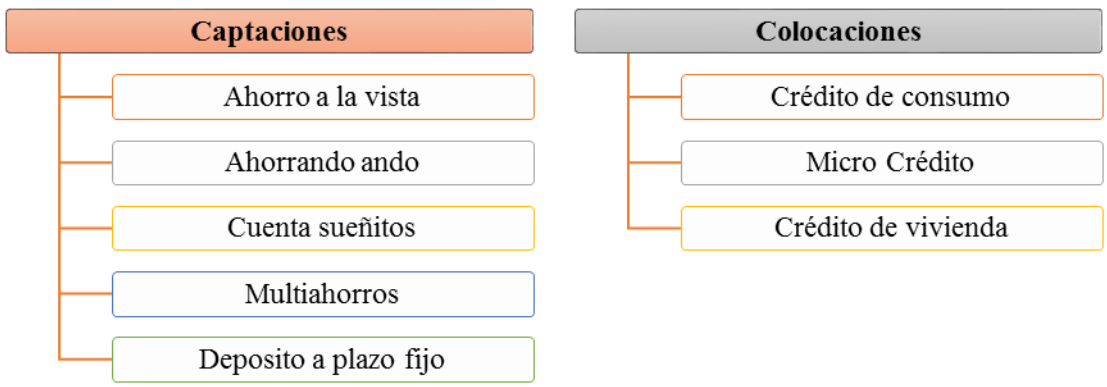


Gráfico 1.1: Productos de la COAC San José Ltda.
Fuente: COAC San José Ltda. (2017)

La cooperativa obtuvo una calificación de tipo “A”, otorgada por la Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana, lo cual indica que es una institución segura y sólida por ello tiene una gran acogida en el mercado. Así mismo, el patrimonio técnico muestra que la cooperativa posee buen estado financiero.

Tabla 1.7: Conformación del Patrimonio Técnico Total

Detalle	31-Dic-16
Total Patrimonio Técnico Primario	$15.070.636,78
Total Patrimonio Técnico Secundario	$81.060,15
(A+B) Patrimonio Técnico Total	$15.151.696,93
Deducciones Al Patrimonio Técnico Total (**)	0
(C-D) Patrimonio Técnico Constituido	$15.151.696,93

Fuente: COAC San José Ltda. (2017)

De acuerdo con los balances debidamente aprobados, el valor total por Cartera de crédito al 31 de diciembre del 2016 fue de ochenta millones de dólares ($80,684,993.34), de ahí parte los indicadores que a continuación muestran los indicadores financieros que indican que la Cooperativa presentó niveles de morosidad y cobertura que están dentro de los parámetros normales del sistema pero que a la vez ya presenta los primeros síntomas de dificultades en el proceso de recaudación en morosidad:

Tabla 1.8: Nivel de morosidad y cobertura

DETALLE	%
Morosidad Bruta Total	3,98%
Morosidad de cartera comercial	0,00%
Morosidad de cartera consumo prioritario	1,19%
Morosidad cartera de crédito inmobiliario	3,62%
Morosidad cartera de microcrédito	7,30%
Provisión cartera de crédito improductiva	207,02%
Cobertura comercial	0,00%
Cobertura cartera consumo prioritario	413,87%
Cobertura cartera de crédito inmobiliario	124,18%
Cobertura cartera de microcrédito	151,70%

Fuente: COAC San José Ltda. (2017)

Por consiguiente, en la tabla anterior de la cooperativa el nivel más alto de morosidad es en la cartera de microcrédito con 7.30%, seguido por 3.62% de cartera de crédito inmobiliario. El nivel de cobertura para cartera de consumo prioritario fue de 413.87%, para cartera de microcrédito 151.70% y para cartera de crédito inmobiliario 124.18%. Por tanto, aquí podemos evidenciar que sí existen niveles de morosidad en la cooperativa y que es necesario realizar un modelo que pueda mitigar este nivel que enfrentan ciertas oficinas operativas de la institución.

1.3.2. Análisis crítico

El cooperativismo existe como una fuente de desarrollo de la sociedad a través de la asignación de créditos a sectores vulnerables que no poseen acceso a las instituciones bancarias. Sin embargo, se requiere la aplicación de modelos de gestión especialmente de la cobranza.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. posee en la actualidad como índice de cartera vencida de 3.98% al cierre del periodo fiscal 2017, por lo cual se considera oportuno intervenir en los procesos de cobranza de forma que se evite caer en llamados de atención de las instituciones de control y se garantice la estabilidad financiera de la institución.

La entidad requiere de la intervención en los procesos de gestión de cobranza de acuerdo con análisis preliminar, donde se observa que es necesario la intervención en el cumplimiento de la normativa propia y del acatamiento de las observaciones de los organismos de control. Por ello, se plantea la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de cobranzas acorde a las necesidades de la institución crediticia.

1.3.2.1. Diagrama causa efecto

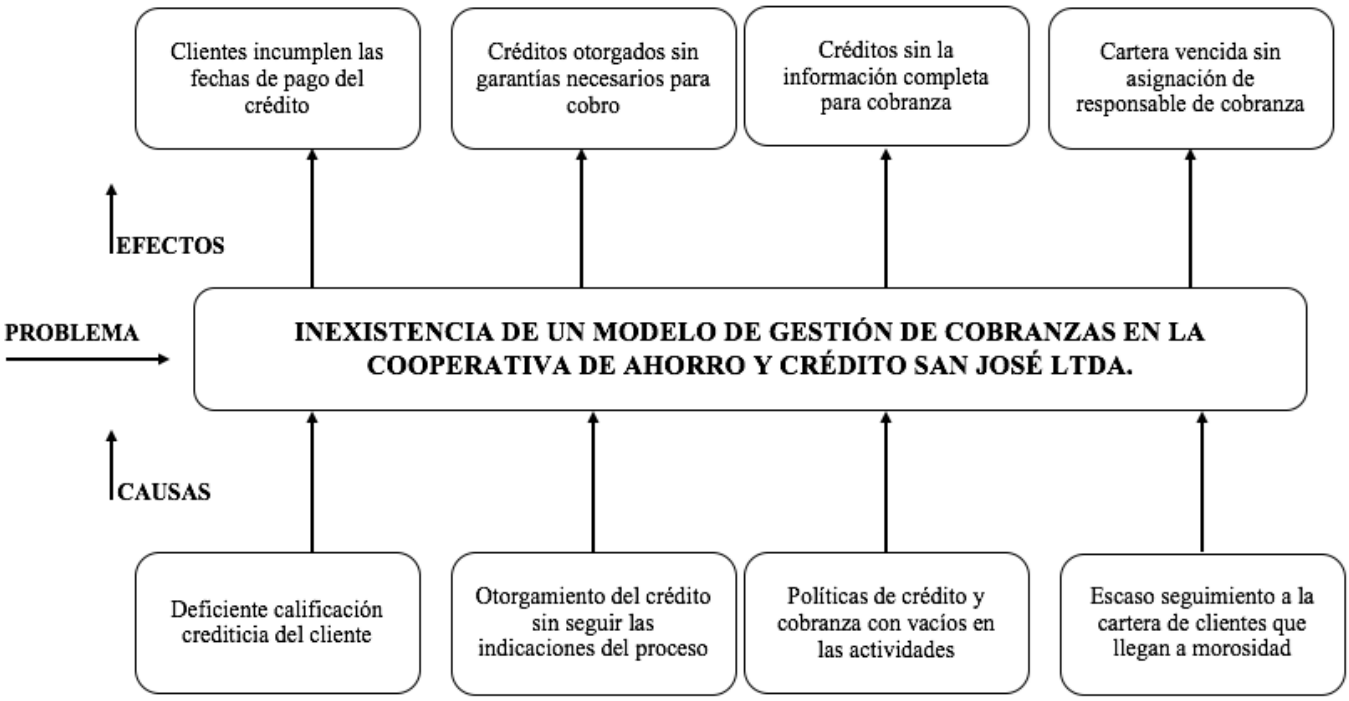


Gráfico 1-2: Diagrama Causa - Efecto
Fuente: Investigación
Elaborado: Bustos, Alexandra.

1.3.3. Prognosis

En caso de no resolver los problemas de morosidad de la cartera dentro de la Cooperativa existe el riesgo que la liquidez de la institución disminuya y a la vez sea observada por los organismos de control como la SEPS.

De ocasionarse problemas de liquidez, la cooperativa entraría en procesos de intervención o liquidación que afectaría a trabajadores, socios y accionistas de esta.

1.3.4. Formulación del problema

¿Cómo el Modelo de Gestión contribuye en la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

1.3.5. Preguntas Directrices

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

A partir de una revisión de los indicadores que reflejan la institución financiera de baja calidad, en el análisis crediticio no adecuado hace que se incremente la morosidad.

¿Por qué se origina?

Se originó por la falta de pago oportuno de los clientes que poseen créditos vigentes.

¿Qué lo origina?

La falta de un análisis socio económico riguroso por deficiencia en la gestión de crédito y cobranza.

¿Cuándo se origina?

Se origina al momento de otorgar un crédito, pues no se realiza el análisis minucioso de la documentación de los clientes que respalden su solvencia.

¿Dónde se origina?

En la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda.

¿Dónde se detecta?

En el departamento de crédito.

1.3.6. Delimitación del problema

1.3.6.1. Contenido

Campo: Contabilidad y Auditoría

Área: Finanzas

Aspecto: Finanzas

1.3.6.2. Temporal

El trabajo de investigación se desarrolló a partir de abril de 2018 por un lapso de 6 meses.

1.3.6.3. Especial

La investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

1.4. Justificación

La gestión de cobranzas es de gran importancia para las instituciones financieras, ya que tiene como fin mantener un nivel bajo de los índices de morosidad. Con esta investigación se pretende tener una visión de la realidad de la empresa y dar la solución mediante el modelo de gestión de cobranzas, así como también mitigar la alta tasa de morosidad que existe en la misma.

La Cooperativa de ahorro y crédito (COAC) San José Ltda. través de un modelo de cobranza, innova acorde a las necesidades de la institución para reducir el nivel de morosidad que tiene la cooperativa en sus distintas oficinas de operación, para la mejora considerable de este proceso.

Al realizar esta propuesta se pretende disminuir la cartera vencida y proporcionar información precisa y verás al gerente y jefe de cobranzas. El fin es contar con herramientas que permitan realizar un mejor control en la recuperación de la cartera, beneficiando la labor tanto para los clientes internos y externos de la Institución.

El desarrollo de la investigación es realizable con enfoque a la realidad esto porque se cuenta con la información y documentación necesaria que será emitida con la aprobación del gerente que fue entregada por los departamentos respectivos de la Cooperativa de Ahorro y crédito San José Ltda.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el sistema de gestión de cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito "San José" Ltda.
2. Fundamentar los referentes teóricos para la gestión de cobranzas para las instituciones financieras.
3. Identificar los componentes para diseñar un modelo de gestión de cobranzas con la finalidad de reducir la cartera vencida de la CAC "San José" Ltda.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del arte

Existen algunos referentes investigativos relacionados con el modelo de gestión de cobranzas como también artículos financieros que se relacionan al tema de investigación los cuales servirán de sustento para el desarrollo de este.

Desde la perspectiva de (Avalos, 2014) los bancos del segmento grande en el país generan servicios de forma masiva de forma que llega a diversos sectores y por lo tanto han desarrollado modelos de gestión de cobranza que emplean diversas estrategias para la recuperación de cartera a tiempo y cartera vencida de los créditos entregados.

Entre los modelos más eficientes, se encuentra del banco de Guayaquil el cual posee un modelo mixto, donde mezcla recursos de la institución y también de empresas especializadas en cobranza a través de contacto masivo.

El modelo de cobranzas se lleva a cabo en tres instancias:

1. Oficial de crédito. el encargado de la gestión de cobro como emisor de este. La cual dura hasta 30 días después del vencimiento de la obligación.
2. Departamento de cobranzas. es el encargado después de que el oficial de crédito haya agotado todos sus recursos para la recuperación de la cartera vencida. Puede durar después de los 30 días de mora.
3. Compañías de cobranzas. cuando el departamento de cobranzas no pudo realizar el cobro, es decir a partir de los 90 días de la cartera vencida

El modelo de gestión de cobranzas del Banco del Pichincha se orienta a la especialización, deja que el personal analítico-técnico efectué el modelo de gestión de cobranzas, los cuales interactúan con varias áreas del banco.

El modelo de cobranzas se denomina “Pague ya”:

1. Gestión de cobranza preventiva. Se efectúa previo al vencimiento de la obligación, se ejerce en función a los modelos estadísticos de comportamiento de pago. La misma tienen dos puntos de corte: el primero, siete días previo al vencimiento de la prima a pagar y el segundo se genera el mismo día del vencimiento de la cuota del crédito.
2. Gestión de cobranza administrativa. Esta fase se desarrolla desde el día uno del vencimiento del pago y se ejecuta hasta los 120 días de crédito en estado de mora.
3. Cobranza prejudicial. Es la fase que trata del proceso que arranca el día 121 y llega hasta los 365 días en estado de mora.
4. Gestión de cobranza judicial. Se trabaja en esta fase desde el cumplimiento del año de mora y es ejecutada por el grupo de abogados externos del banco, que tienen la responsabilidad de ejecutar las garantías del crédito para recuperar dichos valores.

Por su lado Produbanco del grupo Promerica utiliza el modelo mixto con participación del banco y de empresas de cobranza.

El modelo de cobranza que lleva a cabo Produbanco:

1. Gestión de cobranza preventiva. En esta fase se establece antes del vencimiento de la obligación y está basado en función de un modelo matemático

probabilístico de la posibilidad de incumplimiento de pago, que genera recordatorios en tres momentos:

- ✓ Ocho días previo al vencimiento de la cuota del crédito;
- ✓ Tres días previos al vencimiento de la cuota del crédito; y,
- ✓ El mismo día de la fecha de vencimiento de la cuota del crédito.

2. Cobranza Administrativa. Es la fase que inicia en el día uno de retraso del crédito y se extiende hasta el día 90 de crédito en estado de mora.
3. Gestión de cobranza judicial. Inicia desde el día 91 de retraso y cuenta con él, la colaboración de abogados externos del banco que tienen la autorización de ejecutar las garantías del crédito.

En conclusión, los bancos están enfocados a su entorno natural, los tres modelos de gestión de cobranzas se orientan al seguimiento y control como también a la contratación de una empresa que se encargue del cobro de la cartera vencida. Su objetivo principal es mantener un indicador de mora saludable.

Según (Deloitte, 2012) En una institución financiera que, con presencia en varios países, necesitaba mejorar y estandarizar su operación de cobranza y recuperación. El banco contaba con un modelo operativo de cobranza diferente para cada país y funciones de cartera independientes. La metodología que se utilizó un modelo de madures para medir capacidades actuales y la plataforma funcional por medio de tres dimensiones definidas en: procesos, organización y medición de desempeño en cada país.

Después de evaluar la situación actual de cada país se identificaron practicas lideres internas y se investigaron las practicas lideres externas. Durante el proyecto se

presentaron e implementaron las mejoras a corto plazo a fin de aprovechar los beneficios asociados. El modelo operativo regional fue desarrollado con base en dichas prácticas y mejoras.

Desde el punto de vista de (Ross, Weill, & Robertson, 2006) Un modelo operativo es el nivel necesario de integración y estandarización de procesos comerciales para entregar bienes y servicios a los clientes. Un modelo operativo describe cómo una empresa quiere prosperar y crecer. Al proporcionar una visión más estable y procesable de la empresa que estrategia, el modelo operativo impulsa el diseño de la base para la ejecución.

En cuanto a lo abordado anteriormente, el banco transformo su modelo operativo y consiguió los objetivos propuso en cuanto a las cobranzas, ajustando a las necesidades de cada país. Siendo el modelo operativo una configuración de las partes importantes de la empresa para la ejecución de las estrategias.

En la tesis (Gutiérrez, 2015) La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular Ltda. no cuenta con una gestión de Cobranza adecuada que permita minimizar el porcentaje de morosidad. Por ello propuso implementar la restructuración de un modelo operativo con la finalidad de disminuir riesgos en el área de crédito y cobranza.

En base a la investigación realizada el reglamento y políticas no son óptimos para un buen desarrollo en el área de cobranzas como también no existe un análisis adecuado de crédito, por ello la cooperativa no logra cumplir con los objetivos planteados que son reflejados en su liquidez. Por lo que se ha visto en la necesidad de realizar una restructuración del modelo de cobranzas.

Fundamentación filosófica

La presente investigación se fundamenta en el paradigma critico-propositivo de acuerdo con (Rodríguez, 2007) El paradigma propositivo busca a través de análisis de los datos recopilados encontrar posibles soluciones al problema de investigación.

Ya que se encarga de interpretar la realidad existente dentro de la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. con el firme propósito de realizar una correcta recuperación de cartera, en las condiciones y términos ya previstos.

Fundamentación axiológica es el trabajo donde se plasme valores y principios además del respeto por las normas y reglamentos del sector cooperativo.

"Una ontología define los términos y conceptos utilizados para describir y representar un área de conocimiento. Normalmente, Incluye los conceptos, sus interrelaciones, sus propiedades y sus valores" (Alicina, 2009).

Fundamentación ontológica el trabajo es de tipo cuantitativo y cualitativo capaz de analizar los indicadores financieros del área de cobranza y a la vez comprender las condiciones en las cuales se desarrollan los procesos administrativos.

2.2. Fundamentación Legal

El sustento legal respalda el proyecto ya que se encuentra en las leyes, normas y reglamentos que rigen al país.

Sección octava - Sistema financiero

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

Según se fundamenta en la LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, indica lo siguiente:

Sección 3 - De las Organizaciones del Sector Cooperativo

Art. 21.- Sector Cooperativo. - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Título III - Del Sector Financiero Popular y Solidario - Capítulo I - De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario.

Sección 6. De los activos, límites de crédito y provisiones

Artículo 205.- Provisión. Las entidades del sistema financiero nacional deben constituir una cuenta de valuación de activos y contingentes, incluyendo los derivados financieros, para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables o por desvalorización y para apuntalar el adecuado desempeño macroeconómico. Las pérdidas esperadas de los activos de riesgo se cubrirán con provisiones, en tanto que las pérdidas inesperadas se cubrirán con capital.

2.3. Fundamentación Teórica

Finanzas

Según (Bodie & Merton, 2003), "estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo".

Desde el punto de vista de (Gonzalez & Gonzalez, 2013), “Las finanzas son las actividades relacionadas con el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan”.

“Finanzas es el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor” (Garcia, 2014).

Como expresan los autores, se puede decir que las finanzas son recursos que son asignados o intercambiados entre personas, entidades o el estado, la misma que corre riesgos.

Como expresan los autores, se puede decir que las finanzas son recursos que son asignados o intercambiados entre personas, entidades o el estado, la misma que corre riesgos.

Gestión

Dentro del proceso administrativo uno de los elementos a desarrollar es la gestión administrativa, de lo cual es necesario definir el término, el mismo que se puede sintetizar como la acción de llevar a cabo una actividad conducente al logro de un negocio o cualquier otra actividad (Torres & Mejía, 2006).

Para el estudio de la gestión se toman diferentes modelos entre ellos la gestión por procesos, donde el enfoque está en la generación de valor agregado en cada actividad realizada de forma que los intereses de la empresa, el cliente interno y externo se alineen mediante la identificación, alineamiento y mejora de los procesos existentes en una organización. (Ruiz-Fuentes, Almaguer-Torres, Torres-Torres, & Hernández, 2013)

La gestión está definida como el conjunto de actividades que se desarrollan y toman el nombre de proceso que se orientan para el cumplimiento de un objetivo, el mismo que sumado a el resto de los procesos agregan valor al cliente y por lo tanto consiguen los objetivos empresariales. (Rivera, Guerrero, García, & Jaramillo, 2017)

De lo observado de los autores la gestión es la parte de la administración que permite elaborar actividades y procesos que serán el manual de trabajo de la organización para generar valor agregado para los clientes y cumplir con los objetivos empresariales propuestos.

