



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

INFORME FINAL DE TITULACIÓN

TEMA:

**ESTUDIO DE CASO: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y
COBRANZA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO
IMBABURA LIMITADA, DE LA CIUDAD DE IBARRA, IMBABURA, ECUADOR**

**PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

AUTORA:

ANDREA MISHEL MORILLO PÉREZ

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:

Dra. SORAYA RHEA GONZÁLEZ

Ibarra, 2022

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un estudio de caso que muestre las estrategias trascendentales que han permitido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura, mantener un alto nivel de gestión en el área de crédito y cobranza, para lo cual se utilizó una metodología con enfoque cuali-cuantitativo, un tipo de investigación exploratorio-descriptivo y como método la inducción. La población fueron 30 personas del área, y se usaron instrumentos como la entrevista y ficha de observación para así describir el caso. Una de las principales conclusiones fue que la entidad dispone de procesos altamente eficientes y eficaces; y oportunidades como el desarrollo de herramientas tecnológicas, además debilidades como una escasa descripción de procedimientos de crédito y cobro; y amenazas como la débil educación financiera; factores que le permiten a la entidad reorientar y desarrollar cambios dentro de la misma. Es así que se desarrolló el estudio de caso donde la estructura parte de la normativa general de los entes de control como las disposiciones por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, el Código Orgánico Monetario y Financiero, la Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento, y las resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, posteriormente se analizó la normativa interna para concluir con la verificación de indicadores a nivel de cartera y morosidad permitiendo mostrar los factores claves que inciden en el crecimiento y posicionamiento de las organizaciones de las Empresas de Economía Popular y Solidaria del sector financiero.

ABSTRACT

The objective of this work is to develop a case study that shows the transcendental strategies that have allowed Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura to maintain a high level of management in the credit and collection area, for which we used a methodology with a qualitative-quantitative approach, an exploratory-descriptive type of research and induction as a method. The population consisted of 30 people in the area, and instruments such as the interview and observation sheet were used to describe the case. One of the main conclusions was that the entity has highly efficient and effective processes; and opportunities such as the development of technological tools, as well as weaknesses such as a scarce description of credit and collection procedures; and threats such as weak financial education; factors that allow the entity to reorient and develop changes within it. This is how the case study was developed, where the structure is based on the general regulations of the control entities such as the provisions of the Monetary and Financial Policy and Regulation Board, the Organic Monetary and Financial Code, the Law of Popular and Solidarity Economy and its regulations, and the resolutions of the Superintendence of Popular and Solidarity Economy, then the internal regulations were analyzed to conclude with the verification of indicators at the portfolio and delinquency level, allowing to show the key factors that affect the growth and positioning of the organizations of the Popular and Solidarity Economy Enterprises of the financial sector.

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Directora de Trabajo de Grado presentado por la señorita **Andrea Mishel Morillo Pérez**, para optar por el Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: **“ESTUDIO DE CASO: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO IMBABURA LIMITADA, DE LA CIUDAD DE IBARRA, IMBABURA, ECUADOR”**, considero que el presente trabajo tiene los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ibarra, 17 de junio de 2022.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Soraya Rhea González', is written over a solid horizontal line. Below this line is a dotted horizontal line.

Dra. Soraya Rhea González

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	040178555-5		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Morillo Pérez Andrea Mishel		
DIRECCIÓN:	Mira, Barrio San Nicolás		
EMAIL:	ammorillop@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	-----	TELÉFONO MÓVIL:	0983169918

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	ESTUDIO DE CASO: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO IMBABURA LIMITADA, DE LA CIUDAD DE IBARRA, IMBABURA, ECUADOR
AUTOR:	Morillo Pérez Andrea Mishel
FECHA: DD/MM/AAAA	27/07/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR /DIRECTOR:	Dra. Soraya Rhea Gonzáles

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 08 días del mes de agosto de 2022

EL AUTOR:

.....
Andrea Mishel Morillo Pérez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Manuel y Paola, a mi hermana Valeria y mi sobrino Matías, quienes se convirtieron en mi impulso para cumplir cada una de mis metas y por quienes puedo hacer mis sueños realidad.

De manera especial es para mí un placer dedicar este trabajo a mis amigos quienes estuvieron presentes a lo largo de mi carrea, ya que con cada una de las aventuras compartidas en la universidad hemos podido crecer personal y profesionalmente.

Andrea Mishel Morillo Pérez

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el que me da la fuerza día a día,

A mis padres por ser el ejemplo de perseverancia y el apoyo incondicional,

A mi hermana por cada consejo que me ha ayudado a ser mejor ser humano y por la paciencia que ha tenido conmigo a lo largo de este proceso,

A mis maestros por compartir sus conocimientos y por estar presentes en mi crecimiento y desarrollo académico,

Y a mis amigas por cada risa y experiencia compartida.

Andrea Mishel Morillo Pérez

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
ABSTRACT.....	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE.....	6
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
CAPÍTULO I	11
Descripción del caso	11
1.1 Introducción	11
1.2 Planteamiento del estudio de caso	12
1.3 Justificación	12
1.4 Objetivos	
1.4.1 Objetivo general	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
1.5 Diagnóstico	13
1.5.1 Análisis de la información primaria.....	13
1.5.2 Desarrollo de las fuentes secundarias	20
CAPÍTULO II.....	30
Marco Referencial.....	30
2.1 Objetivos	
2.1.1 Objetivo general	30
2.1.2 Objetivos específicos	30
2.2 Marco teórico	30
2.2.1 Entidades financieras en el desarrollo económico	31

2.2.2 Entidades de Economía Popular y Solidaria en el Ecuador	31
2.2.3 La importancia del crédito en el fortalecimiento de las organizaciones MIPYMES..	32
2.2.4 Gestión en las cooperativas financieras	33
2.2.5 El crédito y sus políticas	34
2.2.6 Cobranza y sus políticas.....	35
2.2.7 Morosidad	35
2.3 Marco legal	36
2.3.1 Constitución de la República del Ecuador	36
2.3.2 Ley de la Economía Popular y Solidaria.....	37
2.3.3 Ley de cooperativas.....	38
2.3.4 Código Orgánico Monetario y Financiero	39
CAPÍTULO III.....	42
Metodología	42
3.1 Objetivos42	
3.1.1 Objetivo general	42
3.1.2 Objetivos específicos	42
3.2 Enfoque de la investigación	42
3.3 Tipo de investigación.....	42
3.4 Métodos de la investigación.....	43
3.5 Técnicas e instrumentos de la investigación	43
3.5.2 Instrumentos.....	44
3.6 Población y muestra.....	44
3.6.1 Población.....	44
3.6.2 Muestra.....	45
3.7 Variables e indicadores	45
CAPÍTULO IV.....	47

Diseño del estudio de caso	47
4.1 Objetivos	47
4.1.1 Objetivo General	47
4.1.2 Objetivos específicos	47
4.2 Normativa de los entes de control.....	47
4.2.1 Desde la perspectiva del Código Orgánico Monetario y Financiero	48
4.2.2 Desde la perspectiva de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	49
4.2.3 Desde la perspectiva del Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.....	49
4.2.4 Desde la perspectiva de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	49
4.3 Normativa del departamento de crédito y cobranza	51
4.3.1 Descripción de área de Negocios	51
4.3.2 Estatuto social	52
4.3.3 Reglamento interno	53
4.3.4 Manual de políticas de crédito y cobranza.....	54
4.4 Análisis de indicadores frente al sector	67
4.4.1 Colocaciones de los años 2019, 2020 y 2021	68
4.4.2 Análisis de la cartera durante los años 2019, 2020 y 2021	70
4.4.3 Análisis de morosidad	71
4.4.3 Análisis de liquidez.....	73
4.5 Factores clave en la institución	73
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
ANEXO.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fuentes y usos de la liquidez en el sistema financiero (ago-2021).....	22
Tabla 2: FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbura	26
Tabla 3: Matriz de realción diagnóstica.....	46
Tabla 4: 5C de crédito.....	62
Tabla 5: Porcentajes de capacidad de pago.....	65
Tabla 6: Niveles de gestión de recuperación	66
Tabla 7: Colocaciones durante los años 2019, 2020, 2021	68
Tabla 8: Estructra de la cartera 2019, 2020, 2021	70
Tabla 9: Índices e morosidad 2019, 2020, 2021	71
Tabla 10: índice de liquidez de los años 2019, 2020, 2021	73
Tabla 11: Factores claves.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama estructural del departamento de crédito y cobranza	51
Figura 2: Flujograma de crédito.....	59
Figura 3: Flujograma de cobro.....	61
Figura 4: Entrevista al jefe de área de crédito y cobranza	87
Figura 5: Observación directa a los procesos de crédito.....	87
Figura 6: Revisión en los proceso de cobro	88

CAPÍTULO I

Descripción del caso

1.1 Introducción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Ltda., quien pertenece al grupo de empresas de la economía popular y solidaria y fue fundada el 24 de abril de 1960 por el Reverendo Padre Clímaco Jacinto Saráuz Carrillo, quien al observar la realidad económica por la que atravesaba la comunidad de San Antonio de Ibarra, invitó al pueblo a ciertas reuniones que se dirigían a la búsqueda de progreso de la colectividad, y donde nace la idea de crear de una caja de ahorro y crédito que le permitiría a la parroquia el desarrollo financiero de sus moradores, basando la cooperativa en la filosofía de organización de ahorro y crédito, la participación cultural, social y deportiva, además del desarrollo integral en la comunidad. (Coop. San Antonio Ltda., 2021)

Los bancos y cooperativas promueven estabilidad al sector financiero por lo que el estudio de caso para las estrategias de gestión del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada tienen como objeto determinar los factores que permitieron mejorar el rendimiento en la gestión de otorgamiento de crédito y el cobro posterior de este. Para lo cual se planteará el objetivo del caso de éxito, la justificación de este estudio y la descripción del caso, dentro del primer capítulo.

Asimismo, será necesario definir términos que ayuden a entender el contexto del documento, los mismos que se encontrarán plasmados en el capítulo dos, donde se expondrá el marco teórico y legal del estudio de caso antes mencionado.

Para llevar a cabo la investigación sobre las estrategias de gestión usadas en el área de crédito y cobranza se utilizarán herramientas de investigación de campo, bibliográficas, documentales y demás. Las mismas que ayudarán a establecer una buena recolección de información sobre el adecuado manejo que tiene o a tenido la cooperativa sobre el otorgamiento de créditos y la relación de una buena gestión de cobro.

Al final durante el capítulo cuatro se procederá a presentar un análisis sobre las políticas, estrategias, procesos y procedimientos que la entidad haya utilizado para una adecuada gestión dentro del área de crédito y cobranza de la cooperativa.

1.2 Planteamiento del estudio de caso

Gestión del área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

1.3 Justificación

Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades sin fines de lucro dentro de las cuales los propietarios son los clientes, los mismos que se convierten en socios de la organización financiera y quienes hacen que el sistema funcione. Una correcta gestión de la cartera representa el uso adecuado que se le da a los ahorros de las personas que confía en la cooperativa, donde sus ganancias se invierten en el pago de empleados, gastos operativos, entre otros, mientras que lo restante es devuelto a los clientes a manera de servicios como los créditos con bajos intereses, los cuales dan la oportunidad de poner en movimiento el sector productivo y financiero. Dicho en otras palabras, este tipo de empresas hacen que los rendimientos económicos adquiridos sean reinvertidos a beneficios de los socios que conforman la cooperativa, para brindarles la oportunidad de generar progreso y movilidad dentro de varios mercados.

La gestión que se aplica para la recuperación de cartera debe estar compuesta por un conjunto de políticas, procedimientos, métodos y técnicas actualizados que le permitan a la entidad mantener una cobranza efectiva y de calidad, con el fin de poder precautelar el dinero de los ahorristas y que a su vez colabore a una oportuna toma de decisiones direccionadas a la productividad de la organización.

Los entes de control que rigen sobre cualquier organización deben estar direccionados a obtener resultados positivos, en el caso de las cooperativas dichos entes garantizan el cumplimiento de las normas legales, aseguran la consistencia del patrimonio colectivo y mejoran sus niveles de gestión, entre otros. Además, una correcta ejecución de las funciones de los entes de control permitirá el posicionamiento empresarial dentro del mercado.

A lo largos de los últimos años la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Ltda., ha conseguido pasar del puesto 30 en segmento 3 al puesto 10 del segmento 2, lo cual indica que la institución ha conseguido posicionarse dentro del mercado cooperativo a través del progreso constante, el buen manejo de los recursos, y el control adecuado sobre su cartera. Es por esta razón que nace la intención de aplicar un estudio donde se pueda evidenciar las estrategias que la Cooperativa ha implementado dentro del área de crédito y cobranza, con

el fin de analizar los métodos, técnicas y policías aplicadas por la entidad que le han permitido obtener resultados que demuestran el crecimiento constante de la misma.

La cooperativa es una empresa de producción, obtención, consumo o crédito, de participación libre y democrática, conformada por personas que persiguen un objetivo común, económico y social, pero que a diferencia de lo que ocurre en otras empresas, la participación de cada socio en el beneficio es determinado por el trabajo incorporado al objetivo común y no por la cantidad de dinero que haya aportado. Además, dicha empresa mantiene principios de ayuda mutua, responsabilidad, democracia participativa, igualdad, equidad y solidaridad, los cuales permiten un comportamiento asertivo y positivo dentro de la organización. (Fernández, 2006)

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diagnosticar la situación del área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar el proceso operativo del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada.
- Examinar las estrategias de gestión del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada.
- Identificar los procedimientos normativos desarrollados dentro del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada
- Determinar los factores políticos, macroeconómicos, sociales y tecnológicos que afectan directamente al área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada.

1.5 Diagnóstico

1.5.1 Análisis de la información primaria

Entrevista.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Objetivo: Realizar un estudio de caso para el análisis de la gestión del área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Lugar de la entrevista: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra.

Fecha de realización: 27/10/2021

Hora inicio: 15:00 h 52min

Hora fin: 16:00 h 01min

Nombre del entrevistado/a: Mgs. Aracely Anrango

Rol en la empresa: Jefe de crédito y cobranza

PREGUNTAS

- 1. ¿Cómo se encuentra estructurado el organigrama del departamento de crédito y cobranza?**

Primero se ubica la Gerencia de negocios, seguido del jefe de crédito, y por consiguiente los oficiales de negocios y gestores de cobranza que se encuentran determinados a detalle y por jerarquía en el organigrama de la institución. (00'; 08'')

- 2. ¿Cuántas personas integran el equipo de trabajo del departamento?**

Se encuentran un total 21 personas dentro del departamento, una persona ocupa el puesto de jefe de crédito, 16 los puestos de oficiales de negocios y 4 los puestos de gestores de cobranza. (00'; 40'')

- 3. Se encuentran definidas y socializadas las funciones del personal del departamento de crédito y cobranza. (valoración de las funciones)**

Si (X) **No** ()

Para validar la información se sustenta y apoya del manual de funciones que presenta la Cooperativa. (00'; 55'')

- 4. ¿Cuáles son las políticas de crédito y cobranza más relevantes de la entidad?**

En el área de crédito y cobranza todas las políticas son relevantes y se encuentran bien definidas dentro del manual de políticas para crédito y cobranza de la institución.

Para las políticas de crédito se toman en cuenta detalles como los tipos de créditos, destinos, sujetos, montos, límites de endeudamiento y demás, mientras que para las políticas de cobranza se toma en consideración el castigo de crédito, recargos por morosidad, refinanciamientos y reestructuraciones, entre otras. (01';15'')

5. ¿Cuáles son los objetivos que se aplican para el monto de créditos y cobranzas?

La cooperativa se propone objetivos alcanzables y realizables, que permiten el crecimiento de la institución y el aseguramiento de la cartera. Entre ellos se encuentran: (01'; 41'')

- Analizar la liquidez de la institución
- Examinar el mercado objetivo al que se dirige la institución
- Apoyar a los microempresarios.

6. ¿Cuántos productos de crédito oferta la Cooperativa?

Actualmente la cooperativa oferta 19 productos dentro de 3 líneas de crédito que se encuentran definidos en una matriz que detalla cada uno de ellos, estos son: (02'; 10'')

LÍNEA DE CRÉDITO	PRODUCTOS
CONSUMO	CONSUMO
	CONSUMO ESPECIAL
	AUTOLIQUIDABLE
	CRÉDITO SOLIDARIO
	CONSUMO CONVENIO
	CREDITO CRECER
	REFINANCIADO Y REESTRUCTURADO
MICROCRÉDITO	PREMIUM
	AUTOLIQUIDABLE
	CRÉDITO SOLIDARIO
	MICRO ESPECIAL
	MICROCRÉDITO
	MICRO SOLUCIÓN
	MICROFINANZAS POPULARES
	MICRO FACIL
	MICRO CONVENIOS
	FOGEPS
	MICRO PERSONAS JURIDICAS
	CREDITO CRECER
REACTIVESE	
REFINANCIADO Y REESTRUCTURADO	
INMOBILIARIO	PREMIUM
	CRÉDITO SOLIDARIO
	VIVIENDA RECURSOS PROPIOS
	VIVIENDA RECURSOS EXTERNOS

7. ¿Cómo se realizan los procesos para el otorgamiento de un crédito, tomando en consideración nivel de crédito y calificación crediticia, sin excepción alguna?

