



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

GESTIÓN DE COBRANZA Y MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA.

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

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE GLOBAL Y LOCAL

Autora:

Diana Nathaly Ramón Quinquigano

Director:

PhD. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato –Ecuador

Septiembre 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DIANA NATHALY RAMÓN QUINQUIGUANO**, con cedula de ciudadanía **1850097732**, autora del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN DE COBRANZA Y MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA.", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, 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 del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2024



Diana Nathaly Ramón Quinquigano

CC. 1850097732

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**GESTIÓN DE COBRANZA Y MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA.**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE GLOBAL Y LOCAL**

Autora:

Diana Nathaly Ramón Quinquigano

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CC. 1803585718

CALIFICADOR

f. 

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
DIRECCIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador
Septiembre 2024

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de titulación, el cual representa esfuerzo y dedicación, a mi abuelito Gonzalo, aunque esté en el cielo es una persona muy importante en mi vida, su amor entregado hará que permanezca en mi corazón y este logro también es suyo.

A mis padres que han estado en todo momento a mi lado, siguen apoyando mis sueños y están presentes en cada paso que doy para lograrlos. Al final, siempre diré que no son solo mis logros, sino los suyos también porque se esfuerzan al igual que yo todos los días para darme la oportunidad de seguir estudiando, de animarme y seguir este camino de la mano conmigo.

Y, por último, me lo dedico a mí, porque los logros no son suerte, es esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgencita del Cisne por ser mi fuente de inteligencia, sabiduría y fortaleza para culminar mi trabajo de Titulación, por bendecirme y guiar mi camino para poder cumplir mi meta. Asimismo, con gratitud y amor, agradezco a mis padres: Rodrigo y Teresa por su apoyo incondicional, sacrificio y amor. Cada éxito que alcanzo es también el suyo, con su aliento y ejemplo han sido mi mayor inspiración para culminar este camino académico.

A mi tía querida Jessica quiero expresar mi más sincero agradecimiento por siempre estar presente en mi vida para apoyarme y ayudarme, sus palabras de aliento y cariño han sido un verdadero regalo. Gracias por ser mi refugio en mis momentos malos y sus consejos en cada paso que doy.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por permitirme obtener mi título de tercer nivel en tan prestigiosa institución. Especialmente, agradezco a mi directora de tesis PhD. Verónica Peñaloza por la guía y por compartir sus conocimientos para el desarrollo de mi trabajo de titulación, así como al Mg. Giovanni Rojas y al Mg. Paúl Ortiz por compartir sus conocimientos y ser parte del desarrollo de mi proyecto de titulación. A la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena SAC Ltda. por permitirme desarrollar mi proyecto de titulación, en especial al Ing. Christian Cabezas por su ayuda y colaboración.

A mi primo Paúl que no sé cómo expresar lo agradecida que estoy por tenerle en mi vida, es como un hermano para mí, una parte fundamental en mi vida y en mi historia. Gracias por estar presente en cada momento importante y por ser un apoyo incondicional. Finalmente, a mi amiga y compañera Ana agradezco por su amistad, apoyo, paciencia y por compartir conmigo esta travesía académica, con quien he vivido y compartido tantos momentos buenos y malos.

RESUMEN

Las cooperativas de ahorro y crédito colaboran directamente con el financiamiento para conseguir un desarrollo sostenible en la sociedad, puesto que sus principales actividades son las captaciones y colocaciones de recursos financieros.

La presente investigación analiza las colocaciones con hincapié en las implicaciones financieras que conlleva a una ineficiente gestión de cobranza, la cual se resume en: un incremento de la cartera vencida, alto índice de morosidad, disminución de la rentabilidad, incremento de gastos, entre otras que afectan directamente a la salud financiera de la cooperativa, es por ello que, el resultado esperado de la investigación es proponer políticas de prevención que minimicen el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Al respecto, el objetivo general se centra en analizar la gestión de cobranza a través de indicadores de morosidad de la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. para determinar las debilidades existentes en el proceso de créditos y cobranzas, la investigación se llevará a cabo mediante una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo, a través de un análisis a los estados financieros y mediante una encuesta dirigida a los colaboradores del área de créditos y cobranza, ubicada su matriz en el cantón Ambato, con el propósito de conseguir información relevante sobre los aspectos que son importantes antes, durante y después de otorgar un crédito para obtener una gestión de cobranza eficiente.

Palabras clave: gestión cobranza, morosidad, cartera vencida.

ABSTRACT

Credit unions play a direct role in financing to achieve sustainable development in society, as their main activities involve the collection and placement of financial resources.

This research analyzes loan disbursements with an focus on the financial implications of inefficient debt collection, which include: an increase in overdue loans, a high delinquency rate, decreased profitability, increased expenses, among other factors that directly affect the financial health of the credit union. Therefore, the expected outcome of the research is to propose preventive policies that minimize the delinquency rate in the Indigenous credit union SAC Ltd.

In this regard, the general objective is to identify the debt collection management through delinquency rate indicators of the Indigenous Savings and Credit Cooperative SAC Ltd. to determine the existing weaknesses in the credit and collection process. The research will be carried out using a descriptive methodology with a quantitative approach, through an analysis of financial statements and a survey directed at the employees of the credit and collection department, located in the canton of Ambato, with the purpose of obtaining relevant information on the aspects that are important before, during and after granting a loan to obtain efficient debt collection management.

Keywords: *debt collection, delinquency rate, overdue loans.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Origen y evolución de la gestión de cobranza	4
1.2. Morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito	8
1.3. La gestión de cobranzas y su impacto en la morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	19
2.1. Definición del tipo y enfoque de la investigación	19
2.2. Análisis e interpretación los resultados	20
2.3. Caracterización de la institución financiera	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA Y MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA.	33
3.1. Análisis de la gestión de cobranza a través de los indicadores de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.	33
3.2. Políticas de prevención para minimizar el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.	39
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	48

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), en adelante, desempeñan un rol fundamental en el desarrollo sostenible de la sociedad a nivel nacional e internacional principalmente a través del financiamiento, puesto que, estas instituciones financieras aceptan depósitos, otorgan créditos y, otros productos y servicios financieros, con el fin de impulsar el crecimiento personal y económico de millones de personas. De acuerdo a *National Credit Union Administration (2024)* la estructura cooperativa crea un ciclo de asistencia mutua para lograr el objetivo común del bienestar financiero de sus socios. Es así que, las cooperativas se convierten en intermediarios financieros donde los ahorros de un socio se convierten en el préstamo de otro, mientras que, la entidad asume la responsabilidad del dinero prestado.

Se observa que las actividades principales de una cooperativa de ahorro y crédito son: las captaciones y colocaciones de recursos financieros. Las colocaciones, también conocidas como cartera de crédito se refiere a la inversión que realiza la entidad con los recursos de sus socios, es decir, son una fuente importante de ingresos para la COAC por los intereses que se cobran de los créditos otorgados. Al mismo tiempo se requiere una gestión de cobranza eficiente de las colocaciones para garantizar la recuperación de cartera y la solvencia de la institución financiera para minimizar el riesgo de morosidad.

Entonces, el riesgo de crédito inicia si el deudor incumple el acuerdo pactado con la parte financiadora. Brachfield (2019) menciona: “por este motivo cualquier concesión de un crédito implica asumir un riesgo, aunque la expectativa del acreedor es que recibirá el importe que se le adeuda en la fecha prevista, siempre existe la incertidumbre” (p.24). El riesgo de que la persona financiada no cumpla con el pago a su debido tiempo está presente. Es por ello que se requiere tener en cuenta los criterios de concesión: solvencia, situación económica, honorabilidad y reputación del socio.

Sin embargo, la morosidad en los créditos presenta un desafío que afecta directamente a la salud financiera de las COAC al intentar recuperar los fondos prestados a los socios. Es por ello que antes de otorgar un crédito, “se realiza un análisis de la capacidad de pago del solicitante, el análisis incluye un perfil que permita apreciar que el crédito, con sus respectivos intereses (costo del crédito), se va a restituir en el tiempo pactado” (Morales & Morales, 2015, p.23). En algunos casos el análisis variará de acuerdo al monto, pero se sugiere y se exige que sea cualitativo y cuantitativo, debido a que la garantía será moral basándose en sus principios y valores, y real con sus bienes muebles e inmuebles.

Asimismo, una herramienta financiera que se recomienda utilizar en el análisis crediticio es las 5 C's de crédito. Hernández, Galeana, Valenzo & Chávez (2017) afirman que: “son un conjunto de factores que las instituciones financieras utilizan al efectuar el análisis de una solicitud de crédito, su nombre se origina a partir de cada uno de los factores: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones” (p.2438). Las instituciones financieras la utilizan para mitigar y disminuir el posible riesgo, pero a pesar del análisis el crédito en ocasiones no es cancelado en el plazo establecido, ante este factor, las instituciones financieras crean su normativa y estrategias para obtener una gestión de cobranza eficiente y evitar que perjudique a los índices financieros como: rentabilidad, solvencia, liquidez, eficiencia y crecimiento.

Actualmente, la Ley de Economía Popular y Solidaria visibiliza a las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador como instituciones capaces de generar beneficios a las localidades a través del impulso en el desarrollo local. El crédito es una herramienta básica en la economía mundial, un crédito bancario es dinero que se pone a disposición de una persona o entidad, con la confianza que le será devuelto con una ganancia.

No obstante, una ineficiente gestión de cobranza incide directamente a la salud financiera de las instituciones, viéndose afectada con un aumento en la cartera improductiva en los diversos tipos de créditos y, por tanto, un incremento en el índice de morosidad, esto dará como resultado una disminución en la rentabilidad,

los fondos adeudados no se han recuperado en los plazos establecidos, lo cual da lugar al incumplimiento de metas y objetivos. Al respecto, la investigación propone como problema científico ¿Una ineficiente gestión de cobranza incrementa el índice de morosidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito? considerándose para ello, la siguiente idea científica a defender: la eficiente gestión de cobranza minimiza la morosidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

El objetivo general de la presente investigación es: analizar la gestión de cobranza a través de indicadores de morosidad de la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Se plantean como objetivos específicos:

Fundamentar teóricamente la gestión de cobranza y la morosidad de las instituciones financieras.

Diagnosticar la gestión de cobranza y morosidad en los distintos tipos de crédito de la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. durante el periodo 2021 al 2023.

Proponer políticas de prevención que minimicen el índice de morosidad en la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

El proyecto investigativo se basa en métodos, procedimientos y técnicas para poder determinar las debilidades existentes en el proceso de crédito y cobranza. Para lo cual, la investigación se llevará a cabo mediante una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo, a través de un análisis a los estados financieros y mediante encuestas dirigidas a los colaboradores del área de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito ubicada en el cantón Ambato.

Finalmente, el propósito es conseguir información relevante sobre los aspectos que son importantes antes, durante y después de otorgar un crédito para obtener una gestión de cobranza eficiente que ayudará a reducir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Además, fortalecer la salud financiera de la cooperativa, aumentar la rentabilidad y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen y evolución de la gestión de cobranza

La gestión de cobranza es un proceso fundamental para las instituciones financieras, por ello, primero se definirán ambos conceptos. De acuerdo a Westreicher (2024) “la gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo” (párr.1). En efecto, la gestión es un conjunto de actividades planificadas y coordinadas con anterioridad que se utilizan para alcanzar un determinado objetivo o meta.

Asimismo, cobranza es gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos (Morales & Morales, 2015). En las instituciones financieras la cobranza se ve reflejada en el proceso que se realiza para recuperar los pagos adeudados por los socios. Es decir, una eficiente gestión de cobranza, permite lograr recuperar la cartera vencida a través de acciones y estrategias establecidas por la institución antes de otorgar el crédito y durante el proceso de cobro.