Modelo de gestión

Un modelo de gestión se conforma de un conjunto de actividades y acciones que se orientan hacia objetivos específicos que se cumplen a través de las acciones que un responsable debe cumplir de forma que se utilice la menor cantidad de recursos disponibles que será posible siguiendo el proceso administrativo (Rosero, 2016)

De acuerdo con (Escobar, 2013), "Un modelo de gestión son procedimientos que, a través de diferentes individuos especializados, como: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, buscan mejor la productividad y competitividad de una empresa o de un negocio".

Como expresa (Hernández, 2011) el modelo "es la manera de gestionar los recursos, procesos y resultados en cada una de sus actividades económicas y financieras". Desde el punto de vista de (Birkinshaw & Goddard, 2009) El modelo de gestión se entiende como el conjunto de decisiones tomadas por los altos directivos de una empresa referentes al modo en el que se definen los objetivos, se motiva el esfuerzo, se coordinan las actividades y se asignan recursos.

El modelo de gestión se trata de desarrollar actividades que deberán ser ejecutadas por la persona responsable del proceso, de forma que se accione y administre los recursos de manera que se oriente el proceso al cumplimiento de los objetivos (Recalde, Páez, Yépez, & Andrade, 2017)

En relación con lo expuesto, el modelo de gestión es un instrumento estratégico el cual permite tomar decisiones y gestionar de manera óptima para la obtención de resultados económicos y empresariales.

Tipos de gestión

Los tipos de gestión se dividen de acuerdo con el objetivo que se establezca para los objetivos, de esta forma se abarca los recursos que existen para la empresa y se pueden administrar de forma que se obtenga el mayor rédito posible (Macías & Martínez, 2013), de lo cual se establecen algunos tipos de gestión que lo indica (Puente, Solís, Guerra, & Carrasco, 2017) como son:

- Gestión tecnológica, se caracteriza por el manejo y nivel de uso de herramientas de tecnología y comunicación.
- Gestión social, gestiona las acciones que se encaminan para el beneficio de la sociedad en forma general.
- Gestión administrativa, se refiere al uso de recursos de las empresas para maximizar sus recursos.
- Gestión financiera, se enfoca al uso eficiente de los recursos económicos de una organización o institución.

Además, los modelos de gestión permiten tomar decisiones adecuadas dentro de una empresa para hacer énfasis en el cumplimiento de objetivos y optimizar la rentabilidad de la empresa, de forma que los accionistas maximicen los rendimientos de la organización (Hernández, 2011).

Gestión Financiera

Según (Álvarez, 2017) La gestión financiera es el proceso de análisis y toma de decisiones sobre las necesidades financieras de una entidad, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos, asegurando que sean suficientes a fin de que esta pueda funcionar, contribuyendo de esta manera al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según (Ortiz, 2005) La gestión financiera es la destinación apropiada del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, gracias a sus aportes, a la minimización de costos, al empleo efectivo de los recursos colocados a la disposición de la gerencia y la generación de fondos para el desempeño empresarial.

(Terrazas, 2009) La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

La gestión financiera es la que se encarga de convertir a la visión y misión en operaciones monetarias.

Toma de decisiones de la gestión financiera

La gestión financiera provee herramientas necesarias para generar indicadores sobre costes y rendimientos, para ello, la contabilidad genera resultados e informes que posteriormente se vinculan con otras ciencias de forma que se pueden tomar decisiones apropiadas para el uso de recursos que benefician el desarrollo económico de una organización (Rodriguez & & Nicolau, 2015).

Las organizaciones están determinadas para generar valor agregado del cual se benefician los consumidores, y la empresa por dicho proceso genera réditos económicos; por ello la toma de decisiones implica la evaluación permanente de los indicadores financieros de la organización de forma que se tome acciones preventivas oportunas encaminadas a mejorar la rentabilidad de una empresa (Veloz-Navarrete & Parada-Gutiérrez, 2017).

Por otra parte, los avances tecnológicos y velocidad de avance de la ciencia requiere que las empresas tomen decisiones oportunas en el manejo financiero de las organizaciones de forma que el desempeño se incremente de un periodo a otro, por tal motivo, las herramientas financieras facilitan la toma de decisiones, además, permite que las empresas se comparen con otras similares dentro y fuera del sector productivo (Ochoa-González, Sánchez-Villacres, Andocilla- Cabrera, Hidalgo, & Medina, 2018).

Dada esta información tomar decisiones en el ámbito financiero requiere la interacción con otras ciencias administrativas de forma que se optimiza el uso de recursos y a la vez permite maximizar el rendimiento financiero existente en las organizaciones, partiendo desde la debida aplicación de indicadores y estados financieros.

Gestión de cobranzas

La cobranza y la gestión de la misma se puede considerar como un conjunto de estrategias y acciones que deben estar debidamente coordinadas para que los clientes paguen de manera oportuna las obligaciones que tienen con respecto a los créditos vigentes, de forma que la institución mantenga la liquidez suficiente para garantizar la salud financiera y los procesos sean manejados de manera eficiente (Wittlinger, Carranza, & Mori, 2008).

La gestión de cobranzas está integrada por estrategias y actividades encaminadas hacia la recuperación de valores pendientes de cobro que contendrá diferentes elementos que faciliten el proceso como contacto personal, comunicación masiva, y otros aspectos que se relacionan con el giro del negocio; esto debe ser manejado eficientemente a través de una adecuada administración de los recursos (Villaseñor, 2007).

La gestión de cobranza va más de los procesos cotidianos que se realizan en las instituciones, además, se debe considerar aspectos culturales que aumentan o disminuyen el riesgo de retraso en los periodos de pago, pasando más allá de una obligación legal al enfoque de responsabilidad (Benites, 2016).

La gestión debe unificar dos criterios básicos para el desarrollo adecuado de la gestión, por un lado, crear procesos que aseguren la recopilación de información, medios de contacto, además, la generación de actividades comunicacionales que hagan énfasis en el sistema de gestión a través del lenguaje y acciones claras para una adecuada gestión (Endara, 2015).

De lo analizado la gestión de cobranza reúne algunos elementos que hacen eficiente el proceso de recuperar los recursos de la institución, es por ello por lo que los esfuerzos deben centrarse en establecer procesos que ayuden a garantizar la información crediticia y comunicacional con el cliente.

Cobranzas

La cobranza se origina cuando se entrega un bien a crédito o en su defecto cuando se realiza una operación crediticia que conlleva el cobro de intereses y capital, cuyas condiciones se fijan al inicio del contrato (Ordoñez, 2015). Así mismo, Zapata (2011)

añade que la cobranza tendrá un proceso con objetivos, actividades coordinadas que se orientan al proceso de recuperación de la cartera de crédito.

Los procedimientos de cobranza deben garantizar el cobro en fechas establecidas al entregar el crédito y dichas estrategias deben garantizar la pérdida de las operaciones y al mismo tiempo que lleguen los valores recaudados a tiempo hacia la organización (Morales & Morales, 2014). Por ello, debe ser planificada y con estrategias que sean coherentes para evitar que haya morosidad y por lo tanto incremento de las provisiones de pérdida que disminuyen el flujo de efectivo (Mera & Ordoñez, 2017).

A juicio de la (Secretaria de gobierno de México, 2014) "Las actividades que realizan los departamentos de cartera o cobranza de instituciones financieras que permiten requerir un pago al deudor de los créditos, préstamos o financiamientos otorgados mediante contrato, o restructuración de la deuda" (p.110)

Según (Albornoz, 2013), "las cobranzas es un proceso para la recuperación de importes morosos adeudados a una empresa por un cliente" (pág. 25).

Por otro lado, para (Montaño, 2010) La cobranza es el sistema administrativo que tienen por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento. Para que el departamento de cobranzas pueda llevar a cabo su función, necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente. (p.59)

En cuanto a lo abordado con anterioridad, es posible mencionar que las cobranzas es la recuperación de los créditos otorgados, después de la fecha de vencimiento del contrato al deudor del préstamo o crédito. Tomando en cuenta que la persona o

empresa que se dedique a la cobranza debe tener mandos que le permitan realizar el cobro de las obligaciones haciéndolo de una forma apropiada.

Formas

Según (Credivalores, 2014) la mejor forma de gestionar la cartera es a través del uso de mecanismos que involucren herramientas de comunicación como:

- Llamadas telefónicas
- Comunicaciones
- Oficios y cartas
- Mensajes de voz y texto
- E-mail
- Visita personalizada de los agentes en las direcciones registradas.

Como señala (Banco finandina, 2018) La cobranza prejudicial se realizará por parte del Banco o un tercero contratado por éste a través de los siguientes mecanismos:

- Mensajes: El cliente podrá recibir un mensaje de cobro de cuota o cuotas atrasadas, indicando los días de mora y el valor a pagar. Este mensaje podrá ser de texto, voz o correo electrónico, enviado a su número de teléfono fijo, celular o correo electrónico registrados.
- Llamadas telefónicas: El deudor podrá recibir una llamada de acercamiento con el fin de realizar la gestión de cobro y concretar una fecha en la cual normalizará su obligación. Esta llamada se realizará a los teléfonos fijos y celulares consignados por el deudor en la solicitud de crédito, de residencia y de trabajo, o a los últimos actualizados por él mismo.

- Comunicaciones escritas: La labor de acercamiento y cobro también se realizará a través de comunicaciones escritas, invitando a normalizar la obligación. Esta comunicación será enviada a las direcciones físicas, de residencia y de trabajo, o electrónicas consignadas por el deudor en la solicitud de crédito o a los últimos datos de correspondencia actualizados por él mismo.
- Gestión de cobro a otros obligados: Dada las responsabilidades el pago que compete al codeudor, avalista o deudor solidario, el Banco puede en cualquier momento realizar la gestión de cobro a dichas personas, sin perjuicio de que simultáneamente haya requerido para el pago al deudor principal.
- Visitas: Podrán realizarse visitas a la residencia o trabajo del deudor y/o codeudores, cuando no haya sido posible el contacto telefónico o de otra índole. Esta medida de cobra respetará en todo momento el derecho a la intimidad del deudor.
- Contacto a referidos: En caso de no ubicar el deudor en los datos de contacto suministrados en la solicitud de producto o en sus posteriores actualizaciones, se podrá recurrir a los teléfonos de las referencias y otras personas naturales incluidas en la solicitud, con el exclusivo objeto de ubicar al deudor.

Estrategias y técnicas de cobranza

Una de las funciones básicas de las empresas es la recaudación de valores, es por ello por lo que debe ser considerada una actividad primordial que requiere de diversas estrategias de abordaje y técnicas de cobranza que permitan una ejecución exitosa de dicha actividad, que se ve reflejada en indicadores financieros propios de esta área (Benites, 2016). De las principales estrategias se mencionan:

- **Recordatorio de la cobranza**

  Los clientes requieren de recordatorios de vencimiento de cartera, la misma que debe ser gestionada previo al vencimiento de la cartera, esto permite que el cliente pueda prever oportunamente de recursos para cubrir sus obligaciones (Benites, 2016).

- **Uso de call center para instar al pago**

  El centro de atención telefónica se utiliza para realizar recordatorios luego de periodos cortos de vencimiento de forma que se agilice el pago oportuno de las obligaciones, también es posible que a través de este medio se pacten acuerdos de pago por casos fortuitos de los clientes (Veloz-Navarrete & Parada-Gutiérrez, 2017).

- **Agendamiento de reuniones con clientes**

  Cuando el cliente ha presentado retrasos permanentes en las obligaciones e incluso mora total, es recomendable el uso de reuniones de trabajo con los clientes que permita conocer la realidad de los clientes y se pueda obtener soluciones permanentes. Además, permite confirmar que los datos de los clientes se mantengan actualizados (Ricoy, 2006)

- **Creación de planes de trabajo**

  Los planes de trabajo se generan para motivar el desarrollo de actividades en conjunto que haga posible el cumplimiento de obligaciones de forma que se incremente la posibilidad de pago, además, permite conocer al cliente el su

estado financiero actual y posibles acciones que garanticen el pago de las obligaciones (Molina, 2016)

- **Renegociación de las cuentas vencidas**

  Cuando las cuentas están vencidas y los clientes no poseen el flujo para pagar las deudas contraídas es recomendable el uso de renegociación de la deuda de forma que se logre conseguir un monto pagable para el cliente y se regulariza la situación crediticia del cliente (Lemoine-Quintero, Vélez-Vélez, Varela-Ramírez, Zambrano-Mero, & Castellanos-Pallerols, 2018).

- **Apoyo legal para cobranza**

  Cuando la cartera vencida llega a los niveles establecidos por la ley vigente, es recomendable el uso del departamento jurídico o de un abogado de forma que el cliente comprenda las implicaciones legales del no pago de las obligaciones y sea una forma de persuasión más que de acciones de cobranza, puesto que es un trámite largo de realizar (Lemoine-Quintero, Vélez-Vélez, Varela-Ramírez, Zambrano-Mero, & Castellanos-Pallerols, 2018)

Políticas

Las políticas de cobranza son aquellas a las que se rige la entidad para realizar el cobro de la cartera vencida. A partir de (Cobranza, 2013) la actividad de cobranza se relaciona con la política de crédito que hace énfasis a la eficiencia en el costo de recuperación especialmente de créditos de difícil cobro esto procurando que el cliente mantenga su cuenta al día y permanezca en el tiempo con la institución.

1. Políticas restrictivas. Este tipo de crédito es otorgado en periodos cortos con el cumplimiento estricto de la normativa y va acompañado de políticas de cobranza poco tolerante y exigente con el cliente. Este enfoque busca colocar créditos de manera rápida y a la vez reducir las pérdidas por cuentas incobrables. Asimismo, los clientes que acceden a este beneficio deben cumplir condiciones y requisitos más exigentes que restringen el número de beneficiarios y pueden llegar a afectar el rendimiento de la institución.
2. Políticas Liberales. Este tipo de políticas se enfoca más en el mercado siendo más flexible en el otorgamiento de créditos, diseñado especialmente para mercados más competitivos donde se libera al cliente de la presión de cobro y por ende no hay agresividad en el proceso de cobranza; este tipo de política permite mayor acceso al crédito e incremento de las ventas pero generar alta probabilidad de impago y pérdida para la institución. Se aplica principalmente cuando se desea captar grandes volúmenes de crédito pero hay el riesgo de pérdida de utilidades y del capital de trabajo del banco.
3. Políticas racionales. Son políticas que se enfoca a normalizar el flujo de crédito y disminuye la cantidad de impagos, cuyo propósito es el cumplimiento de los indicadores de créditos y cobranza así como la regulación de las carpetas de los clientes frente al seguimiento del proceso y reducción de la morosidad. Por lo tanto se incrementa el rendimiento del crédito en relación con el monto invertido en créditos por la institución.

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

Técnicas

Las técnicas de cobranzas son las herramientas necesarias con las que deben actuar los cobradores para obtener resultado en sus cobros de tal forma que se disminuya la cartera de morosidad. De acuerdo con (Susano, 2014) las instituciones financieras de éxito actúan con una visión amplia de los repagos de los deudores, siendo la cobranza un arma para múltiples fines.

El éxito de los intermediarios financieros está sujeto a la gestión tecnológica. Hasta el momento, las técnicas de cobranza que se emplean de manera usual entre los intermediarios financieros son cinco.

1.- La Técnica Tradicional busca en el deudor la cancelación de las acreencias a costos mínimos. Esta técnica descansa básicamente en la voluntad de pagos del prestatario; haciendo alta la incertidumbre de cobro. La rentabilidad del préstamo es alta. Se cumple con el requerimiento de pagos a los clientes, de la manera más simple; mediante el aviso del vencimiento. Luego se espera la cancelación en la caja del acreedor. El objetivo central solo es el cobro. El mecanismo para la disciplina de pagos del deudor es el castigo en cargos financieros, corte del crédito y ejecución de garantías.

2.- La Técnica Convencional - Bancaria, se efectúa por "cobros en cargo a cuenta corriente u otra cuenta con saldo acreedor del cliente", busca del deudor la cancelación de las acreencias a costos y tiempo mínimos. Esta técnica descansa en el cobro al vencimiento. Sin embargo, la falta de saldos acreedores genera incertidumbre de cobro y disminuye sensiblemente la rentabilidad del préstamo. Se cumple con el requerimiento de pagos a los clientes, con el aviso del vencimiento. Luego se busca la

cancelación en la oportunidad de la existencia del saldo acreedor. El objetivo central solo es el cobro. La disciplina de pagos del deudor se da a partir del castigo, en cargos financieros, corte del crédito, ejecución de garantías.

3.- En la Técnica de Cobro a Presión, el deudor, codeudor y el garante son vistos como presas para cazar. Se busca en el deudor y garantes la cancelación de las acreencias por todos los medios posibles y a cualquier costo. No importa la voluntad de pagos del prestatario. El requerimiento de pagos a los clientes es permanente, se inicia con el aviso del vencimiento y luego; arranca la batalla por la cancelación en la caja del acreedor. La incertidumbre de cobro es mínima. El objetivo es cobrar. La rentabilidad del préstamo es baja. La disciplina de pagos del deudor se consigue con una variedad de castigos e intimidaciones en presión moral, cargos financieros, corte del crédito, ejecución de garantías.

4.- La Técnica de Premio - Castigo. El pago del deudor es estimulado mediante "la zanahoria y el palo". Se busca en el deudor la cancelación puntual de las acreencias premiándolo. Esta técnica descansa fundamentalmente en acrecentarla voluntad de pagos del prestatario. La incertidumbre de cobro, los costos y la rentabilidad del préstamo es media. Se cumple con el requerimiento de pagos a los clientes con el aviso del vencimiento y la promoción de los premios. Se atrae la cancelación en la caja del acreedor. El objetivo central no solo es el cobro, también la formación de un prestatario de pago puntual. La disciplina de pagos del deudor se consigue con el premio o el castigo en cargos financieros y corte del crédito.

5.- La Técnica Relación Acreedor - Deudor. La gestión de la cobranza y la ejecución del cobro es un compromiso de prestamista y prestatario. Esta técnica promueve la

voluntad de pagos del prestatario y cautela su capacidad de pagos. Si bien los costos son medios, la rentabilidad del préstamo es alta y la incertidumbre mínima. Se requiere los pagos a los clientes con el aviso del vencimiento. La caja del acreedor se acerca al deudor para su pronto pago. El acreedor está junto con el deudor para su optima cancelación, la disciplina de pagos del deudor es un ejercicio; pero también hay castigo en cargos financieros y corte del crédito.

En la aplicación de estas técnicas, se incurre en un conjunto de abusos y defectos que conspiran contra el buen trabajo de la tecnología. Estas fallas son producto de inexperiencia, desconocimiento o carencia de know-how. En la técnica tradicional se abusa de la voluntad de pagos, lo que relaja la disciplina en la atención de obligaciones del deudor. En la técnica convencional bancaria, se exagera en la capacidad de cargos en cuenta del acreedor y la voluntad de pagos del deudor. La cobranza a presión exagera su exigencia de pago y termina ahuyentando al cliente de pago puntual.