Se realiza una precalificación, a través de una consulta en el buró de crédito con el fin de verificar el puntaje score del solicitante, luego se continua a la revisión en la página de la función judicial previo a la indicación de requisitos, los mismo que se encuentran establecidos dentro de un instrumento en Excel que determina montos, documentos a presentar, condiciones, entre otros. (02'; 28'')

8. ¿Cuál es el seguimiento que se le da al proceso de crédito y cobranza?

El área de crédito y cobranza es un campo bastante amplio, el cual necesita actualizaciones constantes, por lo que los seguimientos son bastante consecutivos a través de la actualización de estrategias de gestión para el departamento. (02'; 58'')

9. ¿Qué tasa de interés aplican para los pagos tardíos?

La cooperativa establece una tasa de interés para los pagos tardíos de hasta el 10 % de la tasa nominal aplicada para cada crédito, esta es un proceso por normativa, es decir se aplica en todos los productos ofertados. (03'; 16'')

10. ¿Cómo se les comunica oportunamente a los clientes sobre los saldos adeudados y los vencimientos de los créditos?

La entidad entrega la tabla de amortización a los socios para que conozcan y consulten los saldos, cuotas y vencimientos, además esta se apoya de canales electrónicos que le permiten al cliente revisar a través de un computador o teléfono los saldos adeudados, fechas de pagos y entre otros. (03'; 28'')

11. ¿Cuál es el método de notificación a los clientes que exceden la fecha de pago?

Este es un proceso que depende de los días de morosidad del cliente, pero se inicia con un mensaje directo al socio, luego llamadas telefónicas, seguido de notificaciones tanto a titulares como a garantes y como último recurso se utiliza la notificación extrajudicial y al final un proceso de demanda. (03'; 42'')

12. ¿Cuál es el índice de morosidad de empresa?

La cooperativa de encuentra dentro del 3.5% de índice de morosidad. (04'; 33'')

13. ¿Cuáles son las causas del índice de morosidad de la empresa?

En la actualidad una de las causas que ha afectado en sobremanera es la pandemia, puesto que por la paralización de actividades uno de los sectores más afectados fue el de los transportistas, que al ser el medio de relación entre las diversas actividades económicas tuvo un efecto domino que impactó a los socios en el pago de cuotas de los créditos solicitados.

Sin embargo, a pesar de esto la organización cumple con unos de los objetivos que es mantenerse un índice de morosidad menos del 5%, así que al estar manejando el 3.5% se está logrando dicho objetivo. (04'; 47'')

14. ¿Qué gestión está realizando la institución para enfrentar el índice de morosidad?

La gestión que se aplican en la entidad para enfrentar la morosidad son las siguientes: (05'; 24'')

- Capacitación constante a oficiales de negocios para la concesión de créditos
- Evaluación adecuada y oportuna las 5C de crédito: capacidad de pago, comportamiento de pago, carácter, colateral, capital.
- Estrategias de cobranza
- Seguimiento

15. ¿Existe un modelo de cobranza y de recuperación de cartera vencida en la entidad? (validar la información)

Si (X) No ()

La cooperativa cuenta con el manual de políticas, antes se había mencionado en el cual se encuentran establecidos todas las gestiones a través de políticas que se necesitan para la recuperación de cartera vencida. (06'; 15'')

16. ¿Cómo se revisan los saldos pendientes de los documentos por cobrar para determinar las cuentas morosas?

La cooperativa cuenta con reportes en el sistema, en el cual se puede identificar y verificar el estado de la cartera, donde se encuentran activos, morosos, vencidos, vencido total, prejudicial, judicial y castigados. Esta es una herramienta que permite determinar no solo las cuentas o socios morosos. (06'; 32'')

17. ¿Con que frecuencia recibe informes sobre las condiciones de la cartera?

El jefe de área recibe informes diarios acerca de la cartera mediante un correo donde se reciben el estado de cumplimiento del crecimiento de la cartera, por oficial, por oficina, consolidado, números de clientes, morosidad, provisión, cartera en riesgo. (07'; 05'')

18. ¿Cada que tiempo se realizan planificaciones para estructurar las estrategias de gestión para el área de crédito y cobranza?

La institución cuenta con comités de negocios que se realizan de manera trimestral y en los cuales se planifican y analizan los resultados de la cartera en cuanto a colocación y cobranza, además cuentan con planes de acción actualizados que ayudan a la reinversión de estrategias de la organización. (08'; 08'')

Análisis de la entrevista.

Una vez aplicada la entrevista se ha recolectado información suficiente y pertinente sobre el área de crédito y cobranza para el desarrollo del estudio de caso en cuestión. Se pudo observar que el departamento mantiene una adecuada interrelación entre trabajadores lo cual colabora a una adecuada comunicación y ejecución de sus actividades, además se encontró que todas las políticas, proceso y procedimientos que se aplican para el otorgamiento de crédito y la acción de cobro mantienen una constante actualización con el objetivo de brindar un mejor servicio a sus socios. Asimismo, vale la pena mencionar que la cooperativa maneja un índice de morosidad que se encuentra dentro de los mejores porcentajes del sector, pues gracias a su ágil gestión de cobro y al apoyo de técnicas utilizadas para la recuperación de cartera se ha reflejado excelentes resultados en la recaudación de dinero y como consecuencia mantener y disminuir el porcentaje de morosidad con el paso de los años. De igual manera hay que destacar que la entidad financiera San Antonio Imbabura Limitada ha conseguido establecer una alta participación competitiva en el mercado ya que ofrecer excelentes servicios a través de buenos productos y se apoyan de estrategias bien definidas para el área de crédito y cobranza.

Es entonces que después de encontrar aquellos aspectos relevantes para la investigación se puede concluir que la entrevista permitió obtener un panorama mucho más directo sobre el área de crédito y cobranza.

Ficha de observación.**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Objetivo: Realizar un estudio de caso para el análisis de la gestión del área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Lugar de aplicación: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra.

Fecha de realización: 27/10/2021

DETALLE	VALORACIÓN DE EXISTENCIA		OBSERVACIÓN
	SI	NO	
Manual de funciones	X		Este manual se mantiene bajo la custodia del área de talento humano, y donde se establecen las funciones de cada departamento y puesto de la organización.
Manual de políticas de crédito y cobranza	X		Este manual contiene datos relevantes de difusión y custodio, además del mercado objetivo y políticas bien establecidas tanto para crédito como para cobranza con detalles que le permiten al departamento el alcance de objetivos y el cumplimiento de metas.
Productos ofertados	X		La entidad cuenta con un documento en Excel donde se encuentran bien definidos los productos ofertados y cada detalle que se necesita conocer estos, además este instrumento le permite al personal impartir adecuadamente información a los socios que deseen adquirir uno de los 19 productos.
Proceso otorgamiento de crédito	X		La Cooperativa realiza proceso que no se encuentran escritos en algún documento pero que si se socializan mediante capacitaciones para la concesión de créditos. Poseen, además requisitos preestablecidos para el otorgamiento de créditos que se ubican explícitos en el documento de Excel que contiene los productos de la entidad.
Plan operativo (estrategias)	X		Todas las estrategias que se utilizan para la gestión de crédito y cobranza se actualizan de manera constate, lo que le permite a la entidad tener ventaja competitiva ante el mercado y una reducción notable en los índices de morosidad
Gestión de cobranza	X		El departamento de crédito y cobranza posee una gestión de crédito efectiva que se puede visualizar por el porcentaje de morosidad que maneja la entidad, además que actúa en base de políticas bien establecidas y detalladas.

Análisis de la ficha de observación.

Después de realizar la ficha de observación a la Cooperativa San Antonio Imbabura Limitada, se encontró que la entidad cuenta con manual tanto de funciones como de políticas y procedimientos específicamente direccionadas para el área de crédito y cobranza, donde se encuentran adecuadamente establecidas las funciones para cada miembro del equipo de trabajo y asimismo se localizan correctamente establecidas sus políticas en las diferentes actividades que se desarrollan dentro del departamento, lo cual colabora para mantener un correcto funcionamiento dentro de este. Además, es oportuno recalcar que la organización se encuentra en constantes actualizaciones que van dirigidas al beneficio de sus socios, es por esto que la cooperativa ha creado varios productos que se ajustan a las distintas necesidades de sus clientes.

También es importante notar que el departamento cuenta con el apoyo de herramientas como Excel para representar los procesos de crédito con el fin de facilitarle al gestor de crédito la socialización de información a los clientes, ya que dentro de estos documentos se encuentran detalles sobre los parámetros que se deben aplicar para los distintos productos que oferta la entidad. Dichas herramientas permiten la agilización del trabajo dentro de la recuperación de cartera, otorgamiento de créditos y la gestión de cobranza, además que dichos documentos colaboran a la reducción notable de los índices de morosidad.

1.5.2 Desarrollo de las fuentes secundarias

Factores políticos.

Elecciones Ecuador 2021: duelo entre el correísmo y la derecha por la presidencia.

Según la BBC News Mundo, en el artículo de Zibell (2021) expresa que Pedro Donoso, director de la Consultoría Icare de Comunicación y Análisis Político, señaló de la siguiente manera que la contienda electoral marcó una severa desconfianza hacia el futuro:

"Nunca en la historia ecuatoriana hemos visto los niveles de pesimismo que estamos viendo ahora, ni cuando se cayeron tres presidentes ni en la crisis financiera del 99, y el pesimismo es una cancha donde todo puede sembrarse y suceder".

Donoso le dijo a BBC Mundo que, en su opinión, el gobierno de Moreno "hace algunos años renunció a gobernar y no administró las tensiones sociales, por eso el tejido social en este país se localiza roto".

Mientras tanto al realizarse los debates presidenciales iniciales de los candidatos Arauz y Lasso, se pudo observar que estos intentaron alejarse de la figura del presidente saliente

debido a la gravedad de la situación ecuatoriana de aquellos momentos. En el debate se expusieron los datos más preocupantes como la situación que en ese momento remarcaba al Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano donde se contrajo el 8% en 2020, además el nivel de endeudamiento superaba el 63% del presupuesto del Estado, asimismo se pudo señalar que 4,9 millones de ecuatorianos cobraban menos del salario básico en sus empleos y 477.000 se encontraban desempleados. Cabe mencionar que estos datos fueron difundidos antes de que cada contendiente tomara la palabra.

Impacto de las PYMES en el PIB.

El sector público se encuentra estrechamente ligado al sector cooperativo y este permanece en un constante desafío para el desarrollo de la población ecuatoriana pues las Pymes responden a la disponibilidad de financiamiento para el impulso de ideas de emprendimiento y negocio que a su vez permiten fomentar empleo y consumo sostenido dentro del país. Además, estas Pymes contribuyen a dinamizar la economía nacional, debido a que sus costos de inversión son bajos, lo que les permite enfrentar favorablemente los cambios del mercado. (Caicedo, 2011)

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC, para el año 2011 la participación de las PYMES, representaban el 84,3 % del total de establecimientos y la gran industria el 15,7 %; por otro lado, estas ocupaban al 37,7 % de los trabajadores y la gran industria el 62,3 %, exponiendo como consecuencia que las PYMES aporten el 13 % al Producto Interno Bruto. (Yance, 2017)

Las fuerzas políticas son la base de estabilidad y crecimiento dentro que cualquier sector y es por esta razón que la aplicación de modelos de regulación expuestos en la constitución e instrumentos político y legales forman parte fundamental del desafío cooperativo, puesto que un cambio dentro del Código de producción o la modificación de leyes relacionadas al sector público pueden poner en juego los beneficios fiscales y acceso a fuentes de financiamiento para este sector.

Factores económicos.

Fuentes y uso de liquidez según BCE.

Según la revista Gestión de la Liquidez del Sistema Financiero del Banco Central del Ecuador (2021) se anuncia que, para agosto de 2021 los principales movimientos de las fuentes de liquidez del sistema financiero mantuvieron incrementos relevantes en captaciones y depósitos, como se muestra a continuación:

Tabla 1

Fuentes y usos de la liquidez del sistema financiero (ago-2021)

	ago-2021
FUENTES	1 443.9
Sector público	797.7
Aumento de depósitos del gobierno Central en el BCE	546.1
Mayores depósitos del IESS en el BCE	220.0
Incremento de depósitos Gobierno Central en las Otras Sociedades de Depósito (OSD)	30.6
Sector privado	552.3
Incremento de captaciones en el sector privado en las Otras Sociedades de Depósito (OSD)	522.3
Otros sectores	93.8
Activos netos no clasificados	88.8
Otros conceptos	5.0
USOS	1443.9
Sector público	30.3
Incremento del crédito de las Otras Sociedades de Depósito (OSD) al Gobierno Central	30.3
Sector privado	806.4
Aumento del crédito de las Otras Sociedades de Depósito (OSD) al sector privado	806.4
Sector externo	607.2
Mayores reservas internacionales	467.1
Disminución de pasivos externos de las Otras Sociedades de Depósito (OSD)	93.2
Reducción de los pasivos externos del BCE	46.9

Nota: Fuente del Banco Central del Ecuador

Se puede observar que existió un incremento de USD 552.3 millones en captaciones del sector privado en las Otras sociedades de depósito, asimismo se destaca el crecimiento de USD 546.1 millones en depósitos del Gobierno Central en el Banco Central del Ecuador (BCE), además se registra un aumento de depósitos del IESS en el Banco Central del Ecuador por USD 220.0 millones.

Ecuador registra un crecimiento interanual de 5,6% en el tercer trimestre de 2021.

Según la página del Banco Central del Ecuador (2022), el país ha conseguido un crecimiento del 5,6% durante el tercer trimestre de 2021 en comparación con el mismo trimestre en 2020. Este incremento ha permitido superar la proyección anteriormente expuesta por el Banco Central del Ecuador para el valor del Producto Interno Bruto (PIB), el mismo que permite un crecimiento anual del 4% en 2021.

En el trimestre anunciado con anterioridad, se ha registrado un desarrollo interanual en los sectores de refinación de petróleo con 43,4%; en alojamiento y servicios de comida, un aumento de 37,9%; en acuicultura y pesca de camarón, el incremento de 19%; en comercio, el 14,2%; y dentro de las actividades de servicios financieros un total del 13,5%.

Los resultados presentados muestran que la economía ecuatoriana mantiene la senda de recuperación económica basada en el incremento del consumo de los hogares, inversión (FBKF) y gasto de gobierno relacionado a salud y educación.

Factores sociales.

Capacitaciones al sector Financiero.

Según la Superintendencia de Bancos la educación financiera forma parte del tercer pilar fundamental de una entidad financiera puesto que esta permitirá comprender, administrar y planear de manera eficiente y eficaz las finanzas, haciendo uso adecuado de los productos y servicios que el sector financiero oferta para beneficio de los socios y clientes de las diferentes organizaciones. Es por ello que existen varios medios que permiten la capacitación de personal de las diferentes empresas, es así que lo demuestra la Super de Bancos, la cual oferta capacitaciones virtuales dirigidas al sector financiero, donde el estímulo principal es que dicha capacitación no tiene ningún costo y propone un espacio virtual en Finanzas Online donde las personas naturales o jurídicas tanto nacionales como internacionales, que pueda comprender y entender la operación de productos y servicios financieros, tengan la posibilidad de acceder a este servicio. (Superintendencia de Bancos , 2020)

Capacitando al Sector Cooperativo de Ecuador en Finanzas Sostenibles.

Según la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (2022) sostiene que el sector cooperativo debe sumarse a los esfuerzos del sector financiero latinoamericano, que con sus iniciativas y proyectos buscan luchar contra los efectos del cambio climático para lo cual han implementado talleres de Gestión Técnica de Finanzas Sostenibles para Cooperativas. En estos talleres se reúnen a especialistas en finanzas sostenibles, con experiencia en el sector bancario y cooperativo, local e internacional, con las personas encargadas de administrar y decidir sobre las operaciones y modelos de negocios en las cooperativas, del área gerencial, de riesgo, negocios, crédito y responsabilidad social, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad e incentivar pequeños cambios que a futuro denotarán grandes avances para el sector.

Desempleo a causa de la pandemia por COVID-19.

El mundo fue sacudido por una crisis sanitaria consecuencia de pandemia por COVID-19, la cual dejó un sin número de problemáticas a nivel económico y social. Es por ello que en el artículo que se presenta por parte de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo y Equifax (2020) establece que la crisis sanitaria que abatió a Ecuador ha provocado el aumento de desempleo durante el tiempo de pandemia ocasionado por la suspensión de actividades productivas del país y por lo cual, además, se aplicaron varias restricciones sanitarias que deprimen los procesos productivos del pueblo ecuatoriano.

La disminución de producción y venta desencadenó la reducción de empleo y por ende el aumento del desempleo dentro del país, todo esto debido a las problemáticas financieras generadas por la situación de emergencia, la falta de ventas y el cierre de instalaciones, lo cual obligaba a los empleadores a cesar con los contratos de varios puestos de trabajo. De esta forma, tanto las empresas como los hogares ecuatorianos se han visto sometidos a uno de los principales efectos de la crisis sanitaria, la disminución de su liquidez, causada por la pérdida o reducción de sus ingresos mensuales. Así, su capacidad de consumo y pago de sus obligaciones financieras se ve comprometida y con ello, el normal funcionamiento de la actividad económica.

Sobrendeudamiento como problema legal y social.