En resumen, para que la gestión de cobranza sea eficiente se contará con estrategias consientes y adecuadas acorde a las necesidades de la institución financiera. Para ello, es importante implementar técnicas de análisis de riesgo y de segmentación de clientes, así como contar con un equipo capacitado y comprometido con los objetivos de recuperación establecidos. De igual manera, es fundamental mantener una comunicación clara y constante con los deudores, a través de diversas opciones de pagos flexibles y mediante negociación de manera proactiva para evitar que se deteriore la relación entre la COAC y el socio.

La gestión de cobranza tiene sus raíces desde la antigüedad, en Mesopotamia existen registros históricos de civilizaciones donde los comerciantes y prestamistas utilizaban métodos rudimentarios para recuperar los pagos adeudados. En tiempos antiguos, las deudas no pagadas podrían resultar en castigos severos, como la

esclavitud o el encarcelamiento incluso de por vida. Además, si el deudor moría la deuda era cancelada con su patrimonio o en otros casos era heredada a sus hijos o hijas, pero esto dependía de la clase social a la que pertenecían.

En sus etapas iniciales, la gestión de cobranza solía ser un proceso manual personalizado y no estaba controlado por una sola autoridad, donde los comerciantes y prestamistas mantenían relaciones directas con sus clientes deudores. En otras palabras, la comunicación sobre los pagos pendientes se realizaba cara a cara o mediante cartas escritas a mano, y llevaban un registro manual de los préstamos y pagos. Al no contar con garantías reales para el pago no existían maneras de forzar a la gente a cancelar lo adeudado, así que dependían de su buena reputación en la comunidad. Por otro lado, el gobierno no contaba con reglas estrictas sobre cómo debían hacerse las cosas, así que cada comerciante o prestamista realizaba acuerdos individuales lo que ocasionalmente conducía a conflictos sobre los términos de pago.

Consiguientemente, las primeras apariciones tecnológicas para la gestión de cobranza se dieron con la introducción de las máquinas de escribir y calculadoras. Tiempo después se introducen los celulares que permiten realizar conversaciones en tiempo real con los clientes, estas herramientas de alguna manera facilitaron el seguimiento de las cuentas por cobrar en su momento, aun así, la preocupación no dejaba de existir en la recuperación de cartera y en la economía porque la productividad de los agentes telefónicos se encontraba entre 45% y 55% (Álvarez, 2019).

A inicios del siglo XXI, la tecnología marcó un antes y un después, con la inteligencia artificial (IA), en adelante, existe una amplia gama de opciones en el mercado de la cobranza, convirtiéndose en el camino que permite maximizar la efectividad y la eficiencia de la gestión de cobro (Álvarez, 2019). Asimismo, ha permitido implementar softwares especializados en la gestión de cobranza para automatizar muchas tareas, como el envío de recordatorios de pago y la realización de llamadas telefónicas, también ha hecho posible que las instituciones financieras

ofrezcan a sus clientes una variedad de opciones de pago, como pagos en línea y pagos por teléfono.

La gestión de cobranza cuenta con diferentes enfoques, es decir, estrategias o metodologías que se utilizan para recuperar los pagos adeudados. Por ello, se clasifica en tres categorías principales, destaca el Cuadro 1.

Cuadro 1. Enfoques de cobranza

Enfoque	Definición	Técnicas
Preventivo	Se centra en evitar la morosidad antes de que ocurra.	Evaluación crediticia de los clientes. Elaboración de contratos claros y concisos. Comunicación efectiva con los clientes.
Persuasivo	Se basa en la comunicación y la negociación para lograr que los clientes morosos paguen sus deudas y mantenga una buena relación con los clientes.	Persuasión / Negociación. Empatía. Flexibilidad.
Coercitivo	Se utiliza como último recurso si los métodos persuasivos no han tenido éxito.	Embargo de bienes. Iniciación de un proceso judicial.

Fuente: modificado a partir de Castillo (2009)

En resumen, la gestión de cobranzas ha evolucionado con diferentes enfoques para abordar la morosidad, los cuales indican que se hace antes, durante y después de otorgar un crédito si el deudor no cumple con el pago, incluso con medidas drásticas. Estos enfoques reflejan una evolución hacia métodos más centradas en el cliente y efectivas en la gestión de cobranzas que buscan no solo recuperar deudas, sino también mantener relaciones positivas y evitar conflictos.

En Ecuador, el marco legal que regula el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito está establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). Esta ley, promulgada con el objetivo de promover la inclusión financiera y el desarrollo local, establece disposiciones específicas para garantizar la solvencia y estabilidad de estas instituciones financieras. Igualmente, esta ley establece que las cooperativas cuenten con un departamento de cobranzas para recuperar los pagos adeudados por sus socios, conformado por personal capacitado en la gestión de cobranzas y que actúe de acuerdo con la normativa vigente.

Es importante mencionar que, La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es el órgano encargado de supervisar y regular el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. En este sentido, la SEPS ha emitido normativa específica sobre la gestión de cobranzas, en la cual se establecen los requisitos y procedimientos que las cooperativas siguen para llevar a cabo esta función de manera eficiente y ética.

Por otro lado, La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2019) introdujo reformas a la Norma que define la segmentación de las instituciones pertenecientes al Sector Financiero Popular y Solidario. A su vez, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), basándose en los datos proporcionados por cada una de estas entidades, ha llevado a cabo la actualización correspondiente de dicha segmentación para el año 2023.

Tabla 1. Segmentos de las entidades del 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

Fuente: tomado a partir de La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2019)

En este contexto, la gestión de cobranza en las cooperativas de ahorro y crédito surge primordialmente como respuesta a la necesidad de recuperar los valores adeudados, principalmente derivados de la concesión de créditos. Este proceso no solo pretende garantizar el retorno de los activos financieros otorgados, sino también la responsabilidad y compromiso que tiene la COAC con sus socios; principalmente sus depositantes. Es por ello, que esta gestión busca mitigar los riesgos asociados al otorgar créditos y de alguna manera asegurar un flujo de ingresos constantes, de la mano de la transparencia y legalidad en el proceso de cobranzas para mantener la estabilidad financiera de la institución.

Sin embargo, la gestión de cobranzas también enfrenta algunos desafíos, principalmente la morosidad continúa como un problema importante en muchos países, y las COAC encontrarán las estrategias adecuadas para reducirla. Del

mismo modo, es necesario tener mecanismos que ayuden a persuadir a los socios con argumentos convincentes para que el cliente pague su deuda, de la mano de la empatía, que es comprender la situación del cliente y encontrar una solución que sea beneficiosa para ambas partes y mediante la flexibilidad en las opciones de pago que se ajusten a las necesidades del socio.

1.2. Morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito

La morosidad es el retraso o incumplimiento en el pago de una obligación financiera. Por ello, el índice de morosidad de los prestatarios se convierte en una variable que impacta de manera negativa y significativa a la rentabilidad obtenida por las instituciones financieras (Chavarín, 2015). En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, la morosidad se refiere al porcentaje de créditos que no han sido pagados en la fecha acordada por parte de los deudores que no cumplen con sus obligaciones crediticias.

Si bien es cierto la morosidad empieza por la ineficiente gestión de cobranza tras otorgar un crédito en las instituciones financieras. Debido a que el crédito es un préstamo en dinero donde una persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en un plazo o tiempo definido, bajo condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y otros costos asociados en caso que los hubiere (Morales & Morales, 2015). Es por eso, que las COAC otorgan créditos a sus socios mediante la utilización de los fondos captados a cambio de una compensación en forma de intereses.

En efecto, basándose en la información que proporciona la Superintendencia de Economía Popular Y Solidaria se mencionarán los tipos de créditos que pertenecen a la cartera de crédito de una institución financiera, entre ellos están:

- Comercial: Estos créditos se utilizan para financiar las actividades de empresas y negocios, es decir, para necesidades operativas.
- Productivo: Préstamos para empresas y negocios destinados para financiar actividades relacionadas con la producción, comercialización o inversión en

bienes y servicios destinados a la generación de ingresos.

- Consumo: Estos créditos se utilizan para cubrir necesidades personales, financiar la compra de bienes y servicios o para financiar gastos no relacionados con negocios.
- Inmobiliario: Estos créditos se utilizan para financiar la compra, construcción o remodelación de una vivienda o locales comerciales.
- Microcrédito: Estos créditos son pequeños préstamos que se otorgan a microempresarios para iniciar o hacer crecer su negocio.
- Vivienda de Interés Social y Público: Crédito para facilitar el acceso a viviendas asequibles para personas de bajos ingresos.
- Educativo: Préstamos diseñados para financiar la educación, esto incluye la matrícula, libros y otros gastos educativos, dirigidos tanto a estudiantes como a padres de familia.

Tabla 2. Tasas de interés activas máximas

Abril 2024	
1. Tasas de interés activas máximas vigentes para el sector financiero privado, público y, popular y solidario establecidas por la junta de política y regulación financiera	
Tasas de Interés Activas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento	% anual
Productivo Corporativo	11,64
Productivo Empresarial	12,37
Productivo PYMES	11,89
Consumo	16,77
Educativo	9,50
Educativo Social	7,50
Vivienda de Interés Público	4,99
Vivienda de Interés Social	4,99
Inmobiliario ³	11,50
Microcrédito Minorista	28,23
Microcrédito de Acumulación Simple	24,89
Microcrédito de Acumulación Ampliada	22,05
Inversión Pública	9,33

Fuente: tomado a partir del Banco central del Ecuador (2024)

Por otro lado, están las tasas de interés activas máximas vigentes para el sector financiero privado, público y, popular y solidario, establecidas por la Junta de Política y Regulación Financiera, la cual cumple una función esencial en la protección del consumidor. Debido a que establece límites máximos a las tasas de interés que los bancos y cooperativas cobran a los prestatarios, con esto se busca

salvaguardar a los consumidores de posibles abusos por parte de las instituciones financieras. Con el fin de garantizar que los préstamos sean justos y asequibles para los usuarios, y así, promover relaciones financieras equitativas y transparentes.

Asimismo, estas tasas de interés máximas sirven como herramientas importantes porque ayudan a controlar cómo funciona el mercado crediticio y a mantener seguro el sistema financiero en general. En efecto, se promueve la competencia basada en otros aspectos como la calidad del servicio y la oferta de productos financieros, al limitar las tasas de interés que cobran las instituciones, se verá disminuido el riesgo de incumplimiento por parte de los socios. De esta manera, se promueve un mercado crediticio más sólido y equilibrado, que beneficia tanto a los consumidores como a la economía en general.

Asimismo, las instituciones financieras utilizan un conjunto de criterios denominado las 5 C's del crédito. Estos son cinco elementos que se utilizan para evaluar a una persona con el fin de determinar su riesgo crediticio antes de otorgarle el crédito donde se podrá determinar la solvencia del cliente y su capacidad de afrontar sus obligaciones financieras (Westreicher, 222). Estas herramientas contienen los factores de crédito que serán evaluados al realizar el respectivo análisis crediticio, para disminuir el incumplimiento de los deudores.

Cuadro 2. Las 5 C's del crédito

Carácter	Evalúa el historial crediticio del solicitante, a esto se incluye su puntualidad en el pago de deudas anteriores, la cantidad de deuda pendiente y la existencia de morosidades o incobrables, el cual indica la responsabilidad financiera.
Capacidad	Analizan los ingresos del solicitante, la estabilidad de su empleo y la capacidad para generar ingresos suficientes para cubrir los pagos del préstamo, para obtener la capacidad de pago del prestatario.
Capital	Se evalúa el patrimonio del solicitante, en esto se incluye sus activos, propiedades y ahorros, es decir, un patrimonio sólido y activos que sirvan como garantía para el préstamo.
Colateral	Consideran los activos que el solicitante ofrecerá como garantía para el préstamo, como bienes inmuebles, vehículos o inversiones.
Condiciones	Analiza la situación económica general del país o región, las perspectivas del sector en el que opera el solicitante y otros factores externos que podrían afectar su capacidad de pago.