Tabla 2.1. Comparación de las técnicas de cobro

Tipo de Técnicas	Incertidumbre de Cobro (U* de C)	Costo de Cobranza	Rentabilidad del Préstamo	Satisfacción del Cliente SC*
Tradicional	Alta	Baja	Alta	Baja
Convencional Bancaria	Media	Medio	Media	Media
A Presión	Baja	Alto	Baja	Media
Premio-Castigo	Media	Media	Media	Alta
Acreedor-Deudor	Baja	Media	Alta	Alta

Fuente: (Susano, 2014) Aprende a cobrar y gana prestatarios de pago puntual
Elaborado por: Susano Aurelio.

En este cuadro se refleja dos técnicas que tienen una incertidumbre mínima de pagos la cobranza a presión y la relación deudora acreedor, las dos tienen un costo de cobranza similar, pero en la rentabilidad del préstamo cambian la segunda es mayor.

Es importante saber las diferencias que existen entre estas técnicas para poder elegir la mejor de acuerdo con la necesidad de la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. Lo que muestra la tabla 2.3 para los índices de morosidad a corto plazo solo ayudan tres técnicas y una técnica a largo plazo.

Tabla 2.3.: Técnicas de cobro e impacto en el nivel de morosidad

Tipo de Técnica	Nivel de Morosidad a Corto Plazo	Nivel de Morosidad a Largo Plazo
Tradicional	Bajo	Alto
Convencional Bancaria	Medio	Medio
A Presión	Alto	Medio
Premio-Castigo	Medio	Alto
Acreedor-Deudor	Bajo	Bajo

Fuente: (Susano, 2014)
Elaborado por: Susano Aurelio.

Índices financieros

Créditos

Teniendo en cuenta a (Morales & Morales, 2014) "En la vida económica y financiera, se entiende por crédito al contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses" (p.23).

Según (Zúñiga, 2014), "el crédito es una cierta cantidad de capital que se proporciona a una persona, pero en un momento determinado a un servicio o el reembolso de una deuda, básicamente es un término económico para el préstamo." (pág. 89); El crédito según (Mill, 1951) es "El permiso para usar el capital de otro" (p.446).

Como expresan los autores antes mencionados podemos decir que el crédito es el capital de otros, el cual es utilizado para realizar prestamos por medio de un contrato

ya sea a personas o entidades de forma temporal el mismo será reembolsado con intereses de acuerdo al monto y al tiempo que ha sido prestado (Palma, 2011).

Importancia del crédito

Para (García, 2010) el sistema financiero actualmente representa un factor muy importante para la economía de cualquier país, por lo que el crédito es una de las operaciones que permiten el crecimiento de la productividad ya que dinamiza el consumo de bienes y servicios así como impulsa el ahorro para apoyar el desarrollo social, la educación y la salud.

El crédito es una herramienta trascendental en la vida diaria tanto para las personas como para las empresas ya que con ello se impulsa el consumo e inversión. Así satisfacen las necesidades que tienen, mejorando su bienestar y dinamizando la economía del país.

Tipos de créditos

El sistema financiero y cooperativo ofrece diferentes tipos de crédito, la cooperativa San José Ltda. ofrece:

- Crédito de consumo
- Microcrédito
- Crédito de vivienda

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capitulo, se da a conocer las fuentes, enfoques, modalidad, tipos de investigación y técnicas que serán utilizadas para la recolección de datos necesarios para conocer la realidad en la cual se desarrolla la Cooperativa en el tema de modelo de gestión de cobranzas. La exploración que se realiza en este estudio está centrada en examinar los procesos y sucesos que ocurren en la gestión de cobranzas de cada uno de los créditos y generan morosidad dentro de la Cooperativa de Ahorros y Créditos San José Ltda.

3.1. Fuentes de investigación

3.1.1. Fuentes primarias

La información utilizada para el trabajo de investigación se obtiene directamente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. a través del uso de un check list que contendrá el estudio del proceso de entrega del crédito y actividades de cobranza que realiza la institución. Además, se utilizó diversas teorías de autores respecto al tema de investigación.

El trabajo está apoyado en las siguientes fuentes primarias:

- Libros técnicos y científicos
- Informes académicos
- Normas legales
- Leyes

- Decretos

3.1.2. Fuentes secundarias

El uso de información complementaria se obtendrá del sector económico, cifras relevantes y conceptos adecuados que se encuentran en artículos científicos, textos y otros de este modo se obtendrá a través del uso de base de datos de la SEPS.

3.2 Enfoque de investigación

3.2.1 Cualitativo- cuantitativo

La presente investigación se utiliza un enfoque mixto. Cualitativo se considera debido a que explora las actividades que realiza cada cargo por el cual pasa el proceso de otorgamiento y cobranza de los créditos entregados, de forma que se conoce los lineamientos y cumplimiento del proceso dentro de la gestión de cobranza de forma que da a conocer la situación actual por la cual está atravesando la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

El enfoque es cuantitativo donde se utilizan datos numéricos que son tomados en el capítulo IV por lo tanto se realiza un análisis a través de check list con un número de preguntas necesarias para ser aplicado con respecto a los créditos que se encuentren en mora, dichos valores se tabulan y entregan porcentajes de cumplimiento que permite contratar la realidad del área financiera con respecto a las teorías estudiadas de forma que se pueda analizar y emitir criterios que posteriormente se observaran en la propuesta de mejora de la situación actual.

3.3 Modalidad de la investigación

3.3.1 Investigación Bibliográfica

La investigación es bibliográfica debido a que se utiliza textos, artículos y otros medios impresos que permite profundizar enfoques, teorías y criterios de modo que se puede confrontar diversos modelos que son emitidos por autores. A partir de dicha información se puede estructurar un modelo de gestión de cobranzas que permita realizar el proceso de cobranza de manera óptima y eficiente.

3.3.2 Investigación de campo

La investigación de campo se utiliza para estudiar el fenómeno en el lugar que ocurre directamente el fenómeno, es decir, se estudia el proceso de cobranza que ocurre dentro de la cooperativa. En el mismo se observa el cumplimiento del proceso de cobranza y las acciones que realizan las personas involucradas en el proceso a través de la aplicación de la técnica de check list.

3.4 Tipo de investigación

3.4.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva permite encontrar las características inmersas en el proceso de cobranza de forma que se pueda estudiar el problema que acontece dentro de la cooperativa y cuyos detalles permiten conocer las razones por las cuales las actividades de cobranza experimentan fallas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., siendo la principal función el determinar las anomalías y oportunidades de mejora dentro del proceso que está acorde con el objetivo objeto de estudio.

3.5 Técnica

3.5.1 Check list

Se considera una herramienta metodológica en otro termino es una lista de chequeo, en forma de cuestionario que contiene un listado de preguntas para verificar el cumplimiento del proceso de cobranzas, siendo el método más rápido para la detección de los ítems diseñados. Con ello se podrá determinar las falencias en los puntos críticos del proceso. Siendo el método más rápido para la detección de los ítems diseñados.

3.6 Población

Durante esta investigación se cuenta con una población estructurada por carpetas de clientes que forman parte del departamento de cobranza, es decir aquellos créditos que se encuentran en estado de morosidad y documentos relacionados como estados financieros 2015, 2016 y 2017, pertenecientes a la Cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. Además, se analizó a los empleados del departamento de crédito y departamento de cobranza para conocer el punto de vista del problema de estudio de manera directa.

A la fecha de estudio se encontraron 447 créditos en estado de morosidad dentro de la cooperativa, de los cuales se calculó la muestra a partir de la fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N-1)E^2 + z^2 pq}$$

Donde, se considera

z = 1.96 equivalente a nivel de confianza del 95%

p = 0.25, es decir la probabilidad de encontrar errores en la carpeta, dato calculado de la encuesta preliminar, donde se encontró menos del 25% de errores en el proceso de cobranza.

E = 5% de error esperado.

Del cálculo se obtiene 175 check list que se deben aplicar a los créditos vencidos en la cooperativa.

3.7 Recopilación de información

La recopilación de datos se realizará mediante la observación de documentos reales de la cooperativa como también al realizar la lista de comprobación con esta herramienta podremos identificar los problemas. Para ello primero se prepara el formato el cual se va a utilizar para hacer la entrevista a los empleados del departamento de cobranzas con el que se verificar el cumplimiento del proceso los resultados que arrojen se identificaran los hallazgos asunto que debe ser comunicado a los altos mandos para implementar medidas.

La investigación utilizará como herramienta el check list que utilizará un cuestionario para el desarrollo, donde se tendrá tres posibles respuestas ordenadas jerárquicamente de forma que se evalúa el cumplimiento del proceso de gestión de cobranza.

Para la validación del instrumento se analiza la consistencia de las respuestas obtenidas en una prueba piloto que se aplicará a 10 procesos de crédito que se encuentren en mora, de ahí se observará el comportamiento de las respuestas a través de Alfa de Cronbach que mide la fiabilidad del instrumento.

Tabla 3.1: Validez del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,746	23

El resultado obtenido indica que existe Alfa de 0.746 valor superior a 0.70 lo que indica que existe consistencia en el instrumento y por cual se considera como válido para la generación de resultados confiables de su aplicación, por tal motivo el check list posee validez para ser aplicado.

3.8 Procesamiento y análisis

A partir de los datos obtenidos procede a desarrollar los siguientes pasos:

- Elaboración de un *check list*
- Validación del instrumento de recolección
- Aplicación del *check list*
- Procesar la información en Excel
- Tabulación de resultados y elaboración de tablas y gráficos
- Análisis e interpretación
- Búsqueda de solución

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1 Actividades de crédito

Existe la carpeta ordenada con la información con la cual se otorgó el crédito

Tabla 4.1: Carpeta ordenada del cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	30	17.1	17.1
Cumple parcial	13	7.4	24.6
Si cumple	132	75.4	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

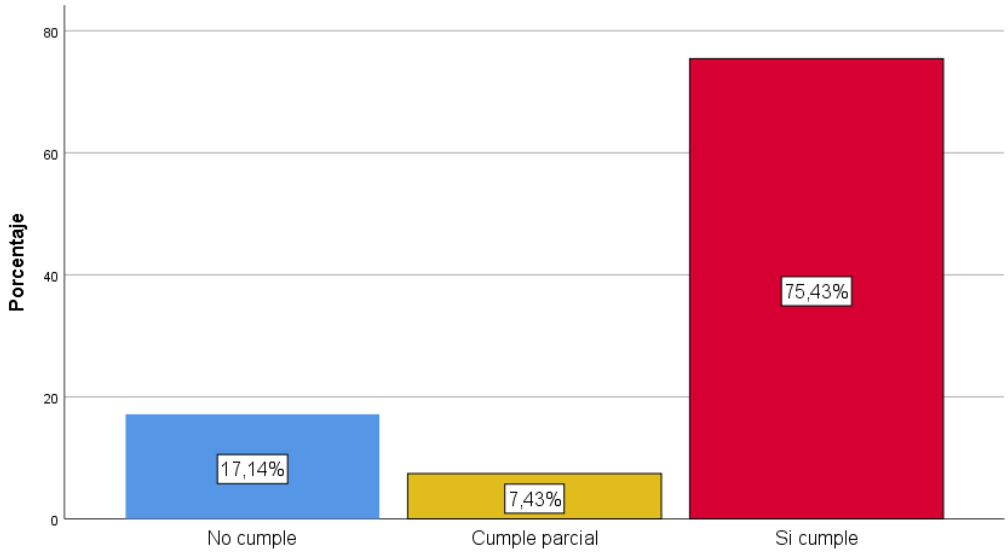


Gráfico 4.1: Carpeta ordenada del cliente
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

De acuerdo con la lista de comprobación aplicado a las carpetas con morosidad el 75% cumple con el orden de la carpeta con la información con la cual se otorgó el crédito, solo el 17% no cumple con dicha disposición, donde se encontró información poco ordenada que dificulta el seguimiento del crédito.

El tiempo de evaluación del crédito fue adecuada

Tabla 4.2: Tiempo de evaluación del crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	18	10.3	10.3
Cumple parcial	41	23.4	33.7
Si cumple	116	66.3	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

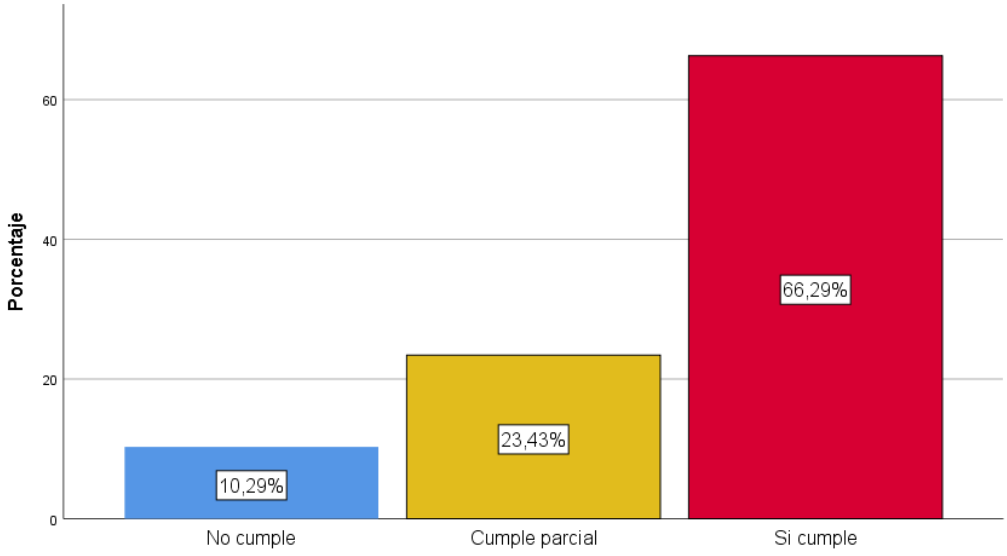


Gráfico 4.2: Tiempo de evaluación del crédito
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

De acuerdo con la política crediticia el proceso de evaluación del crédito no debe superar de una semana en el proceso, de lo cual el 66% está dentro de dicho margen, el 23% supera con no más de un día dicha disposición y el 10% excede este periodo por diversas causas como errores en la digitación de la información de retrasa el proceso de obtención del crédito.

Esto indica que el proceso para otorgar un crédito puede tardar más de lo debido e incluso una leve posibilidad que la información no sea la correcta.

Existe toda la información general y específica del cliente

Tabla 4.3: Información del cliente en carpeta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	14	8.0	8.0
Cumple parcial	42	24.0	32.0
Si cumple	119	68.0	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

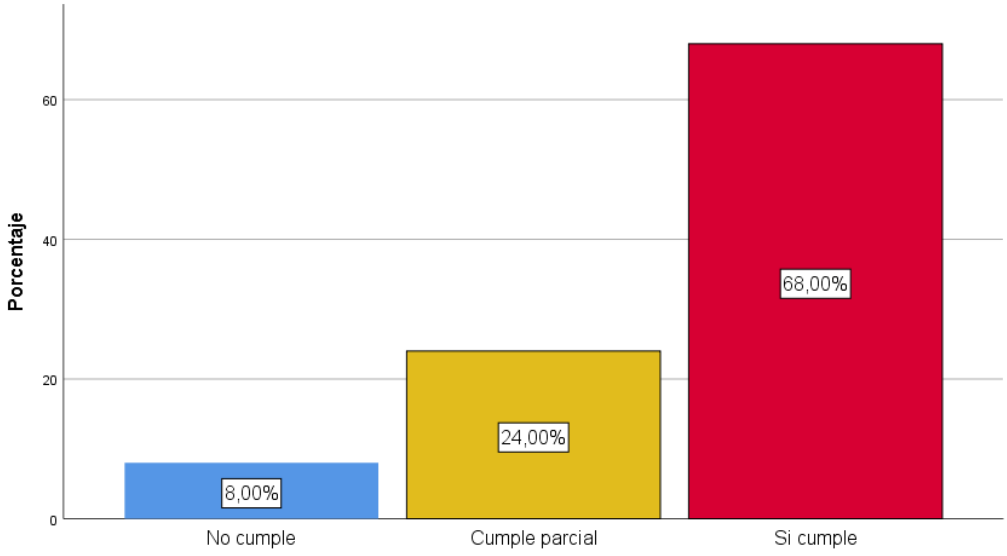


Gráfico 4.3: Información del cliente en carpeta
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

El 24% posee de manera parcial y el 8% no cumple con el detalle de la información general y específica del cliente en las carpetas que han llegado a morosidad, esto indica que el 68% de carpetas posee detalle de la información crediticia del cliente, siendo fácil de ubicar y proceder a la cobranza.

Las carpetas deben mejorar el orden la información y evitar apuntes complementarios al margen de las carpetas, de forma que se posea detalles del cliente que agilicen el proceso de cobranza, especialmente cual la misma ha caído en mora.

Existe un mapa que haga referencia a la ubicación del cliente

Tabla 4.4: Mapa de referencia del cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	27	15.4	15.4
Cumple parcial	18	10.3	25.7
Si cumple	130	74.3	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

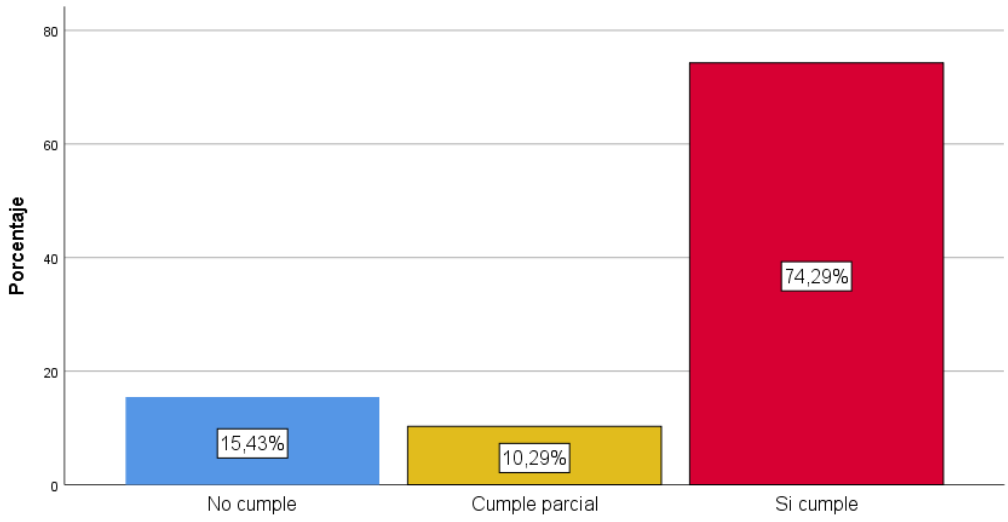


Gráfico 4.4: Mapa de referencia del cliente
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

Con respecto a un mapa de ubicación del cliente el 74% posee este trabajo, el 10% posee mapas parciales de la ubicación del cliente y el 15% no posee un mapa que indique con detalle la ubicación del cliente, esto principalmente porque los clientes que obtienen crédito no están en zonas urbanas donde existe el detalle de las calles de referencia.

Constantemente se acude al mapa de Google Maps donde se obtiene mejor referencia de la dirección de los clientes y garantes de ser necesario.