El crédito es un mecanismo indispensable en la adquisición de bienes y servicios esenciales para la vida, además de permitir la adquisición de bienes de consumo. Y es por esta razón que muchos consumidores sobrepasan sus límites de adquisición de deudas y generan un malestar a nivel personal, familiar y social. Dicho en otras palabras, las sociedades en general tienden a vivir en una cultura de endeudamiento, que se ve agravada por el otorgamiento excesivo de créditos. (Ramos, 2021)

Es importante mencionar que las distintas medidas de prevención y mecanismos de solución para el fenómeno de endeudamiento permiten a cualquier organización financiera prevenir y en algunos casos hasta erradicar consecuencias sociales negativas como la condición de mal pagador con la calificación crediticia negativa en centrales de riesgo.

Factores tecnológicos.

Apoyo tecnológico de apps dentro del sector financiero.

La búsqueda constante de satisfacción de los clientes ha obligado a una introducción de tecnología y avances constantes dentro de las organizaciones a nivel global, con el fin de

facilitar la comunicación del cliente con la organización y asimismo colabore a la empresa para el alcance de la manifestación y difusión de la información en tiempo récord. Por ello varios sectores han acogido de manera positiva la ayuda de apps tecnológicas que les permitan mejorar la relación cliente-entidad.

Es así que dentro del sector financiero se ha conseguido un cambio de comportamiento significativo de parte de los clientes gracias al uso de aplicaciones (apps) que se han orientado a facilitar los procesos de la organización. Además, se ha logrado mejorar el crecimiento en el mercado, ya que al hacer uso de nuevas herramientas tecnológicas se revoluciona la gestión dentro de una entidad. (Jiménez, 2018)

Impacto de la tecnología en el sector financiero.

Según Sandoval (2019) menciona en su artículo que los servicios financieros han demostrado que el mundo digital impacta positivamente en sus usuarios; razón suficiente para recurrir a la digitalización, la tecnología, las estrategias de marketing digital y la interacción a través de las redes sociales. Por esta razón es que cada vez son más las entidades financieras que deciden hacer fuertes inversiones en innovación tecnológica, puesto que mediante la constante adaptación consiguen digitalizarse y ofrecer servicios más completos, por ende, brindar mejores experiencias a sus usuarios.

Algunos de los ejemplos tecnológicos que se han adaptado para el sector financiero y los mismos que permiten agilizar movimientos, operaciones y transacciones al mismo tiempo que logran ofrecer seguridad, son:

- Oferta de banca virtual
- ID digital
- Automatización digital e inteligencia artificial

Análisis FODA del departamento de crédito y cobranza.

Tabla 2

FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de productos ofertados. 2. Conocimiento y experiencia sobre la recuperación de cartera. 3. Organigrama adecuadamente estructurado. 4. Personal altamente capacitado. 5. Bajos niveles de morosidad. 6. Proceso de crédito y cobro altamente eficientes y eficaces. 7. Actualización constante de las políticas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de las microempresas. 2. Liquidez del sistema financiero. 3. Entidades y organizaciones públicas y privadas que brindan capacitaciones. 4. Desarrollo de herramientas tecnológicas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa descripción de los procedimientos. 2. Falta de comunicación de la cooperativa con el socio ante eventuales fallos de la nueva aplicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liquidez en el mercado. 2. Inestabilidad política del país. 3. Débil educación financiera y escasa cultura de ahorro. 4. Emergencia sanitaria.

Nota: Elaborado por Mishel Morillo

Síntesis FODA.

F6.O4

Hoy en día la tecnología y la digitalización se han convertido en herramientas para la supervivencia de cualquier empresa, puesto que gracias a estas se han logrado cambios determinantes en los diferentes sectores. Tal es el caso que, dentro del sector financiero, específicamente el sector cooperativo el desarrollo de las herramientas tecnológicas ha permitido que la entidad pueda progresar de manera positiva en los procesos y procedimientos de crédito y cobranza con el fin de ofrecer productos y servicios innovadores a sus socios y clientes.

F4.O2

Frente al incremento de liquidez en el sistema financiero la entidad tiene la posibilidad de plantear más productos financieros con el objeto de captar nuevos socios a través del personal altamente capacitado con el que cuenta la misma, ya que el equipo de trabajo tiene la capacidad de proponer ideas que puedan renovar y darle un plus a la organización.

F4.A2

Gracias al personal altamente capacitado, la organización tiene la facultad de orientar correctamente a los socios y cliente con el objeto de asegurar la solidez del sistema financiero que se maneja dentro de la entidad, a pesar de los cambios políticos que puedan ocurrir. Además, el equipo de trabajo tiene la preparación suficiente para guiar a los socios hacia la toma de buenas decisiones que le permitan realizar transacciones comerciales seguras con la entidad financiera.

F6.A4

Desde el año 2020 la pandemia causada por la llegada del virus la COVID-19, afectó de manera negativa principalmente a la actividad económica y comercial del país, sin embargo las entidades han hecho frente a este tipo de adversidades logrando salir adelante. Es por estas adaptaciones que dentro de la cooperativa se ha manejado y se mantiene un proceso de crédito y cobro altamente eficiente y eficaz que ha permitido enfrentar los diferentes obstáculos ante las restricciones sanitarias impuestas por la COVID-19.

D2.O4

La falta de comunicación ante eventuales fallos en el sistema operativo de la aplicación utilizada por la cooperativa causa malestar entre sus socios por lo cual es necesario reforzar esta debilidad con ayuda de soportes tecnológicos como los son mensajes de texto, llamadas o anuncios que le den al cliente información sobre las fases de prueba y aprobación que se manejen para la introducción de una nueva app. Asimismo, es importante poder brindar innovación e información pertinente acerca del uso y beneficio de las aplicaciones que sean promocionadas por la entidad.

D1.O4

El avance y desarrollo tecnológico que se han vivido durante las últimas décadas permiten que las organizaciones aprovechen recursos y herramientas que mejoren el funcionamiento interno y externo de la misma. Por lo que la cooperativa puede apoyarse de herramientas tecnológicas que ayuden a describir detalladamente los procedimientos que se realizan para el otorgamiento de un crédito y la gestión de un cobro.

D1.A3

Ante la escasa descripción de procedimiento del otorgamiento de crédito y la gestión de cobro, la empresa debería establecer un mejor mecanismo que describa los procesos y procedimientos de mejor manera con el fin de mitigar posibles errores que lleven a generar créditos a personas que no se encuentren aptas para adquirir esta obligación. Además, se podrá evitar una cantidad extrema de créditos que a largo plazo que generen problemas de

sobreendeudamiento de sus clientes, debido a la falta de educación financiera y la escasa cultura ahorrativa del país.

D2.A4

Debido a las restricciones sanitarias a causa de la pandemia, la cooperativa ha tenido problemas por la falta de comunicación sobre los eventuales fallos de la aplicación de apoyo, por lo que ha ocasionado malestar entre sus clientes, así que la entidad debería apoyarse de otras herramientas de comunicación, como la llamada directa, con el fin de anticipar a sus socios acerca de los mantenimientos que sufre la aplicación.

Conclusión diagnóstica.

Una vez concluido el diagnóstico técnico situacional se puede mencionar que la empresa tiene fortalezas internas entre las cuales se destaca a la variedad de productos ofertados, el conocimiento y experiencia sobre la recuperación de cartera, un organigrama adecuadamente estructurado, personal altamente capacitado, bajos niveles de morosidad, procesos de crédito y cobro altamente eficientes y eficaces, además de una actualización constante de políticas, entre otras. Cabe mencionar que la institución cuenta también con oportunidades externas como: el desarrollo de microempresas, la liquidez financiera, las capacitaciones que brindan entidades públicas y privadas, y el desarrollo de herramientas tecnológicas. Es así como, el uso y la potencialización de estas oportunidades y fortalezas le permiten a la cooperativa mantener una ventaja competitiva dentro del mercado y diferenciarse ante otras empresas y como no, también mejorar el margen de sus utilidades.

Otro aspecto que se encuentra dentro de la cooperativa son las debilidades como; la escasa descripción de los procedimientos de crédito y cobro, además de la falta de comunicación de la entidad hacia los clientes sobre eventuales fallos en el sistema operativo de la aplicación usada como apoyo, el cual le permite al socio acceder a todos los productos y servicios que ofrece la cooperativa. Estas debilidades podrían ser direccionadas a la mejora con el uso adecuado de las oportunidades que se le presenten a la institución financiera, ya que al saber identificar aquella oportunidad que permita reorientar la debilidad, se pueden implementar estrategias que colaboren a la minimización de la debilidad interna y aporten significativamente al crecimiento de la entidad.

Asimismo, esta organización se enfrenta a amenazas como: una creciente liquidez del mercado financiero, la inestabilidad política del país, el sobreendeudamiento de socios y clientes, y las restricciones impuestas por la emergencia sanitaria a causa de la llegada del virus la COVID-19. Sin embargo estas amenazas pueden reducir su impacto al utilizar las

fortalezas de la entidad, ya que se pueden plantear estrategias defensivas que disminuyan la probabilidad de daño en el funcionamiento cotidiano de la institución, así como también desviar posibles problemas que surjan dentro de la misma.

Las debilidades antes mencionadas conducen a riesgos potenciales si no son detectadas y tratadas a tiempo, por lo que si estas se enfrentan con una amenaza podría provocar eventos susceptibles que requerirán de estrategias de supervivencia en caso de que existan contratiempos a futuro con respecto al cierre de la institución. Por lo cual es importante intentar minimizar y hasta erradicar estos encuentros entre debilidades y amenazas.

Frente a lo mencionado con anterioridad se puede notar que, realizar el estudio de caso permite describir las acciones que se han ejecutado dentro la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada para determinar las estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza, las cuales podrían servir de modelo de buenas prácticas para varias organizaciones, donde se observan mecanismos dignos de ser replicados, con el fin de evitar posibles errores en su gestión e inclusive adaptar algunas características para generar cambios positivos a aquellas empresas del sector que lo necesiten.

CAPÍTULO II

Marco Referencial

2.1 Objetivos

2.1.1 *Objetivo general*

Fundamentar teóricamente un estudio de caso para estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

2.1.2 *Objetivos específicos*

- Determinar los términos que se emplearán en la fundamentación teóricamente un estudio de caso para estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Definir los términos que se emplearán en la fundamentación teóricamente un estudio de caso para estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Relacionar dialécticamente los términos que se emplearán en la fundamentación teóricamente un estudio de caso para estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

2.2 Marco teórico

Una de las cualidades más fuertes de una organización es saber asumir la mejora continua en cada uno de sus procesos y procedimientos, es por ello que, debido a los cambios que surgen dentro de la entidad es necesaria la aplicación y adaptación de estrategias de gestión, que permitan conseguir resultados positivos a futuro y determinar opciones oportunas para el crecimiento de una institución con el refuerzo de fortalezas y la mitigación de debilidades dentro de la organización.

A nivel institucional una estrategia permite crear un plan que se utiliza para dirigir un asunto, el cual se compone de acciones planificadas que permiten el logro de objetivos, sobre

la base de decisiones asertivas cuyas consecuencias se expresan en la ayuda a la organización a conseguir mejores resultados. (Correas, 2013)

Es entonces que para dar el sustento pertinente a la investigación se presentan bases teóricas con aportes empíricos que proporcionarán el soporte necesario para el estudio de caso sobre las estrategias de gestión utilizadas en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada.

2.2.1 Entidades financieras en el desarrollo económico

El sector financiero de un país tiene un rol importante en el desarrollo económico del mismo, ya que este permite aplicar un proceso que promueve un sistema estable y sólido, con predisposición a la expansión y creación de instituciones, servicios e instrumentos que combaten las fricciones e incentivan la transparencia y participación proactiva de los clientes, contribuyendo al desarrollo productivo del país. Cabe mencionar que el sector financiero es uno de los sectores con mayor impacto para el correcto funcionamiento de una economía dentro de cualquier sistema, puesto que este se compone de un conjunto de mercados, instrumentos y entidades que redireccionan la costumbre de ahorro con la finalidad de vincular esta acción a la inversión y al desarrollo de actividades de un estado. (Barriga, Gonzáles, Torres, & Pinilla, 2018)

Las entidades financieras como cualquier otra empresa que se califique como agente económico racional, busca la optimización de decisiones en cuento a los incentivos hacia el ahorro, las inversiones que se realizan y los créditos que se otorgan. Es por eso que estas actúan como intermediarios financieros que permiten monitorear inversiones y examinar la calidad del gobierno corporativo luego de proveer financiamiento, además de facilitar la comercialización, la diversificación y la administración del riesgo, asimismo estas ayudan a movilizar y combinar ahorros, así como facilitar el intercambio de bienes y servicios. Todo esto con el objetivo de garantizar el crecimiento y desarrollo económico de un país. (Pussetto, 2008)

2.2.2 Entidades de Economía Popular y Solidaria en el Ecuador

Según la Superintendencia de Economía popular y solidaria reconoce al sector financiero popular y solidario a las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y a las cajas de ahorro, los mismos que conforman el crecimiento y consolidación cultural, social, política y económica del estado ecuatoriano. (Castro, 2018)

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen un rol importante en la economía de un país, pues al ser una entidad financiera que actúa como agente de desarrollo económico con impacto social impulsan el progreso rural a través del otorgamiento de microcréditos, los mismos que ofrecen la oportunidad de crear nuevos emprendimientos y por ende habilitar nuevas fuentes de trabajo, con el objetivo de generar impactos económicamente positivos para el mercado en general. Para Puentes & Velazco (2009) en su artículo sobre “la importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable” mencionan que un ente cooperativo no debe ser un modelo tradicional que participe únicamente a nivel económico dentro de un país, sino que debe enfocarse a la responsabilidad medioambiental para forjar valores empresariales comprometidos con el medio ambiente y así generar beneficios hacia los accionistas como a la sociedad en general.

Dentro de las organizaciones financieras, el área de crédito y cobranza es un eje fundamental para el desarrollo de estas, además se determina que en el sector cooperativo el total de activos se compone por más del 70% de la cartera de crédito, y por esta razón el menor desequilibrio en la recuperación del crédito puede afectar negativamente la rentabilidad, solvencia, y sostenibilidad de la institución. Larraín (2007) señala en su investigación de un modelo de microcréditos que el elemento esencial para el éxito de un banco es el área de cobranza, que se deberían enumerar cinco estrategias de recaudación como pilares para las instituciones financieras, estos se componen de la siguiente manera: incentivos al pago oportuno, rol activo del ejecutivo de crédito, cobranza externa, multas en caso de mora y contratación de un centro de atención telefónica. Todo esto con el objeto de mejorar y mantener una recuperación de cartera activa y colaborar al progreso económico, social y cultural desde un agente activo de la Economía popular y solidaria de un país.

2.2.3 La importancia del crédito en el fortalecimiento de las organizaciones MIPYMES

Franco, Gómez & Serrano (2019) mencionan en su artículo sobre las determinantes del acceso al crédito en las PYMES del Ecuador, que las pequeñas y medianas empresas son un actor importante dentro de estructura productiva del país, sin embargo no cuentan con el apoyo económico financiero suficiente, sabiendo que el otorgamiento de crédito para este sector permitiría la movilidad de su desarrollo hacia la inversión de nuevos proyectos innovadores. Ante lo mencionado anteriormente es oportuno aclarar que la importancia de los créditos dentro de un país se debe a que gracias a estos un estado puede tener la capacidad empresarial y el apoyo social necesario para mantener un gobierno y dar estabilidad a una sociedad.

Es común encontrar que el mayor porcentaje de MIPYES financien sus emprendimientos, operaciones y funciones fundamentalmente con recursos propios, dado que el sector bancario, así como otras entidades de crédito, muchas veces, son reacios a financiar actividades que puedan conllevar un alto riesgo potencial, por ente este tipo de empresas terminan limitando su capacidad para conseguir recursos económicos y arriesgándose a incidir negativamente en la calidad del empleo generado, afectando así a su productividad y poniendo en jaque el futuro de su propio negocio por falta de fondos. (Albella & Hernández, 2017)

Según un estudio realizado por Caliz (2021) muchas de las pequeñas y medianas empresas no logran permanecer en el mercado debido a tres factores que influyen ellas. El primero es la falta de recursos financieros, ya que existe muy poco apoyo por parte de las entidades financieras hacia este sector, otro de los factores es el desconocimiento, puesto que muchas PIMES no tiene asesoramientos que les permitan mantener una organización más estable y les ayude a crecer responsablemente con su entidad, el prestamista, los proveedores y sus clientes. Finalmente, la desconfianza a la deuda es otro de los elementos que impide la permanecía de las PIMES en el mercado, ya que al no contar con el asesoramiento suficiente sobre como planear un adecuado presupuesto y gestionar eficientemente los recursos para alcanzar las metas de este presupuesto, se arriesgan a la mala toma de decisiones sobre la responsabilidad de pago, impidiendo aprovechar oportunidades futuras para expandir su negocio.