Fuente: modificado a partir de Morales y Morales (2015)

En Ecuador, con los datos expuestos (boletín financiero) por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario (SEPS) con relación en el periodo del 2023 con corte en el 31 de diciembre el índice de morosidad de la cartera total es de 7,06%, y en el periodo fiscal del 2022 con corte en el 31 diciembre el índice de morosidad de la cartera total se ubicó en 3,88% en las COAC del segmento uno, es por ello, que se considera un incremento de 3,18 puntos porcentuales frente al mismo periodo del año pasado.

La SEPS (2022) indica que el índice de morosidad es un indicador financiero que mide el porcentaje de la cartera improductiva frente a la cartera total, este porcentaje de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta (todos los créditos otorgados) y también por línea de negocio (tipos de crédito). Además, la cartera bruta hace referencia al total de la cartera de crédito de una institución financiera sin deducir las provisiones para créditos incobrables. Por otro lado, la cartera neta es el total de la cartera de crédito de la institución financiera una vez deducidas las provisiones para créditos incobrables. Finalmente, la cartera improductiva está conformada por aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, es decir, la cartera vencida y la cartera que no devenga interés.

$$\text{Morosidad de la Cartera Total} = \frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

La morosidad de la cartera total mide el número de veces que representan los créditos improductivos con respecto a la cartera total de créditos sin deducir las provisiones, es por ello que un menor valor de este índice, refleja una mejor situación en la entidad. Por esta razón, el índice de morosidad es un indicador clave que las instituciones financieras utilizan para evaluar la calidad de sus activos y la salud general de su cartera de préstamos porque refleja la capacidad de la institución para recuperar los préstamos otorgados, una morosidad elevada indica problemas financieros y requerir acciones correctivas para mitigar riesgos y mejorar la salud financiera de la institución. De igual manera, la morosidad representa un desafío para la rentabilidad, otro indicador financiero de las instituciones financieras.

La rentabilidad mide los resultados de la entidad en un periodo determinado, el incremento de la morosidad disminuye la rentabilidad y esto es consecuencia de créditos mal entregados, incumplimiento de evaluaciones, cobranza deficiente y baja recaudación (Heredia & Torres, 2019). Porque los clientes no pagan sus créditos, las instituciones financieras no reciben los intereses correspondientes, lo que reduce sus ingresos. Adicionalmente, la rentabilidad en las instituciones financieras evalúa la eficiencia y el éxito financiero de la entidad en la generación de beneficios a partir de sus operaciones y actividades, en otras palabras, es la capacidad de la institución para generar ganancias en relación con los recursos que utiliza y los riesgos que asume.

1.3. La gestión de cobranzas y su impacto en la morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito

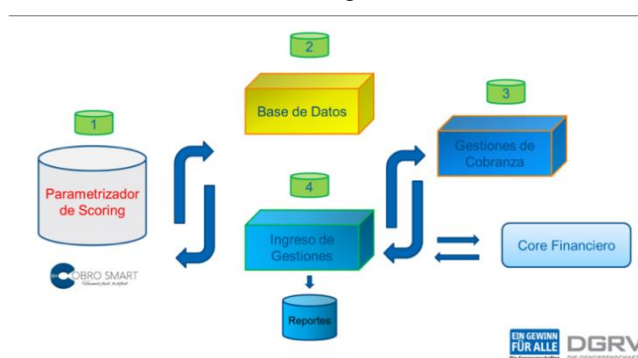
La gestión de cobranzas tiene un impacto determinante en la morosidad de las cooperativas de ahorro y crédito. Por ello, es esencial implementar una gestión eficiente de cobranzas para lograr reducir el índice de morosidad, mejorar la salud financiera y proteger el patrimonio. De acuerdo con Brachfield (2019) un gestor de cobranzas es esencial para conseguir un compromiso concreto de pago mediante la negociación, con el fin de pasar de lo abstracto a lo concreto, es decir, evitar tener solo promesas futuras de pago y concretar un compromiso de pago mediante la realización de una serie de preguntas. Con el objetivo de incrementar la rentabilidad y solidez financiera, se busca reducir la cantidad de créditos impagos o morosos, para minimizar el riesgo de sufrir pérdidas por incumplimiento de pago.

Asimismo, para realizar una cobranza efectiva en las instituciones financieras se empezará por entender la realidad del deudor. Mullo (2021) afirma: “una venta y colocación adecuada, está reflejada en una cartera sana y una mínima gestión de cobranza” (p.23). Por ello, el mismo autor menciona tres herramientas de la cobranza que recomienda a las Instituciones de Economía Popular y Solidaria como: *Scoring* de cobranzas, análisis de cosechas y matriz de transición.

La primera herramienta “*scoring* de cobranzas” permite conocer que estrategia de cobranza ejecutará el asesor, por ejemplo: ayuda para que el asesor conozca a quienes visitará en un determinado día, es decir, al asesor le ayuda y le exige que vaya a cobrar a aquellos clientes que tienen el mayor riesgo. Esta herramienta es implementa en las COAC que utilizan la georreferenciación con una base de datos que con ayuda de la tecnología a través de un GPS permite llegar al lugar exacto, cumple con tres objetivos:

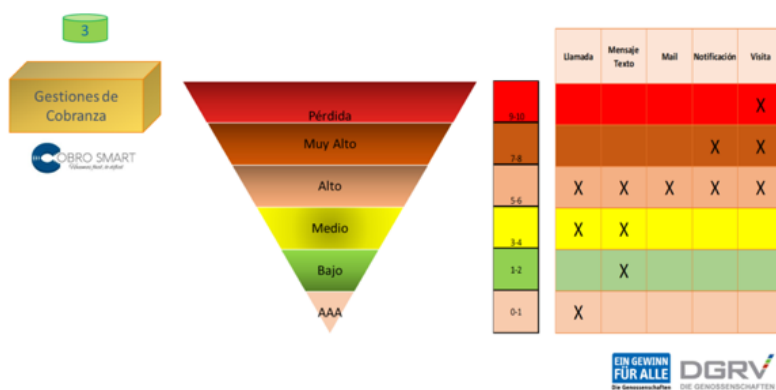
1. Clasifica a los socios.
2. Indica que estrategia aplicar.
3. Ayuda a la administración del portafolio.

Gráfico 1. Scoring de cobranzas



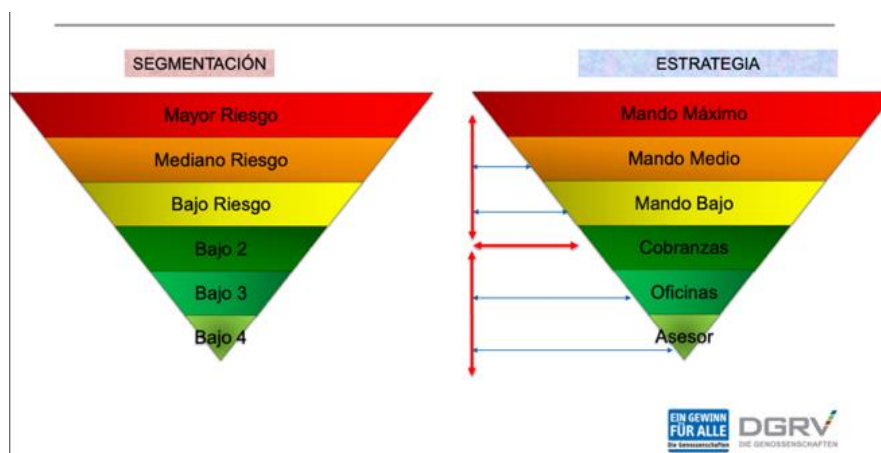
Fuente: tomado a partir de Mullo (2021)

Esta herramienta ayuda a tener menos carga operativa porque trabaja de manera automática, sin embargo esta herramienta no solo trabaja con los clientes que están en mora sino con todos, debido a que algunos socios necesitan un recordatorio de pago como: llamada telefónica o mensaje de texto, por lo que la institución financiera cuenta con una base de datos de todos los clientes. También se realizará un registro de las gestiones de cobranza que se han realizado para que la persona encargada de la gestión de cobranza conozca los pasos anteriores, debido a que el proceso cambia y existen varias personas que interactúan en el mismo.

Gráfico 2. Gestiones de cobranza

Fuente: tomado a partir de Mullo (2021)

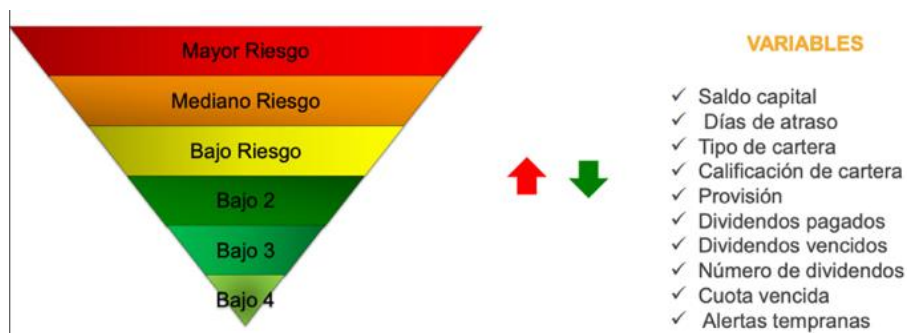
En la gráfica 2 muestra una segmentación de cartera, es decir, clientes con diferentes niveles de riesgo y clientes que si cumplen con sus obligaciones de pago. De hecho, esta herramienta coloca de manera automática en cada uno de los rangos y ayuda a determinar el tipo de herramienta que se utilizará con cada socio.

Gráfico 3. Segmentación y estrategia

Fuente: tomado a partir de Mullo (2021)

En la gráfica 3 indica que la segmentación de un cliente está atada al tipo de estrategia que implementará el departamento de cobranza, el cual repartirá las actividades a todos los encargados de acuerdo al nivel de riesgo que represente el crédito.

Gráfico 4. Variables



Fuente: tomado a partir de Mullo (2021)

Por otro lado, no todas las COAC cuentan con la tecnología adecuada para automatizar las cobranzas, por ese motivo, en la gráfica 4 muestra los tipos de riesgos y las variables que se considerarán para aplicar esta estrategia también de manera manual, y esto va a depender del criterio de cada institución financiera.

La segunda herramienta es análisis de cosechas, fundamental para poder delinear estrategias al deterioro temprano de cartera. Por esta razón, este análisis se realiza mediante la segmentación de cartera, de acuerdo a la fecha de desembolso de los créditos (cosecha) por oficinas o por toda la COAC y en un determinado tiempo se obtiene el porcentaje de clientes que se quedaron en mora con relación al total de créditos otorgados.

Gráfico 5. Análisis de cosecha

X

n1 n2 n3

	COSECHA				COSECHA		
Horizonte del Tiempo	X	Y	Z	Altura de Vida	X	Y	Z
X	\$			1	\$	\$	\$
Y	\$	\$		2	\$	\$	
Z	\$	\$	\$	3	\$		

Fuente: tomado a partir de Mullo (2021)

De acuerdo a la Gráfica 8 se obtiene las consideraciones para el análisis de cosecha:

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

Información para el análisis de cosecha:

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

Gráfico 6. Indicador de cosecha

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

Fuente: tomado a partir de Mullo (2021)

Finalmente, la tercera herramienta es matriz de transacción la cual indica si el departamento de cobranzas realiza un trabajo efectivo, para así, conocer el cambio de calificación que presenta la cartera en un período determinado mediante un análisis, el cual dependerá de las estrategias de recuperación. Esto se realiza por: operaciones, monto o porcentaje.

