



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA (REDISEÑO)

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO IMBABURA IMBACOOPT LTDA. DEL CANTÓN OTAVALO,
PROVINCIA DE IMBABURA, EN EL PERÍODO 2020

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

AUTORES:

Cacuango Picuasi Janeth Liliana

De la Torre Yamberla Jessica Leonela

DIRECTOR(A):

Msc. Ana Isabel Arciniegas Calderón

Ibarra, 2022



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	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1003086806
APELLIDOS Y NOMBRES	Cacuango Picuasi Janeth Liliana
DIRECCION:	Otavalo, Sebastian Manrique y Alonso de Cabrera
TELEFONO MOVIL:	593 997425773
EMAIL:	jlcacuangop@utn.edu.ec
DATOS DE CONTACTO	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1004231815
APELLIDOS Y NOMBRES	De la Torre Yamberla Jessica Leonela
DIRECCION:	San Roque, calle Modesto Larrea
TELEFONO MOVIL:	593 984115218
EMAIL:	jdelatorrey@utn.edu.ec

DATOS DE LA OBRA	
TITULO	Análisis de la gestión de cobranza y su influencia en la recuperación de la cartera de microcréditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Imbabura Imbacoop Ltda. Del cantón Otavalo, provincia de Imbabura, en el período 2020.
AUTOR(ES)	Cacuango Picuasi Janeth Liliana De la Torre Yamberla Jessica Leonela
FECHA:	26/8/2022
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA	Pregrado <input checked="" type="radio"/> Postgrado
TITULO POR EL QUE OPTA	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR/DIRECTOR	Msc. Ana Isabel Arciniegas Calderón

2. CONSTANCIAS

Nosotras como autoras manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrollo sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y somos titulares de los derechos patrimoniales, por lo que se asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldremos en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 19 de septiembre 2022

AUTORAS



Cacuang Picuasi Janeth Liliana

C.I. 1003086806



De la Torre Yamberla Jessica Leonela

C.I. 1004231815

Facultado por resolución del Consejo
Universitario.....



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Por medio de la presente yo Msc. Ana Arciniegas, certifico que las Srtas. Janeth Liliana Cacuango Picuasi, portadora de la cédula de identidad Nro. 100308680-6 y Jessica Leonela De la Torre Yamberla, portadora de la cédula de identidad Nro. 100423181-5, han trabajado en el desarrollo del proyecto de tesis "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO IMBABURA IMBACOOPTA. DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, EN EL PERÍODO 2020", previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA, lo cual ha realizado en su totalidad con responsabilidad.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.



Firmado digitalmente por:
**ANA ISABEL
ARCINIEGAS
CALDERON**

Msc. Ana Arciniegas

DIRECTORA DE TESIS

Dedicatoria

La presente investigación está dedicada a Dios por todas las bendiciones recibidas, a mis padres por ser unas personas maravillosas por enseñarme a nunca rendirme y mantenerse junto a mí siempre que los necesito guiándome y aconsejándome, sobre todo inculcándome valores como la honestidad, responsabilidad, humildad y la perseverancia. También está dedicado a mis hermanos y a toda mi familia porque siempre están conmigo apoyándome con sus mensajes de aliento, con su paciencia y su comprensión.

Jessica De la Torre

En primer lugar, a Dios, porque ha estado conmigo en todo momento, sosteniéndome en sus manos y mostrándome su misericordia a cada instante, llenándome de su amor incondicional y dándome paz; a mi compañero de vida, quien fue mi rayo de esperanza y me ayudó a mostrar lo que en realidad soy; a mis padres, que con su sabiduría me guiaron por el camino correcto, por darme fortaleza cuando me desanimaba en medio de cada proceso; y a mi tutora, que con trabajo arduo y mucha paciencia logró que llegáramos a la meta.

Janeth Cacuango

Agradecimientos

A Dios, por bendecirnos con su sabiduría durante el trayecto de nuestra vida Universitaria y permitirnos culminar con el trabajo; a nuestros padres que nos apoyaron en todo momento, a nuestra tutora que con su paciencia y fe nos impulsó a no dejar de creer en nuestras capacidades, a nuestros hermanos y amigos que nos ayudaron emocionalmente cuando queríamos tirar la toalla.