Existe el detalle de constatación de la información del cliente

Tabla 4.5: Constatación de la información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	6	3.4	3.4
Cumple parcial	36	20.6	24.0
Si cumple	133	76.0	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

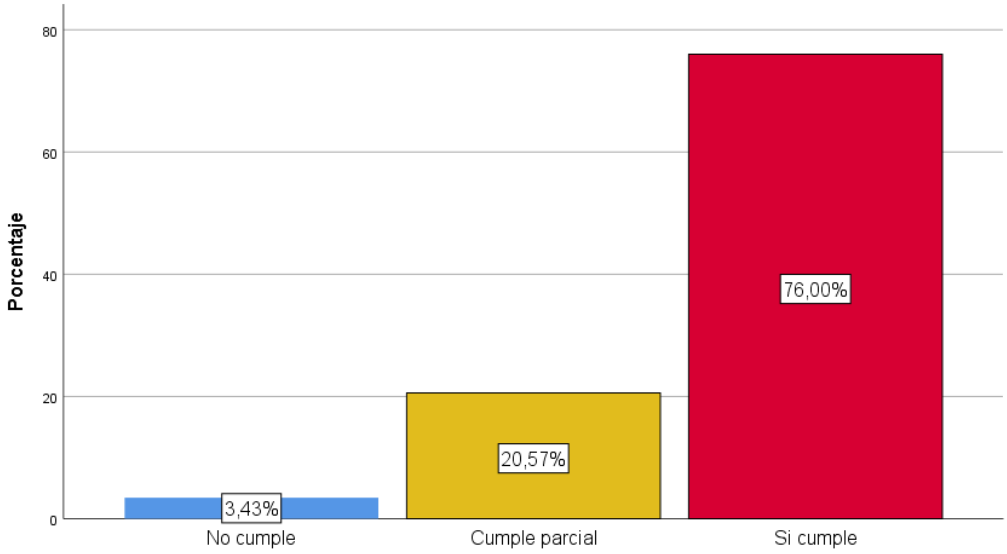


Gráfico 4.5: Constatación de la información
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

En la lista de comprobación se analiza el detalle de la constatación de la información de los cual el 76% indica que la misma ha sido analizada y posee evidencia de esta, solo el 3% no posee documento que respalde la revisión de la información del cliente.

El 20% de créditos en morosidad muestra de manera parcial la evidencia de la confirmación de la información, de lo cual se queda solo detalles parciales de la búsqueda de información del cliente.

Existe la información de evaluación crediticia

Tabla 4.6: Acta de evaluación crediticia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	6	3.4	3.4
Cumple parcial	39	22.3	25.7
Si cumple	130	74.3	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

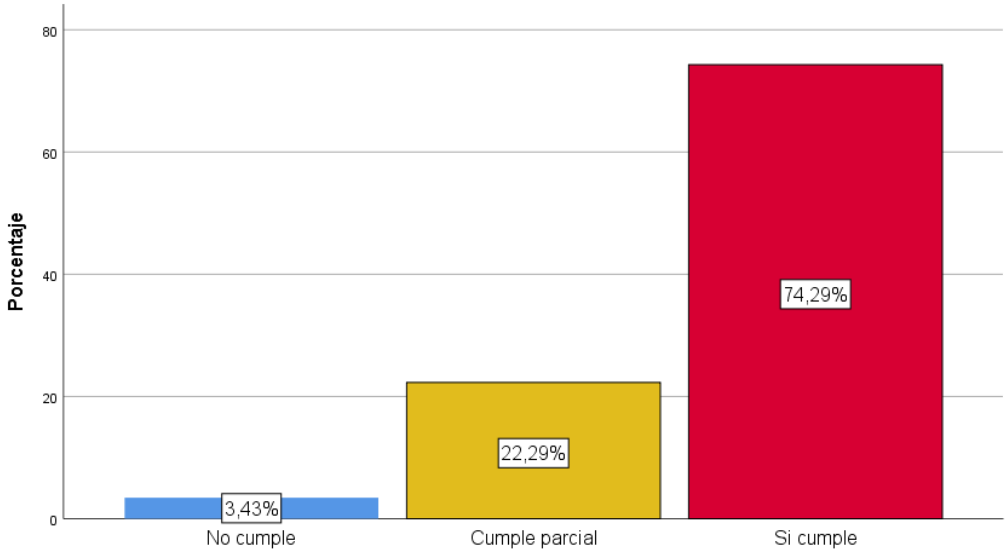


Gráfico 4.6: Acta de evaluación crediticia
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

En el 74% de carpetas la información posee acta de evaluación crediticia, por otra parte, el 22% posee información parcial y el 3% no posee dicha información, es decir que el 3% de carpetas tiene riesgo de haberse saltado los procesos de evaluación crediticia y pondrían en riesgo la cobranza de estos.

Se especifican las condiciones del crédito en monto, tiempo, plazo

Tabla 4.7: Especificaciones de las condiciones de crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	12	6.9	6.9
Cumple parcial	20	11.4	18.3
Si cumple	143	81.7	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

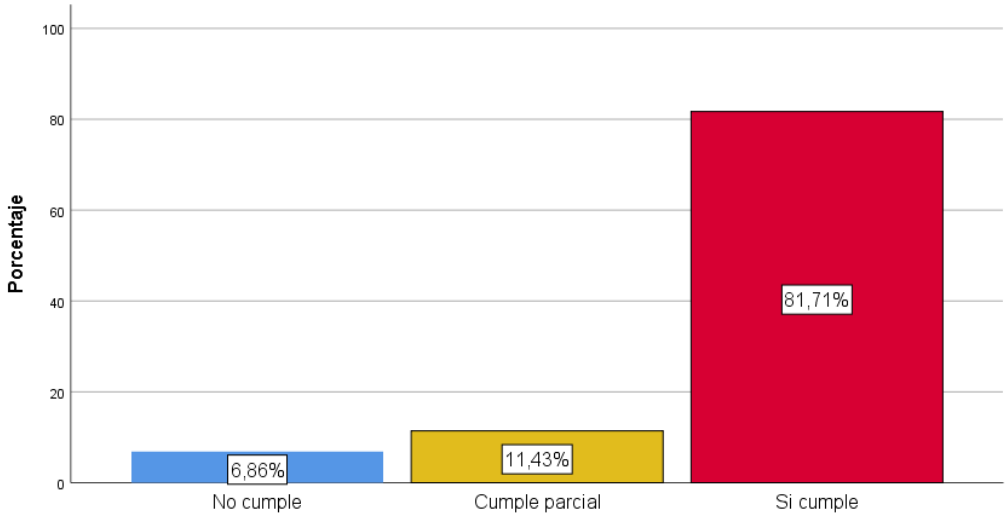


Gráfico 4.7: Especificaciones de las condiciones de crédito
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

El 81.7% de carpetas en estado de morosidad poseen detalle de las condiciones de crédito como son: plazo, tasa, periodo de validez de la tasa, monto, cuota de pago y periodicidad de pago. El 11.4% le hace falta algún elemento de las condiciones de lo cual más destaca la validez de la tasa de interés y el 6% no posee dicha información por lo cual se puede argumentar que la falta de información crea retrasos en la cancelación de los créditos.

Las tablas de crédito fueron entregadas y existe constancia de ello

Tabla 4.8: Acta recepción de tablas de amortización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	10	5.7	5.7
Cumple parcial	31	17.7	23.4
Si cumple	134	76.6	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

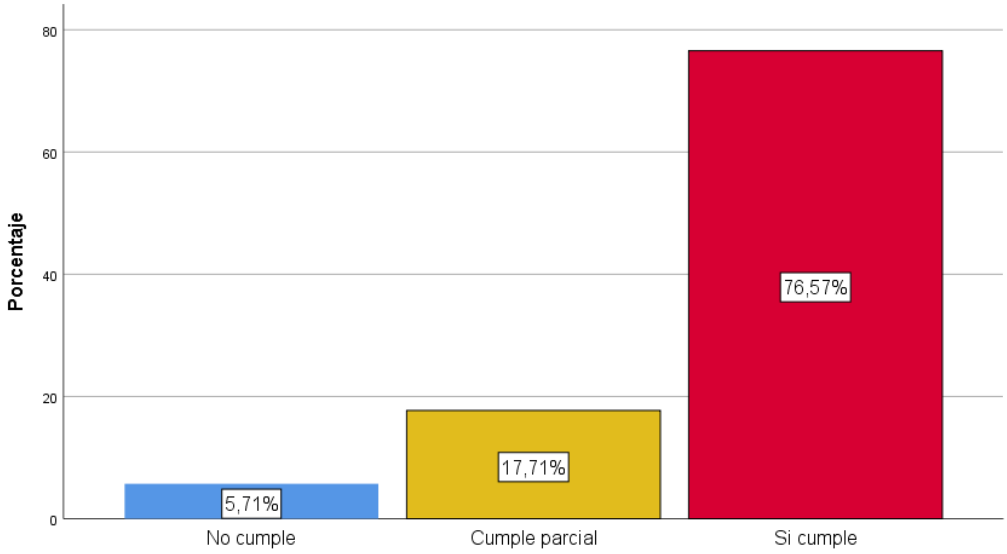


Gráfico 4.8: Acta recepción de tablas de amortización
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

Las tablas de amortización cuentan con el detalle y constancia de recibir dicha información es el 76.5% de casos, el 17.71% no poseen la constancia y el 5% no posee el instrumento. Esto indica que existe un leve descuido al archivar la información y hacen que la gestión de cobranza se dificulte a medida que no se posea dicha información en las carpetas de los clientes.

4.2 Actividades de Alertas de Cobranza

Existe una base de datos con el detalle de créditos vencidos

Tabla 4.9: Base de datos de vencimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	12	6.9	6.9
Cumple parcial	35	20.0	26.9
Si cumple	128	73.1	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

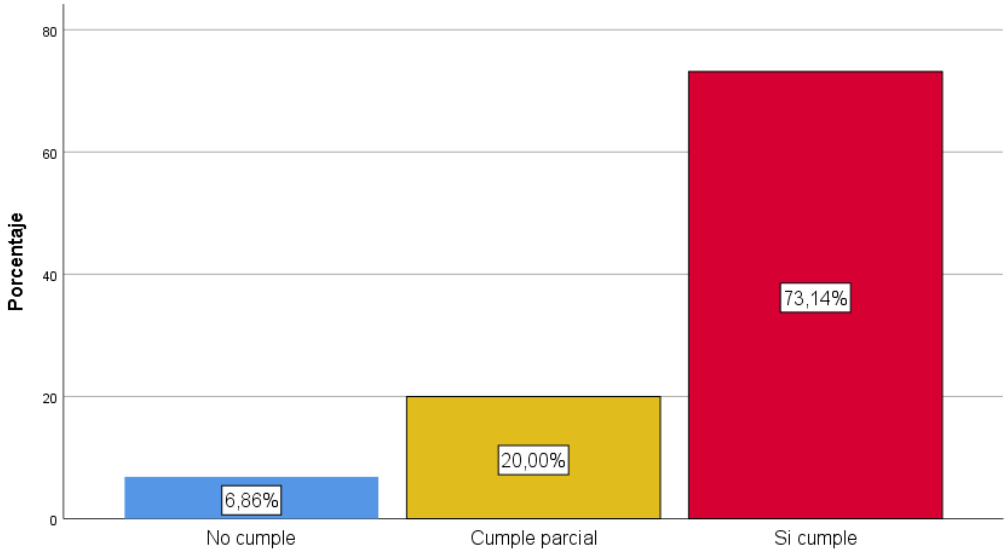


Gráfico 4.9: Base de datos de vencimientos
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

El 73% de créditos vencidos se encuentran registrados en una base de datos, el 20% posee información parcial o no actualizada y el 6% no se registran en la base de datos, apareciendo los créditos con registro de la información de los periodos de vencimiento de la cartera de forma que se tomen decisiones concretas sobre este particular.

Existe actualización diaria del estado de la deuda

Tabla 4.10: Periodicidad de actualización de base de datos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	8	4.6	4.6
Cumple parcial	40	22.9	27.4
Si cumple	127	72.6	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

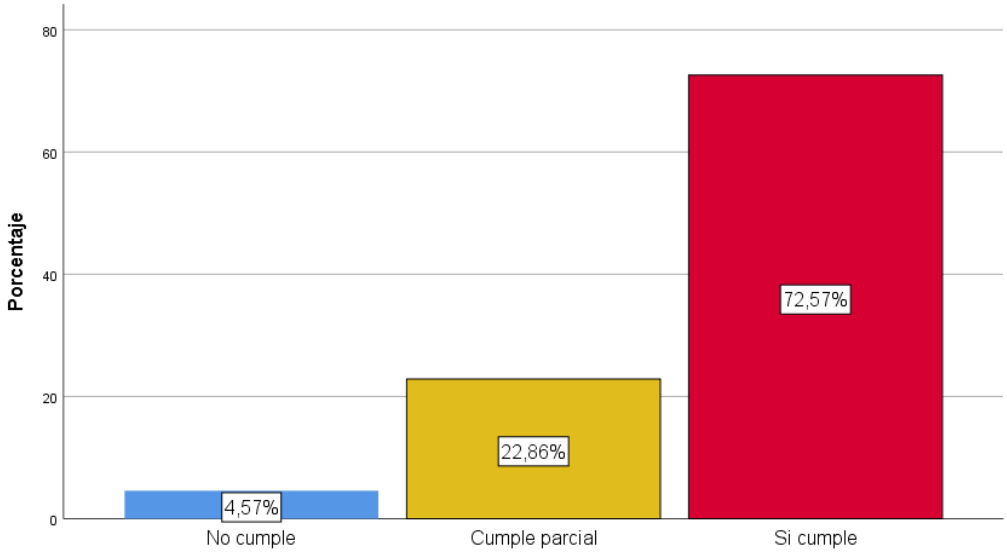


Gráfico 4.10: Periodicidad de actualización de base de datos
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

La información del sistema bajada al departamento de cobranza en el 72% de casos es bajada a tiempo y la actualización de la misma, el 22% posee información parcial sin las actualizaciones y el 4.5% se demora en llegar la información al departamento de forma que hay retraso en la entrega de información vital que mejore la gestión de cobranza.

Se clasifica los clientes en grupos de acuerdo con la morosidad del crédito

Tabla 4.11: Clasificación de clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	15	8.6	8.6
Cumple parcial	24	13.7	22.3
Si cumple	136	77.7	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

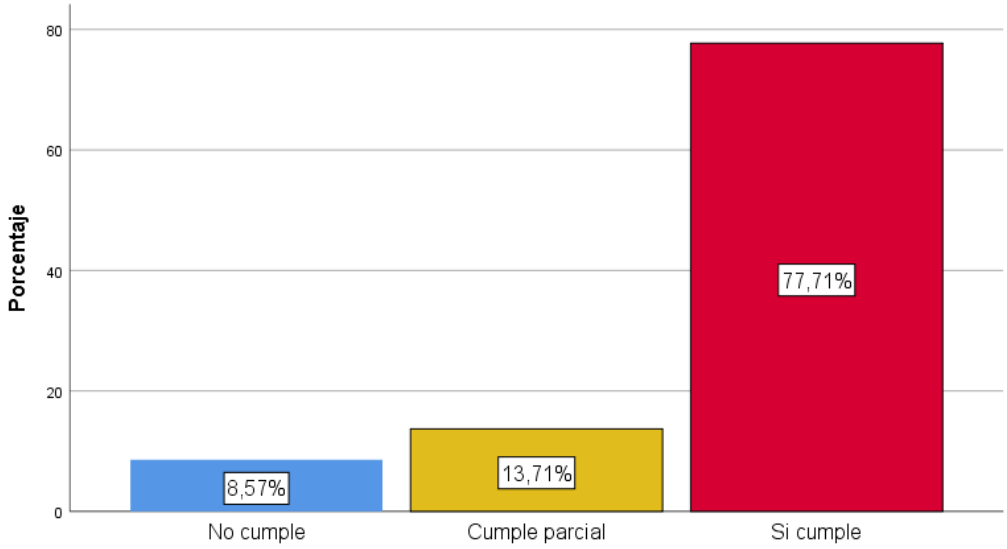


Gráfico 4.11: Clasificación de clientes
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

En forma general existe un sistema de clasificación de los créditos con morosidad es así como el 77.7% es conocido el comportamiento del crédito y encajado en una clasificación, el 13% no está identificado completamente y el 8.5% no es clasificado lo cual hace que el número pequeño de créditos no sea conocido el tipo de cliente que ha llegado a morosidad sin que se establezcan adecuadamente las estrategias para cobrar el valor vencido de manera oportuna.

Se colocan alertas para futuros vencimientos e historial de pago del cliente

Tabla 4.12: Alertas de futuros vencimientos en carpetas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	13	7.4	7.4
Cumple parcial	32	18.3	25.7
Si cumple	130	74.3	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

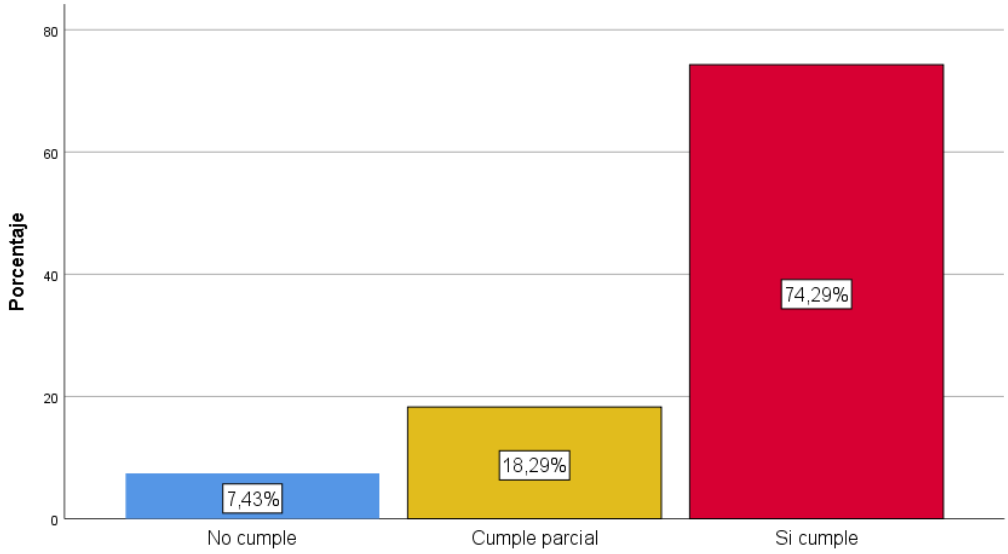


Gráfico 4.12: Alertas de futuros vencimientos en carpetas
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

El 74% de carpetas que poseen retraso en sus pagos tiene algún tipo de apunte que agilite el cobro futuro, el 18% tiene comentarios superficiales y el 7% no posee información adicional de experiencias previas de cobranza en caso de retraso. Esto indica que hay información sobre el comportamiento futuro que es necesario estandarizar para que todos los agentes de cobranza posean dicha información.