Gráfico 7. Ejemplo del Indicador de cosecha

	Meses 7.762.747.148					Mar_2021					Diferencia: 14.264.157.53	
	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E	Total		
A1	55.241.422	3.108.969	225.820	7.385						62.685.236		
A2	1.027.485	1.976.566	642.813	7.385						4.228.652		
A3	291.791	224.256	495.650	143.651	146.338					1.271.540		
B1	41.875	46.843	31.207	93.207	25.956	170.312				409.362		
B2	14.524	1.127	12.896	2.687	94.874	1.962				95.041		
C1	27.362	87.224	11.428	48.457	2.715	25.929	129.574	3.269		332.214		
C2	81.958	16.423	16.189	1.532	813	33.584	71.823			208.762		
D	5.692		9.096		7.887		5.947			27.599		
E										109.849		
Total	61.626.496	5.494.291	1.429.947	327.791	176.931	256.466	194.638	85.020		67.430.530	5.804.034	8.75 %

	Meses 3.76 %					Mar_2021					Diferencia: 6.75 %	
	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E	Total		
A1	94.7%	4.94%	0.36%	0.17%						95.23%		
A2	35.31%	36.01%	15.2%	0.17%						41.54%		
A3	22.08%	17.64%	36.03%	13.2%	11.91%					39.1%		
B1	67.1%	11.26%	7.65%	29.2%	6.15%	41.64%				59.53%		
B2	19.38%	3.26%	13.64%	4.93%	5.3%	69.53%	2.08%			39%		
C1	8.24%	26.26%	3.5%	14.93%	0.92%	8.65%	39%	0.98%		34.41%		
C2	39.08%	7.38%	7.26%	0.46%	0.29%	11.05%	36.41%			53.95%		
D										37.2%		
E	1.98%			1.6%						37.2%		

Fuente: tomado a partir de Mullo (2021)

El proceso de cobranzas que realiza una COAC se adapta a las necesidades y metas específicas de cada institución financiera, pero el objetivo principal es

prevenir la morosidad y reducir el uso de provisiones por créditos que podrían convertirse en incobrables. A su vez, Morales & Morales (2015) indica los tipos de cobranzas que usan las empresas:

- Cobranza normal: Se realiza mediante los métodos tradicionales de pago. Se emite un estado de cuenta o factura al recibir el pago, lo que permite al cliente conocer el estado de su crédito.
- Cobranza preventiva: Consiste en recordar a los clientes las fechas de vencimiento próximas o recientes mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos o visitas. Es importante priorizar el contacto telefónico y visitar personalmente a aquellos clientes con los que no se ha logrado establecer comunicación.
- Cobranza administrativa: Se refiere a la gestión de cobro de clientes cuyas cuentas están por vencer y no han sido atendidas previamente. Implica realizar actividades más intensivas, como llamadas telefónicas, segmentación de cartera y emisión de cartas para obtener promesas de pago.
- Cobranza domiciliaria: Se lleva a cabo si un cliente está atrasado en sus pagos y se realizan visitas domiciliarias para definir el proceso de cobranza a seguir. Esto depende del grado de atraso, se realiza cobros en efectivo o acuerdos de pago.
- Cobranza extrajudicial: Se aplica a cuentas vencidas donde los intentos de cobranza anteriores han fracasado. Incluye verificar la existencia del deudor, ubicar nuevos antecedentes y negociar la deuda no pagada.
- Cobranza prejudicial: Es realizada por empresas propias o prestadoras de servicios de las instituciones financieras si existe atraso en uno o más pagos de un crédito. Se busca persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones y se cobra gastos de cobranza.
- Cobranza judicial: Se inicia si el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias y el acreedor inicia un juicio para recuperar el saldo del crédito y los gastos de cobranza. Si el deudor no paga según lo dictaminado por el juicio, se toma medidas como el embargo de bienes.

Adicional, se mencionan los indicadores financieros que son herramientas fundamentales para evaluar la salud y el desempeño de una cooperativa de ahorro y crédito. Estos indicadores proporcionan una comprensión completa del estado financiero y operativo de la COAC, convirtiéndose en piezas claves para su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Cuadro 3. Principales indicadores financieros

Indicador	Definición
Morosidad	Mide el porcentaje de la cartera de créditos que no ha sido pagado en un período determinado.
Liquidez	Mide la capacidad de las entidades para cubrir sus obligaciones de corto plazo con activos líquidos.
Solvencia	Mide la capacidad de las entidades para cubrir sus obligaciones con sus propios recursos.
Intermediación Financiera	Mide la relación entre los activos y los pasivos de las entidades.
Rentabilidad	Retorno sobre activos (ROA): Mide la rentabilidad de las entidades en relación con sus activos. Retorno sobre patrimonio (ROE): Mide la rentabilidad de las entidades en relación con su patrimonio.

Fuente: modificado a partir de la SEPS (2023)

Para terminar, una gestión de cobranzas eficiente es una herramienta poderosa para reducir la morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito, debido a que reduce un porcentaje significativo, pero se fundamenta en la implementación de estrategias proactivas y sistemáticas para administrar la cartera de crédito y garantizar el cumplimiento de los pagos por parte de los deudores. Mediante políticas claras y procesos efectivos de seguimiento, comunicación y negociación con los clientes morosos, de la mano de una tecnología avanzada que automatice los procesos.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición del tipo y enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo no experimental, busca caracterizar la situación actual de la gestión de cobranza y morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Esto implica recopilar y analizar datos con los índices de morosidad en cada tipo de crédito en diferentes periodos, las causas de la morosidad, las políticas y procedimientos de cobranza que utiliza la cooperativa, y las percepciones de los colaboradores de área de crédito y cobranza, sobre la gestión de cobranza.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para medir y describir las variables de estudio. Esto implica el uso de instrumentos como encuestas y análisis de estados financieros para obtener datos cuantificables sobre la gestión de cobranza y morosidad de la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

En cuanto a los instrumentos utilizados en este proyecto de investigación, se ha optado por la encuesta, la cual permite obtener información de las personas involucradas en el proceso de cobranza. Asimismo, se realizará un análisis a los resultados presentados en los documentos financieros y contables con un corte longitudinal que comprende el periodo 2021- 2023 a través de un documento de Excel.

La población o universo se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, la cual será estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados de la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). De acuerdo a la teoría en la presente investigación no se requiere sacar una muestra debido a que la población no supera las 100 personas; en este caso está compuesta por todos los miembros del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. que estén involucrados en el área de crédito y cobranza, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3. Población del proyecto de investigación

No.	Cargo	Número
1	Jefe de negocios	1
2	Gestor de crédito	10
3	Gestor de cobranza	4
Total		15

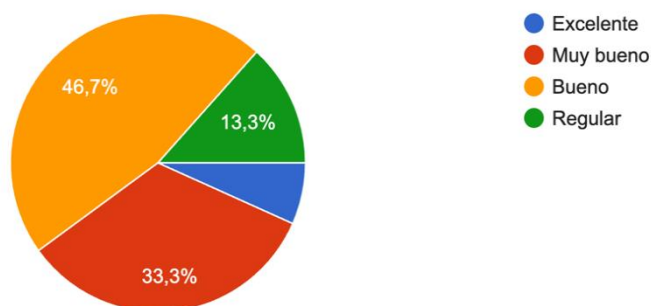
Fuente: elaboración propia

2.2. Análisis e interpretación los resultados

Con la finalidad de conocer los aspectos importantes que influyen en la gestión de cobranza, se aplica una encuesta Anexo 1 a los colaboradores del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. debido a que son los responsables del proceso antes, durante y después de otorgar un crédito. A continuación, se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Gráfico 8. Calificación del proceso de inducción y capacitación

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



Fuente: tomado a partir del instrumento de investigación

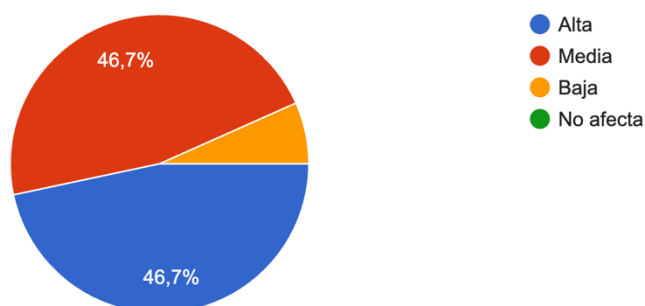
De una población de 15 personas, el 46,7% califican al proceso de inducción y capacitación de los ejecutivos de créditos y cobranzas como bueno, mientras que el 33,33% lo califican como muy bueno, el 13,3% lo califica como regular y el 6,7% lo califica como excelente. Entonces, se concluye que la mayoría de personas coinciden en que el proceso de inducción y capacitación es crucial para que los colaboradores implementen las políticas y estrategias a cabalidad desde el inicio de sus labores, por ello, argumentan que las capacitaciones sean más frecuentes y la inducción dure más días tanto en campo como en el sistema, se considerará

que también depende de la práctica para manejar e implementar el manual de manera correcta, para así saber cómo proceder con las estrategias en el tiempo adecuado.

Gráfico 9. Eficiencia en la capacitación del área de crédito y cobranza

3. ¿En que medida considera usted que la falta de capacitación a los colaboradores del área de crédito y cobranza incrementa la morosidad?

15 respuestas

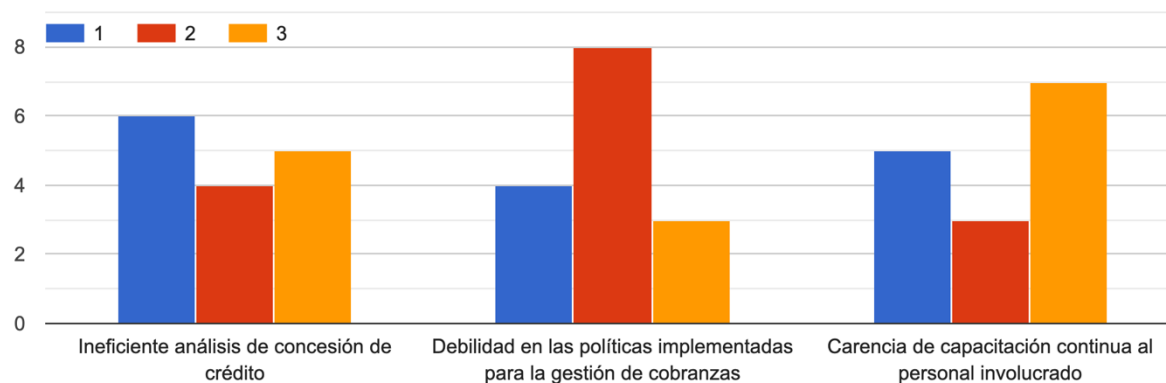


Fuente: tomado a partir del instrumento de investigación

De acuerdo a las respuestas obtenidas de una población de 15 personas, se determina que la falta de capacitación al personal del área de crédito y cobranza afecta directamente al incremento de la morosidad, el 46,7% manifiesta que incide altamente, además, se obtiene el mismo porcentaje de 46,7% pero ellos consideran que incide medianamente. Mientras que el 6,7% que representa a 1 persona menciona que casi no incide la capacitación del personal en el incremento de la morosidad. Por ello, se dice que al estar actualizados en conocimientos los colaboradores del área podrán actuar acorde a la realidad de cada socio.