2.2.4 Gestión en las cooperativas financieras

El sistema cooperativo de ahorro y crédito fue fundado como un sistema de autoayuda, autorresponsabilidad y autoadministración, para el progreso de las familias y empresas. Por esto es necesario una correcta gestión que permita reconocer a uno de los activos más importantes de la institución, los clientes, ya que ellos están directamente relacionados con las utilidades del negocio. Además, es importante que esta gestión colabore a una adecuada toma de decisiones con base en informes cuantitativos y cualitativos que muestran la situación financiera de la empresa en un período determinado, asimismo los cambios que pueden experimentar con resultados de las operaciones realizadas en un determinado período operacional y los efectos que generan estos sobre la estructura patrimonial de una organización financiera. (De la Fuente & Díaz, 2013)

La gestión en las cooperativas financieras se enmarca en un sistema socioeconómico que requiere del equilibrio entre las aristas social y técnico-económica, imponiendo numerosos

desafíos en el orden administrativo entre los cuales están saber manejar un adecuado control interno que permita brindar una seguridad razonable en el flujo de operaciones y transacciones internas, mediante políticas y procedimientos correctamente estructurados. (García, Del Rocío, Ponce, & Sanchez, 2021)

La importancia de la gestión dentro de una institución radica en la oportunidad de adaptarse a cambios significativos de la globalización, ya que al ser un instrumento que identifica y determina estrategias que buscan el crecimiento de la entidad, le permiten a la organización enfrentar restos de competitividad en diferentes mercados. No obstante, hay que tener en cuenta que esta gestión es responsabilidad de un equipo de trabajo que adjunta sus esfuerzos para alcanzar de manera efectiva los objetivos propuestos. Asimismo, hay que saber que la combinación de una buena gestión y una estrategia adecuada permitirá reconocer oportunidades y debilidades para así proponer un plan que permita el avance de la organización con el aprovechamiento de las fortalezas que esta posea y la mitigación de amenazas que ataquen al buen funcionamiento de la entidad.

2.2.5 El crédito y sus políticas

García (2020) menciona en su artículo que el crédito no solo sirve de ayuda en aspectos empresariales, sino también para la adquisición de bienes y productos, la realización de inversiones o la iniciativa para crear un negocio. No obstante, es importante mencionar que el crédito aporta significativamente al desarrollo del sistema financiero de un país ya que, el otorgamiento de un crédito no está direccionado solamente al dar dinero, sino que a través de esta prestación las entidades financieras tienen la capacidad de recuperar el dinero prestado y beneficiarse de los intereses cobrados.

Una empresa puede desarrollar diferentes políticas que atiendan las necesidades de la organización, combinando aspectos efectivos que busquen equilibrar los riesgos que se presentan ante la decisión de conceder o denegar un crédito. Dentro de las políticas crediticias hay que tener presente que se intenta nivelar los plazos permitidos, la limitación del volumen de crédito, la captación y selección minuciosa de clientes, además de intentar evitar las pérdidas económicas para la institución financiera. (Brachfield, 2012)

Existen modelos para evaluar la solicitud de un crédito, los mismos que se han basado en aspectos tradicionales denominados como “Las cinco C’s de crédito”: Capacidad, Comportamiento, Carácter, Colateral y Capital. Estos factores influyen en la toma de decisiones para el otorgamiento de un crédito, la cantidad de este y las condiciones que deberán

cumplirse para la obligación a adquirir. Además, de que estos permiten apreciar de mejor manera el riesgo crediticio, por lo cual es necesario establecer un juicio fundamentado en apreciaciones críticas. (Asociación Popular de Ahorros y Préstamos, 2019)

Cada entidad financiera tiene la obligación de establecer políticas para la evaluación de clientes y la delimitación del riesgo, las mismas que deben estar sustentadas con estrategias aprobadas por el directorio y plasmadas en un documento para el uso interno de organización.

2.2.6 Cobranza y sus políticas

Según Czerny (2021) afirma que la gestión de cobro conlleva a un sin número de acciones, estrategias y planes con el fin de sugestionar al cliente para que realice los respectivos pagos de las obligaciones adquiridas dentro de una institución. El objetivo primordial de la cobranza es evitar pérdidas para el negocio de tal manera que puedan impactar negativamente en el flujo de caja y a su vez a la liquidez. Dicho en otras palabras, la cobranza se encuentra comprendida por una serie de actividades y aplicación de estrategias específicas, cuyo objetivo principal es la reactivación de la relación comercial con el cliente. (Oblitas, 2017) Por ellos es importante saber mantener una adecuada gestión que permita mantener una sana relación entre el deudor y el acreedor, con el apoyo de políticas activa que ayuden a crear un ambiente de confianza mutuo.

La finalidad de la aplicación de políticas de cobranza en una organización se trata de asegurar la recuperación de sus cuentas vencidas, mediante el cobro eficiente que refleje el manejo adecuado de los recursos y colabore al incremento de colocaciones. Las políticas de cobro ayudarán a mantener una salud financiera que cumpla con el objetivo de rentabilidad, el mismo que puede evitar grandes problemas de liquidez que lleven a la entidad a un posible quiebre. (Czerny, 2021)

2.2.7 Morosidad

Es importante establecer que toda organización, en especial las instituciones financieras deben acoger ciertos niveles de morosidad los mismos que le permitirán a la entidad mantenerse a flote y con buenos niveles competitivos en el mercado. Es por ello que se debe establecer un índice de morosidad que para López (2013) es aquel que mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones de préstamo y crédito concedido por una entidad financiera. Además, hay que tener en cuenta que dentro de las instituciones financieras existen señales de advertencia que Según Guillén Uyen (2001), representan el inicio de las crisis financieras más importantes dentro del sector. Puesto que, un aumento significativo

en la morosidad puede ocasionar un problema de rentabilidad y liquidez, provocando un efecto dominó donde se generarían pérdidas y déficit de provisiones.

2.3 Marco legal

La normativa Vigente que se aplicará para el estudio de caso en cuestión es:

- Constitución Política del Ecuador 2008 Aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente.
- Ley de la Economía Popular y Solidaria.
- Ley de Cooperativas.
- Código Orgánico Monetario y Financiero

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Título VI: Régimen de desarrollo.

Cuarto capítulo: Soberanía Económica.

Sección primera: Sistema y política económicos

La constitución de la República del Ecuador (2008) plantea en sus artículos 283,284, 311. Los aspectos que a continuación se detallan:

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.

4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

Sección octava: Sistema Financiero

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

2.3.2 Ley de la Economía Popular y Solidaria

Título I: Normas generales.

Capítulo I: Marco conceptual y clasificación.

Economía popular y solidaria

La Ley de Economía Popular y Solidaria plantea en sus artículos 1,7, 11, 16. Los aspectos que a continuación se detallan:

Art. 1.- Para efectos de la presente ley, entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas colectivas de organización económica, auto gestionadas por sus propietarios que se asocian como trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios, a fin de obtener ingresos o medios de vida en actividades orientadas por el buen vivir, sin fines de lucro o de acumulación de capital.

Capítulo II: Objeto y ámbito de la aplicación.

Objeto

Art.- 7.- La presente Ley tiene por objeto reconocer, fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria; además, normar las funciones de las entidades públicas responsables de la aplicación de la presente ley.

Acompañamiento y regulación

Art.- 11.- Se entiende por “acompañamiento” al proceso de seguimiento y apoyo continuo e intensivo a las formas de organización económica popular y solidaria, por parte del Instituto, con el propósito de dinamizar su desarrollo y su participación social, promoviendo entre ellas, el asociativismo y el acceso a programas de inclusión social, laboral, productiva y financiera.

Se entiende por “regulación”, el conjunto de reglas y disposiciones dictadas por los órganos competentes, cumpliendo las formalidades legales y reglamentarias previstas para su validez y vigencia.

Se entiende por “supervisión”, la inspección, control, vigilancia, auditoría, examen de archivos, libros de actas, libros de contabilidad y otras formas de prevención, corrección y sanción, efectuados a las formas asociativas y cooperativas y sus organismos de integración, por parte de la Superintendencia.

Título II: De las organizaciones económicas populares.

Art. 16.- Las unidades socioeconómicas populares, en el ejercicio de sus actividades de producción en pequeña escala, con el uso de tecnología artesanal, orientada a un mercado consumidor predominantemente local, serán administradas por sus propietarios que trabajarán, preferentemente, con la colaboración de sus familiares no remunerados.

En todo caso, será el Servicio de Rentas Internas quien, mediante resolución, fijará los límites de capital, activos, ventas y trabajadores asalariados que deberán tener estas unidades, para mantenerse amparadas por la presente ley y cuando excedan dichos límites serán consideradas como empresas del sector privado.

2.3.3 Ley de cooperativas

Título I: Naturaleza y Fines.

La Ley de Cooperativas plantea en sus artículos 1, 50, 63, 66 . Los aspectos que a continuación se detallan:

Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Título V: Régimen económico.

Art. 50.- El capital social de una cooperativa se compondrá:

- a. De las aportaciones de los socios;
- b. De las cuotas de ingreso y multas que se impusiere;
- c. Del fondo irrepartible de reserva y de los destinados a educación, previsión y asistencia social;
- d. De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que reciba, debiendo estas últimas aceptarse con beneficio de inventario; y,
- e. En general, de todos los bienes muebles o inmuebles que, por cualquier otro concepto, adquiera la cooperativa.

Título VI: Clasificación de las Cooperativas.

Art. 63.- Las cooperativas, según la actividad que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, ahorro y crédito o servicios.

Art. 66.- Cooperativas de ahorro y crédito son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

2.3.4 Código Orgánico Monetario y Financiero

Título I: Sistema Monetario.

Capítulo I: De la moneda y el dinero.

El Código Orgánico Monetario (2014) plantea en sus artículos 163 y 194. Los aspectos que a continuación se detallan:

Artículo 163.- Sector financiero popular y solidario. El sector financiero popular y solidario está compuesto por:

1. Cooperativas de ahorro y crédito;
2. Cajas centrales;
3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y,
4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas,

redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

También son parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se regirán por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Sección quinta: De las operaciones.

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

2. Sector financiero popular y solidario:
 - a. Las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios
 1. Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;
 2. Adquirir, conservar y enajenar, por cuenta propia o de terceros, títulos emitidos por el ente rector de las finanzas públicas y por el Banco Central del Ecuador;
 3. Efectuar inversiones en el capital de una entidad de servicios financieros y/o una entidad de servicios auxiliares del sistema financiero para convertirlas en sus subsidiarias o afiliadas;
 4. Recibir depósitos a la vista;
 5. Recibir depósitos a plazo;
 6. Recibir préstamos y aceptar créditos de entidades financieras del país y del exterior;
 7. Actuar como originador de procesos de titularización con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria, prendaria o quirografaria, propia o adquirida; y,
 8. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento; y
 9. Efectuar servicios de caja y tesorería;

10. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de entidades financieras nacionales o extranjeras;
11. Recibir y conservar objetos, muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores; y,
 - b. Otorgar préstamos a sus socios. Las mutualistas podrán otorgar préstamos a sus clientes;
 - c. Constituir depósitos en entidades del sistema financiero nacional;
 - d. Actuar como emisor u operador de tarjetas de débito o tarjetas de pago. Las entidades del segmento 1 del sector financiero popular y solidario podrán emitir u operar tarjetas de crédito;
 - e. Emitir obligaciones de largo plazo con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria, propia o adquirida, siempre que en este último caso se originen en operaciones activas de crédito de otras entidades financieras;
 - f. Efectuar inversiones en el capital social de las cajas centrales; y,
 - g. Efectuar operaciones con divisas.

CAPÍTULO III

Metodología

3.1 Objetivos

3.1.1 *Objetivo general*

Fundamentar metodológicamente un estudio de caso para estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador

3.1.2 *Objetivos específicos*

- Determinar los métodos, técnicas e instrumentos para el estudio de caso para estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Demostrar la utilidad de los métodos, técnicas e instrumentos para el estudio de caso para estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

3.2 Enfoque de la investigación

El procedimiento metodológico se definirá mediante el enfoque de investigación que será cualitativo-cuantitativo. Cualitativo en función de que se busca determinar las cualidades de las variables objeto del estudio y para lo cual es necesaria la aplicación de técnicas de investigación como encuestas y fichas de observación que se aplicarán a la población y muestra que se ha determinado en este caso. Mientras tanto el enfoque cuantitativo permitirá valorar de manera numérica todas las variables que se han medido, con el fin de observar cómo se ha desarrollado la institución y cuál es su estado dentro en las actividades normales que realiza.

3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicada para el estudio de caso sobre las estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada se encuentra basada en la exploración y descripción, ya que el tipo exploratorio es aquel que permite realizar estudios sobre temas que no existen o de los cuales no se encuentra suficiente información, mientras que el tipo descriptiva es aquella que se encargará de describir los hallazgos

de la investigación. A continuación, se muestra a detalle el tipo de investigación a utilizar para la realización del estudio de caso:

Exploratoria: Realiza una aproximación hacia asuntos desconocidos o poco investigados, permitiendo ayudar a estudiar y delimitar un tema que no se encuentra claramente establecido, manteniendo siempre la posibilidad de una investigación flexible metodológicamente hablando.

Descriptiva: Recolecta información para analizar su incidencia y valores de la situación actual, que permiten establecer las características más importantes y dar las mejores alternativas de solución a los problemas. Este método se emplea durante el análisis de resultados, que con el apoyo de los métodos utilizados para la recolección de información se presenta la propuesta con alternativas para la mejora de las estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza de la cooperativa.

3.4 Métodos de la investigación

El método que se utilizará para llevar a cabo la investigación sobre las estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada está conformado por el procedimiento inductivo. Para lo cual hay que entender que la inducción es aquella forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento particular a uno general, el cual representa factores en común en los fenómenos individuales, permitiendo obtener generalizaciones con bases empíricas.

Dentro de la investigación que se lleva a cabo se puede observar la aplicación de lo inductivo cuando se parte de conocimientos particulares sobre la gestión de crédito y cobranza con el fin de poder recolectar información para establecer la generalidad de las estrategias utilizadas para esta área.

3.5 Técnicas e instrumentos de la investigación

3.5.1 Técnicas

Las técnicas de investigación que se utilizaron en el área de crédito y cobranza para la recopilación de la información son:

Entrevista.- Aplicada al jefe del área de crédito y cobranza de la cooperativa con la finalidad de obtener información sobre las estrategias utilizadas para la gestión de crédito y cobro.

Observación.- Utilizada para la observación directa sobre el uso de manuales, productos y planes operativos, entre otros.

Referencias bibliográficas.- Herramienta que permite recolectar información relevante acerca del caso de estudio y su lazo con otras investigaciones similares.

3.5.2 Instrumentos

Para la ejecución de la presente investigación se ha utilizado instrumentos que colaboran a la realización del estudio de caso en cuestión, mismos que se describen a continuación:

Guía de entrevista.- Es un instrumento compuesto de varias preguntas o interrogantes abiertas que permiten conocer aspectos relevantes sobre temas que apoyen a la investigación.

Ficha de observación.- Es un instrumento de investigación de campo en el cual se realiza una descripción específica de aspectos a indagar. Para realizar la observación el investigador necesita trasladarse a donde surgió el hecho o acontecimiento que es objeto de estudio.

Bibliográfico.- Es aquel instrumento que permite conocer, profundizar y contextualizar diferentes conceptos y criterios de los términos utilizados en la investigación, utilizando la información de libros, revistas, enciclopedias, diccionarios y de internet.

3.6 Población y muestra

3.6.1 Población

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada cuenta con un total de 72 funcionarios en las distintas sucursales dentro de la provincia de Imbabura, de los cuales alrededor de 30 personas se encuentran dentro de los cargos del área de crédito y cobranza. Es así como se toma al departamento de crédito y cobranza junto a todo su equipo de trabajo para establecerla como la población de la cual se tomará una muestra para el desarrollo del estudio de caso. A continuación, se representa el equipo de trabajo que actúa dentro del área:

Cargo	N°
Jefe de crédito y cobranzas	1
Jefe financiero	1
Gerente de negocios	1
Supervisor de cobranzas	1
Jefe de captaciones	1
Auxiliar junior de Cartera	2
Auxiliar Master de captaciones	1
Gestor de cobranzas Master	2
Oficial de negocios Junior	11
Oficial de negocios Master	8
Oficial de negocios Senior	1
TOTAL	30

3.6.2 Muestra

Para el caso de estudio en cuestión se toma un tipo de muestra no probabilística donde se escoge a un funcionario del área de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Imbabura Limitada, con el fin de recolectar información suficiente que colabore a la construcción del estudio de caso y así determinar variables que permitan identificar las estrategias aplicadas dentro esta área en específico. Por lo cual el responsable de dar información y apoyar con sus respuestas a las inquietudes planteadas es la Magister Aracely Anrango, jefe del área de crédito y cobranza.

3.7 Variables e indicadores

La matriz de relación diagnóstica se realiza en base de los objetivos planteados en el primer capítulo del estudio de caso, donde se podrán identificar a las variables con sus respectivos indicadores, fuentes de información, instrumentos e informantes.