Se agrupa a los clientes de acuerdo con el tiempo de retraso del crédito otorgado

Tabla 4.13: Agrupación de clientes con mora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	17	9.7	9.7
Cumple parcial	31	17.7	27.4
Si cumple	127	72.6	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

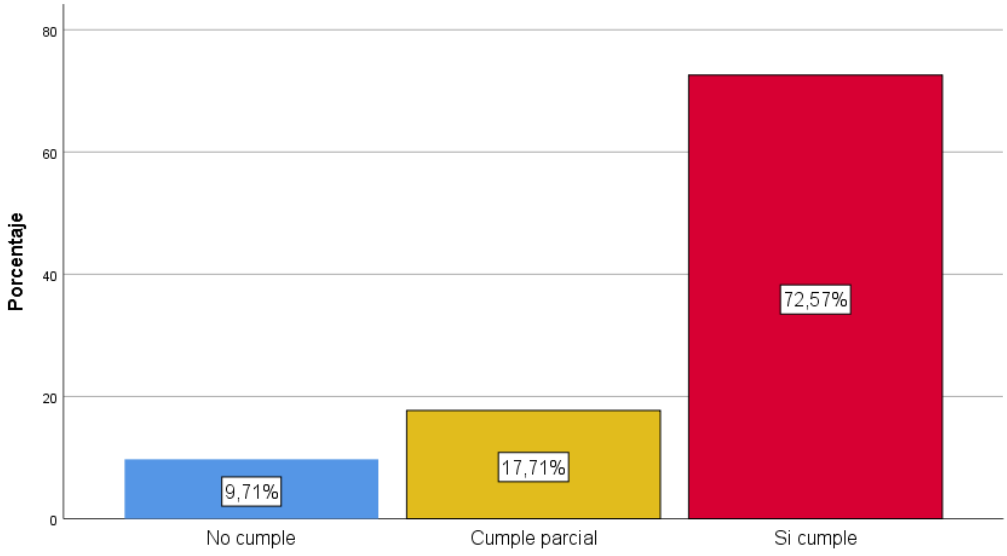


Gráfico 4.13: Agrupación de clientes con mora
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

La clasificación otorgada por el tiempo de vencimiento en créditos de consumo y microcréditos hace de base para que el 72.5% de clientes se encuentre dentro de una categoría, el 17% tiene clasificación parcial debido al retraso en la información de cartera y el 10% no posee está información, siendo difícil de catalogarlos hasta que se libere la información del cliente y se actualice las bases de datos existentes en el departamento de cobranza.

Se analiza la cartera de acuerdo con el agente de crédito, para medir la efectividad del agente

Tabla 4.14: Análisis por agente de crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	19	10.9	10.9
Cumple parcial	36	20.6	31.4
Si cumple	120	68.6	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

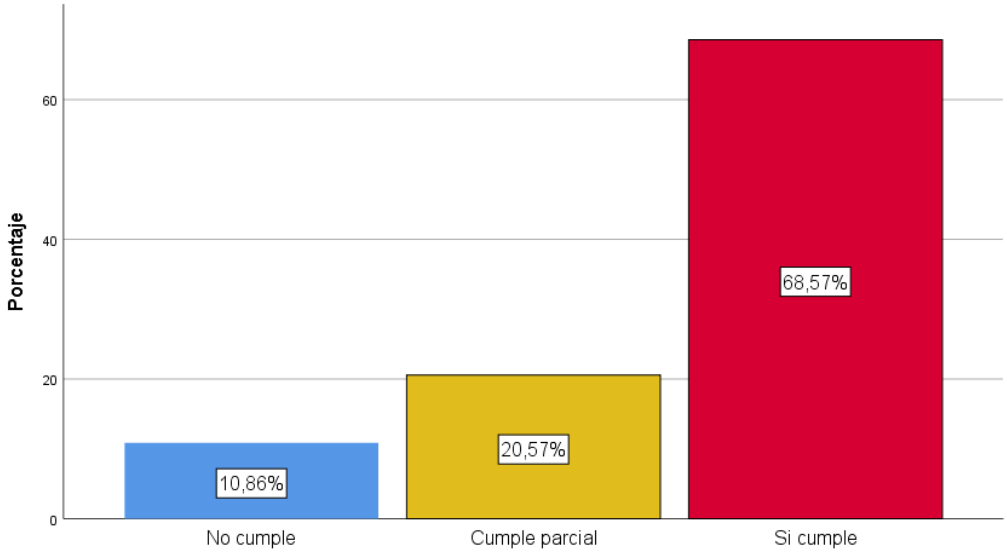


Gráfico 4.14: Análisis por agente de crédito
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

En la carpeta del crédito vencido existe información en el 68% del asesor de crédito, el 20.5% posee información parcial y el 10% no indica el nombre de un asesor. Mediante esta técnica se ha observado que existe cierta tendencia por asesores para que caigan en crédito, esto indica que se debe reforzar el proceso para otorgar créditos y que se cumplan los parámetros y exigencias existentes en la política de créditos.

Se respeta la normativa dictada para el tipo de crédito con respecto a la generación de alertas de vencimiento

Tabla 4.15: Seguimiento de la normativa de crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	10	5.7	5.7
Cumple parcial	40	22.9	28.6
Si cumple	125	71.4	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

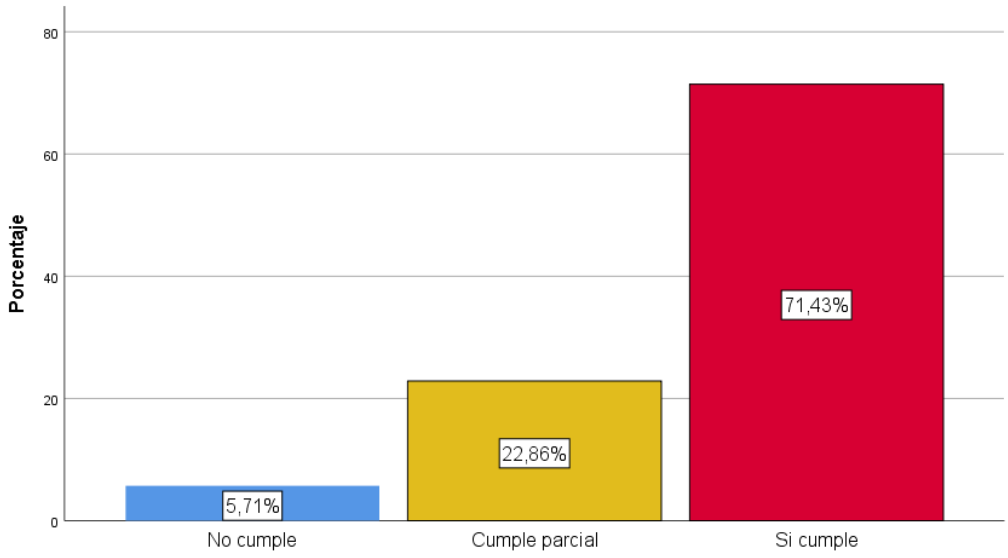


Gráfico 4.15: Seguimiento de la normativa de crédito
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

El 71% de créditos se evidencia respeto a la normativa de crédito, el 22.8% posee ciertas anomalías en el crédito ye l 5% no está respetando la normativa de crédito; en casos particulares se observa que el crédito otorgado no reunía toda la información necesaria para ser otorgado el crédito, de forma que desde la entrega del crédito han puesto dinero en riesgo de ser cobrada sin importar la gestión del departamento de cobranza.

4.3 Actividades de Gestión de la Cobranza

Se aplica diversos canales de comunicación con el cliente

Tabla 4.16: Canales de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	3	1.7	1.7
Cumple parcial	37	21.1	22.9
Si cumple	135	77.1	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

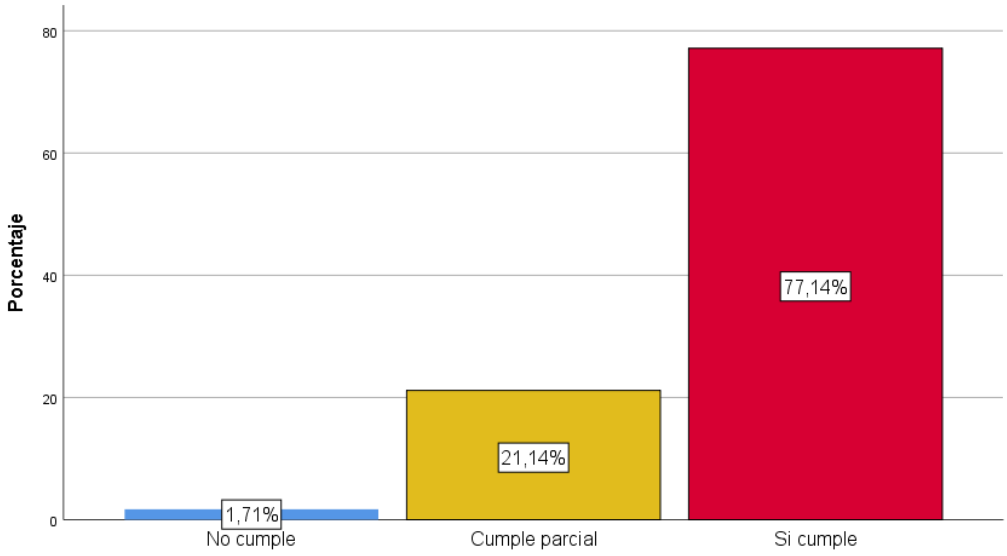


Gráfico 4.16: Canales de comunicación
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

El 77% de clientes en morosidad tienen medios de contacto que permiten realizar la gestión de cobranza, el 21% poseen canales con algunas dificultades para localizarlos y el 1.7% de clientes no poseen información para dar seguimiento a los clientes, lo cual dificulta las actividades de cobranza e incluso impida en ocasiones que se alcance las comisiones por la gestión.

Se visita personalmente a clientes morosos de más alto valor

Tabla 4.17: Visita a clientes en mora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	3	1.7	1.7
Cumple parcial	33	18.9	20.6
Si cumple	139	79.4	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

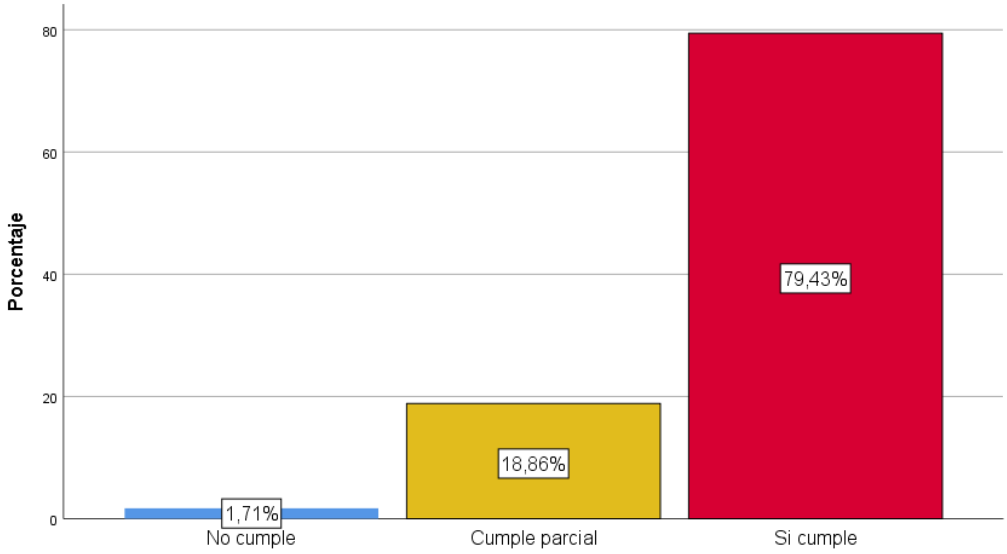


Gráfico 4.17: Visita a clientes en mora
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

Al existir montos altos de cobranza el 79% posee visitas personales de los agentes de cobranza que faciliten la gestión, el 18.8% poseen visitas en varios intentos que se dificultan por horarios de trabajo entre otros y el 1.7% se dificulta realizar la gestión personal debido a que los datos no son exactos para la visita y no se ha podido actualizar la información en las carpetas.

Se realiza cobranza por el agente de visita

Tabla 4.18: Cobranza con agente de campo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	23	13.1	13.1
Cumple parcial	36	20.6	33.7
Si cumple	116	66.3	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

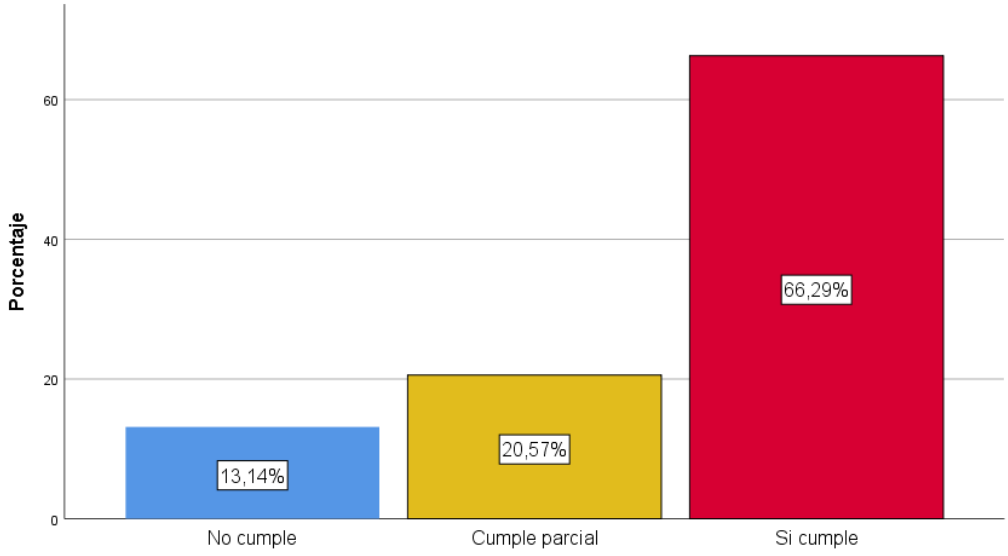


Gráfico 4.18: Cobranza con agente de campo
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

El agente el 66% de veces que visita o ubica a un cliente realiza la cobranza de los montos adeudados o abonos realizados, el 20.5% hace cobros que no se actualiza adecuadamente en el sistema y el 13% de ocasiones prefieren evitar dicha acción. Esto además de ser una herramienta para disminuir la cobranza pone en riesgo de robo a la Cooperativa por parte de los agentes.

Se aplican costos de cobranza

Tabla 4.19: Aplicación de costos de cobranza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	51	29.1	29.1
Cumple parcial	62	35.4	64.6
Si cumple	62	35.4	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

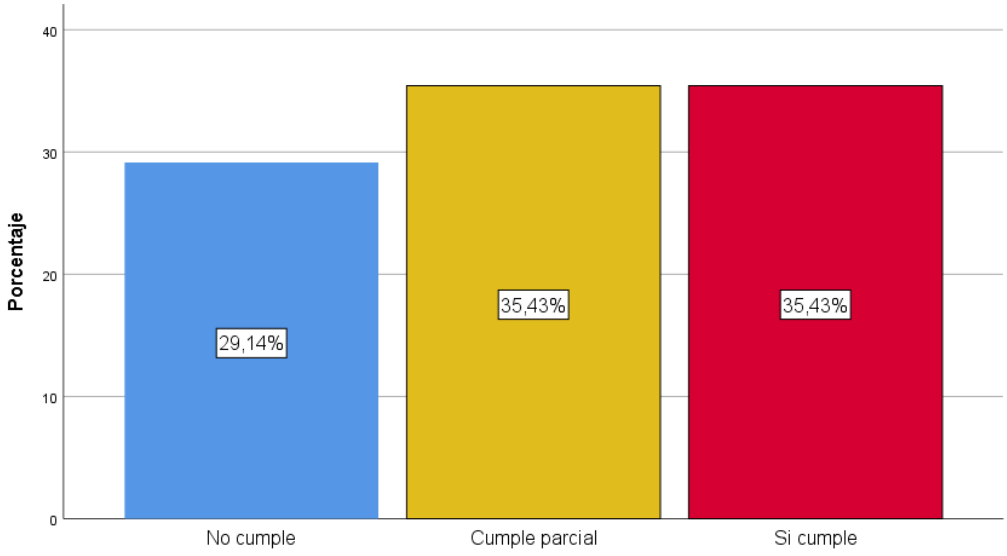


Gráfico 4.19: Aplicación de costos de cobranza
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

En los costos de cobranza no existe una política exacta que indiquen los montos que se deben aplicar a la cobranza, es así como el 35% poseen cobros de cobranza, el 35% tiene cobros de la gestión de cobranza, pero no aplica valores por reincidencia o penalización por el tiempo total en mora. Además, el 29% de cartera que cae en morosidad no es afectado por costos de cobranza lo cual hace más fácil que los clientes incumplan sus obligaciones.

Existe bono por recuperación de cartera

Tabla 4.20: Bonos por recuperación de cartera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	18	10.3	10.3
Cumple parcial	27	15.4	25.7
Si cumple	130	74.3	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

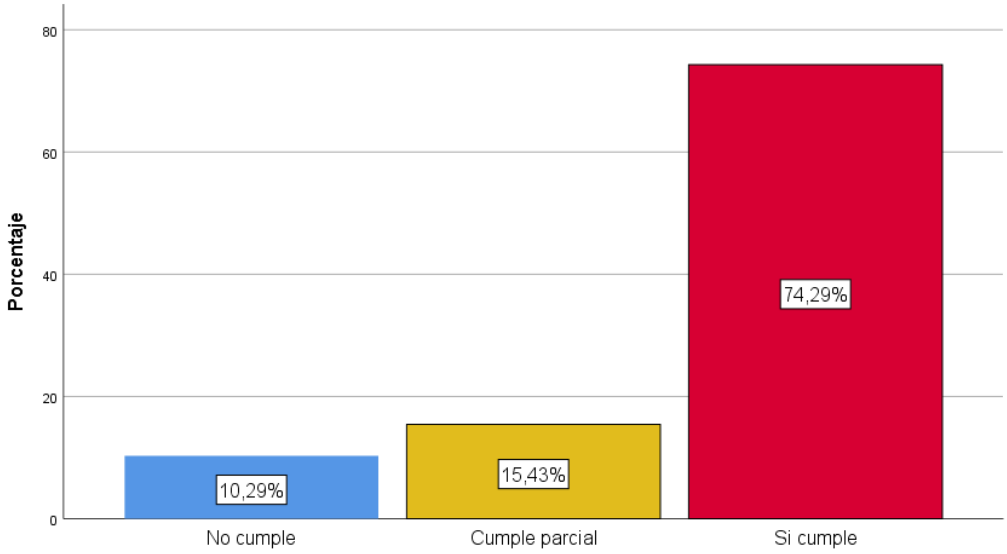


Gráfico 4.20: Bonos por recuperación de cartera
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

El bono por recuperación de cartera solo se cobra el 74% de ocasiones, el 15% de créditos son cobrados parcialmente debido a los retrasos en la actualización de la cartera y el 10% no se cobra porque no hay una política que exija el cobro y por lo tanto dificulta realizar el cobro y obtener los bonos correspondientes.

Son repetitivos los clientes con retraso en el pago

Tabla 4.21: Frecuencia de retraso de clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	11	6.3	6.3
Cumple parcial	20	11.4	17.7
Si cumple	144	82.3	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

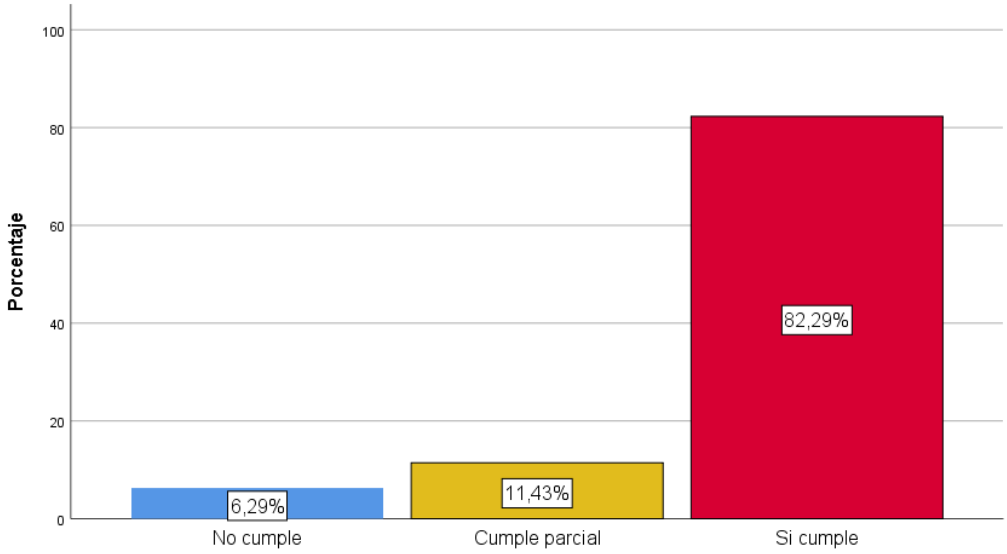


Gráfico 4.21: Frecuencia de retraso de clientes
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

La cartera en morosidad el 82% es repetitiva, esto debido a que el cliente ha observado los problemas de políticas de cobranza y por ello se ha dificultado darles seguimiento. Además, si no existe registro de sus retrasos hay intención de darles nuevos créditos y por lo cual hay riesgo en el tema. El 11.4% registran dos o menos reincidencias y el 6% es nueva cartera lo cual no hay riesgo en el tema.