Gráfico 10. Factores internos que incrementan la morosidad

4. Priorice del 1 al 3 según su criterio, siendo el (1) el de mayor impacto. Factores internos que incrementan la morosidad:



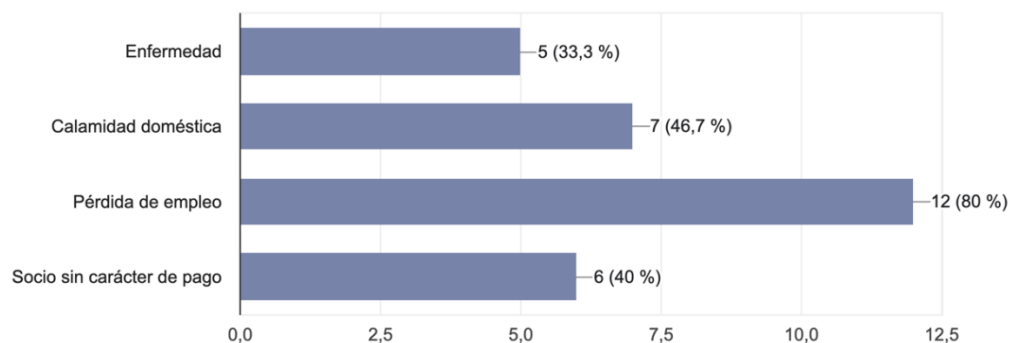
Fuente: tomado a partir del instrumento de investigación

Con los resultados expuestos de una población de 15 personas, la mayoría de personas consideran que el factor más importante al momento de buscar una disminución en la morosidad es: mejorar el análisis de concesión de crédito. En segundo lugar, de acuerdo al rango de importancia obtenida en los resultados se posiciona el factor: debilidad en las políticas implementadas. Finalmente, en el puesto número tres se posiciona el factor: carencia de capacitación continua al personal involucrado. Es por ello, que los colaboradores intentan realizar un análisis crediticio riguroso para asegurar el retorno del dinero de la COAC.

Gráfico 11. Factores externos más recurrentes para el incumplimiento de pago

5. De los factores externos que se muestran a continuación seleccione los 2 más recurrentes para el incumplimiento de pago por parte del socio

15 respuestas



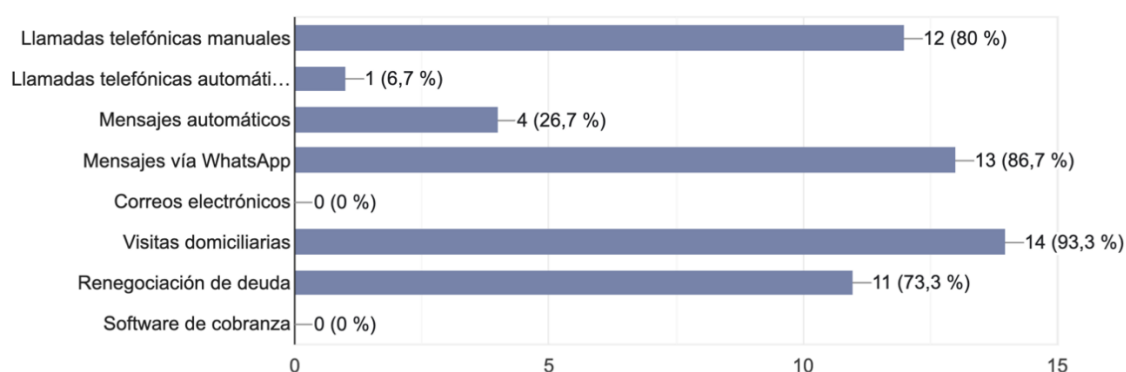
Fuente: tomado a partir del instrumento de investigación

Del total de los encuestados, el 80,00% indica que uno de los factores externos que afectan al no pago de la cuota por parte del socio actualmente es la pérdida de empleo, el 46,7% menciona que en segundo lugar se encuentra el factor calamidad doméstica, el 40,00% indica que el tercer factor es socio sin carácter de pago y como último factor está enfermedad con el 33,3%.

Gráfico 12. Alternativas utilizadas por parte de la COAC

6. Seleccione la(s) alternativas que utiliza la COAC en la gestión de cobranzas en la actualidad:

15 respuestas



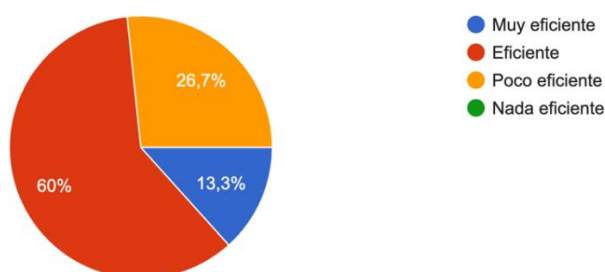
Fuente: tomado a partir del instrumento de investigación

De acuerdo a las respuestas obtenidas de una población de 15 personas, se menciona que las alternativas de cobranza más utilizadas con un 93,3% está las visitas domiciliarias, con el 86,7% están mensajes vía WhatsApp, con el 80% se posiciona las llamadas telefónicas manuales, con el 73,3% está la renegociación de deuda, con el 26,7% están los mensajes automáticos, con el 6,7% que representa a una persona, se encuentran las llamadas telefónicas automáticas, mientras que con el 0,0% están los correos electrónicos y el software de cobranzas. Por esta razón, se concluye que no todos los gestores de la COAC utilizan las mismas estrategias porque esto dependerá de la realidad del socio.

En la pregunta 7. A su criterio ¿cuál es la estrategia más efectiva para mejorar los índices de recuperación de cartera? Para mejorar los índices de recuperación de cartera, las respuestas de los encuestados consideran que las estrategias más efectivas incluyen una combinación de visitas personales a los socios en sus domicilios o lugares de trabajo, la presión constante a través de llamadas y mensajes, y la refinanciación de las deudas cuando sea necesario, es decir, ampliar el plazo para reducir las cuotas mensuales, de esta manera el cliente tendrá mayor facilidad para realizar el pago. Estas acciones sugieren que un enfoque proactivo y multifacético podría ser clave para reducir la morosidad y mejorar la gestión de cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Gráfico 13. Calificación de las políticas y estrategias de la COAC

8. Califique las políticas y estrategias que utiliza la COAC actualmente para la gestión de cobranza
15 respuestas



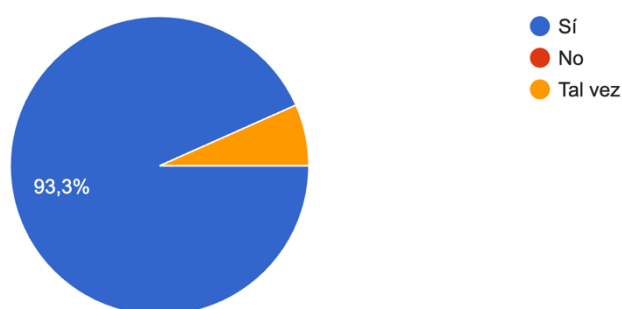
Fuente: tomado a partir del instrumento de investigación

De una población de 15 personas, se obtiene que el 60% califica a las política y estrategias utilizadas para la gestión de cobranza por la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda. como eficiente, mientras que el 26,7% lo califica como poco eficiente y el 13,3% lo califica como muy eficiente. Por ello, se entiende que existen políticas y estrategias que se implementarían o mejorarían para conseguir mejores resultados en el retorno del efectivo.

Gráfico 14. Gestión de cobranzas como herramienta para mejorar los indicadores financieros

9. ¿Considera usted que una eficiente gestión de cobranza es una herramienta fundamental para mejorar los indicadores financieros de la COAC?

15 respuestas



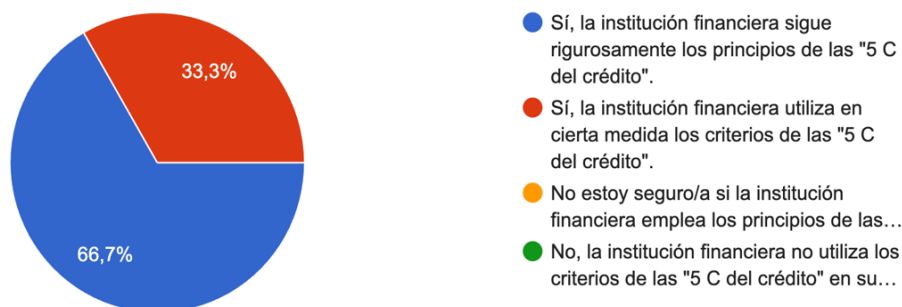
Fuente: tomado a partir del instrumento de investigación

De una población de 15 personas la mayor parte de la misma que representa el 93,3% coincide que una eficiente gestión de cobranza es una herramienta fundamental para mejorar los indicadores financieros de la cooperativa de ahorro y crédito. Por esta razón, se dice que es un pilar fundamental para el desempeño financiero saludable de una cooperativa de ahorro y crédito al incidir directamente en su estabilidad, liquidez, rentabilidad y solidez patrimonial. Además, se menciona que con una eficiente gestión de cobranza disminuye la morosidad y con ello también las provisiones y de esta manera incrementa la utilidad al final del periodo. Mientras que el 6,7% que representa a 1 persona no está seguro si una eficiente gestión de cobranza mejoraría los indicadores financieros.

Gráfico 15. Las '5 C del crédito

10. ¿Conoce usted si la COAC emplea las '5 C del crédito (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) como parte de sus procedimientos de evaluación de crédito?

15 respuestas



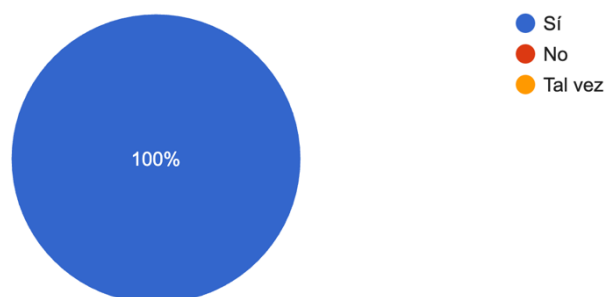
Fuente: tomado a partir del instrumento de investigación

Del total de la población encuestada el 66,7% indica que la institución financiera sigue rigurosamente los principios de las 5 C's de crédito y un 33,3% determina que la COAC si utiliza en cierta medida los criterios de las 5 C's de crédito. Finalmente, se evidencia que no todos los gestores ponen en práctica estos factores que son importantes analizar antes de otorgar un crédito.

Gráfico 16. Nuevas políticas y estrategias para disminuir la morosidad

11. ¿Considera usted necesario implementar nuevas políticas y estrategias para tener una eficiente gestión de cobranza y disminuir la morosidad?

15 respuestas



Fuente: tomado a partir del instrumento de investigación

De una población de 15 personas del área de crédito y cobranzas, el 100% considera necesario implementar nuevas políticas y estrategias para obtener una

eficiente gestión de cobranza y de esta manera mejorar los índices de morosidad. Con ello, se deduce que se mejorará el índice de morosidad al cumplir o implementar nuevas estrategias o políticas de cobranza en la COAC.