Tabla 3*Matriz de relación diagnóstica*

Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas	Informantes
Identificar el proceso operativo del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada.	Proceso operativo	-Manual de políticas y procedimientos -Normativa interna del área -Relación de las políticas con los procesos de crédito y cobro	Primaria	-Entrevista -Estudio documental -Observación directa	Jefe de área de crédito y cobranza
Examinar las estrategias de gestión del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada.	Estrategias de gestión	-Planes operativos -Estructura de la cartera -Índice de morosidad -Indicadores de riesgo crediticio	Primaria	-Entrevista -Estudio documental -Observación directa	Jefe de área de crédito y cobranza
Identificar los procedimientos normativos desarrollados dentro del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada.	Procedimientos normativos internos	-Políticas de crédito -Políticas de cobro -Políticas sobre el riesgo y morosidad	Primaria	-Entrevista -Estudio documental -Observación directa	Jefe de área de crédito y cobranza
Determinar los factores políticos, macroeconómicos, sociales y tecnológicos donde afectar directamente al área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada.	Factores que afectan la cartera	-Factores políticos -Factores económicos -Factores sociales -Factores tecnológicos	Secundario	-Estudio documental	-Recursos web -Páginas indexadas

Nota: Elaborado por Mishel Morillo

CAPÍTULO IV

Diseño del estudio de caso

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo General

Diseñar el estudio de caso para estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador

4.1.2 Objetivos específicos

- Determinar los componentes del diseño del estudio de caso para estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Relacionar los componentes del diseño del estudio de caso para estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Elaborar el diseño del estudio de caso para estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Para la elaboración del estudio de caso sobre las estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito es importante reconocer diferentes aspectos que permitan plantear el éxito que ha tenido la organización como intermediario financiero en el mercado, ya que como se mencionó en anteriores capítulos esta institución se encuentra en el puesto 10 del segmento 2 y ha ido ganando lugar rápidamente gracias a la ejecución de estrategias sobre el área de crédito y cobranza, el adecuado manejo de control interno y adaptación al cambio. Por esto es que a continuación se presentan ítems relevantes que colaboren a la estructura del estudio de caso en cuestión.

4.2 Normativa de los entes de control

La normativa aplicada a nivel externo por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada somete su actividad y operación al Código Orgánico Monetario y Financiero, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las

regulaciones emitidas por el órgano regulador y a las resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

4.2.1 Desde la perspectiva del Código Orgánico Monetario y Financiero

El numeral 7 del artículo 62, en concordancia con el artículo 74 del Libro I del Código Orgánico Monetario y Financiero, como una de las funciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, establece: “Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las entidades sujetas a su control y, en general, vigilar que cumplan las normas que rigen su funcionamiento, las actividades financieras que presten (...)”;

El artículo 143 del Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro I, dispone que: “Para efectos de este Código, actividad financiera es el conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación de dinero y realizar intermediación financiera; tienen entre sus finalidades preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras son un servicio de orden público, reguladas y controladas por el Estado, que pueden ser prestadas por las entidades que conforman el sistema financiero nacional, previa autorización de los organismos de control, en el marco de la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Financiera”; Además en el artículo 144 del mismo Código Orgánico aclara que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el ámbito de su competencia, autorizará a las entidades del sector financiero popular y solidario el ejercicio de actividades financieras; el artículo referido señala, además, que en la autorización indicada se determinarán las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros que podrán ejercer las entidades, por segmentos, de acuerdo con su objeto social, línea de negocio, especialidades, capacidades y demás requisitos y condiciones que para el efecto se establezcan; las autorizaciones constarán en acto administrativo motivado y serán emitidas previo el cumplimiento de los requisitos determinados en este Código y en las normas expedidas para el efecto y podrán ser revocadas por las causas y con el procedimiento señalados en el Código Orgánico Monetario y Financiero y demás normativa aplicable;

En el artículo 190 se habla acerca de la solvencia y patrimonio técnico, donde se manifiesta que las entidades del sistema financiero nacional deberán mantener la suficiencia patrimonial para respaldar las operaciones actuales y futuras de la entidad, para cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo y para apuntalar el adecuado desempeño macroeconómico. Las entidades del sector financiero popular y solidario del

segmento 1, de forma individual, y los grupos populares y solidarios, sobre la base de los estados financieros consolidados y/o combinados, deberán mantener en todo tiempo la relación entre su patrimonio técnico y la suma ponderada por riesgo de sus activos y contingentes no inferior al 9%. La Junta regulará los porcentajes de patrimonio técnico aplicables al resto de segmentos del sector financiero popular y solidario.

4.2.2 Desde la perspectiva de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

En el literal b del artículo 147, de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, indica: “Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control”;

4.2.3 Desde la perspectiva del Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

En la Disposición Transitoria Décimo Sexta del Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, agregada por la Disposición Reformatoria Décima Quinta del Decreto Ejecutivo Nro. 1113, publicado en el Registro Oficial Suplemento Nro. 260-S, de 04 de agosto de 2020, determina: “DÉCIMO SEXTA.- Las organizaciones de la economía popular y solidaria y las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, que actualmente se encuentran bajo el control y supervisión de la Superintendencia, adecuarán sus estatutos sociales de acuerdo a las disposiciones contenidas en la Ley de Economía Popular y Solidaria, en su Reglamento General de aplicación, en el Código Orgánico Monetario y Financiero, según corresponda, de conformidad con los mecanismos, procedimientos, plazos y normas que para el efecto emita el Organismo de Control. Las organizaciones y entidades que no adecuren sus estatutos a las disposiciones correspondientes estarán prohibidas de ejercer sus actividades y estarán incurso en causal de disolución y liquidación”

4.2.4 Desde la perspectiva de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

En la Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSEFS-INSOEPS-INSEPS-2020-019, de 17 de septiembre de 2020, se aprueban los modelos genéricos de estatutos sociales aplicables para las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario, reformada con Resoluciones Nos. SEPS-IGT-IGS-INSEPS2021-005 de 14 de mayo de 2021 y SEPS-IGT-IGS-INSEPS-2021-008 de 28 de junio de 2021;

En el artículo 7 de la norma de control para la administración del riesgo operativo y riesgo legal en las entidades del sector financiero popular y solidario bajo el control de la superintendencia de economía popular y solidaria de la Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-

2018- 0279 con respecto a los procesos menciona que “Las entidades y la Corporación, deberán definir formalmente procesos, políticas y procedimientos que aseguren una apropiada planificación, administración y cumplimiento de los objetivos institucionales; en concordancia, principalmente, con los factores de riesgo personas y tecnología de la información.”

Así también dentro de esta resolución se toma al artículo 7.4 sobre el manual de administración de proceso, el cual afirma que “deberán definir formalmente políticas, procesos y metodologías para un adecuado diseño, control, actualización y mejoramiento de los procesos, que les permita adaptar sus procesos oportunamente a los cambios y condiciones de mercado, mejores prácticas o disposiciones normativas. Las políticas deberán actualizarse de acuerdo con la normativa vigente.”

En cuanto a la normativa de control para la calificación y supervisión de las compañías y organizaciones de servicios auxiliares del sector financiero popular y solidario de la Resolución No. SEPS-IGT-ISF-IGJ-2018-0105 del 6 de abril de 2018, se menciona en el artículo 8 que “serán causales para que la Superintendencia pueda retirar la calificación, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas, civiles o penales a las que hubiera lugar, las siguientes:

- a. Incumplimiento de las disposiciones de la presente norma o de las recomendaciones emitidas por la Superintendencia;
- b. No entregar la información solicitada por la Superintendencia;
- c. Falsedad de la información proporcionada a la Superintendencia; y,
- d. Reiterado incumplimiento de las normas legales aplicables a la prestación del servicio calificado.”

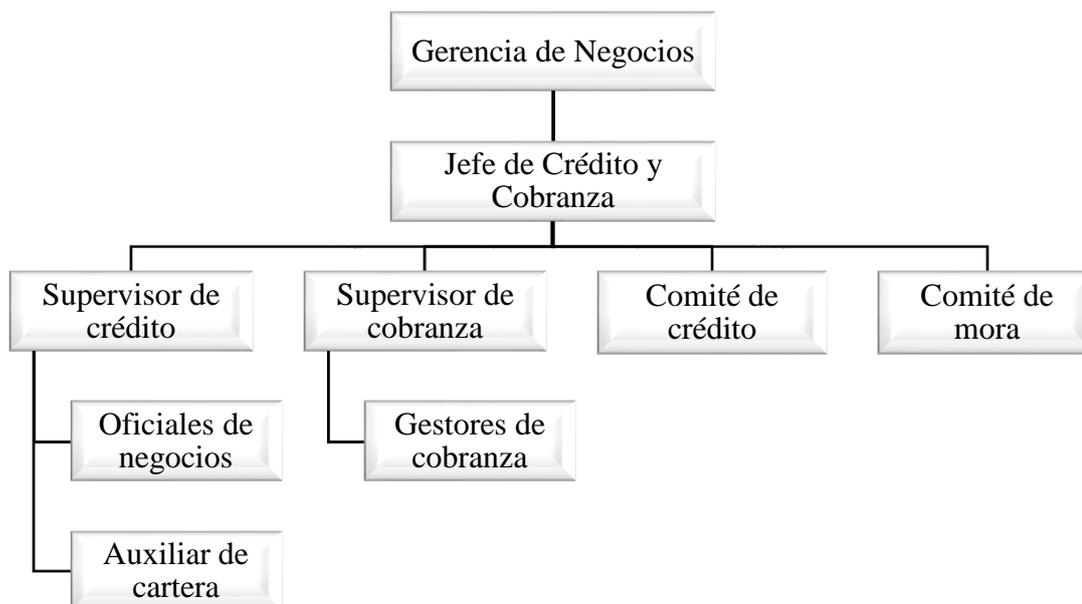
4.3 Normativa del departamento de crédito y cobranza

4.3.1 Descripción de área de Negocios

Estructura organizacional del departamento de crédito y cobranza.

Figura 1

Organigrama estructural del departamento de crédito y cobranza



Nota: Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada

Descripción.

El área de negocios de la Cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Imbabura Limitada está compuesta por un gerente de negocios el cual se encarga de dirigir al equipo de trabajo dentro del área de crédito y cobranza, luego se presenta el jefe de crédito y cobranza el cual recibe informes del supervisor de crédito y de cobro, para luego pasar un informe consolidado al gerente de negocios. Después se encuentra a los supervisores de crédito y cobranza, los cuales se encargan de liderar a sus equipos en las actividades que se determinen en las diferentes áreas de trabajo. Finalmente, pero no menos importante quienes pasan informes detallados de los eventos ocurridos en el otorgamiento de créditos son los oficiales de negocios y los auxiliares de cartera, mientras que los encargados de enviar la información pertinente a los cobros están a cargo de los gestores de cobranza.

El equipo que compone el área de crédito y cobranza mantiene una comunicación eficiente en cuanto a novedades en los otorgamientos de créditos y las acciones de cobro, ya

que manejan un sistema de envío de correos que presentan la actualización diaria de la información de socios y clientes, además que cuentan con reuniones mensuales y hasta semanales (dependiendo de los asuntos a tratarse), con el fin de actualizar políticas de crédito y cobro, así como de presentar propuestas tanto para la captación de nuevos clientes como para la recuperación idónea de cartera. Esta área ha conseguido un sistema de captaciones y colocaciones que le permiten a la cooperativa mantener un equilibrio, donde se demuestra que el nivel de morosidad que manejan es relativamente impresionante a comparación con el indicador impuesto para este sector.

El comité de crédito y cobro asumen la función de examinar la calidad de trabajo de la entidad con el fin de establecer acciones oportunas que le permitan el correcto otorgamiento de un crédito y la idónea recuperación de cartera, evitando experiencias críticas dentro de la organización.

4.3.2 Estatuto social

La Asamblea General de Representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” Ltda. – Imbabura, en uso de las atribuciones que le confiere el Art. 29 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, expide el estatuto social adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Código Orgánico Monetario y Financiero. Dentro del cual se establecen artículos acordes al estudio de caso sobre las estrategias de gestión en el área de crédito y cobranza.

Siendo así se menciona el artículo 4 que se dirige a las actividades financieras donde se menciona que es el conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación de dinero y realizar intermediación financiera; tienen entre sus finalidades preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Asimismo, se menciona que la Cooperativa podrá realizar las siguientes operaciones financieras:

1. OPERACIONES ACTIVAS:

- a) Otorgar préstamos a sus socios;
- b) Constituir depósitos en entidades del sistema financiero nacional;
- c) Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;

- d) Efectuar inversiones en el capital de una entidad de servicios financieros y/o una entidad de servicios auxiliares del sistema financiero para convertirlas en sus subsidiarias o afiliadas;

2. OPERACIONES PASIVAS:

- a) Recibir depósitos a la vista;
- b) Recibir depósitos a plazo;
- c) Recibir préstamos y aceptar créditos de entidades financieras del país y del exterior;
- d) Actuar como originador de procesos de titularización con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria, prendaria o quirografaria, propia o adquirida;
- e) Emitir obligaciones de largo plazo con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria, propia o adquirida, siempre que en este último caso se originen en operaciones activas de crédito de otras entidades financieras.

3. OPERACIONES CONTINGENTES:

- a) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento;

4. SERVICIOS:

- a) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- b) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de entidades financieras nacionales o extranjeras;

En el artículo 40 sobre el patrimonio y capital social, habla acerca del patrimonio de la Cooperativa el cual deberá estar integrado por el Capital Social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y otras reservas estatutarias y así constituir el medio económico y financiero a través del cual la Cooperativa puede cumplir con su objetivo social. El capital social de la Cooperativa será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios. Se destaca además que las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la Cooperativa. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital de la Cooperativa.

4.3.3 Reglamento interno

La normativa interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada en su artículo 1 acerca del ámbito del reglamento menciona que la entidad que “normará aquellos aspectos derivados del Código Orgánico Monetario y Financiero, la Ley

Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, Resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y el Estatuto Social, relacionados con los socios, Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisiones, Comités, Presidencia, Gerencia General, Régimen Parlamentario, entre otros.

El presente Reglamento Interno, no regula los aspectos relacionados con la administración de los empleados y trabajadores, tema que estará normado en el Reglamento Interno de Trabajo.”

Del artículo 8 al 19, se determinan todas aquellas disposiciones establecidas para el socio de la organización, los mismos que deberán estar regulados por la Asamblea General de los representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Ltda. Mientras que a partir del artículo 20 hasta el 55 se habla sobre la normativa aplicada para la asamblea general de representantes, donde se distinguen la estructura, requisitos, convocatorias, entre otras.

4.3.4 Manual de políticas de crédito y cobranza

El manual de políticas para el área de crédito y cobranza considera parámetros que permiten una adecuada evaluación, control y seguimiento, a efectos de minimizar el riesgo crediticio y de mantener una cartera sana y productiva. Además, se encuentran establecidas las políticas, límites y restricciones que tienen como objeto principal guiar al equipo de trabajo, de igual manera están registradas las adaptaciones de normas uniformes en la administración y análisis de riesgo, así como en la aprobación, instrumentación, desembolso, y cobranzas. Es así como se encuentra en el capítulo II, normas explícitas sobre los tipos de crédito, destinos y sujetos, de igual manera en el capítulo III se muestra la normativa hacia las políticas de cobranza.

Es importante mencionar que todas las operaciones crediticias de la Institución se ajustan y rigen por las disposiciones legales establecidas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario y su reglamento, así como cualquier otra legislación o disposición oficial vigente en el país.

Políticas y procedimientos que se aplican a los productos financieros.

La cooperativa cuenta con procedimientos que se aplican para los diferentes productos, los cuales mantienen una estructura similar pero no igual, ya que tanto montos, como plazos y garantías varían.

CONSUMO

En el caso de los productos que se encuentran dentro de la línea de consumo, el procedimiento a seguir es:

- Reconocer a que y a quien se dirige el crédito.
- Definir el tipo de garantía, el cual puede ser: quirografaria, personal o hipotecaria.
- Establecer la forma de pago, los cuales en su mayoría se cancelan en dividendos mensuales.
- Delimitar el ahorro, que para el caso en cada dividendo se ahorrará \$10.
- Identificar los montos que van desde \$1 000 hasta \$60 000, plazos que rigen desde 15 hasta 78 meses, y la tasa del crédito que figura en el 16%.
- Establecer los periodos de gracia de capital de hasta 12 meses.
- Recolectar los documentos pertinentes
- Definir las condiciones generales de crédito como por: seguro de desgravamen, créditos de aportación, ahorro de crédito, aporte patrimonial, fondos de vida y accidentes, SOLCA y seguro médico y dental.

MICROCRÉDITO

En el caso de los productos que se encuentran dentro de la línea de microcrédito, el procedimiento a seguir es:

- Reconocer a que y a quien se dirige el crédito.
- Definir el tipo de garantía, el cual puede ser: quirografaria, personal o hipotecaria.
- Establecer la forma de pago, los cuales pueden ser cancelados en dividendos mensuales, bimensuales, trimestrales, cuatrimestrales y semestrales.
- Delimitar el ahorro, que para el caso en cada dividendo se ahorrara \$10.
- Identificar los montos que van desde \$1 000 hasta \$60 000, plazos que rigen desde 18 hasta 84 meses, y la tasa del crédito que figura en el 19.99%.
- Establecer los periodos de gracia de capital de hasta 12 meses.
- Recolectar los documentos pertinentes

- Definir las condiciones generales de crédito como por: seguro de desgravamen, créditos de aportación, ahorro de crédito, aporte patrimonial, fondos de vida y accidentes, SOLCA y seguro médico y dental.