Jessica De la Torre

A Dios, por permitirme disfrutar y culminar una etapa más en mi vida, gracias a mi prestigiosa universidad y a mis docentes que fueron parte de este proceso tal vez no tan fácil, pero con esfuerzo me convirtieron en una gran profesional; a toda mi familia, pero sobre todo a mis padres, quienes me inculcaron el ejemplo de perseverancia, humildad y sacrificio, porque han formado en mí, el deseo del éxito en la vida.

Janeth Cacuango

Tabla de contenido

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
JUSTIFICACIÓN	5
UNIDAD I	6
DIAGNÓSTICO DEL CASO	6
Objetivo.....	6
Variables	6
1.1 Desarrollo de indicadores	9
1.1.1 Análisis de entrevista.....	9
1.1.2 Análisis de gestión de cartera	13
1.1.3 Análisis de factores externos	14
1.2 Matriz FODA	16
1.3 Conclusión diagnóstica.....	17
UNIDAD II.....	18
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
Objetivo.....	18
2.1 Estado del arte	18
2.1.1 Gestión de cobranza.....	18
2.1.2 Morosidad crediticia	19
2.1.3 Estrategias de cobranza.....	19
2.2 Desarrollo del Marco teórico	20
2.2.1 Términos generales	20
2.2.2 Términos específicos	28
2.2.3 Términos técnicos.....	33
UNIDAD III.....	36
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	36
Introducción.....	36
Objetivo.....	36
3.1 Enfoque	36
3.1.1 Cualitativos	36

3.1.2 Cuantitativo.....	36
3.2 Tipos de investigación	37
3.2.1 Exploratorio	37
3.2.2 Descriptivo	37
3.3 Métodos.....	37
3.3.1 Inductivo	37
3.3.2 Analítico	38
3.4 Técnicas.....	38
3.4.1 Encuestas.....	38
3.4.2 Entrevistas	38
3.4.3 Observación.....	39
3.4.4 Análisis documental.....	39
3.5 Instrumentos de investigación	39
3.5.1 Cuestionarios	39
3.5.2 Guías de entrevistas.....	40
3.5.3 Fichas de Observación	40
3.6 Variable.....	40
3.7 Población.....	41
UNIDAD IV	42
ESTUDIO DEL CASO	42
4.1 Recolección de información.....	42
Introducción.....	42
Objetivo.....	42
4.1.1 Objetivos específicos.....	42
4.1.2 Determinación de variables de diagnóstico.....	42
4.1.3 Indicadores	43
4.1.4 Matriz de relación diagnóstica.....	44
4.2 Análisis de los resultados.....	45
4.2.1 Análisis de entrevista.....	45
4.2.2 <i>Normativa externa</i>	47
4.2.3 <i>Normativa Interna</i>	53
4.2.4 <i>Análisis de encuestas</i>	60

4.2.5 Análisis de indicadores	65
4.3 Redacción del informe	72
4.4 Presentación y análisis de resultados del caso	73
Análisis de gestión	73
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
Bibliografía	78
Anexos	82

RESUMEN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son reconocidas como parte del sector financiero popular y solidario y son creadas con el propósito de dirigir esfuerzos para el beneficio social y colectivo. El trabajo tiene el objetivo de realizar un análisis a la gestión de cobranza y su influencia en la recuperación de la cartera de microcréditos de la cooperativa de ahorro y crédito Imbabura IMBACCOOP Ltda., ubicada en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura, en el período 2020. Para el desarrollo del análisis de la administración de cobranza de la Cooperativa se empleó un enfoque cuali-cuantitativo de tipo exploratorio descriptivo, con metodología inductiva, se utilizó entrevistas, encuestas y observación documental a fin de recolectar datos e información pertinente para su posterior descripción. Una vez procesada la información, se determinó que la gestión de cobranza de la Entidad durante el año 2020 ha sido eficiente, puesto que se definen adecuadamente aspectos administrativos tales como metas, objetivos y estrategias, además, la normativa interna que direcciona las operaciones del área de créditos y cobranzas ha sido determinada de forma eficiente y eficaz, lo cual, ha permitido que el personal operativo procedan en base a políticas y procedimientos establecidos en manuales, por otro lado, los indicadores de gestión tales como; índice de morosidad, rendimiento de cartera y, cartera refinanciada y reestructurada, son mejores que el promedio de las cooperativas del segmento, dichos aspectos han generado un impacto positivo en las operaciones de la entidad, puesto que, la liquidez y solvencia no se ha afectado significativamente.