Para el cálculo del índice de morosidad en cada tipo de crédito que otorga la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. se utiliza la fórmula de la nota técnica publicada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:

$$\text{Morosidad Cartera (línea de crédito)} = \frac{\text{Cartera improductiva (línea de crédito)}}{\text{Cartera bruta (línea de crédito)}}$$

Cuadro 4. Fórmula: cartera improductiva

	Cartera de Crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) que no devenga intereses
(+)	Cartera de Crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) Reestructurada que no devenga intereses
(+)	Cartera de crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) refinanciada que no devenga intereses
(+)	Cartera de Crédito de (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) Vencida
(+)	Cartera de Crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) Reestructurada Vencida
(+)	Cartera de crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) refinanciada vencida
(=)	Cartera improductiva (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo)

Fuente: tomado a partir de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2022)

Cuadro 5. Fórmula: cartera bruta

	Cartera de Crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) por Vencer
(+)	Cartera de Crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) Reestructurada por Vencer
(+)	Cartera de crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) refinanciada por vencer
(+)	Cartera de Crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) que no devenga intereses
(+)	Cartera de Crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) Reestructurada que no devenga intereses
(+)	Cartera de crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) refinanciada que no devenga intereses
(+)	Cartera de Crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) Vencida
(+)	Cartera de Crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) Reestructurada Vencida
(+)	Cartera de crédito (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo) refinanciada vencida
(=)	Cartera bruta (Productivo/Consumo/Inmobiliario/Microcrédito/ Vivienda/ Educativo)

Fuente: tomado a partir de La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2022)

A continuación, se compara el índice de morosidad en cada tipo de crédito, con corte al 31 de diciembre durante los periodos 2021, 2022 y 2023 con un análisis horizontal y vertical con una tabla realizada en Excel. Con la finalidad de analizar el comportamiento de los índices de morosidad en cada tipo de crédito, para conocer cuál de ellos tuvo mayor impacto en cada año y cual tipo de crédito tuvo mayor riesgo crediticio en cada año analizado.

Tabla 4. Índices de morosidad en cada tipo de crédito - COAC Indígena SAC Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.			
INDICADORES FINANCIEROS			
INDICES DE MOROSIDAD	Segmento 2	Segmento 1	Segmento 1
	31-dic-2021	31-dic-2022	31-dic-2023
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO PRODUCTIVO	0,00%	0,00%	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO	1,88%	1,76%	3,06%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	10,42%	12,14%	0,02%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	5,57%	3,78%	4,81%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL Y PUBLICO	0,00%	0,00%	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0,00%	0,00%	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL (cartera improductiva total / cartera bruta total)	4,77%	3,28%	4,42%

Fuente: elaboración propia

A partir de la fórmula de morosidad de cartera (línea de crédito), se realizó el cálculo del índice de morosidad en cada tipo de crédito. A través de un análisis horizontal de la Tabla 4. se obtuvo que la morosidad de la cartera de consumo con corte al 31 de diciembre en el año 2021 es del 1,8%, en el año 2022 del 1,76% y en el año 2023 del 3,06%; el índice más alto de morosidad fue en el año 2023 en comparación de los tres periodos analizados. La morosidad de la cartera de crédito inmobiliario con corte al 31 de diciembre en el año 2021 es de 10,42%, en el año 2022 del 12,14%; y en el año 2023 del 0,02%; aquí se aprecia que en el año 2022 se obtiene el índice de morosidad más alto en comparación con los tres periodos en este tipo de crédito.

Por último, la morosidad de la cartera de microcrédito con corte al 31 de diciembre en el año 2021 es de 5,57%, en el año 2022 es de 3,78% y en el año 2023 es de 4,81%; como resultado se posiciona al 2021 como el más alto en comparación de los tres periodos en este tipo de crédito.

Mediante un análisis vertical de la Tabla 4. Se evidencia que, durante el año 2021 con corte al 31 de diciembre, de los tres tipos de crédito el que tiene un índice de morosidad más alto es el crédito inmobiliario con 10,42%, seguido del microcrédito con el 5,57% y crédito de consumo con el 1,88%. En el año 2022 con corte al 31 de diciembre se sigue la misma tendencia del 2021, el crédito inmobiliario se encuentra con mayor índice de morosidad con el 12,14%, microcrédito con el 3,78% y crédito de consumo con el 1,76%.

Por último, en el año 2023 con corte al 31 de diciembre existe una variación significativa en el comportamiento del índice de morosidad, situándose con la tasa más baja al crédito inmobiliario con el 0,02%, seguido del crédito de consumo con el 3,06% y microcrédito con el 4,81% posicionándose como el más alto en relación con los demás.

2.3. Caracterización de la institución financiera

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC limitada es una institución financiera, su historia se remonta a 1982 cuando el contexto indígena era diferente y existía la necesidad de luchar por el desarrollo de este pueblo y eliminar la discriminación. Es así como la institución empezó como una caja de ahorro y en 1997 se convirtió en cooperativa, además sobrevivió al feriado bancario.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC con 42 años de experiencia cuenta con su sede principal en Ambato considerada como la primera institución financiera indígena del Ecuador dirigida por el Dr. Segundo Toalombo. Además, la COAC cuenta con 130 millones de activos, un patrimonio de 11,2 millones, con más de 130 mil socios y 18 agencias a nivel nacional.

Así también, la COAC en el 2023 ingresó al mercado de valores ecuatoriano y actualmente promociona su nuevo servicio “Coffee SAC” que se utiliza como centro de inversiones en las ciudades de Ambato y Quito, con el fin de marcar la diferencia, de la mano de la creatividad y eficiencia de sus directivos y empleados han logrado crear productos y servicios vanguardistas. Por otro lado, de acuerdo al reporte financiero publicado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) con corte al 31 de diciembre del 2022 en el cual se menciona que a partir del 01 de junio de 2022 la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Indígena SAC Ltda. forma parte del segmento 1.

También, es importante resaltar el propósito y la visión de la institución que son el pilar de su funcionamiento:

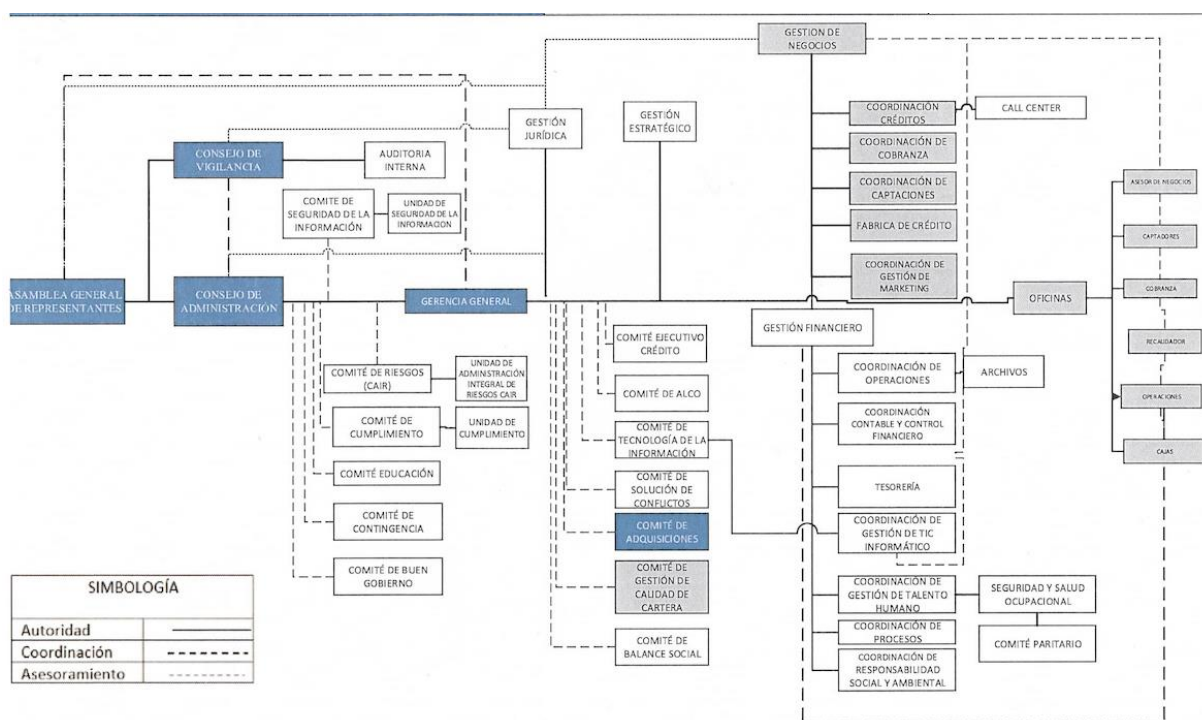
Propósito

Ofrecer servicios y soluciones financieras a socios y clientes para ayudarlos a alcanzar sus metas y mejorar su situación financiera. Nuestro propósito es ser el socio confiable y efectivo en la gestión y planificación financiera para la sociedad.

Visión

Ser reconocida como líderes en la industria financiera del país, brindando soluciones innovadoras, mejorando la accesibilidad y eficiencia de sus servicios siendo un modelo de excelencia de servicio al cliente.

Gráfico 17. Organigrama estructural



Fuente: tomado a partir de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. (2023)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., al igual que muchas instituciones financieras, enfrenta el desafío de la morosidad, un problema que afecta directamente su salud financiera y el cumplimiento de sus metas y objetivos. Para ello, se considera que durante el año 2021 con corte al 31 de diciembre todavía se enfrenta el efecto post pandemia donde el índice de morosidad fue de 4,77%, mientras que en el año 2022 con corte al 31 de diciembre el índice de morosidad bajo a 3,28%, pero durante el año 2023 con corte al 31 de diciembre se volvió a incrementar obtenido un índice de morosidad del 4,42%, es así, que se considera un incremento de 1,14 puntos porcentuales frente al mismo periodo del año pasado.

Tabla 5. Clasificación de la cartera de crédito de la COAC Indígena SAC Ltda.

DETALLE	2021	2022	2023
	SEGMENTO 2	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA	3.054.097,88	2.954.937,94	5.744.956,15
TOTAL CARTERA BRUTA	64.042.004,49	90.183.618,84	130.097.005,85
PROVISIONES	-3.055.801,02	-3.934.160,30	-6.108.577,21
TOTAL CARTERA NETA	60.986.203,47	86.249.458,54	123.988.428,64
PORCENTAJE TOTAL DE MOROSIDAD (Total cartera improductiva / total cartera bruta)	4,77%	3,28%	4,42%

Fuente: elaboración propia

Por esta razón, para enfrentar el problema de la morosidad y sus consecuencias negativas como: disminución en la rentabilidad y liquidez de la COAC, se propone implementar un conjunto de políticas o estrategias de prevención que ayuden a minimizar el índice de morosidad y fortalezcan la gestión de cobranza de la institución financiera.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA Y MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA.

3.1. Análisis de la gestión de cobranza a través de los indicadores de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. ofrece a sus socios y clientes los siguientes tipos de crédito: credi ágil, crédito auto sac, crédito de consumo, crédito Premium, credi inversión, crédito unifica, micro sac y microcrédito warmi. Los cuales están clasificados según los estados financieros publicados por la SEPS, en crédito de consumo, crédito inmobiliario y microcrédito.