INMOBILIARIO

En el caso de los productos que se encuentran dentro de la línea de microcrédito, el procedimiento a seguir es:

- Reconocer a que y a quien se dirige el crédito.
- Definir el tipo de garantía, el cual puede ser hipotecaria.
- Establecer la forma de pago, los cuales pueden ser cancelados en dividendos mensuales.
- Delimitar el ahorro, que para el caso en cada dividendo se ahorrara \$10.
- Identificar los montos que van desde \$100 hasta \$60 000, plazos que rigen desde 60 hasta 120 meses, y la tasa del crédito que figura en el 10.75%.
- Establecer los periodos de gracia de capital de hasta 12 meses.
- Recolectar los documentos pertinentes
- Definir las condiciones generales de crédito como por: seguro de desgravamen, créditos de aportación, ahorro de crédito, aporte patrimonial, fondos de vida y accidentes, SOLCA y seguro médico y dental.

REFINANCIAMIENTOS Y REESTRUCTURACIONES

Estos refinanciamientos y reestructuraciones se aprobaron y ejecutaron en resoluciones por los casos que merecía a causa de la pandemia que se presentó durante los años de 2019 y 2020, ya que por la emergencia sanitaria existió parálisis de actividades y desencadenó la falta de dinero en los socios para los pagos pertinentes.

- Reconocer la necesidad de refinanciamiento o reestructuración de crédito.
- Definir el tipo de garantía, el cual puede ser: quirografaria, personal o hipotecaria.
- Establecer la forma de pago, los cuales deberán ser cancelados en el caso de consumo en dividendos mensuales, y si es de microcréditos en dividendos mensuales, bimensuales, trimestrales, cuatrimestrales, semestrales o anuales.
- Delimitar el ahorro, que para el caso en cada dividendo se ahorrara \$10.

- Identificar los montos en consumo desde \$100 hasta \$60 000, plazos de hasta 120 meses, y la tasa del crédito que figura en el 16%, mientras que el caso de microcréditos los montos giran desde \$100 hasta \$60 000, con plazos de hasta 120 meses, y una tasa del crédito del 19%,
- Establecer los periodos de gracia de capital de hasta 12 meses.
- Actualización de documentos pertinentes
- Definir las condiciones generales de crédito como por: seguro de desgravamen, créditos de aportación, ahorro de crédito, aporte patrimonial, fondos de vida y accidentes, SOLCA y seguro médico y dental.

Productos financieros ofertados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada ocupa 3 líneas de crédito generales las cuales son: Crédito de consumo, inmobiliario y microcrédito; dentro de los cuales se establecen alrededor de 25 diferentes productos con sus respectivos montos, plazos, tasas, garantías y condiciones. A continuación se describen las líneas y productos:

	LÍNEA DE CRÉDITO	PRODUCTOS
1	CONSUMO	CONSUMO
2		CONSUMO ESPECIAL
3		AUTOLIQUIDABLE
4		CRÉDITO SOLIDARIO
5		CONSUMO CONVENIO
6		CREDITO CRECER
7		REFINANCIADO Y REESTRUCTURADO
8		PREMIUM
9	MICROCRÉDITO	AUTOLIQUIDABLE
10		CRÉDITO SOLIDARIO
11		MICRO ESPECIAL
12		MICROCRÉDITO
13		MICRO SOLUCIÓN
14		MICROFINANZAS POPULARES
15		MICRO FACIL
16		MICRO CONVENIOS
17		FOGEPES
18		MICRO PERSONAS JURIDICAS
19		CREDITO CRECER
20		REACTIVESE
21		REFINANCIADO Y REESTRUCTURADO
22		PREMIUM
23	INMOBILIARIO	CRÉDITO SOLIDARIO
24		VIVIENDA RECURSOS PROPIOS
25		VIVIENDA RECURSOS EXTERNOS

Procesos de crédito y cobro.

Proceso de otorgamiento del crédito.

La Cooperativa San Antonio Imbabura Ltda. da inicio al proceso de otorgamiento de un crédito con el asesoramiento pertinente acerca de los productos que oferta, dándole a conocer información relevante de los tipos de crédito como cliente montos, plazo, requisitos y condiciones del mismo, que más se ajuste a la necesidad del cliente. Si el cliente se siente satisfecho con la inducción se da paso a la recolección de requisitos obligatorios como lo son: la cédula del solicitante, certificado de votación, copia de la planilla del cualquier servicio básico y la solicitud del crédito.

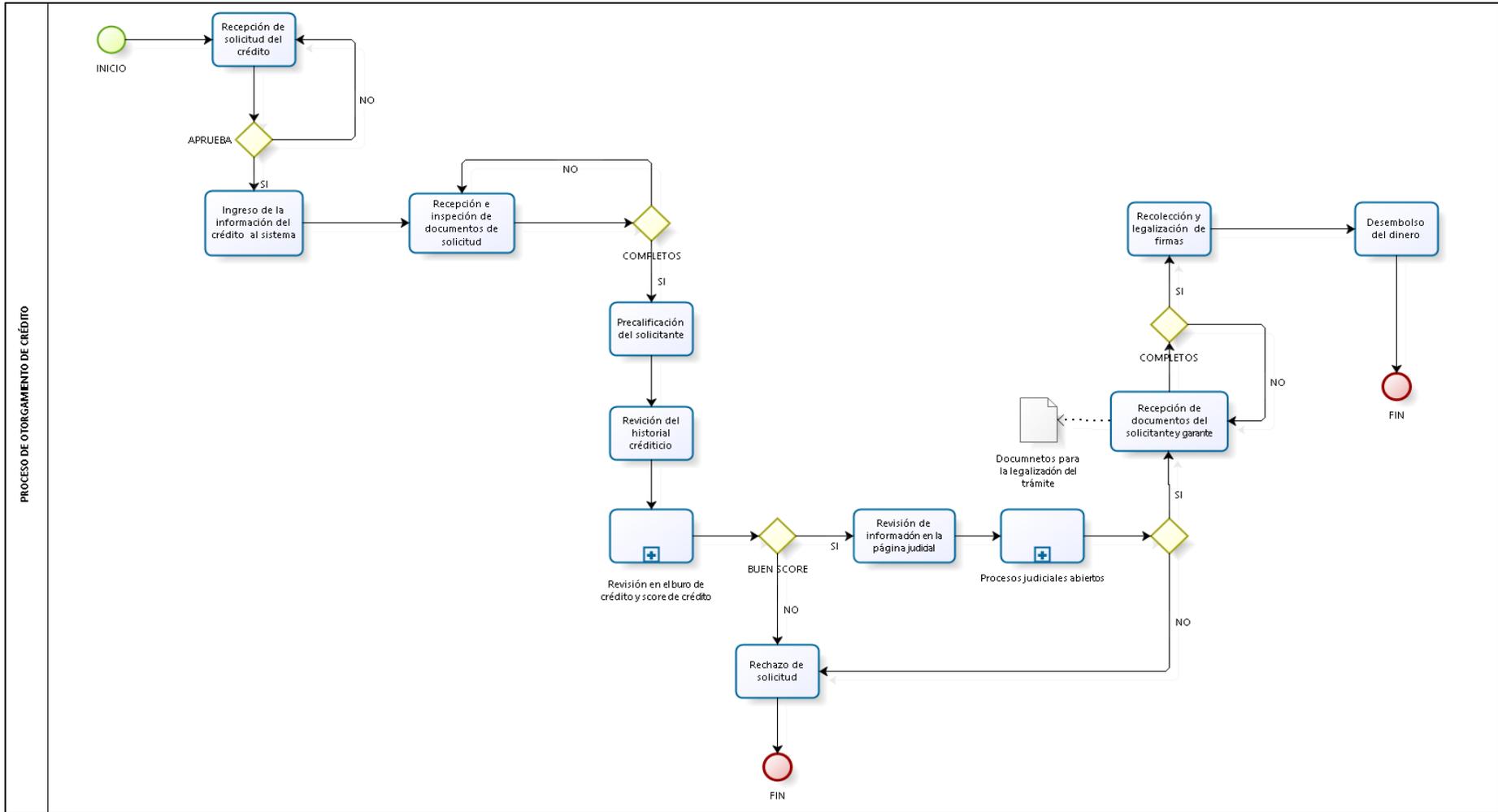
Una vez captada la documentación pertinente se procede a la precalificación del solicitante, donde se aplican las 5C de crédito, seguido de esto se realiza una revisión minuciosa a su historial crediticio que se encuentra plasmando en el buró de crédito, con el fin de identificar si el monto solicitado podrá ser cancelando a futuro, para luego revisar el score crediticio. Luego de pasar por la primera fase se dirige a la revisión en la página judicial con el objeto de descartar procesos judiciales activos del cliente, si todo se encuentra dentro de las normas se procede a una visita técnica que realiza el personal al solicitante para corroborar la evidencia de la necesidad del crédito solicitado.

Después de haber completado toda la información necesaria para el crédito, se realiza la generación de la carpeta de deudor con los documentos necesarios para la aprobación del crédito, si este es aprobado se procede a la legalización de los tramites, así como a la recolección firmas tanto de titulares como de garantes para el respectivo desembolso, al final se hace la entrega del dinero, se archiva el expediente y se proceder a los cobros según el plazo establecido.

Flujograma del proceso de otorgamiento del crédito.

A continuación, se presenta el flujograma que describe aquellos procesos y procedimientos sobre la ejecución de acción hacia el otorgamiento de un crédito dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada. Este diagrama le permitirá a la organización tener una mejor visualización de los procesos sobre el crédito.

Figura 2
Flujograma de crédito



Nota: Elabora por Mishel Morillo con el apoyo de la herramienta Bizagi

Proceso de la gestión de cobro.

La Cooperativa San Antonio Imbabura Ltda. ha implementado sus propias técnicas de cobro las mismas que se aplican en el caso de alerta a los pagos próximos hasta medidas desesperadas por la irresponsabilidad de pago por parte del deudor. Estas técnicas se detallan a continuación:

- ***Mensaje de texto:*** Este recurso es aplicado para la notificación del pago oportuno y la alerta de retraso durante los primeros días. El mensaje se envía mediante SMS, WhatsApp, Messenger y correos electrónicos.
- ***Llamadas telefónicas:*** Se realiza una llamada directa al socio para confirmar la alerta de retraso del pago y verificar que el deudor sea consciente de pago no realizado.
- ***Notificaciones:*** Estas notificaciones son oficios dirigidos a los titulares de la deuda y sus respectivos garantes, donde se expresa los días de mora y los intereses aplicados por el respectivo retraso.
- ***Notificación extrajudicial:*** Esta actividad se realiza una vez vencido el plazo de pago de la deuda, y antes de iniciar con el cobro a través de tribunales de justicia.
- ***Proceso de demanda:*** Una vez agotado todas las técnicas de cobro se procede a un proceso de demanda por el incumplimiento de pago sobre la deuda adquirida por el cliente.

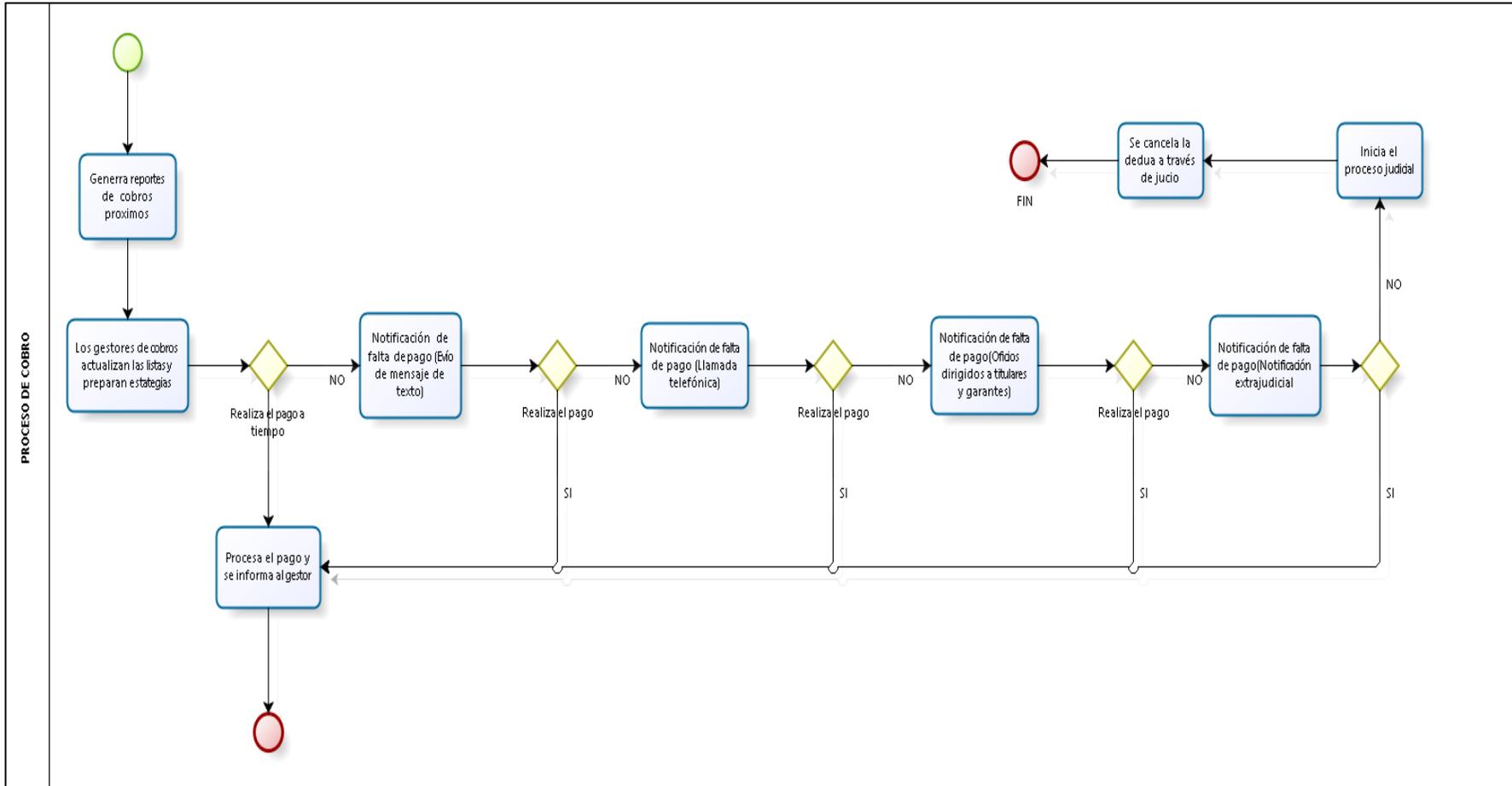
No obstante, es importante resaltar que la cooperativa realiza incentivos de pago con el fin direccionar al socio a realizar sus pagos a tiempo y evitar llegar a un proceso de demanda.

Flujograma del proceso de la gestión de cobro.

A continuación, se presenta el flujograma que describe aquellos procesos y procedimientos sobre la ejecución de acción hacia la gestión de cobro dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada. Este diagrama le permitirá a la organización tener una mejor visualización de los procesos sobre la cobranza.

Figura 3

Flujograma de cobro



Nota: Elabora por Mishel Morillo con el apoyo de la herramienta Bizagi

Estrategias adoptadas para mantener el indicador de morosidad en un nivel óptimo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada ha conseguido dirigir un nivel de morosidad realmente impresionante por lo que se convierte en una institución de intermediación financiera confiable, y para mantener esta reputación la entidad ha sabido manejar estrategias que permiten la adecuada gestión dentro del área de crédito y cobranza, y para lo cual se distinguen las siguientes:

Estrategias de crédito.

Las estrategias que se manejan para el crédito se encuentran plasmadas en el manual de políticas de crédito y cobranza que maneja la cooperativa. Para entender el contexto de las estrategias que se utilizan en la institución financiera se enumeran y describen a continuación:

1. Aplicación de metodología crediticia con modalidad individual para la concesión de crédito.

La Cooperativa analiza, evalúa y califica el riesgo crediticio en base a las cinco C (5C) de crédito.

Tabla 4

5C de crédito

5C DE CREDITO	
CAPACIDAD	Capacidad de pago como primera fuente de repago
CARÁCTER	Integridad, deseo de pagar, características morales y éticas de los socios, capital social
CAPITAL	Solvencia económica y financiera
CONDICIONES	Situación económica macro y micro, situación de mercado, situación política
COLATERAL	Garantías adecuadas y suficientes que respalden la recuperación.

Nota: Información tomada del manual de políticas de crédito y cobro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada

Estas variables le permiten a la entidad parametrizar la correcta evaluación del cliente, con el fin de asegurar que el dinero otorgado por crédito solicitado podrá ser recuperado sin dificultades.

2. Manejan diferentes productos en sus líneas de crédito que se acogen a la necesidad del cliente.

La entidad define la concentración y estructura de su cartera según la normativa establecida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para establecer 3 tipos de productos:

- a. Microcrédito.-** Otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100,000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.
- b. Crédito de Consumo.-** Otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva comercial y otras compras y gastos, así como para la adquisición de vehículos livianos para uso personal.
- c. Crédito Inmobiliario.-** Otorgado con garantía hipotecaria propia a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios, para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia.

3. Gestión idónea de la categorización de créditos.

Con el fin de realizar una adecuada evaluación de créditos la Cooperativa categoriza sus créditos de tal manera que se identifiquen sus políticas y beneficios. Esta categorización se dirige por nuevos (primer crédito realizado en la cooperativa), paralelos (créditos con operaciones vigentes) y novaciones (créditos vigentes con necesidad de refinanciamiento).

4. Ejecuta una adecuada gestión de costos

La Cooperativa utiliza como componentes para el costeo de productos los siguientes: costo de fondeo, costo de operación y costo de provisiones por incobrables.