ABSTRACT

Savings and Credit Cooperatives are recognized as part of the popular and supportive financial sector and are created with the purpose of directing efforts for social and collective benefit. The objective of the work is make an analysis of the collection management and its influence on the recovery of the microcredit portfolio of the Imbabura IMBACOOOP Ltda. savings and credit cooperative, located in the Otavalo canton, province of Imbabura, in the period 2020. For the development of the analysis of the collection management of the Cooperative, a qualitative-quantitative approach of descriptive exploratory type was used, with inductive methodology, interviews, surveys and documentary observation were used in order to collect data and pertinent information for its later description. Once the information was processed, it was determined that the collection management of the Entity during the year 2020 has been efficient, since administrative aspects such as goals, objectives and strategies are adequately defined, in addition, the internal regulations that direct the operations of the area of credits and collections has been determined efficiently and effectively, which has allowed the operating personnel to proceed based on policies and procedures established in manuals, on the other hand, management indicators such as; delinquency rate, portfolio yield and refinanced and restructured portfolio are better than the average of the cooperatives in the segment, these aspects have generated a positive impact on the entity's operations, since liquidity and solvency have not been affected significantly.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de ahorro y crédito Imbabura Imbacoop Ltda., nace en el año de 1983 en la comunidad “La Compañía” perteneciente al cantón Otavalo provincia de Imbabura; la idea surgió en respuesta a la necesidad de un grupo de comerciantes, dado que la carencia de documentos legales les impedía acceder a un crédito bancario. Un grupo de 20 personas liderado por Enrique Ascanta Maldonado, con un aporte de cinco mil sucres cada uno, conformaron una Asociación Católica mediante un acuerdo y la asesoría de Antonio Arregui.

En el año de 1993 Imbacoop disponía de un capital de quinientos mil sucres, en sus inicios sus servicios tan solo fueron dirigidos a los vecinos de la comunidad debido a que los procesos para otorgar créditos lo llevaban de una manera empírica, dado que sus fundadores eran analfabetos; tiempo después, en el 2004 la cooperativa alcanzó un total de 150 socios y con ello, se procedió a obtener la personería jurídica, además, sus operaciones mejoraron puesto que a este tiempo contaron con personal con formación de nivel secundaria.

En el 2009 empieza a presentar dificultades debido a que no disponían de una base completa de datos, los directivos respondieron a aquella debilidad interna con la implementación de un sistema informático, lo que contribuyó a la mejora de sus actividades operativas, además, les permitió expandirse a la ciudad de Otavalo, Atuntaqui e Ibarra.

En la actualidad, la institución financiera cuenta con 40 trabajadores y tres agencias ubicadas en la ciudad de Otavalo, Atuntaqui e Ibarra, pertenecientes a la provincia de Imbabura; dispone de un activo de \$9'068.005,19 y diez mil socios, es regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), y, a partir del mes de junio del 2020 se integró al segmento 3 según Resolución No. 521-2019-F de 14 de junio de 2019 emitido por la Junta de Políticas y Regulación Monetaria y Financiera quien se encarga de formular las políticas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores, en donde se establece que para formar parte del segmento 3 se debe mantener un activo de \$5'000.000.00 hasta \$20'000.000.00.

Entre los productos y servicios que ofrece se encuentra las cuentas de ahorros, la otorgación de créditos y las colocaciones de recursos económicos a plazo fijo; el microcrédito es el único producto que es ofertado a los clientes, puesto que, la Cooperativa considera a la familia como una microempresa.

El objetivo general del estudio del caso es ejecutar un análisis de la gestión de cobranza y su influencia en la recuperación de la cartera de microcréditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Imbabura Imbacoop Ltda., del cantón Otavalo provincia de Imbabura en el período 2020, a través de la evaluación de procesos, políticas e indicadores financieros con el fin de plantear conclusiones y recomendaciones de la gestión de cobranza.

La primera parte del trabajo tiene el objetivo de realizar un diagnóstico de la gestión de cobranzas de la institución financiera a través de la investigación y análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para la segunda parte del estudio se ha planteado elaborar un marco referencial en base a información bibliográfica para fundamentar conceptos relacionados a la gestión de cobranzas con el fin de brindar mayor comprensión del tema a investigar.