Tabla 6. Participación de créditos periodo 2021

Tipo de crédito	31-dic-21	
	Cartera Bruta	Participación
Crédito de consumo	14.050.879,17	21,94%
Crédito inmobiliario	49.589,38	0,08%
Microcrédito	49.941.535,94	77,98%
Total cartera Bruta	64.042.004,49	

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Participación de créditos periodo 2022

Tipo de crédito	31-dic-22	
	Cartera Bruta	Participación
Crédito de consumo	22.459.510,28	24,90%
Crédito inmobiliario	42.546,76	0,05%
Microcrédito	67.681.561,80	75,05%
Total cartera Bruta	90.183.618,84	

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Participación de créditos periodo 2023

Tipo de crédito	31-dic-23	
	Cartera Bruta	Participación
Crédito de consumo	29.396.029,16	22,60%
Crédito inmobiliario	29.697,48	0,02%
Microcrédito	100.671.279,21	77,38%
Total cartera Bruta	130.097.005,85	

Fuente: elaboración propia

Para elaborar la tabla 6, 7 y 8 se tomó en cuenta los montos de la cartera bruta (total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables) al 31 de diciembre del 2021, 2022 y 2023. Mediante la

siguiente fórmula se obtuvo el porcentaje de participación de cada uno de los créditos en la cartera total de la Cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC Ltda.

$$\frac{\text{Cartera Bruta (línea de crédito)}}{\text{Total cartera bruta}} \times 100$$

Mediante un análisis de los resultados de participación en cada línea de crédito a partir de la fórmula anterior se determina que la razón de ser de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. es el microcrédito debido a que, en los tres años analizados es el que destaca con el mayor porcentaje, este obtiene en el año 2021 el 77,98%, 2022 el 75,05% y en el 2023 el 77,38% de participación sobre el total de la cartera bruta. En segundo lugar, se posiciona el crédito de consumo el cual tiene un porcentaje de participación del 21,94% en el año 2021, 24,94% en el año 2022 y 22,60% en el año 2023. Por último, con un porcentaje de participación inferior al 0,08% se posiciona el crédito inmobiliario.

Tabla 9. Variación del índice de morosidad periodo 2021, 2022 y 2023

VARIACIÓN DE MOROSIDAD			
	Segment o 2	Segment o 1	Segment o 1
	31-dic-21	31-dic-22	31-dic-23
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO	1,88%	1,76%	3,06%
RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CONSUMO % (Eficiente/Deficiente)	-0,12%		1,30%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	10,42%	12,14%	0,02%
RECUPERACIÓN DE CARTERA INMOBILIARIO % (Eficiente/Deficiente)	1,72%		-12,12%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITO	5,57%	3,78%	4,81%
RECUPERACIÓN DE CARTERA MICROCRÉDITO % (Eficiente/Deficiente)	-1,80%		1,04%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 9 se observa el índice de morosidad por cada línea de crédito y la variación obtenida entre los periodos analizados, con respecto al crédito de consumo se obtiene como resultado una disminución del 0,12% durante el periodo 2021-2022 indicando que en este periodo la gestión de cobranza de la COAC fue eficiente, mientras que en el periodo 2022- 2023 la variación fue del 1,30% lo cual representa un incremento en el índice de morosidad y una deficiente gestión de cobranza.

Al analizar el crédito inmobiliario en el periodo 2021- 2022 se obtiene como resultado una variación del 1,72% esto refleja una deficiente gestión de cobranza, mientras que en el periodo 2022- 2023 se observa una disminución del 12,12% esto representa una recuperación casi total de la cartera, por lo tanto, una eficiente gestión de cobranza. Además, se considera que el crédito inmobiliario es el de menor participación en el total de la cartera de crédito sin deducir las provisiones.

Por otro lado, el microcrédito el cual tiene mayor participación en la cartera de crédito de la COAC, obtuvo como resultado una disminución del 1,80% durante el periodo 2021- 2022, esto representa una eficiente gestión de cobranza. Sin embargo, en el periodo 2022- 2023 obtuvo una variación del 1,04% lo cual significa una deficiente gestión de cobranza.

Por otro lado, para elaborar la tabla 10 y 11 se tomó en cuenta el saldo de la cartera improductiva de cada línea de crédito (préstamos que no generan renta financiera a la institución) de cada fin de mes, es decir, se trabajó con la cartera vencida y la cartera que no devenga interés en la COAC. Además, para obtener los montos de recuperación de cartera de cada mes se multiplico el saldo mensual de la cartera improductiva de cada línea de crédito por el porcentaje de la variación de cada línea de crédito obtenida en la tabla 9. De esta manera se obtuvieron los valores monetarios estimados de la recuperación de cartera, específicamente de la cartera improductiva, es decir, el valor recuperado o no recuperado de la cartera que ya no generaba renta a la COAC, de la mano de una eficiente o deficiente gestión de cobranzas.

Tabla 10. Recuperación de cartera periodo 2021 al 2022

Meses	Recuperación de Cartera - Comparación del periodo 2021 con 2022					
	Crédito de Consumo		Crédito Inmobiliario		Microcrédito	
	Cartera improductiva 2021	Recuperación cartera (2021-2022) -0,12%	Cartera improductiva 2021	Recuperación cartera (2021-2022) 1,72%	Cartera improductiva 2021	Recuperación cartera (2021-2022) – 1,80%
Enero	292.844,18	364,36	5.166,00	89,08	3.074.748,14	55335,89
Febrero	298.628,43	371,56	5.166,00	89,08	3.095.311,53	55705,97
Marzo	275.383,71	342,64	5.166,00	89,08	3.157.610,29	56827,15
Abril	267.572,89	332,92	5.166,00	89,08	3.182.689,70	57278,50
Mayo	270.479,39	336,53	5.166,00	89,08	3.139.694,94	56504,73
Junio	263.141,54	327,40	5.166,00	89,08	3.055.753,73	54994,05
Julio	287.038,79	357,14	5.166,00	89,08	3.133.687,17	56396,61
Agosto	306.030,72	380,77	5.166,00	89,08	2.982.773,06	53680,62
Septiembre	311.119,63	387,10	5.166,00	89,08	2.994.007,28	53882,81
Octubre	289.170,48	359,79	5.166,00	89,08	3.056.055,02	54999,47
Noviembre	325.350,79	404,81	5.166,00	89,08	3.193.758,33	57477,70
Diciembre	264.777,74	329,44	5.166,00	89,08	2.784.154,14	50.106,10
Total		4.294,44		1.068,98		663.189,61

Fuente: elaboración propia

Para este análisis, se tiene en cuenta que se obtuvo una disminución del 0,12% en el índice de morosidad del crédito de consumo durante el periodo 2021-2022, se determina que la cartera improductiva del crédito de consumo en el año 2021 tuvo una recuperación de \$4.294,44. Mientras que el índice de morosidad del crédito inmobiliario durante el periodo 2021-2022 incrementó 1,72%, lo que representa \$1.068,98 cantidad que se incrementó en la cartera improductiva del crédito inmobiliario en el año 2022.

Por último, se evidencia una disminución de 1,80% en el índice de morosidad de microcrédito durante el periodo 2021-2022, de esta manera se evidencia que la recuperación de la cartera improductiva del microcrédito en el año 2021 fue de \$663.189,61 un valor alto, debido a que, esta línea de crédito es el más otorgado por la COAC.

Tabla 11. Recuperación de cartera periodo 2022 al 2023

Meses	Recuperación de Cartera - Comparación del periodo 2022 con 2023					
	Crédito de Consumo		Crédito Inmobiliario		Microcrédito	
	Cartera improductiva 2022	Recuperación cartera (2022 y 2023) 1,30%	Cartera improductiva 2022	Recuperación cartera (2022 y 2023) -12,12%	Cartera improductiva 2022	Recuperación cartera (2022 y 2023) 1,12%
Enero	287.631,86	3.727,45	5.166,00	626,21	2.876.101,41	29.887,80
Febrero	276.879,27	3.588,11	5.166,00	626,21	2.819.231,07	29.296,82
Marzo	299.801,55	3.885,16	5.166,00	626,21	2.686.449,92	27.916,99
Abril	276.633,90	3.584,93	5.166,00	626,21	2.721.945,40	28.285,85
Mayo	267.285,49	3.463,78	5.166,00	626,21	2.808.440,90	29.184,69
Junio	290.660,72	3.766,71	5.166,00	626,21	3.018.133,27	31.363,77
Julio	455.838,71	5.907,27	5.166,00	626,21	3.083.077,10	32.038,65
Agosto	487.801,95	6.321,48	5.166,00	626,21	3.011.684,77	31.296,76
Septiembre	441.242,89	5.718,12	5.166,00	626,21	3.153.627,87	32.771,80
Octubre	416.037,21	5.391,47	5.166,00	626,21	2.931.029,19	30.458,60
Noviembre	438.596,12	5.683,82	5.166,00	626,21	2.889.661,87	30.028,72
Diciembre	394.699,39	5.114,95	5.166,00	626,21	2.555.072,55	26.551,74
Total		56.153,26		7.514,50		359.082,20

Fuente: elaboración propia

Al tener un incremento de 1,30% en el índice de morosidad del crédito de consumo durante el periodo 2022-2023, se evidencia que \$56.153,26 es el monto que incrementó en la cartera improductiva del año 2023. Sin embargo, el índice de morosidad del crédito inmobiliario disminuyó un 12,12% durante el periodo 2022-2023, esto indica que el monto de recuperación de cartera del crédito inmobiliario es de \$7.514,50 valor que es disminuido de la cartera improductiva del año 2022. Finalmente, la variación del índice de morosidad de microcrédito es de 1,12%, aquí se obtuvo un incremento de \$359.082,20 en la cartera improductiva en el año 2023, es decir, no se consiguió recuperación de la cartera sino un incremento de morosidad para el año 2023.

3.2. Políticas de prevención para minimizar el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

La intermediación financiera es la principal actividad de las instituciones financieras, por ello, su fuente principal de ingresos. Sin embargo, también implica mayores riesgos especialmente por el incremento de la cartera improductiva.

Una vez analizadas las respuestas de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Con la pregunta 2 correspondiente al proceso de inducción y capacitación, se determina que existe carencia en ciertos puntos estratégicos, los cuales, no permiten una gestión de cobranza efectiva. De acuerdo a las respuestas obtenidas, los colaboradores argumentan que el tiempo de inducción que les brinda la cooperativa (3 días) no es suficiente para adaptarse a los manuales y procedimientos que maneja la cooperativa tanto en el trabajo de campo como en el sistema.

El jefe de talento humano menciona que son 3 días de inducción, debido a que, contratan personas con experiencia. De acuerdo a la Organization of American States (2018) en su manual de procedimientos para la inducción al personal de nuevo ingreso establece que la duración del proceso de inducción será de tres meses. Por ello, como estrategia se sugiere incrementar los días que actualmente

están establecidos a un mínimo de 15 días, debido a que, cada empresa tiene sus propios procesos y procedimientos, y la inducción sería una oportunidad para que los nuevos colaboradores los aprendan y los apliquen de manera adecuada, incluso si ya poseen experiencia.

Asimismo, los colaboradores mencionan que las capacitaciones no son periódicas y es un punto que ellos consideran necesario para mantenerse actualizados con cualquier cambio en el manual de procedimientos o implementación de nuevas técnicas.

Una capacitación permite solventar dudas y llenar vacíos que se produzcan al momento de desarrollar su gestión, entonces se dice que una capacitación constante muestra a los empleados que la organización está comprometida con su desarrollo, esto genera un aumento de la moral, el compromiso y la lealtad, por consiguiente, se obtendrá un desempeño eficaz y eficiente, mayor productividad y reducción de errores por parte de los colaboradores. Ante esta situación, se sugiere implementar capacitaciones trimestrales.

De acuerdo a la pregunta 6, la cual se refiere a las alternativas utilizadas por parte de la COAC en la gestión de cobranza, de las 8 alternativas enumeradas se evidenció que tres de ellas no son utilizadas actualmente en la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. las cuales son:

- Llamadas telefónicas automatizadas
- Correos electrónicos
- Software de cobranzas.

Las llamadas telefónicas automatizadas son previamente programadas para recordar a los socios su fecha máxima de pago, sin que ningún cliente se pase por alto, incluso se programa fuera del horario laboral para asegurar que los clientes reciban un mensaje con información rápida, coherente y precisa. Además, permiten contactar a un gran número de clientes en un corto período de tiempo, de esta

manera incrementará la eficiencia del proceso de cobranza y al mismo tiempo reducirá el trabajo manual.