Costeo de fondeo

En este se utiliza los saldos de las cuentas de ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo distribuidos por bandas según balance contable y los saldos correspondientes a obligaciones financieras. Además, las tasas de interés pasivas correspondiente a cada fuente de fondeo propias o externas y de acuerdo con las bandas de tiempo. Asimismo, se determina el porcentaje de proporción de cada fuente de fondeo con relación al total de las obligaciones financieras, para al final delimitar que el costo del fondeo será la sumatoria de multiplicar el porcentaje de proporción del fondeo por la tasa pasiva.

Costo de operación

Para determinar el costo de operación se utiliza los saldos de las cuentas contables de gastos como: Personal, Servicios Varios, Impuestos, contribuciones, multas, depreciaciones, amortizaciones y otros gastos del período de análisis. Además, se determina la distribución de la cartera por tipo de crédito, para ello se utiliza los saldos de la cartera de crédito. Asimismo, se determina la relación entre el gasto operativo y la cartera de crédito, para concluir se menciona que el costo de operación será la sumatoria de multiplicar el porcentaje de la relación entre el gasto operativo y la cartera de crédito por el porcentaje de distribución de la cartera

Costo de provisión por incobrable

Para el costo de provisión se utiliza los saldos de las cuentas contables de cartera y provisión por segmento. De igual manera, este costo resulta de dividir la provisión para la cartera de crédito por segmento.

5. Formas de pago y delimitación de fechas claramente descritas

La institución financiera describe la forma de pago pertinente para cada tipo de crédito, donde se expresan si los abonos serán; mensuales, bimensuales, cuatrimestrales, semestrales o anuales. Asimismo, se delimitan las fechas para el pago de cuota según le convenga a la entidad y al socio.

6. Se consideran niveles de aprobación

Es importante reconocer que la organización registra los niveles de aprobación de un crédito con el fin de agilizar el proceso y evitar confusiones acerca de los montos aprobados. Es así que se identifican los comités de: oficina, metodológico, de crédito, de administración, los cuales tienen su monto máximo y los integrantes que manejan estos comités.

7. Se determinan factores relevantes sobre la capacidad de pago.

La cooperativa ha considerado realizar cálculos que le permitan determinar la capacidad de pago del deudor basándose en el ingreso total y el conjunto familiar.

Tabla 5

Porcentajes de capacidad de pago

Hijos	% capacidad de pago
0 Hijos	60%
1 – 2 Hijos	55%
3 - 4 Hijos	50%
Más 4 hijos	45%

Nota: Información tomada del manual de políticas de crédito y cobro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada

8. Reconoce sus líneas de crédito y segmentos vulnerables

La organización demuestra tener capacidad suficiente para reconocer las líneas de crédito y los segmentos vulnerables que manejan para lo cual presentan condiciones especiales con el fin de brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Estrategias de cobro.

Las estrategias que se manejan para la gestión de cobro se encuentran plasmadas en el manual de políticas de crédito y cobranza que maneja la cooperativa. Para entender el contexto de las estrategias que se utilizan en la institución financiera se enumeran y describen a continuación:

1. Ejecutan castigos de crédito

La cooperativa reconoce y castiga a todo crédito irrecuperable, además se identifica el proceso que va desde la entrega de información al Consejo de Administración y a la Gerencia General, hasta el paso de información a los entes de control mediante el adjunto de una auditoría interna para justificar el castigo de cartera.

2. Cuenta con procesos de refinanciamiento y reestructuración de créditos

Este tipo de procesos son considerados por la cooperativa como una medida excepcional para regularizar el comportamiento de pago de un deudor y por la misma razón, en ninguna circunstancia, podrá convertirse en una práctica recurrente en el proceso de recuperación de la cartera de crédito.

3. Manejan un seguimiento y recuperación de cartera basado en el riesgo y morosidad

El seguimiento y la recuperación de cartera son un factor clave para el desenvolvimiento idóneo de la institución por lo que la cooperativa dispone de estrategias que permitan dictaminar parámetros para este tipo de situaciones. Dichas estrategias se basan en la asignación de responsables y responsabilidades, así como el uso de rúteros que permitan llevar constancia de entrega recepción de notificaciones para su debido archivo.

4. Establecen niveles de gestión sobre la recuperación de cartera.

La cooperativa establece distintos niveles de gestión sobre la recuperación que se encuentran determinado por la gestión: preventiva, judicial y extrajudicial.

Tabla 6

Niveles de gestión de recuperación

GESTIÓN	DETALLE
PREVENTIVA	Hasta 7 días antes del vencimiento llamadas telefónicas y mensajes.
EXTRAJUDICIAL	<ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 30 días, Oficiales de Negocios: • De 31 a 60 días, gestores de cobranzas • Más de 61 días, supervisor de cobranzas La gestión extrajudicial podrá cambiar en la asignación por días de morosidad de acuerdo con la necesidad de la Cooperativa. Además es importante mencionar que se realizan visitas para dar a conocer estas notificaciones.
JUDICIAL	Mayor a 120 días Supervisor de cobranzas y Abogados externos.

Nota: Información tomada del manual de políticas de crédito y cobro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada

5. Ejecutan tipos de notificación eficientes

La entidad ejecuta notificación de pago que empiezan previo y posterior a la fecha de vencimiento del pago de la cuota. Dándole la oportunidad al socio de realizar sus pagos de manera oportuna o en casos extremos de manera obligatoria.

6. Presupuesta costos de las gestiones extrajudiciales

La cooperativa realiza plan de contingencia en cuanto a las gestiones extrajudiciales, las mismas que estarán informadas al personal involucrado y al socio que recae en mora.

7. Gestionan un comité de mora para los casos de créditos que se reporten con mora

El objetivo principal de este comité es determinar una instancia de administración, control y seguimiento de la cartera en mora, con el fin de mantener la calidad de cartera a través de las técnicas más adecuadas para la recuperación de créditos

8. Manejan una administración de expedientes eficiente

Al tener una adecuada administración de expedientes le permiten a la cooperativa reconocer socios, procesos de aprobación, manejo de historial y valoración de la información. Este tipo de información debe mantenerse bajo custodios ya que se manejan documentos de suma importancia tanto para el socio como para la cooperativa, de igual manera deben ser archivados en orden.

Todas las estrategias descritas que se manejan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada para el área de crédito y cobranza permiten una adecuada ejecución de créditos y una óptima recuperación de cartera, lo cual permite a la entidad generar estándares que les permiten posicionarse de mejor manera en el mercado.

4.4 Análisis de indicadores frente al sector

En este análisis se presentan datos significativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada de los últimos tres años, es decir 2019, 2020 y 2021, con el fin de determinar las variaciones dentro de la cartera y su índice de morosidad alrededor de dichos años.

4.4.1 Colocaciones de los años 2019, 2020 y 2021

Tabla 7

Colocaciones durante los años 2019, 2020, 2021

COLOCACIONES	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Cartera de crédito comercial prioritario	2,831.95	0.00*	0.00*
De 1 a 30 días	53.62	0.00	0.00
De 31 a 90 días	111.59	0.00	0.00
De 91 a 180 días	170.53	0.00	0.00
De 181 a 360 días	362.19	0.00	0.00
Más de 360 días	2,134.02	0.00	0.00
Cartera de crédito consumo prioritario	4,346,074.88	13,942,665.22	18,034,258.30
De 1 a 30 días	232,364.08	327,818.33	421,816.73
De 31 a 90 días	368,222.02	641,458.77	808,327.93
De 91 a 360 días	521,216.03	932,238.39	1,157,833.46
Más de 360 días	3,224,272.75	12,041,149.73	15,646,280.18
Cartera de crédito inmobiliario	306,100.73	5,307,975.39	7,188,199.93
De 1 a 30 días	3,990.75	46,093.79	61,937.36
De 31 a 90 días	6,208.04	91,593.86	116,140.34
De 91 a 360 días	25,634.17	416,526.24	495,426.64
Más de 360 días	270,267.77	4,753,761.50	6,514,695.59
Cartera de microcrédito	9,177,290.70	14,033,568.82	14,831,972.94
De 1 a 30 días	726,334.22	462,374.20	473,859.69
De 31 a 90 días	774,146.96	801,077.26	794,569.48
De 91 a 180 días	2,904,933.05	1,095,865.27	1,123,612.59
De 181 a 360 días	1,721,530.94	2,154,063.83	2,114,739.36
Más de 360 días	3,050,345.53	9,520,188.26	10,325,191.82
Cartera de crédito consumo ordinario	738,193.54	2,520,382.06	0.00*
De 1 a 30 días	23,142.69	71,506.23	0.00
De 31 a 90 días	46,485.54	140,302.92	0.00
De 91 a 180 días	68,364.82	206,506.06	0.00
De 181 a 360 días	136,088.66	420,689.78	0.00
Más de 360 días	464,111.83	1,681,377.07	0.00
TOTAL DE COLOCACIONES	14,570,491.80	35,804,591.49	40,054,431.17

Nota: Información tomada de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de los boletines financieros de 2019, 2020 y 2021. Se resalta () que el consumo prioritario y ordinario se fusionan para formar un solo producto crediticio denominando crédito de consumo.*

Análisis.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada según el informe de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el año de 2019 presenta un total de colocaciones de **\$14,570,491.80** distribuidos en los productos ofertados de comercial prioritario con una suma de \$2,831.95, en consumo por un valor de \$4,346,074.88, en inmobiliario por \$306,100.73, de microcrédito con \$9,177,290.70 y por consumo ordinario un equivalente a \$738,193.54. Mientras que, en el año 2020 la entidad consigue colocar un total de **\$35,804,591.49** distribuidos en los tipos de productos de consumo por un valor de \$13,942,665.22, de inmobiliario por la suma de \$5,307,975.39, de microcrédito con \$14,033,568.82 y por consumo ordinario un equivalente a \$2,520,382.06. Asimismo, en 2021 la organización logra colocar un total de **\$40,054,431.17** dispersos en los productos de consumo por un valor de \$18,034,258.30, de inmobiliario por la suma de \$7,188,199.93, y microcrédito con \$14,831,972.94.

Se nota una creciente relevante con respecto al año 2019 y 2020, lo que implica que la institución ha conseguido realizar un mayor número de colocaciones durante el año 2020 logrando un aumento significativo para la cartera de la entidad. Cabe mencionar que, durante este año existió la presencia de una pandemia a causa del virus la COVID-19, la cual provocó una parálisis de las actividades económicas a nivel mundial, sin embargo, la cooperativa pudo mantenerse activa durante este confinamiento y logró realizar un mayor número de colocaciones que permitieron la circulación de dinero dentro de la economía ecuatoriana. De igual forma en el año 2021 se observa un aumento de colocaciones especialmente en el producto de consumo, lo que implica que la organización sigue ganando buena reputación en el mercado ya que son cada vez más los socios que deciden comprometerse con la institución financiera hacia el progreso mutuo.

4.4.2 Análisis de la cartera durante los años 2019, 2020 y 2021

Tabla 8

Estructura de la cartera 2019, 2020, 2021

ESTRUCTURA DE LA CARTERA	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
TOTAL CARTERA POR VENCER	14,570,491.80	35,804,591.49	40,054,431.17
Cartera de crédito productivo	2,831.95	0.00	0.00
Cartera de crédito de consumo prioritario	4,346,074.88	13,942,665.22	18,034,258.30
Cartera de crédito inmobiliario	306,100.73	5,307,975.39	7,188,199.93
Cartera de microcrédito	9,177,290.70	14,033,568.82	14,831,972.94
Cartera de consumo ordinario	738,193.54	2,520,382.06	0.00*
TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	285,580.14	39,595.30	672,670.69
Cartera de crédito de consumo prioritario	42,029.82	5,525.39	316,687.93
Cartera de crédito inmobiliario	0.00	18,648.25	50,115.35
Cartera de microcrédito	240,927.65	13,872.75	305,867.41
Cartera de consumo ordinario	2,622.67	1,548.91	0.00*
TOTAL CARTERA VENCIDA	834,204.43	822,097.42	641,968.28
Cartera de crédito de consumo prioritario	52,213.22	199,393.21	77,731.86
Cartera de crédito inmobiliario	1.00	45,371.81	27,584.29
Cartera de microcrédito	781,351.78	572,191.87	536,652.13
Cartera de consumo ordinario	638.43	5,140.53	0.00*
TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA	1,119,784.57	861,692.72	1,314,638.97
TOTAL CARTERA BRUTA	15,690,276.37	36,666,284.21	41,369,070.14

Nota: Información tomada de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de los boletines financieros de 2019, 2020 y 2021. Se resalta () que el consumo prioritario y ordinario se fusionan para formar un solo producto crediticio denominando crédito de consumo.*

Análisis.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada según el informe de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el año de 2019 presenta un total de cartera bruta de **\$15,690,276.37** y un equivalente de su cartera improductiva de **1,119,784.57**, lo cual representa que la recuperación de cartera en el año 2019 no era del todo eficiente. Mientras tanto en el año 2020 a pesar de la pandemia ocurrida y los inconvenientes para una ejecución normal de sus actividades, la organización logró obtener una cartera bruta de **\$36,666,284.21** y un total de cartera improductiva de **\$861,692.72**, lo que indica que a pesar de las adversidades la institución pudo realizar un mayor número de colocaciones con respecto

al año anterior, sin embargo su recuperación de cartera tuvo inconvenientes ya que al existir una paralización de actividades dentro de varios sectores, interrumpió los pagos de adeudos y provocó que los créditos vencieran y dejarán de generar intereses. Debido a esto en el año 2021 se tomaron decisiones de refinanciamientos y reestructuraciones a los créditos con el fin de ayudar al socio para que pueda reactivarse en el mercado y así consiga pagar sus deudas, obteniendo entonces durante este año una cartera bruta de \$41,369,070.14 y un total de cartera improductiva de \$1,314,638.97, lo que implica que la entidad siguió con las colocaciones en el mercado y consiguió reestructurar sus estrategias para una adecuada recuperación de cartera.

4.4.3 Análisis de morosidad

Tabla 9

Índices de morosidad 2019, 2020, 2021

ÍNDICES DE MOROSIDAD	AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021	
	VALOR TOTAL	VALOR FRENTE AL SECTOR	VALOR TOTAL	VALOR FRENTE AL SECTOR	VALOR TOTAL	VALOR FRENTE AL SECTOR
Morosidad de la cartera de consumo	2.12%	5.27%	1.45%	2.77%	2.14%	2.65%
Morosidad de la cartera de crédito inmobiliario	0.00%	5.03%	1.19%	2.28%	1.07%	2.66%
Morosidad de la cartera de microcrédito	10.02%	9.18%	4.01%	5.57%	5.38%	5.79%
Morosidad de la cartera de consumo ordinario	0.44%	4.53%	0.26%	3.71%	0.00%*	0.00%*
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	7.14%	7.46%	2.35%	3.99%	3.18%	4.12%

Nota: Información tomada de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de los boletines financieros de 2019, 2020 y 2021. Se resalta () que el consumo prioritario y ordinario se fusionan para formar un solo producto crediticio denominando crédito de consumo.*

Análisis.

El indicador de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada según el informe de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, muestra que, en los años 2019, 2020 y 2021 el total de morosidad de la cartera es de 7.14%, 2.35% y 3.18% respectivamente. Donde se nota claramente que el año 2019 la organización mantuvo el porcentaje de morosidad más alto en relación con los otros años, cabe mencionar que durante este año la empresa se encontraba en el puesto 9 del segmento 3. Mientras que, en el año 2020 la entidad logró escalar puestos hasta llegar a un puesto 16 en el segmento dos, lo que representa un gran logro y se ve reflejado además en su nivel de morosidad ya que para este año se estableció con un porcentaje de 2.35% de morosidad sobre la cartera total. Asimismo en el año 2021 la institución consigue reactivar sus actividades con mayor normalidad y le permite avanzar hasta un puesto 10 en el segmento dos lo cual implica que la cooperativa ha conseguido ampliar sus horizontes y seguir creciendo dentro del mercado sin perder el adecuado manejo de estrategias sobre la recuperación de cartera, lo cual se puede observar en por su nivel de morosidad ya que este es de 3.18%, lo que indica que la gestión realizada en la cooperativa durante los últimos años ha venido desarrollándose con eficiencia y eficacia y le ha permitido a lo entidad mantenerse dentro de un nivel bastante aceptable frente al sector. Además, se puede deducir que la empresa está cumpliendo con sus objetivos y alcanzando sus metas de excelente manera.

Como se puede observar la cooperativa maneja niveles de morosidad que se encuentran bajo los valores totales frente al sector, lo que significa que la institución mantiene un buen manejo de estrategias en recuperación de cartera, permitiéndose abrirse paso y avanzar de posicionamiento dentro del sector, así se lo demuestra ya que para el año 2019 la entidad permanecía en el segmento 3 mientras que para los años de 2020 y 2021 avanza y se coloca en el segmento 2 con el puesto 10 al momento de realización de este estudio.

4.4.3 Análisis de liquidez

Tabla 10

Índice de liquidez de los años 2019, 2020, 2021

INDICE DE LIQUIDEZ	AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021	
	VALOR TOTAL	VALOR FRENTE AL SECTOR	VALOR TOTAL	VALOR FRENTE AL SECTOR	VALOR TOTAL	VALOR FRENTE AL SECTOR
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	23.77%	23.16%	24.29%	25.24%	22.74%	24.86%

Nota: Información tomada de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de los boletines financieros de 2019, 2020 y 2021.