La tercera parte tiene como fin desarrollar un marco metodológico con un enfoque cuali-cuantitativo, en donde se planteen las herramientas de recolección de datos a emplear para realizar la investigación de manera ordenada y obtener información confiable del área de estudio.

Para el desarrollo de la cuarta parte del trabajo se ha propuesto ejecutar un estudio del caso a través del análisis de la información recopilada, con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones.

JUSTIFICACIÓN

Las cooperativas financieras han tomado relevancia durante los últimos años ya que fomentan el desarrollo de grupos vulnerables, mismos que mediante el otorgamiento de microcréditos han contribuido a la reactivación de la economía nacional (El Comercio, 2019); además, dichas organizaciones han sido la clave para el éxito económico de los países desarrollados y subdesarrollados (Inglada, Sastre, & Bilbao, 2015), es decir que aportan mucho valor al desarrollo de la economía nacional e internacional.

En las organizaciones, la gestión de cobranzas es fundamental para una eficiente administración empresarial (Oto, 2011), mismo que se puede lograr por medio del uso de herramientas financieras y la aplicación de un control riguroso a la cartera de crédito (Parrales, 2013); por ello, tanto el control como el análisis del estado de la cartera de crédito son factores que determinan la calidad de la administración de la entidad financiera.

De acuerdo con el informe del Banco Central del Ecuador (BCE), los índices de morosidad en cuanto a microcréditos a nivel nacional ascendió a un 10.6% en febrero del 2020, siendo el superior de entre los créditos que están a disposición de la población (Banco Central del Ecuador, 2020); además, según el Boletín de la SEPS, el nivel de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Imbabura Imbacoop Ltda., se encontró en un 8.03% a diciembre del 2020 (SEPS, 2020), claramente el indicador de morosidad de la entidad financiera en análisis se encuentra en un porcentaje por debajo del promedio de las Cooperativas, por ello se va a realizar un análisis a su gestión de cobranzas, a fin de determinar y describir los aspectos que han generado que la administración de la cartera sea mejor a las del promedio de las cooperativas del segmento.

Los altos directivos y los colaboradores se beneficiarán directamente con el estudio de caso porque van a disponer de un estudio en donde se describa cómo se está manejando la gestión de la cartera, cuáles son las consideraciones que se deberían mantener y cuales eliminar para gestionar de forma eficiente la cartera, lo cual produce una mejora en el posicionamiento de la institución financiera puesto que al mantener una recuperación de cartera de calidad, se encuentra en la posibilidad de colocar productos a disposición de la clientela.

UNIDAD I

DIAGNÓSTICO DEL CASO

Objetivo

Realizar un diagnóstico de la gestión de cobranzas de la institución financiera a través de la investigación y análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Variables

Tabla 1*Matriz diagnóstica*

Objetivo	Variables	Indicadores	Referencias	Técnicas	Fuentes de Información	Argumentos
Identificar los objetivos estratégicos en cuanto a la gestión de cobranza dentro de la institución	Objetivos estratégicos	Existencia de objetivos estratégicos	Pregunta 1 de la entrevista	Entrevista	Jefe departamental	Estos cuestionamientos permitirán determinar si la COAC establece y se guía de una planificación.
		Cumplimiento de los objetivos estratégicos	Pregunta 2 de la entrevista	Entrevista	Jefe departamental	
		Comportamiento del factor económico y tecnológico	Análisis documental	Observación	Banco Central del Ecuador Informe SEPS	
Identificar la normativa vigente de los entes de control en lo concerniente a la gestión de la cartera	Normativa vigente externa	Cambios de la normativa	Pregunta 3 de la entrevista	Entrevista	Jefe departamental	Con este apartado se pretende determinar si la COAC se encuentra actualizada en cuanto a los cambios y reformas que ha establecido el ente de control para el manejo de la cartera de microcrédito.
Determinar la normativa interna de la institución en lo relacionado con la gestión de la cartera.	Normativa interna	Existencia de manual de políticas y procedimientos de gestión de créditos y cobranza	Pregunta 4 de la entrevista	Entrevista	Jefe departamental	Este objetivo permitirá conocer si la COAC considera las reformas emitidas por el ente de control en cuanto al manejo de la cartera de microcrédito para establecer sus manuales, además, saber si se ha cumplido con la misma.
		Ajustes a la normativa de acuerdo a la normativa externa de los entes de control	Pregunta 5 y 6 de la entrevista	Entrevista	Jefe departamental	
		Cumplimiento de las políticas y procedimientos de gestión de créditos y cobranza	Pregunta 7 y 9 de la entrevista	Entrevista	Jefe departamental	