Se anexa información de la gestión de cobranza para futuros créditos

Tabla 4.22: Información de gestión de cobranza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	5	2.9	2.9
Cumple parcial	33	18.9	21.7
Si cumple	137	78.3	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

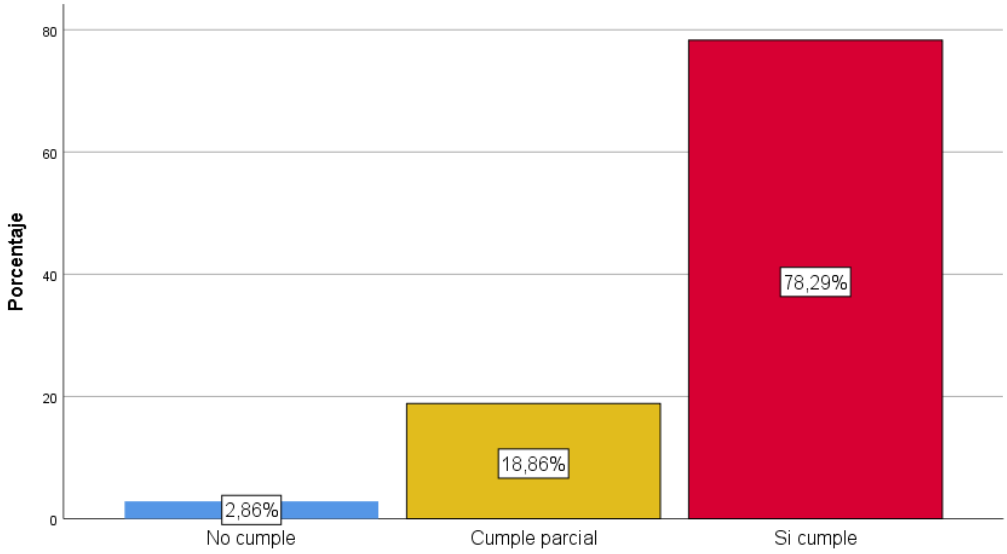


Gráfico 4.22: Información de gestión de cobranza
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

El 78% de carpetas poseen una hoja de historial de las gestiones de cobranza con registros manuales, el 18% se observa que tiene apuntes parciales de cobranza y el 2% no posee dicha información. Esto permite que se posea información para que el departamento de créditos pueda tomar decisiones evitando poner en riesgo a la cooperativa.

El jefe del departamento conoce detalles de los clientes con mayor dificultad de pago

Tabla 4.23: Conocimiento del detalle de morosidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No cumple	12	6.9	6.9
Cumple parcial	49	28.0	34.9
Si cumple	114	65.1	100.0
Total	175	100.0	

Elaborado por: autor

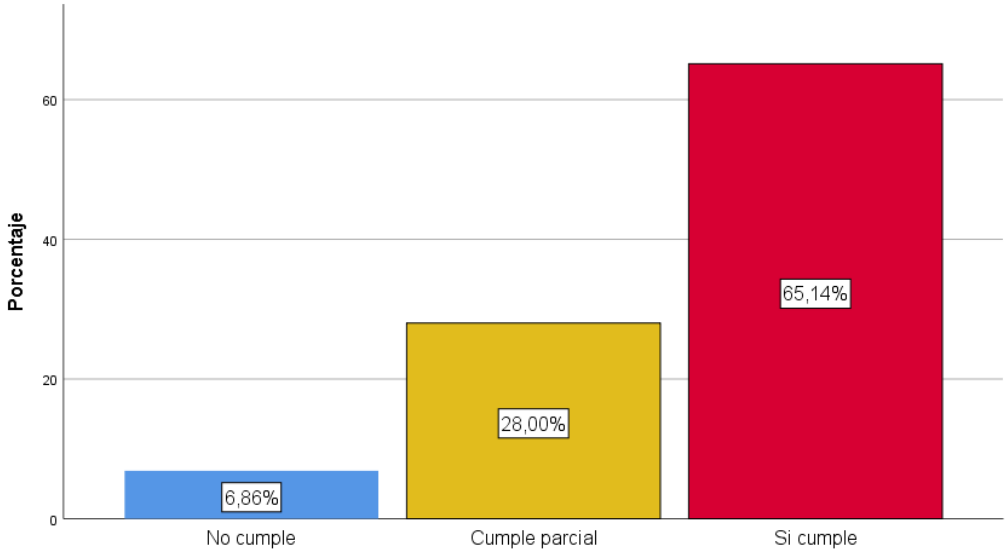


Gráfico 4.23: Conocimiento del detalle de morosidad
Fuente: ckeck list aplicado
Elaborado por: autor

Análisis e interpretación

El feje del departamento de cobranza conoce con detalle el 65% de casos y las acciones realizadas para cobrar los préstamos del 28% conoce información parcial y el que tiene el detalle del pago es el agente de cobranza y el 6% no se conoce detalles pormenorizados de la dificultad de cobranza.

4.4 Análisis de la entrevista

La entrevista se realizó a 4 agentes de cobranza a los cuales se realizó preguntas sobre la información de créditos, información de la gestión de cobranza y comunicación con el cliente en morosidad. Como se detalla a continuación el resumen de lo expresado por los entrevistados:

- A su criterio ¿se cumple los procesos en el departamento de créditos?

  En el departamento de crédito en ocasiones se saltan los procesos de evaluación de las carpetas, existiendo presión en ocasiones por aprobar créditos de personas que no tienen garantías de pago o han sido declarados como no sujetos de crédito.

- ¿La información del sujeto de crédito está documentada correctamente?

  En la mayoría de los casos: si, sin embargo, existen carpetas que no poseen todos los papeles y detalles para rastrear a las personas, así mismo, mapas y detalles de dirección suelen obviarse por lo cual es necesario tener más cuidado al receptar y revisar las carpetas que ingresan a comité de crédito.

- ¿Existe información histórica de las carpetas con la morosidad del cliente?

  La información es los procesos de gestión de cobranza se almacenan, pero no existe obligatoriedad de considerar este aspecto para entregar un nuevo crédito lo que hace que fácilmente se pueda entregar nuevos préstamos sin que haya garantía de cobranza.

- ¿Qué tipo de comunicación tiene con los clientes en estado de morosidad?

  El departamento de cobranzas cuando un cliente llega a caer en morosidad intenta comunicarse por diversas vías con el mismo, entre las cuales está el uso de llamadas a teléfonos convencionales y celulares, visitas y envío de mensajes

de texto. Se inicia con la llamada al involucrado a garantes y posteriormente a familiares.

- ¿Qué disposición existe para realizar visitas?

  Las visitas no están normadas como tal y son un instrumento para conocer a los clientes de forma que hacen vínculos que faciliten el proceso de cobranza, además, en caso de reincidencia el proceso de cobro es más rápido.

- ¿Existe bonos de cumplimiento?

  Existe bonos de cumplimiento de las metas de cobranza de cartera, sin embargo, a los niveles actuales de cobranza no es posible llegar a dicha meta haciendo del bono algo que no se refleja en el sueldo, por más esfuerzo que se realiza el equipo no consigue alcanzar dicho bono.

- ¿Qué complicaciones ha encontrado en su trabajo?

  La principal complicación se da en los clientes que poseen retraso permanente de pagos esto debido a que son casos conocidos que no se puede recuperar de manera oportuna, a pesar de los esfuerzos que se realizan. Otra de las complicaciones radica en el ingreso de cartera que no posee los requisitos o están saltos los procesos de crédito debido a las influencias que pueden existir con personas que están en la institución.

CAPÍTULO V
5. PROPUESTA

5.1Datos informativos

Tema: "Rediseño del proceso de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda."

Institución ejecutora: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda."

Ubicación:

Tiempo de ejecución: 6 meses

Equipo responsable: Departamento de cobranza

Presupuesto:

5.2Antecedentes

El cooperativismo a lo largo de la historia ha sido un instrumento de crecimiento social e institucional que beneficia a la sociedad, especialmente a las personas más vulnerables que a través de la asociación pueden construir escenarios de apoyo mutuo, que va desde actividades agrícolas hasta planes de financiamiento.

En Ecuador, el cooperativismo ha sido instrumento de impulso al emprendimiento y desarrollo social de las clases sociales media y baja, por lo tanto, es imperativo desarrollar políticas que vayan de la mano con la actividad. Es así, que dentro de la actividad se ha incrementado el número de cooperativas y con ello el riesgo en la gestión de las cooperativas.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda." es necesario mejorar el proceso de cobranza de la cartera de forma que no haya riesgo en la recuperación de los recursos de la institución y de esta forma garantizar la continuidad de las actividades de financiamiento de la cooperativa.

5.3Justificación

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.” requiere la revisión y diseño del proceso de cobranza de los créditos vigentes de forma que se mejore la efectividad de las acciones realizadas para mantener los créditos dentro de los periodos de cobranza regular sin caer en mora.

Es importante para la Cooperativa el desarrollar un sistema de gestión que permita mejorar los indicadores de gestión de cobranza y con ello que mantenga los niveles que requiere la institución para el funcionamiento de esta.

La revisión del diseño del proceso de cobranza beneficia a la institución debido al mejoramiento de los indicadores que requieren los organismos de control para autorizar el funcionamiento, además, beneficia a trabajadores por lograr el cumplimiento de las metas salariales de las personas y a los cuenta-ahorristas que mantienen la seguridad del dinero colocado en la institución.

Es viable la ejecución del proyecto de diseño del proceso de cobranza, esto debido a la acción de la investigadora que tiene las competencias necesarias para la creación de estrategias y planes de desarrollo en el ámbito financiero.

5.4Objetivo

5.4.1 Objetivo general

Diseñar del proceso de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.”

5.4.2 Objetivos específicos

Analizar la factibilidad del entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.” a través del modelo Pestel.

Estructurar el proceso de cobranza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.”

Establecer los indicadores y metas de las estrategias de gestión en el proceso de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.”

5.5Análisis de factibilidad

Dentro del proceso de análisis de factibilidad se utiliza la técnica de Pestel que es una técnica estratégica que identifica los factores del entorno de la empresa de forma que se identifica la posibilidad de mejorar la situación actual de la cooperativa (Curvelo & Flórez, 2014).

Factores Políticos

En Ecuador, la política pública está encaminada hacia el desarrollo de la empresa y ordenamiento del sector cooperativo. Por lo cual es momento oportuno para implementar políticas y procesos de cobranza que se encaminen hacia la seguridad financiera de la institución.

Además, se considera que la política pública impulsa al sector productivo por tal motivo la demanda de créditos se incrementará y con ello el proceso de cobranza debe ser estructurado y proveer de seguridad durante la gestión del crédito. Por este motivo se califica como un aspecto de mediano impacto positivo.

Factores Económicos

La ley de fomento económico busca el incentivo a las empresas y aliviar la carga de tributos retrasados para generar flujo a la caja fiscal de forma que se estabilice la economía del país. Al mismo tiempo se ha obtenidos valores de deflación por más de 6 meses lo cual indica contracción del mercado.

Esto hace que sea oportuno la revisión del proceso de cobranza que puede tener carga extra de obligaciones vencidas que requieran de proceso sensibles a la gestión evitando que se incremente la cartera vencida por encima de los rangos establecidos por los organismos de control. Por este motivo se considera como impacto alto positivo.

Factores Sociales y Culturales

Dentro del sector financiero cooperativo se observa que la cultura marca la confianza como un pilar para el desarrollo de las actividades, por ello es importante el desarrollo de elementos sociales que sensibilicen al cliente en mora dentro del proceso de cobranza, por tal motivo se considera oportuno generar nuevas estrategias para la gestión del proceso de cobranza.

El nicho de mercado donde se ubica la Cooperativa hace que la palabra entregada al momento de una negociación como el caso de la cobranza sea respetada, por lo que será un método para asegurar el cumplimiento de las obligaciones, por ello, se considera que es un aspecto positivo alto.

Factores Tecnológicos

Es importante en el proceso de cobranza aspectos tecnológicos que generan elementos básicos para el desarrollo de estrategias que hagan eficiente la recuperación de valores retrasados en los créditos vigentes que vayan desde el uso de tecnología para recordatorios como para acciones que faciliten la cobranza. Esto puede generar al tiempo de mejorar la recordación de las obligaciones que sea un motivo para que haya molestia para los clientes. Sin embargo, estas acciones van a reducir el riesgo de morosidad de las cuentas. Por esto se considera un factor positivo bajo.

Factores Ecológicos y Ambientales

La actividad financiera no está relacionada directamente en actividades que vayan contra la naturaleza, sin embargo, acciones como la disminución del uso de papel

mejoran este impacto bajo, al mismo tiempo dicha actividad no está considerada como un elemento de control por el organismo de control, por lo cual se considera que el impacto en bajo positivo.

Factores Legales

La gestión de las cooperativas está bajo la supervisión del Ministerio de Inclusión Económica y Social que ha fijado los límites de cartera vencida que puede tener la institución, así como los niveles de provisión de recursos. Por tal motivo es oportuno mejorar el proceso de cobranza que hace posible mantener los niveles permitidos de cobranza. Por ese motivo se considera que el impacto legar es medio negativo, esto principalmente por el cuidado en las regulaciones y dificultades que puede generar con otras cooperativas del sector.

Del análisis realizado se puede comprender que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda." se encuentra con los elementos necesarios para el desarrollo del proyecto de generación del proceso de cobranza, como lo muestra la tabla 5-1

Tabla 5.1: Análisis Pestel

Factores Externos	Impacto	Dirección
Factores Políticos	Medio	+
Factores económicos	Alto	+
Factores sociales y culturales	Alto	+
Factores tecnológicos	Bajo	+
Factores ecológicos	Bajo	+
Factores legales	Medio	-

Elaborado por: autor

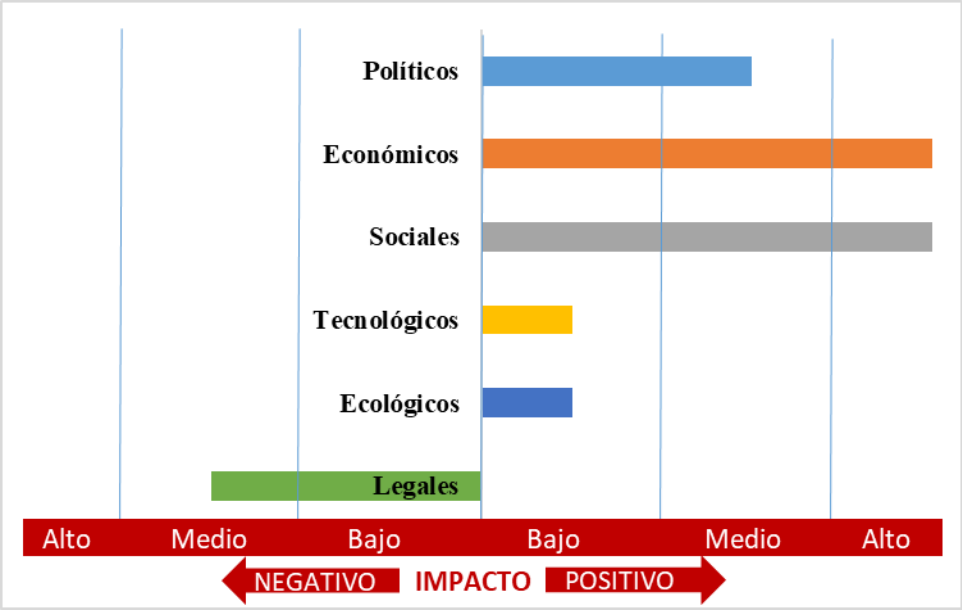


Gráfico 5.1: Análisis FODA
Fuente: Análisis de la Cooperativa
Elaborado por: autor

5.6Elementos del modelo de gestión

Para el desarrollo de las actividades dentro del proceso de cobranza se estipula las siguientes actividades que serán planificadas y desarrolladas en el tiempo que se reflejan los principales lineamientos a través de esta investigación.

Tabla 5-2: Modelo de gestión

FASE	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Análisis de la empresa	Análisis FODA.	Información de la empresa. Material de oficina.	Alexandra Bustos	7 días
Reestructura organizacional	Diseño de estrategias de cobranza. Diseño del proceso de cobranza.	Información de la empresa. Material de oficina. Recursos económicos.	Alexandra Bustos	15 días

Documentación del proceso	Plan de acción de las estrategias. Indicadores de gestión de cobranza. Indicadores financieros.	Información de la empresa. Material de oficina.	Alexandra Bustos	15 días

Elaborado por: autor

5.6.1 Análisis de la empresa

Para el análisis de la empresa se complementa al check list y entrevista de trabajadores con el análisis FODA de la empresa, de forma que me incrementa el análisis de la situación actual de la empresa.

Para el análisis FODA se utiliza el método de valoración de las características de forma que se obtiene un análisis comparativo que permite ser objetivo en el procesamiento de la información, cuyos resultados se presentan a continuación:

Escala Liker
Muy Alta Relación = 4,
Alta Relación = 3,
Relativa Relación = 2,
Baja Relación = 1,
Muy Baja Relación = 0

	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	Ley de fomento de la producción	Incremento de las necesidades de financiamiento	Política pública que incentiva a la empresa	Incremento de las PEA		Incremento de cooperativas en el segmento	Costos de regulaciones se incrementan	Cambio en las leyes regulatorias	Expansión de cooperativa de otros segmentos	
FORTALEZAS										
Estructura empresarial funcionando	4	4	4	2	14	3	4	2	2	11
Personal asignado a las actividades de la empresa	3	2	4	3	12	2	4	3	1	10
Manejo de cartera de clientes ya establecida	3	4	2	2	11	2	2	3	1	8
El personal conoce el sector donde se realiza cobranza	2	3	2	2	9	2	3	2	1	8
	12	**13**	**12**	**9**	**46**	**9**	**13**	**10**	**5**	**37**
DEBILIDADES										
Proceso de cobranza engorroso y con deficiencias	2	4	3	1	10	2	4	3	1	10
Poco cumplimiento de documentación en los créditos	2	3	2	1	8	2	4	2	1	9
Desatención a la cartera de clientes	2	1	3	2	8	2	3	1	2	8
No hay historial previo de las actividades de cobranza por cliente	1	2	3	2	8	1	3	2	1	7
	7	**10**	**11**	**6**	**34**	**7**	**14**	**8**	**5**	**34**

Gráfico 5.2: Análisis FODA
Fuente: Análisis de la Cooperativa
Elaborado por: autor

Se observa que la empresa posee como fortaleza la estructura de cooperativa que sirve para generar beneficios de las oportunidades y palear las debilidades, así mismo el personal que posee la organización es un pilar fundamental. Por otra parte se reconoce como principal debilidad el proceso de cobranza que a la vez se relaciona con la documentación de la operación crediticia. Por su parte, la principal oportunidad es la necesidad de crédito de los clientes asociada a la política pública de crecimiento de los sectores productivos. Así mismo como amenaza los costos asociados a la regulación del sector especialmente con el proceso de cobranza y morosidad. De lo cual se desprende como actividades que hay que enfocarse en los siguientes pilares:

- Estructura empresarial funcionando.
- Proceso de cobranza engorroso y con deficiencias.
- Incremento de las necesidades de financiamiento.
- Costos de regulaciones se incrementan.