Análisis.

Durante el año de 2019 se puede observar que la Cooperativa tiene una diferencia de 0.61% en el índice de liquidez con respecto al valor total del sector, esto debido a la falta de eficiencia durante sus procesos, sin embargo en los dos años próximos se puede visualizar que la organización ha podido generar un mejor manejo de inversiones que en el caso de la cooperativa son las colocaciones, dando como resultado que la entidad durante el año 2020 se maneje con un valor de 24.29% frente al 25.24%, dicho en otras palabras se consiguió la disminución de liquidez de 0.95% lo cual representa la correcta canalización de recursos y así mismo el buen manejo de liquidez ya que según la normativa este tipo de empresas deben mantenerse sobre el 17% dentro de este indicador. De igual manera para el año 2021 el valor de la institución fue de 22.74% frente al 24.86% del sector, lo que da a entender que la cooperativa mejoró notablemente sus inversiones y se ubica sobre la liquidez mínima según el ente de control y la normativa vigente.

4.5 Factores clave en la institución

A continuación, se presenta una tabla donde se describen los componentes que incidieron para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada mantenga una adecuada gestión dentro del área estudiada y como consecuencia el buen manejo de toda la institución.

Tabla 11*Factores claves*

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
GOBERNABILIDAD	Un organigrama adecuadamente estructurado permite la comunicación directa y oportuna para la correcta ejecución de actividades.
	La guía constante de sus gobernantes hacia las buenas prácticas dentro de la entidad.
	La capacitación periódica hacia el equipo de trabajo colabora a la mejor prestación de servicios.
	El manejo de un ambiente laboral saludable le permite a la entidad una buena interrelación entre colegas de trabajo.
	La toma de buenas decisiones para invertir y gestionar recursos determina un factor competitivo importante.
REGLAMENTACIÓN	Reglamentación interna regida a los entes de control y su normativa.
	Estatuto social claramente determinado mediante artículos que permite determinar aspectos importantes en relación con la organización, trabajadores y clientes.
	Manual de funciones que describen minuciosamente las actividades de cada puesto de trabajo.
	Manual de políticas para el área de crédito y cobro completamente actualizado, entendible y razonable.
GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRO	Variedad de productos ofertados a tasas de interés pertinentes al caso y acopladas a la normativa legal
	Procesos de otorgamiento de crédito direccionados a satisfacer las necesidades del cliente
	Asesoramiento al cliente altamente eficiente y eficaz para la generación de un crédito
	Descripción clara de condiciones al otorgar un crédito
	Gestión de cobro basado estrategias altamente eficientes y eficaces
	Notificación a clientes de manera conveniente
	Seguimiento oportuno, pertinente y respetuoso

Nota: Elaborado por Mishel Morillo

CONCLUSIONES

- Luego del análisis del diagnóstico situacional se pudo observar que la entidad cuenta con una buena comunicación interna del departamento lo cual permite una correcta ejecución de actividades, asimismo se encontró que la organización tiene apoyo didáctico actualizado como manuales, planes operativos y documentos Excel que colaboran a las buenas prácticas del departamento y sus funciones, además se resalta que esta institución maneja grandes fortalezas entre las cuales destacan el personal altamente capacitado y los procesos de cobro eficientes y eficaces, así también se demuestran oportunidades como la liquidez en el sistema financiero y el desarrollo de herramientas tecnológicas, lo cual permite mantener ventajas competitivas en el mercado y a su vez mejorar el margen de utilidades con el paso de los años, de igual manera se encuentran presente debilidades tales como una escasa descripción de los procedimientos y amenazas como por ejemplo la débil educación financiera y la escasa cultura de ahorro, así como la emergencia sanitaria por la que atravesó el país, sin embargo esto le ha permitido a la institución reconocer los puntos de falencia y erradicarlos para el crecimiento significativo de la organización.
- En lo que concierne al marco teórico se pudo detectar que después de revisar en varias bases de datos como scielo, google scholar y latindex, no se encontró investigaciones profundas con respecto a este tema, ya que este no se ha visibilizado a nivel latinoamericano, puesto que en cada país las distintas instituciones financieras se rige a una normativa propia y diferente, así como a panoramas distintos, mientras que en Ecuador las organizaciones de intermediación financiera se acoplan a la normativa y prácticas de la economía popular y solidaria descrita desde 2008 y sus resoluciones con el paso de los años.
- Después de realizar el estudio de caso se demuestra que los procesos y procedimientos aplicados en el área de crédito y cobranza de la Cooperativa responden a buenas prácticas de mecanismos hacia la recuperación de cartera y otorgamiento de créditos, lo que se refleja en el nivel de morosidad que se relaciona directamente con un nivel de gobernanza altamente eficiente y eficaz, ya que como se pudo demostrar los niveles de morosidad siempre se encuentra bajo el valor total frente al sector, lo que indica que la organización tiene la capacidad de recuperar el dinero sin mayores contratiempos, he incluso durante los momentos de emergencia sanitaria supo sobrellevar la situación.

- La organización ha conseguido con el paso de los años tomar buenas decisiones acerca de las inversiones por lo que se puede notar que su liquidez es muy buena con respecto al indicador de la normativa, dando a entender la buena ejecución de actividades y la adecuada canalización de recursos.
- Luego de analizar la normativa, reglamentos, estrategias e indicadores que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura se pueden identificar los factores claves que le permiten a esta organización establecerse en el mercado y ganar tanto reconocimiento como posicionamiento en el mismo, demostrando que los componentes son una adecuada gobernabilidad dentro de la institución, una reglamentación claramente descrita y una gestión de crédito y cobranza altamente eficiente y eficaz.

RECOMENDACIONES

- Es prudente reconocer que la aplicación de este tipo de metodología en cuanto al área de crédito y cobranza es digna de réplica, puesto que cada organización debería diagnosticar el estado de sus políticas, proceso y procedimientos con el fin de reconocer debilidades que necesiten ser redireccionadas, y asimismo adaptar las estrategias determinadas en este trabajo con el fin de mejorar y reforzar los procesos ejecutados en el otorgamiento de créditos y la recuperación de cartera.
- Se recomienda la digitalización de documentos soporte de los créditos con el fin de operativizar de mejor manera los tramites y custodias de la información, para así brindar un aporte de organización documental adecuada donde se disminuye el uso de almacenamiento físico, se libera espacio, se ahorra tiempo al momento de la búsqueda de la información y le permite la accesibilidad instantánea para optimizar procedimientos dentro de la institución.
- Se sugiere que los procedimientos que se encuentran desarrollándose de manera operativa sean escritos a fin de que se cuente con el procedimiento de manera formal, y así poder obtener ventaja de adaptabilidad que le permitirá a la entidad potenciarse como empresa de intermediación financiera y sobre todo permitirá el uso de recursos a la máxima eficiencia posible.
- Se recomienda que el jefe de negocios haga los ajustes pertinentes con el objeto de mantener actualizado todos los procedimientos en función de la dinámica del negocio, para otorgar uniformidad de procesos y sus actividades, de igual manera con el fin de detectar y corregir posibles omisiones o deficiencias en los procesos de crédito y cobro.
- Es recomendable incentivar a las organizaciones a crear, mantener y reforzar un estatus de gobernanza que les permitan aportar estrategias para dar estabilidad a su institución, buscando siempre mejoras para sus procesos y procedimientos y así convertirse en entidades altamente competitivas y representativas a nivel del sistema económico-financiero.
- Es importante desarrollar mecanismos y estrategias que se acoplen a las necesidades de las diferentes empresas, por ello se le recomienda tomar como modelo este trabajo para replantearse prácticas que le permitan a una organización sobresalir y diferenciarse en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albella, S., & Hernández, G. (2017). *La financiación de las micro,pequeñas y medianas empresas a través de los mercadosde capitales en Iberoamérica*. Madrid: CYAN.
- Banco Central del Ecuador. (2021). Fuentes y usos de la liquidez del BCE. *Gestión de la Liquidez del Sistema Financiero*.
- Banco Central del Ecuador. (03 de Enero de 2022). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1462-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-5-6-en-el-tercer-trimestre-de-2021>
- Barriga, G., Gonzáles, M., Torres, Y., & Pinilla, D. (2018). Desarrollo financiero y crecimiento económico en el Ecuador. *Espacios*.
- Brachfield, P. (27 de diciembre de 2012). *Credit and risk consultants*. Obtenido de Credit and risk consultants: <https://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/politicas-de-credito-normales-restrictivas-o-flexibles/>
- Caicedo, K. (2011). *Plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito Mnantial de Oro Ltda*. Quito: Centro universitario Quito.
- Caliz, V. (2021). Importancia del Financiamiento para PYMES . *Coperativismo y desarrollo*.
- Castro, A. (2018). *Economía poúlzar y solidaría ¿realidad o utopía?* Cuenca: Universitaria Abya-Yala .
- Chandler, A. D. (2003). *Estrategía y estructura*. New York: Beard Books.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Limitada . (2021). *Manual de políticas de crédito y cobranza*. Ibarra: Coop. San Anotnio.
- Correas, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planificación estatégica*. Colombia: Pensamiento & Gestión.
- Czerny, A. (2021). Gestión de cobranza efectiva y sistenibilidad financiera. *Ingeniería y competitividad*.

- De la Fuente, H., & Díaz, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito: una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales. *Ingeniare*, 232-247.
- Díaz de Salas, S., Mendoza, V., & Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra*.
- Fernández, M. (agosto de 2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200004
- García, L. (23 de noviembre de 2020). *Importancia*. Obtenido de Importancia: <https://www.importancia.org/credito.php>
- García, M., Del Rocío, K., Ponce, V., & Sanchez, J. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. *COODES. Cooperativismo y desarrollo*, 227-241.
- Jiménez, E. (2018). La aplicación de las nuevas tecnologías apps en el sistema financiero ecuatoriano. Un factor que contribuye a su desarrollo. *Ciencias Económicas*, 57-71.
- Larraín, C. (2007). *BancoEstado Microcréditos: Lección de un modelo exitoso*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- López, M., Gómez, M., Grueso, M., & Duque, E. (2021). Antecedentes de la reputación empresarial interna: el caso de una Cooperativa de Ahorro y Crédito colombiana. *Revista de Estudios Cooperativos*, 1-16.
- Oblitas, H. (2017). *Propuesta de mejora para el proceso de crédito y cobranza*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Pedrosa, S. (12 de enero de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>
- Pérez, A. (07 de junio de 2021). *Tus Finanzas*. Obtenido de Tus Finanzas: <https://tusfinanzas.ec/conoce-como-funciona-el-score-de-credito-y-como-se-lo-calcula/>

- Poveda, G., Erazo, E., & Neira, G. (julio de 2017). Importancia de las cooperativas en el Ecuador al margen de la economía popular y solidaria. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Puentes, R., & Velazco, M. (2009). Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO. Revista de estudios cooperativos*, 104-129.
- Pussetto, L. (2008). Sistema financiero y crecimiento económico: un misterio sin resolver. *Scielo Analytics*, 48-53.
- Ramos, F. (2021). El sobreendeudamiento como problema legal y social. Propuesta de reforma del Código de Protección y Defensa del Consumidor. *Desde el sur*, 1-22.
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo y Equifax. (2020). *Covid-19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional*. Ecuador: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo.
- República del Ecuador, Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro oficial No.449
- República del Ecuador, Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Registro oficial No.332
- Sánchez, Á. (25 de noviembre de 2020). *INEAF Business School*. Obtenido de INEAF Business School: <https://www.ineaf.es/tribuna/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros-parte-i/>
- Sandoval, G. (14 de marzo de 2019). *Blog Grou*. Obtenido de Blog Grou: <https://www.grou.com.mx/blog/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-sector-financiero>
- Superintendencia de Bancos . (2020). *Gob.ec Portan único de trámites ciudadanos*. Obtenido de Gob.ec Portan único de trámites ciudadanos: <https://www.gob.ec/sb/tramites/capacitacion-virtual-educacion-financiera>
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2014). *Reporte de Estabilidad Financiera 2013*. Quito: Sistema Financiero.
- Yance, C. (2017). *Eumed.net*. Obtenido de Eumed.net: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html#:~:text=Nacional%20de%20Estad%C3%ADsticas%20y%20Censo%20>

INEC%2C%20representaban%20el%2084%2C3,industria%20el%2087%20%25%20al%20PIB.

Zibell, M. (11 de abril de 2021). *BBC News Mundo*. Obtenido de BBC News Mundo:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56706606>

ANEXOS

Anexo 1.

Guía de entrevista

	<p style="text-align: center;">GUÍA DE ENTREVISTA – COOP. AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO IMBAURA LIMITADA</p>	<p style="text-align: center;">CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA IBARRA 2021</p>
---	--	---

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Tema: Trabajo de Titulación – Estudio de caso: Coop. Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, área de crédito y cobranza

Entrevistador: Mishel Morillo

Objetivo: Realizar un estudio de caso para el análisis de la gestión del área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Lugar de la entrevista: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra.

Fecha de realización: 27/10/2021

Nombre del entrevistado/a: Mgs. Aracely Anrango

Rol en la empresa: Jefe de crédito y cobranza

PREGUNTAS

1. ¿Cómo se encuentra estructurado el organigrama del departamento de crédito y cobranza?
2. ¿Cuántas personas integran el equipo de trabajo del departamento?
3. Se encuentran definidas y socializadas las funciones del personal del departamento de crédito y cobranza. (valoración de las funciones)

Si ()

No ()

4. ¿Cuáles son las políticas de crédito y cobranza más relevantes de la entidad?
5. ¿Cuáles son los objetivos que se aplican para el monto de créditos y cobranzas?
6. ¿Cuántos productos de crédito oferta la Cooperativa?
7. ¿Cómo se realizan los procesos para el otorgamiento de un crédito, tomando en consideración nivel de crédito y calificación crediticia, sin excepción alguna?
8. ¿Cuál es el seguimiento que se le da al proceso de crédito y cobranza?
9. ¿Qué tasa de interés aplican para los pagos tardíos?
10. ¿Cómo se les comunica oportunamente a los clientes sobre los saldos adeudados y los vencimientos de los créditos?
11. ¿Cuál es el método de notificación a los clientes que exceden la fecha de pago?
12. ¿Cuál es el índice de morosidad de empresa?
13. ¿Cuáles son las causas del índice de morosidad de la empresa?
14. ¿Qué gestión está realizando la institución para enfrentar el índice de morosidad?
15. ¿Existe un modelo de cobranza y de recuperación de cartera vencida en la entidad? (validar la información)

Si ()

No ()

16. ¿Cómo se revisan los saldos pendientes de los documentos por cobrar para determinar las cuentas morosas?
17. ¿Con que frecuencia recibe informes sobre las condiciones de la cartera?
18. ¿Cada que tiempo se realizan planificaciones para estructurar las estrategias de gestión para el área de crédito y cobranza?

Anexo 2.

Ficha de observación

	FICHA DE OBSERVACIÓN COOP. AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO IMBAURA LIMITADA	CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA IBARRA 2021
---	---	--

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Tema: Trabajo de Titulación – Estudio de caso: Coop. Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, área de crédito y cobranza

Observador: Mishel Morillo

Objetivo: Realizar un estudio de caso para el análisis de la gestión del área de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Lugar de aplicación: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura Limitada, de la ciudad de Ibarra.

Fecha de realización: 27/10/2021

DETALLE	VALORACIÓN DE EXISTENCIA		OBSERVACIÓN
	SI	NO	
Manual de Funciones			
Manual de políticas de crédito y cobranza			
Productos Ofertados			
Proceso otorgamiento de crédito			
Plan operativo (estrategias)			
Gestión de Cobranza			

Anexo 3.

Cruces de la matriz FODA

		FORTALEZAS									DEBILIDADES			
OPORTUNIDADES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	TOTAL OPORTUNIDADES		D1	D2	TOTAL OPORTUNIDADES		
O1	5	2	1	3	3	5	1	20	O1	1	3	4		
O2	3	3	1	3	5	4	2	21	O2	1	1	2		
O3	1	4	1	5	3	3	1	18	O3	2	1	3		
O4	4	1	1	5	4	5	2	22	O4	5	5	10		
TOTAL FORTALEZAS	13	10	4	16	15	17	6		TOTAL DEBILIDADES	9	10			

		FORTALEZAS									DEBILIDADES			
AMENAZA	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	TOTAL AMENAZAS		D1	D2	TOTAL AMENAZAS		
A1	1	1	1	1	1	1	1	7	A1	1	1	2		
A2	1	4	1	4	4	3	5	22	A2	1	1	2		
A3	1	5	1	4	2	4	1	18	A3	3	1	4		
A4	3	2	1	4	1	4	4	19	A4	1	2	3		
TOTAL FORTALEZAS	6	12	4	13	8	12	11		TOTAL DEBILIDADES	6	5			

Figura 4

Entrevista al jefe de área de crédito y cobranza



Nota: Se realiza la entrevista a la Magister Aracely Andrango

Figura 5

Observación directa a los procesos de crédito



Nota: Se realiza la observación directa a todos los procesos, procedimientos y manuales del área de crédito

Figura 6

Revisión en lo proceso de cobro



Nota: Se realiza la observación directa a todos los proceso, procedimientos y manuales del área de cobro