Los correos electrónicos como alternativa de cobranza se personalizan y segmentan de acuerdo al perfil del socio, esta alternativa se desarrolla de forma automática o manual, proporciona un registro escrito de toda la comunicación, lo cual es útil para el seguimiento y referencia futura en caso de disputas o aclaraciones. Es una alternativa de bajo costo para la COAC comparado con otras formas de comunicación.

El software de cobranza es una estrategia que trabaja con todas las alternativas que utiliza la COAC en los diferentes enfoques: preventivo, persuasivo y coercitivo, es decir, antes de incurrir en la morosidad, durante y como último recurso. Un software automatiza tareas rutinarias, como el envío de recordatorios y la generación de informes, también libera el tiempo para que el personal se enfoque en casos más complejos. Una de las alternativas que podría implementar es el “Scoring de cobranzas” el cual trabaja con la base de datos de todas las personas que poseen créditos en la COAC estén o no en mora, de esta manera ayuda al colaborador a implementar la estrategia adecuada de acuerdo al nivel de riesgo con el que se encuentra calificado el socio de manera automática.

Otras de las posibles estrategias que se recomienda implementar en el área de crédito y cobranza en la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. son:

- Programa de incentivos
- “Coffe SAC” inversiones y créditos

El objetivo de implementar un programa de incentivos es disminuir la impuntualidad en los pagos de las cuotas crediticias, mediante la motivación con beneficios adicionales o la posibilidad de participar en: premios, sorteos, descuentos en su última cuota, con esta estrategia se mejorará la imagen de la COAC y fomentar una cultura de pago.

Basándose en la realidad de la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. la cual posee un innovador centro de inversiones denominado “Coffe SAC” se recomienda brindar beneficios similares a los que tiene un socio inversor, como estrategia preventiva y de motivación a un socio deudor. A todo socio deudor que cancele la cuota mensual como máximo un día antes de la fecha de vencimiento se le sumarán puntos los cuales serán canjeados por diferentes productos en “Coffe SAC”.

Cuadro 6. Estrategias sugeridas

Hallazgos	Estrategias
Inducción para los gestores de crédito y cobranza (3 días)	Incrementar a un mínimo de 15 días el proceso de inducción en la COAC
No existen capacitaciones constantes en el área de crédito y cobranza.	Implementar capacitaciones trimestrales en el área de crédito y cobranza, y de esta manera mejorar la productividad.
No utilizan como método de cobranza preventiva llamadas automatizadas	Incorporar como método de cobranza preventiva las llamadas automatizadas un día antes del vencimiento de la cuota.
La COAC no utiliza como alternativa de comunicación con los socios, correos electrónicos.	Añadir como estrategia de cobranza preventiva el uso de correos electrónicos, a través de una previa segmentación de los clientes (usuarios diarios de correo electrónico)
La COAC no posee un software de apoyo para la gestión de cobranza.	Aplicar el “Scoring de cobranza” como herramienta de apoyo para facilitar el trabajo de los gestores de cobranza y mejorar los índices de morosidad.
No existe un programa de incentivos en créditos	Poner en marcha un programa de incentivos específicamente para el área de créditos, con el fin de motivar la puntualidad en los pagos de las cuotas.
La COAC posee un centro exclusivamente para inversiones	Incorporar al centro de inversiones “Coffe Sac” beneficios similares para los socios deudores que cancelen hasta un día antes de su vencimiento la cuota crediticia, mediante la suma de puntos por el pago, mismos que serán canjeados en la cafetería de la COAC.

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de la gestión de cobranza y morosidad en las instituciones financieras, como las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), resalta que una gestión de cobranza eficiente no solo reduce la morosidad, sino que también fortalece su salud financiera y protege su patrimonio. Esto se logra mediante la implementación de políticas claras y el uso de tecnología adecuada; elementos fundamentales para garantizar una gestión efectiva de la cartera de créditos y para asegurar el cumplimiento de los pagos por parte de los deudores, lo que, a su vez, mejora la capacidad de las COAC para ofrecer servicios financieros sostenibles.
- El análisis de los resultados muestra que la capacitación del personal y una evaluación rigurosa de los riesgos de crédito antes, durante y después son fundamentales para reducir la morosidad, además, estrategias de cobranza directas y personalizadas, de acuerdo a la realidad del socio, son claves para mejorar la recuperación de cartera. Aunque se percibe eficacia en las políticas actuales, se reconoce la necesidad de innovar y adaptarse para enfrentar los desafíos de manera proactiva. Por ello, una combinación de capacitación continua, políticas sólidas y estrategias flexibles son cruciales para mejorar la gestión de cobranza y fortalecer la salud financiera de la cooperativa.
- Para concluir, los índices de morosidad al 31 de diciembre en el crédito de consumo tuvieron una disminución durante el periodo 2021-2022, sin embargo, aumentó en 2022-2023, esto indica problemas en la gestión de cobranza. Asimismo, el crédito inmobiliario, con menor participación, mostró una mejora significativa en 2022-2023. Mientras que, el microcrédito, a pesar de su gran participación, también evidenció un aumento en la morosidad en el último periodo analizado 2022-2023.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar un programa de capacitación continua para el personal del área de crédito y cobranza, el cual este enfocado en técnicas avanzadas de análisis de crédito y gestión de cobranza. Una actualización constante permite desarrollar habilidades y conocimientos en los colaboradores para manejar de manera más efectiva las carteras de crédito y reducir la morosidad, de esta manera la empresa demostrará que está comprometida con el desarrollo y crecimiento profesional.
- Se recomienda revisar y mejorar las actuales estrategias de cobranza e incorporar la automatización de recordatorios de pago que ayudará a reducir recursos, también, implementar programas de incentivos para premiar a los socios que cumplan sus obligaciones con anterioridad, con el fin de fomentar una cultura de pago en la COAC.
- Se recomienda inspeccionar los procedimientos para la concesión de créditos, asegurándose que todos los colaboradores realicen un análisis exhaustivo y riguroso del perfil de los solicitantes, con la aplicación de todas las 5 C's del crédito (Carácter, Capacidad, Capital, Colateral y Condiciones), debido a que, un análisis minucioso para evaluar la solvencia de los socios antes de, ayudará a minimizar la concesión de créditos a personas con alto riesgo de morosidad y garantizará una cartera de crédito más saludable.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, E. (30 de abril del 2019). LA COBRANZA EN TIEMPOS DE INTELIGENCIA ARTIFICIA. [*Publicación en LinkedIn*]. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/la-cobranza-en-tiempos-de-inteligencia-artificial-alvarez-lopez>
- Brachfield, P. (2019). *Credit management: cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagados*: (ed.). Madrid, FC Editorial. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/131011>.
- Castillo Contreras, F. M. (2009). *LA COBRANZA COACTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA FACULTAD, OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA*. Recuperado de https://www.ciat.org/Biblioteca/BecadeInvestigacion/2008_III_beca_cobranza_coactiva_castillo_mx.pdf
- Chavarín Rodríguez, R. (2015). "Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México". *Revista mexicana de economía y finanzas*, 10(1), 73-85. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-53462015000100073&lng=es&tlng=es.
- Heredia Llatas, F. D., & Torres Vílchez, H. (2019). GESTIÓN DE LA MOROSIDAD PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE JOSE LEONARDO ORTIZ – 2018. *Revista científica institucional ZHOECOEN*, 11(2), 92–103. Recuperado de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1067/909>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana

Hernández, V. Galeana E. Valenzo, M. & Chávez, P. (2017). *Estudios Organizacionales en las Ciencias Administrativas ante los Retos del Siglo XXI*: (ed.). Morelia, Michoacán, México. Recuperado de https://www.teczamora.mx/documentos/posgrado_investigacion/articulos/Evaluacion%20de%20las%205%20C's%20de%20cr%C3%A9dito%20en%20condiciones%20de%20incertidumbre.pdf

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2019). Resolución No. 521-2019-F. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/521-2019-F.pdf>

Morales Castro, A. & Morales Castro, J. A. (2015). *Crédito y cobranza*: (ed.). México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/39380>.

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

National Credit Union Administration (NCUA). (2024). *¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO?* MyCreditUnion. Recuperado de <https://espanol.mycreditunion.gov/about-credit-unions/credit-union-different-than-a-bank>

Organization of American States. (2018). Manual de Procedimientos para la inducción al personal de nuevo ingreso en la Corte de Cuentas de la República. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/PDFs/Mesicic5_slv_Observaciones_InfPreliminar_ANEXO%2029.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). Nota técnica: Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros. *Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas*. Recuperado de <https://estadisticas.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Nota-tecnica-indicadores-financieros-v1.0.pdf>

Westreicher, G. (1 de mayo 2022). 5 C's del crédito. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/5-cs-del-credito.html>

Westreicher, G. (19 de febrero del 2024). Gestión: Qué es, pasos a seguir y tipos. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

ANEXOS



Anexo 1.

Escuela de Administración de Empresas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Tema del proyecto de investigación: GESTIÓN DE COBRANZA Y MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA.

Encuesta dirigida a los colaboradores del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Objetivo: Recolectar información sobre la incidencia de la gestión de cobranza en la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Instructivo: Lea detenidamente y conteste con la mayor sinceridad posible, recuerde que sus respuestas serán anónimas y útiles para el desarrollo de la presente investigación con fines académicos.

1. Cargo o puesto en que se desempeña:

- Jefe de Negocios
- Gestor de cobranza
- Gestor de Crédito

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Argumente su respuesta:

3. ¿En qué medida considera usted que la falta de capacitación a los colaboradores del área de crédito y cobranza incrementa la morosidad?

- Alta
- Media
- Baja
- No afecta

4. Priorice del 1 al 3 según su criterio, siendo el (1) el de mayor impacto.

Factores internos que incrementan la morosidad:

- Ineficiente análisis de concesión de crédito
- Debilidad en las políticas implementadas para la gestión de cobranzas
- Carencia de capacitación continua al personal involucrado

5. De los factores externos que se muestran a continuación seleccione los 2 más recurrentes para el incumplimiento de pago por parte del socio:

- Enfermedad
- Calamidad doméstica
- Pérdida de empleo
- Socio sin carácter de pago

6. Seleccione la(s) alternativas que utiliza la COAC en la gestión de cobranzas en la actualidad:

- Llamadas telefónicas manuales
- Llamadas telefónicas automáticas
- Mensajes automáticos
- Mensajes vía WhatsApp
- Correos electrónicos
- Visitas domiciliarias
- Renegociación de deuda
- Software de cobranza

7. A su criterio ¿cuál es la estrategia más efectiva para mejorar los índices de recuperación de cartera?

- Completar: _____

8. Califique las políticas y estrategias que utiliza la COAC actualmente para la gestión de cobranza

- Muy eficiente
- Eficiente
- Poco eficiente
- Nada eficiente

9. ¿Considera usted que una eficiente gestión de cobranza es una herramienta fundamental para mejorar los indicadores financieros de la COAC?

- Si
- No
- Tal vez
- Argumente su respuesta:

10. ¿Conoce usted si la COAC emplea las '5 C del crédito (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) como parte de sus procedimientos de evaluación de crédito?

- Sí, la institución financiera sigue rigurosamente los principios de las "5 C del crédito".
- Sí, la institución financiera utiliza en cierta medida los criterios de las "5 C del crédito".
- No estoy seguro/a si la institución financiera emplea los principios de las "5 C del crédito".
- No, la institución financiera no utiliza los criterios de las "5 C del crédito" en sus procedimientos de evaluación de crédito.

11. ¿Considera usted necesario implementar nuevas políticas y estrategias para tener una eficiente gestión de cobranza y disminuir la morosidad?

- Si
- No
- Tal vez

Gracias por su colaboración