5.6.2 Reestructura organizacional

Una vez que se ha establecido los elementos principales con los cuales trabajar en la organización, se generan estrategias que permitan optimizar los procesos administrativos de la gestión de la cartera vencida para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda."

Estrategia 1.

Diseñar el proceso de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda."

Objetivo

Optimizar los recursos existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda."

Acciones

- Delinear las actividades relacionadas al proceso de cobranza.
- Establecer indicadores de gestión de la cartera.
- Identificar áreas de control del proceso de cobranza.

Estrategia 2.

Generar acciones de recordación del vencimiento del crédito para involucrar al cliente en el cumplimiento de los pagos.

Objetivo

Mejorar el nivel de cumplimiento de los pagos de los clientes para evitar la caída en mora de los créditos.

Acciones

- Determinar el proceso de recordación del vencimiento del crédito.
- Elaborar el scrip a ser enviado a los clientes.
- Establecer el responsable de la recordación del vencimiento del crédito.

Estrategia 3.

Fijar estándares de cumplimiento de cobranza para los agentes del departamento de crédito y cobranza.

Objetivo

Involucrar al personal en las actividades de recuperación de cartera de forma que haya compromiso por mantener los estándares de cumplimiento.

Acciones

- Fijar las metas de indicadores de cobranza.
- Unificar los indicadores al sistema de roles de pago.
- Establecer las fechas de medición del indicador.

5.6.3 Diseño de los procesos de cobranza

Diseño del proceso de cobranza

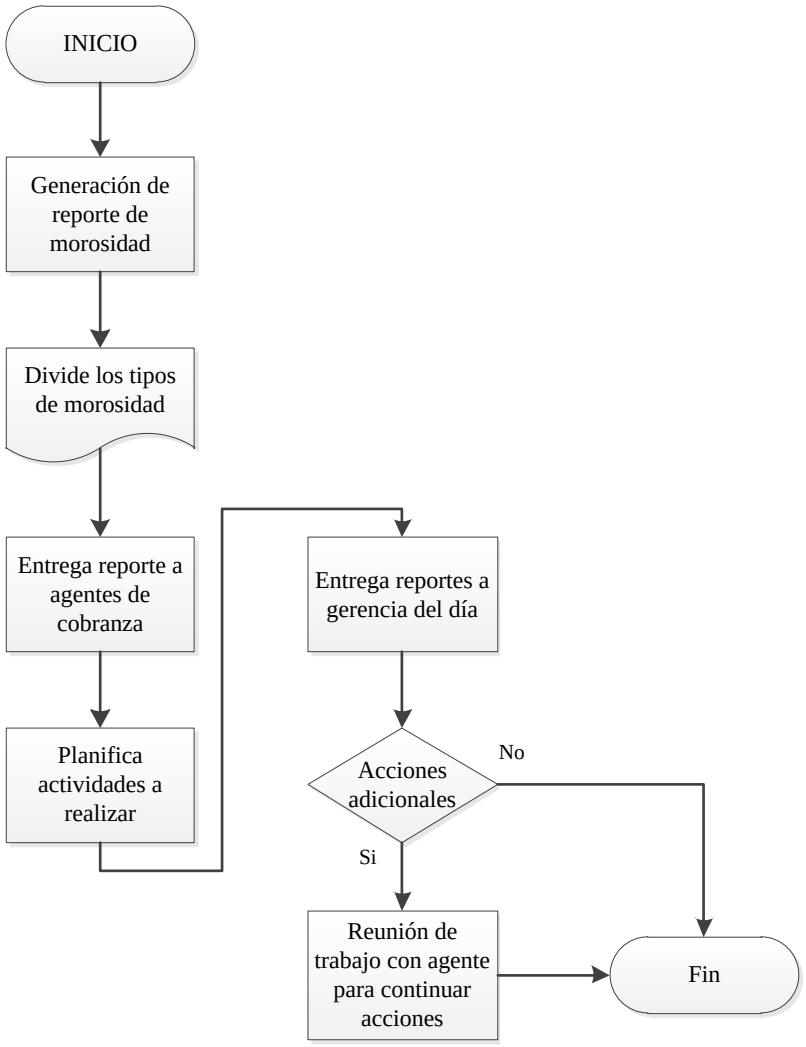


Gráfico 5.3: Flujo de actividades dentro del departamento de cobranza
Fuente: Análisis de la Cooperativa
Elaborado por: autor

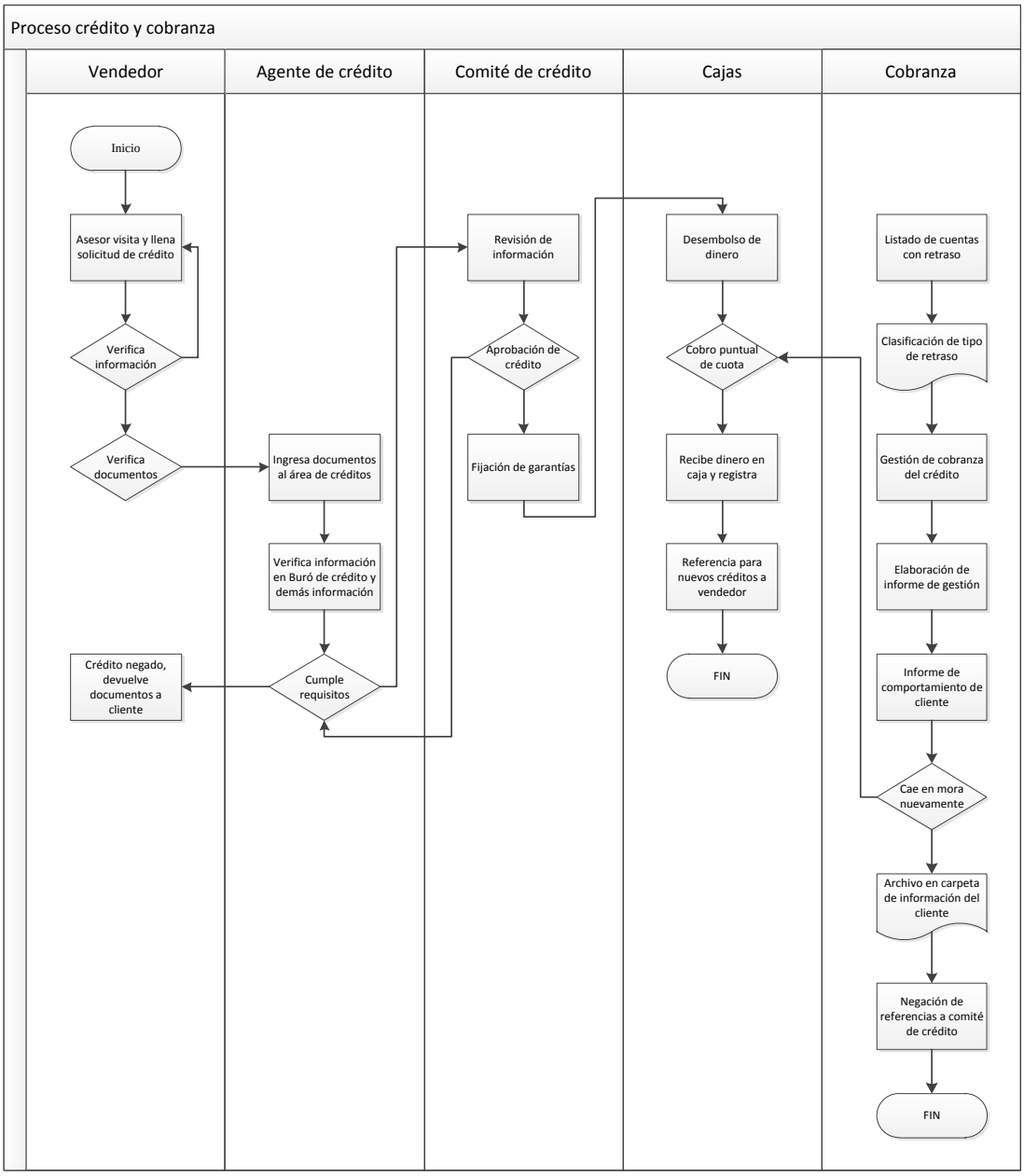


Gráfico 5.4: Proceso de crédito y cobranza
Fuente: Análisis de la Cooperativa
Elaborado por: autor

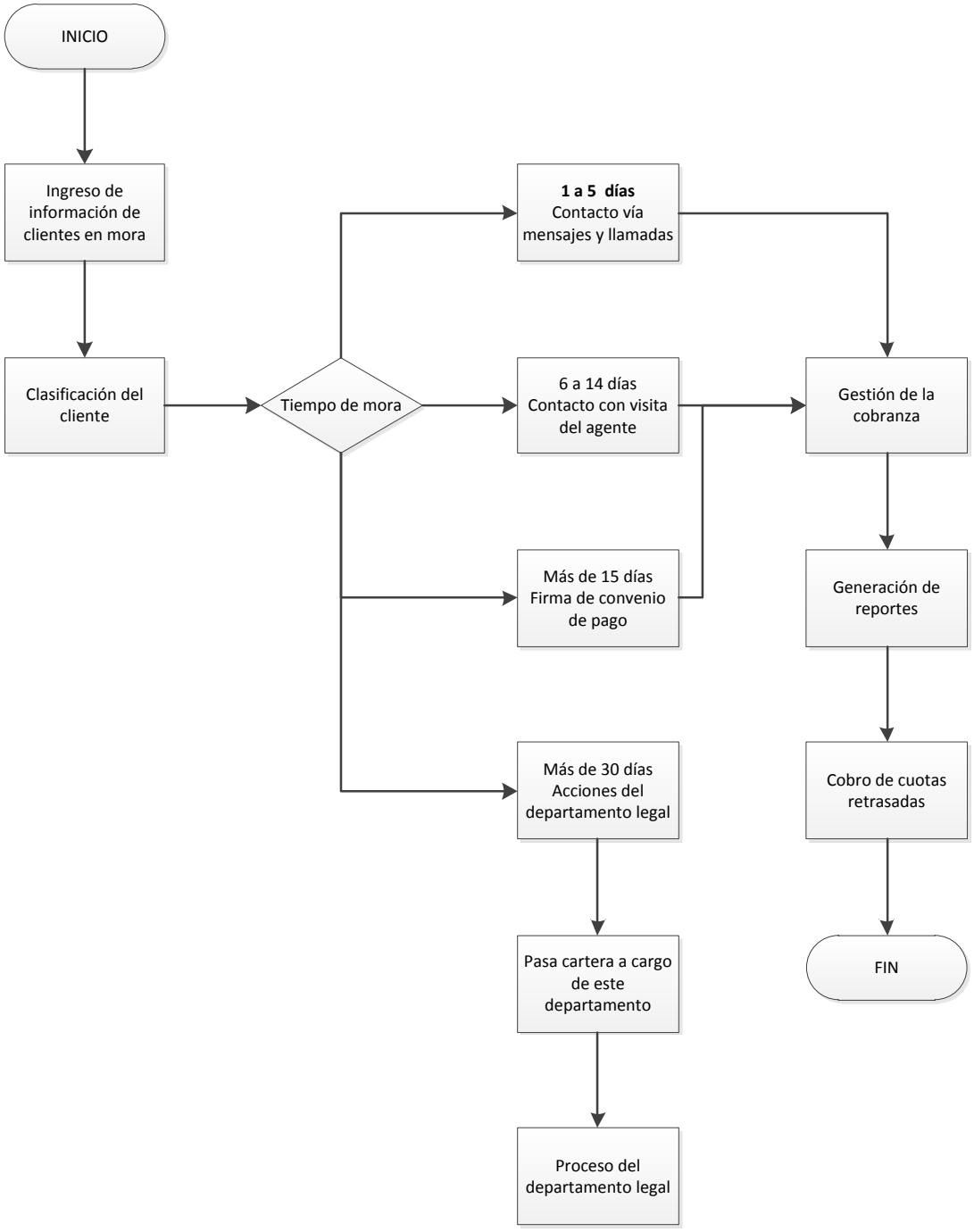


Gráfico 5.5: Proceso de clasificación del cliente
Fuente: Análisis de la Cooperativa
Elaborado por: autor

5.6.4 Definición de responsabilidades

Para el proceso de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda." se plantea algunos elementos que serán parte de las responsabilidades del equipo de cobranza.

Clasificación de la cartera vencida

Responsable: Jefe de cobranza.

Entrada: BDD de carta vencida.

Actividad: Dividir y clasificar la cartera en diferentes tipos, a) 1 a 5 días, b) de 6 a 14 días, c) de 15 a 30 días, d) más de 30 días.

Salidas: Lista de cartera vencida

Comunicación con cartera tipo a) 1 a 5 días de vencido

Responsable: Agente de cobranza.

Entrada: Lista de carta vencida.

Actividad: Contacto a través de mensajería instantánea y llamadas telefónicas a los clientes en estado de mora.

Salidas: Reporte de actividades.

Comunicación con cartera tipo b) 6 a 14 días de vencido

Responsable: Agente de cobranza.

Entrada: Lista de carta vencida.

Actividad: Contacto a través de visitas a domicilio y trabajo de clientes en estado de mora; cuando no se contacta con el cliente de ser necesario se visita a los garantes.

Salidas: Reporte de actividades.

Comunicación con cartera tipo b) 6 a 14 días de vencido

Responsable: Agente de cobranza.

Entrada: Lista de carta vencida.

Actividad: Contacto a través de visitas a domicilio y trabajo de clientes en estado de mora; cuando no se contacta con el cliente de ser necesario se visita a los garantes.

Salidas: Reporte de actividades.

Comunicación con cartera tipo c) 15 a 30 días de vencido

Responsable: Agente de cobranza.

Entrada: Lista de carta vencida.

Actividad: Contacto a través de visitas personal y mensajería con la finalidad de llegar a acuerdos de pago parcial o total con clientes en estado de mora; esto permitirá tener fechas de renegociación y generar un expediente de los retrasos del cliente.

Salidas: Reporte de actividades, acuerdo de pago que se archiva en carpeta del cliente.

Comunicación con cartera tipo d) más 30 días de vencido

Responsable: Departamento legal.

Entrada: Lista de carta vencida.

Actividad: Contacto a través de visitas personal y mensajería para entregar escritos legales que anuncien el inicio de acciones legales y cobro de garantías. Con ello se espera que haya firma de acuerdos de pago que serán archivados o se continua con el proceso de cobranza judicial.

Salidas: Acuerdo de pago que se archiva en carpeta del cliente o Proceso judicial.

5.6.5 Descripción de funciones en el departamento de cobranza

JEFE DE COBRANZA

- Descripción:

  El jefe del departamento de cobranza tendrá a su cargo las actividades de cobranza de la Cooperativa de forma que se pueda coordinar actividades con otros departamentos y que permita dar cumplimiento a las metas legales y organizacionales de forma que se evite llegar a niveles de morosidad que afecten a la institución.

  Será el encargado de coordinar y gestionar actividades dentro del personal para conseguir la disminución de los indicadores de cartera vencida con el menor gasto posible para la Cooperativa.

- Responsabilidades:

  El jefe de cobranza es responsable de organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades necesarias para la recuperación de valores en mora de los créditos otorgados por la Cooperativa.

  Tendrá bajo su responsabilidad a los agentes de cobranza que realizarán el trabajo de campo y a la vez se reportará al gerente general y coordinará actividades con el Jede de Crédito, Jefe de departamento Legal y Jefe contable.

- Funciones:

  - Organizar, coordinar y vigilar la evolución de la cartera vencida de la Cooperativa.
  - Diligenciar los procesos de recuperación de cartera menor a 30 días en la cooperativa.

- Generar estrategias para que la generación de cobranza en morosidad sea efectiva.
- Analizar los reportes de cobranza que se emiten luego de las gestiones del personal de cobranza.
- Firmar convenios de pago en créditos que así lo requieran siempre que sean menores a 30 días.
- Generar reportes de efectividad de cobranza para ser presentados a la Gerencia de manera semanal.
- Generar reporte de efectividad de los agentes de manera mensual para los roles de pago.
- Evaluar el desempeño del personal a cargo y renovación de contratos.
- Atender a clientes junto a agentes y de manera individual para vigilar el desempeño de las actividades y el comportamiento de los agentes.

AGENTE DE COBRANZA

- Descripción:

  El agente de cobranza es el ejecutivo que dedica el tiempo de trabajo de manera total o parcial para las actividades de recuperación de cartera y estará a cargo del Jefe de Cobranza.

- Responsabilidades:

  El agente de cobranza tendrá bajo su cargo las actividades de contacto y seguimiento de los clientes en estado de morosidad, así que será el responsable de la aplicación de las estrategias para gestionar al cliente, además de otras actividades que permitan recuperar los saldos pendientes de cobro de la Cooperativa.

- Funciones:
    - Receptar los listados de cartera vencida clasificada en diversas actividades.
    - Realizar procesos de comunicación con el cliente a través de mensajería y llamadas telefónicas.
    - Programar visitas a los clientes que se encuentren en mora con más de 15 días.
    - Negociar con el cliente los plazos y días de pago en créditos vencidos.
    - Realizar informes de la gestión de cobranza realizada.
    - Dar seguimiento de acuerdos y comunicaciones mantenidas con clientes en mora.
    - Reportar cuentas que posean comportamiento anómalo de crédito, irregularidades en el proceso de crédito y otras actividades fuera de lo normal que se presenten en el contacto con el cliente.
    - Generar reportes de las actividades diarias de contacto con los clientes en estado de morosidad.

Plan de acción de las estrategias

Dentro del plan de trabajo se desarrolla el plan de acción con las diferentes estrategias e indicadores de gestión de cobranza que se implementará en el presente y futuro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda."

Tabla 5.3: Plan de acción

ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
Diseñar el proceso de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda."	Delinear el proceso de cobranza.	Nivel de cumplimiento de indicadores de gestión del departamento de cobranza	Disminución de los niveles de cartera vencida al menor costo posible
	Establecer indicadores de gestión de la cartera.		
	Identificar áreas de control del proceso de cobranza		
Generar acciones de recordación del vencimiento del crédito para involucrar al cliente en el cumplimiento de los pagos	Determinar el proceso de recordación del vencimiento del crédito.	% de reducción del tiempo de mora de los créditos	Los clientes pagan dentro de los plazos establecidos para el crédito sin caer en mora
	Elaborar el scrip a ser enviado a los clientes.		
	Establecer el responsable de la recordación del vencimiento del crédito.		
Fijar estándares de cumplimiento de cobranza para los agentes del departamento de crédito y cobranza	Fijar las metas de indicadores de cobranza.	Nivel de cumplimiento de indicadores de cartera por el personal	Involucrar al componente salarial las acciones del personal del departamento de cobranza
	Unificar los indicadores al sistema de roles de pago.		
	Establecer las fechas de medición del indicador.		

Elaborado por: autor

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.” Se diseñan tres estrategias que serán el punto de partida para crear un sistema de cobranza que permita la correcta aplicación del proceso y que las personas sean responsables de las actividades tanto en el departamento de crédito como en el área de cobranza.

Tabla 5.4: Indicadores de gestión

ESTRATEGIA	INDICADOR	PERIODICIDAD	META 2019
Diseñar el proceso de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.”	Nivel de cumplimiento de indicadores de gestión del departamento de cobranza	Mensual	80% de cumplimiento en indicadores financieros
Generar acciones de recordación del vencimiento del crédito para involucrar al cliente en el cumplimiento de los pagos	% de reducción del tiempo de mora de los créditos	Semanal	Reducción en 3 días de los créditos vencidos
Fijar estándares de cumplimiento de cobranza para los agentes del departamento de crédito y cobranza	Nivel de cumplimiento de indicadores de cartera por el personal	Mensual	80% de cumplimiento del sueldo variable

Elaborado por: autor

Para cada estrategia se propone un indicador global que permita la medición de esta, además se plantea el seguimiento que se debe realizar y la meta que se espera alcanzar luego de 6 meses de implementación. Cabe señalar que la meta se puede incrementar a medida que el proceso sea aplicado y por lo tanto sea parte de la cultura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.”, así mismo se establece como

responsable de medición al responsable del departamento de cobranza que será la persona encarga de monitorear el avance de los objetivos.

Tabla 5.5: Presupuesto del plan de acción

ESTRATEGIA	PRESUPUESTO
Diseñar el proceso de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda."	$ 700.00
Generar acciones de recordación del vencimiento del crédito para involucrar al cliente en el cumplimiento de los pagos	$ 300.00
Fijar estándares de cumplimiento de cobranza para los agentes del departamento de crédito y cobranza	$ 1,000.00
TOTAL	$ 2,000.00

Elaborado por: autor

Se plantea como presupuesto para el desarrollo de los tres objetivos el gasto de 3.000 dólares, este monto no incluye el valor variable que será integrado al sueldo de los trabajadores del departamento. El mayor gasto se presenta el desarrollo del plan de trabajo para la fijación del subproceso de remuneraciones dentro del departamento de recursos humanos.

Indicadores financieros

Se plantea como parte de los cálculos y forma de medir el estado actual y futuro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda.", por ello se plantea el resultado de cada indicador con el respectivo análisis para comprender el estado de la institución.

Indicadores de liquidez

Capital de trabajo

Tabla 5.6: Indicadores de gestión

ÍNDICE CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	
	2017
ACTIVO CORRIENTE	121779.778
PASIVO CORRIENTE	105888.573
	15891.205

Elaborado por: autor

El índice de capital de trabajo es positivo lo cual indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda." posee recursos suficientes para operar y cubrir sus obligaciones de manera adecuada brindando seguridad a los depositantes y público en general.

Índice de liquidez corriente

Tabla 5.7: Indicadores de gestión

ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE = ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	
	2017
ACTIVO CORRIENTE	121779.778
PASIVO CORRIENTE	105888.573
	1.15

Elaborado por: autor

El índice de liquidez corriente nos indica que existe 1.15 veces el capital suficiente para cubrir las obligaciones y colocar a través de créditos los saldos positivos, así mismo, existe espacio para aplicar estrategias que agilicen el cobro de valores retrasados por clientes en mora y de esta manera mantener el flujo necesario.

Indicadores de gestión

Indicador de morosidad

Tabla 5.8: Indicadores de gestión

EVOLUCIÓN DE LA MOROSIDAD = CARTERA VENCIDA / CARTERA TOTAL *100 %	
	2017
CARTERA TOTAL	9417.32
CARTERA VENCIDA	1624.52
	17.25

Elaborado por: autor

El valor de cartera vencida es del 17.25% con respecto a la cartera total, de lo cual 110 se encuentra en proceso de cobranza judicial que se ha acumulado durante varios periodos atrás y esperan los tiempos referenciales para ser dados de baja considerando el uso de las provisiones guardadas por ley. El resto de los recursos son créditos con más de un día que están en mora y se los puede recuperar en tiempos prudenciales.

Indicador de recuperación

Tabla 5.9: Indicadores de gestión

ÍNDICE DE RECUPERACIÓN = PAGOS RECIBIDOS /PAGOS ESPERADOS *100	
	2017
PAGOS RECIBIDOS	910.52
PAGOS ESPERADOS	1523.00
	59.78

Elaborado por: autor

De acuerdo con la revisión de los datos del año 2017 se esperaba recaudar valores en mora con más de 1 día y que no hayan llegado a procesos judiciales, de lo cual se logra recuperar 910, lo cual indica el 50.7% de recuperación con las estrategias actuales; y, con las acciones que se implementaran se espera llegar al 70% en este índice.

Procedimientos de control

Tabla 5.10: Indicadores de gestión

PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA= PROCEDIMIENTOS DE CONTROL CUMPLIDOS/PROCEDIMIENTOS PLANTEADOS	
	2017
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL CUMPLIDO	7
PROCEDIMIENTOS PLANTEADOS	11
	63.64

Elaborado por: autor

Los procedimientos internos que existen son 11 en la actualidad que van desde la recepción de la solicitud, revisión de información hasta la gestión del crédito vencido. En ello se observa que existe una brecha en el cumplimiento de los procesos durante el otorgamiento del crédito hasta llegar a la cobranza en mora o cobranza normal.

5.7Gestión administrativa

La administración de la propuesta presentada está sujeta a la aprobación de la gerencia de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.”, la misma que decide la fecha de inicio de las actividades. Sin embargo, como parte del trabajo se han planteado

estrategias, procesos e indicadores que hacen más sencillo el proceso de medición de del accionar.

5.8Gestión técnica

La gestión técnica de la investigación se da a través del desarrollo de las estrategias y por lo tanto requiere de indicadores de gestión que están dentro del nivel de cumplimiento de indicadores de gestión del departamento de cobranza:

- **Recordatorios enviados** = Recordatorios enviados / Recordatorios planificados

  Es indicador se utiliza para medir los mensajes de texto y correo electrónico que se envían a los clientes a partir del primer día de vencimiento del crédito de forma que se hace contacto inmediato con el cliente y se puede conseguir acuerdos y pagos oportunos.

- **Llamadas realizadas** = Llamadas contestadas / Llamadas planificadas

  Este indicador hace referencia al uso de llamadas para gestionar el pago oportuno de la cartera vencida.

  Esta actividad se comienza a realizar a partir de 5 día de vencimiento del crédito de forma que se enfoca el trabajo a las actividades de recaudación.

- **Acuerdos de pago cumplidos** = Acuerdos de pago cumplidos / Acuerdos de pago firmados

  Este indicador hace referencia a los acuerdos de pago firmados con los clientes, que se pueden negociar por teléfono o por agentes de recaudación, los mismos se deben realizar a partir del décimo día de vencida la cartera.

5.9Gestión de talento humano

La administración de la implementación y gestión del departamento de cobranza está a cargo de un responsable con nivel de autoridad para dicha actividad, por ello se

recomienda la creación de un Jefe de Cobranza que administre la gestión de la cobranza.

5.10 Procesos operativos relevantes

El proceso operativo principal está dado por el proceso de cobranza del cual se ha detallado previamente. Además, este proceso ha sido la parte central de la investigación.

Este proceso requiere del apoyo de procesos complementarios como:

- Proceso de obtención de crédito.
- Proceso de evaluación crediticia.
- Proceso de generación de roles de pago.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.2 Conclusiones

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda. posee elementos básicos para la creación de un modelo de gestión de cobranzas donde se incluyan actividades que permitan la recuperación oportuna de todos los clientes, actualmente, alrededor del 75% de la cartera se la puede recuperar de manera oportuna en la cooperativa y el restante valor tiene riesgo de incrementar el tiempo de retraso o no ser cobrada.

El sistema de gestión de cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito "San José" Ltda. posee debilidades en la estructura de transmisión de información, es decir, hay retrasos en la llegada de información de los clientes en morosidad, esto debido a que las bases de datos no se actualizan a tiempo, además, las carpetas de los clientes en ciertos casos están desactualizados o no son correctos.

De acuerdo con los diferentes autores revisados, la gestión de cobranzas para las instituciones financieras requiere de aplicación de métodos de comunicación que permitan mantener lazos fraternos entre la institución y el cliente, de forma que exista avisos predeterminados para evitar que el cliente caiga en mora.

Los elementos principales para el diseño de un modelo de gestión de cobranza se deben centrar en tres aspectos básicos: canales de comunicación oficial de la institución, revisión de la documentación de la cartera vencida para verificar los datos de los clientes y generación de expediente de cobranza como referente futuro de otorgamiento de créditos a los clientes.

Se encontró que la mayoría de la cartera vencida está dentro de los parámetros de recuperación oportuna, sin embargo, existe carpetas de clientes que no poseen toda la

información para realizar el proceso de cobranza siendo necesario incrementar los esfuerzos de los trabajadores para realizar la cobranza.

Al no existir una política definida de cobranza en ocasiones los agentes de cobranza deben utilizar sus recursos personales para la búsqueda y cobranza, así mismo por el sistema que no genera reportes oportunos pone en riesgo la recuperación de dinero y es susceptible de robo por parte de los agentes de cobranza.

La comunicación con el cliente es un instrumento necesario para el desarrollo de actividades de gestión, pues facilita el contacto con los clientes en morosidad de forma que agiliza las actividades que hay que realizar y al mismo tiempo crea conocimiento de los clientes que se puede aplicar para el otorgamiento de nuevos créditos.

El proceso de cobranza planteado permite que los actores dentro del proceso puedan involucrarse en las actividades y recibir beneficios a través de sueldo variable de las acciones realizadas durante el proceso de cobranza.

Se ha planteados tres estrategias para el manejo del crédito que está en estado de morosidad, la misma permite un recordatorio de pago para deudas con morosidad inicial, contacto con agentes de cobranza para deudas con retraso medio y convenios de pago para deudas de mayor dificultad de pago, así mismo luego del proceso se continuará con acciones legales para garantizar el pago.

6.3 Recomendaciones

Se recomienda la creación de un modelo de gestión de cobranza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda. de forma que se optimicen las actividades y se evite el incremento de cartera vencida en días y montos.

Se recomienda la creación de procesos que limiten los errores en el otorgamiento de créditos y se transmita información oportuna entre los diferentes departamentos de la Cooperativa de forma que se facilite las actividades de cobranza.

Se recomienda la implementación de políticas de comunicación en la gestión de cobranza en la Cooperativa de modo que se disminuya el tiempo de contacto con los clientes en estado de morosidad, de forma que la institución disminuya el monto adeudado.

Se debe realizar procesos específicos en el modelo de gestión de forma que se incluya: canales de comunicación oficial de la institución, revisión de la documentación de la cartera vencida para verificar los datos de los clientes y generación de expediente de cobranza como referente futuro de otorgamiento de créditos a los clientes.

Se recomienda el uso de procesos que garantice el cumplimiento de las políticas existentes en crédito y cobranza de forma que los agentes de cobranza realicen su trabajo de manera adecuada.

En la política actual de cobranza es necesario incrementar normativa para el uso de recursos como celulares y vehículos personales de los agentes de forma que se pueda crear herramientas que ayuden a la cobranza y eviten el uso de recursos ajenos al banco para dicha actividad.

Se recomienda la creación de canales de comunicación que afiancen el nexo con el cliente de forma que sea posible disminuir el tiempo y valor de cartera vencida que existe en la institución.

Involucrar al personal a través del salario variable garantiza el cumplimiento del proceso, sin embargo, es recomendable el uso de estrategias para que no disminuya el nivel de satisfacción del personal.

Se recomienda monitorear el avance de la cartera de acuerdo con las categorías de clasificación de cobranza, de ahí, se requiere de acciones complementarias y que se realice el proceso de autorización de cobro por gestión de cobranza para los clientes en morosidad por las entidades de control.

BIBLIOGRAFÍA

Albornoz, J. (2013). *Crédito Documentario.* (J. Cuyo, Ed.) Buenos Aires , Argentina.

Alicina, E. V. (2009). Terminología y Sociedad del conocimiento.

Álvarez, R. (17 de Enero de 2017). Gestión financiera e indicadores de la banca universal venezolana. *14*.

Avalos, J. (2014). *Estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en los bancos privados grandes del Ecuador.* Obtenido de http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4395/1/T1573-MBA-Avalos-Estudio.pdf

Banco finandina. (2018). *Banco finandina.* Obtenido de Banco finandina: https://www.bancofinandina.com/servicio-al-cliente/proteccion-del-consumidor-financiero/pol%C3%ADticas-de-cobranzas

BCE. (2016). Quito.

Benites, A. (2016). Estrategias de cobranza para aumentar la efectividad en la recaudación del servicio de administración tributaria de Trujillo. *Ciencia y Tecnología*, 227 - 233.

Birkinshaw, J., & Goddard, J. (Marzo de 2009). ¿Cuál es el modelo de gestión de su empresa? *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 42.

Bodie, Z., & Merton, R. (2003). *Finanzas.* Mexico: Prentice Hall - Pearson Education.

Cobranza. (2013). *La Cobranza.* Obtenido de Institucion universitaria escolme: http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf

Coronel, L. (2016). Obtenido de Repositorio de la universidad de Sipán: http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3030/1/TESIS_ESTRATEGIAS%20DE%20COBRANZA_MOROSIDAD.pdf

Credivalores. (2014). *Credivalores.* Obtenido de Políticas de gestión de cobranzas: https://www.credivalores.com.co/sites/default/files/Politica-Gestion-cobranzas.pdf

Curvelo, J., & Flórez, M. (2014). Indicencia de la política de sostenibilidad en el despempeño financiero de las empresas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings.* San José.

Deloitte. (2012). *Deloitte.* Obtenido de Tendencias de cobranzas y recuperacion de cartera en el sector financiero a partir de la crisis: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf

Endara, C. (2015). *Las 5 llaves del éxito para una gestión efectiva de cobranza.* Bogotá: Editorial Patria.

Escobar, J. (julio de 2013). Modelo de gestion empresarial según nuevas tendencias: Intangibles y calidad total. Aplicación a sector camaronero de Venezuela. Córdoba, España. Obtenido de http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/10762/2013000000806.pdf ?seq uence=1.

García, A. (2010). *El financiamiento y su impacto en las exportaciones agrícolas de México*. Obtenido de Eumed: http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/704/indice.htm

Garcia, V. (2014). *Introducción a las finanzas* (Vol. 1). (J. E. Callejas, Ed.) Mexico , mexico D.F: © 2014, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administracion Financiera.* mexico.

Gonzalez, M., & Gonzalez, D. (17 de Junio de 2013). *Finanzas*. Recuperado el MAyo de 2018, de http://conceptosdefinanza.blogspot.com

Gozzi, E., & Tappatá, R. (2016). *La misión Kemmerer.* Bogotá: Fit & Proper. Obtenido de http://www.fitproper.com/documentos/propios/Mision_Kemmerer.pdf

Grijalva, W. (2013). *HIstoria del cooperativismo en el Ecuador.* (M. Maya, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador.

Gutiérrez, M. (2015).

Hernández, H. (15 de Mayo de 2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciónes humanas. España.

INEC. (2010). Resultados del censo 2010 de poblacion y vivienda . *Fascículo provincia Bolivar*, 7.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *INEC*. Recuperado el 2010, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/bolivar.pdf

Jácome, H. (2017). *Ecuador tiene un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito.* SEPS, Cuenca.

Junta de la Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). *Resolución No. 038-2015-F*. Quito.

Lemoine-Quintero, F., Vélez-Vélez, D., Varela-Ramírez, W., Zambrano-Mero, J., & Castellanos-Pallerols, G. (2018). Gestión de cobranza para reducir cartera incobrable del crédito otorgado por el Banco Nacional de Fomento, Ecuador. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 189-206.

Macías, J., & Martínez, H. R. (2013). Productividad en la gestión financiera de las empresas del sector aluminio. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 135-163.

Merton, R. (2008). *Finanzas.* mexico: Prentice Hall - Pearson Education.

Mill, J. S. (1951). *Principios de Economia Politica* . México: FCE.

Molina, V. (2016). *El gestion de cobranza.* México: Ediciones fiscales ISEF.

Montaño, A. (2010). *Administración de la cobranza.* Trillas, México:.

Morales, J., & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza* (Vol. 1). México: Grupo Editorial Patria.

Ochoa-González, C., Sánchez-Villacres, A., Andocilla- Cabrera, J., Hidalgo, H., & Medina, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Ortiz, F. (2005). Gerencia Financiera y Diagnostico Financiero. Colombia: McGraw-Hill.

Palma, H. G. (15 de Mayo de 2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciónes humanas. España.

Puente, M., Solís, D., Guerra, C., & Carrasco, V. (2017). Relación entre la gestión financiera y la rentabilidad empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*.

Recalde, M. F., Páez, J. C., Yépez, J., & Andrade, M. (2017). Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*(10), 10-2017.

Ricoy, C. (2006). Contribución Sobre los Paradigmas de Investigación. *Revista de Centro de Educación*, 14-18.

Rivera, J., Guerrero, N., García, O., & Jaramillo, S. (2017). La Gestión Administrativa y su Incidencia en el Compromiso Laboral. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 24-31.

Rodriguez, C. M., & & Nicolau, A. R. (2015). *Contabilidad de dirección para la toma de decisiones: Contabilidad de gestión y de costes.* Barcelona: Profit Editorial.

Rodríguez, H. (2007). El Paradigma de las Competencias hacia la Educación Superior. *Revista Facultad de Ciencias Ecónomicas*, 160.

Rosero, C. (2016). *Modelo de gesstión administrativa.* Quito: Universidad Central del Ecuador.

Ross, J., Weill, P., & Robertson, D. (2006). *Enterprise Architecture As Estrategy*. Bostosn, EE.UU: Library of Congress.

Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R., Torres-Torres, I., & Hernández, A. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 1-11.

Salgado, W. (2010). Banca de Desarrollo en el Ecuador. 6-11.

Secretaria de gobierno de México. (2014). *La comicion nacional de la proteccion y defensa de los usuarios de servicios financieros de Mexico.* México.

SEPS. (2015).

SEPS. (2016). *Boletín Financiero.* Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

SEPS. (Diciembre de 2017). *Una mirada al desarrollo de la economia popular y solidaria*.

SEPS. (2017). *Boletín Financiero.* Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

SEPS. (2017). *Boletín Financiero.* Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

SEPS. (Diciembre de 2017). Una mirada al desarrollo de economia popular y solidaria. *Boletin SEPS 8*.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Ley orgánica de economía popular y solidaria.* Quito: SEPS.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Normativa legal.* Quito: SEPS.

Susano, A. (2014). *issuu.* Recuperado el 31 de mayo de 2018, de issuu.com: https://issuu.com/aurelioreynaldosusano/docs/libro-recuperaciones_2014

Terrazas, R. (enero - julio de 2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Contaduría* , 50-67.

Torres, S., & Mejía, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 111-133.

Veloz-Navarrete, C., & Parada-Gutiérrez, O. (2017). Métodos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de inventarios. *Revista Ciencia UNEMI*, 29-38.

Villaseñor, E. (2007). *Elementos de administración de crédito y cobranza* (Vol. 4ta edición). Trillas, México.

Wittlinger, B., Carranza, L., & Mori, T. (Noviembre de 2008). *Acción*, 26. (K. Mesa, A. Gardeva, J. & Ortegon, Editores, & Acción Insight) Recuperado el 17 de mayo de 2019, de InSight: https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf

Zúñiga, L. (2014). *Créedito coorporativo.* . San José, Costa Rica: Euned.