<p>Establecer el manejo de los indicadores de gestión de cartera en relación al segmento</p>	<p>Manejo de los indicadores de gestión de cartera</p>	<p>de Índice de morosidad de Liquidez de Vulnerabilidad del patrimonio de Cobertura de la cartera de microcrédito</p>	<p>Pregunta 8 de la entrevista Análisis documental</p>	<p>Entrevista Observación</p>	<p>Jefe departamental Boletines financieros</p>	<p>Este objetivo permite evidenciar que el manejo de los indicadores de gestión de la COAC ha contribuido a que se mantenga una administración eficiente y eficaz en cuanto al manejo de la cartera de microcréditos, y consecuentemente a los recursos económicos de la entidad financiera.</p>
--	--	---	--	-----------------------------------	---	--

Nota: la matriz servirá de guía para realizar el diagnóstico de la gestión de cobranza de la COAC en análisis.

1.1 Desarrollo de indicadores

1.1.1 Análisis de entrevista

Se realizó una entrevista el 8 de abril a la jefa del área de créditos y cobranzas, misma que inicio a las 9:00 a.m. y culminó a las 10:00 a.m.

1. ¿Se han establecido objetivos estratégicos para optimizar el proceso de recuperación de cartera?

Claro, siempre buscamos implementar objetivos estratégicos las mismas que se complementan con las políticas y procedimientos de la empresa, con la cual se efectúan metodologías específicas tanto en colocación como en recuperación de cartera, las mismas que están establecidas por los responsables de cada uno de los casos, pues se aplican diferentes estrategias de acuerdo a cada caso el más general es el refinanciamiento y existen otros tipos de métodos que se aplican de acuerdo a cada caso pero que estén de acuerdo con nuestros manuales.

Otro punto que también es muy importante al momento de agilizar la recuperación de cartera, es la captación de la documentación de los respaldos tanto de ingresos, gastos y patrimonios del adeudado, pues todos esos documentos nos servirán como respaldo al momento de recuperar el crédito por eso es muy importante realizar una verificación de campo la cual será realizado por nuestros asesores de negocios los cuales deben estar meramente capacitados para que el análisis y el análisis de información sea mayormente confiable.

2. ¿Cuáles han sido los factores que obstaculizan el cumplimiento de la planificación?

No podría decir que se nos han presentado grandes obstáculos que impidan el cumplimiento de la planificación, ya que siempre nos aseguramos de que la planificación establecida sea estrictamente cumplida de acuerdo con nuestros manuales ya que en dicho documento están definidos los procedimientos que se deben realizar por cada cargo, así como también las políticas y obligaciones a cumplir. Aunque un factor que nos impidió cumplir con la planificación establecida para el 2020 fue la pandemia, pues no estábamos preparados.

3. ¿La COAC se mantienen actualizada en cuanto a las reformas establecidas por el ente de control?

Si, nuestras tasas de interés están en base a lo establecido por el banco central y nuestros procedimientos de acuerdo con las reformas establecidas por la SEPS, ya que nosotros siempre estamos pendientes de cada actualización o cambio que surja en las reformas pues nuestra institución busca la mejora continua y por ende cada día estamos informándonos si existe algún cambio para buscar adaptar nuestros servicios y productos financieros a las nuevas reformas o actualizaciones que surjan.

4. ¿La COAC cuenta con manuales para la gestión de cartera y cobranza?

Si, contamos con un manual específico para la gestión de cartera y cobranza, ya que el manual es realizado por personas a cargo del proceso crediticio la cual es actualizada cada año de acuerdo con las necesidades de la institución.

5. ¿El manual se ha establecido en base a la normativa vigente de los entes de control?

Claro, nuestros manuales están alineados a las disposiciones legales, por lo que los procesos de crédito y cobranza están normadas y reguladas por la SEPS pues es el ente que regula a todas las cooperativas.

6. ¿Se han efectuado ajustes a los manuales en el año 2020 por la emergencia sanitaria?

Se han realizado ciertos ajustes a los procesos para la otorgación del microcrédito pues hemos buscado realizar análisis más rigurosos y estrictos del solicitante la cual ha permitido que nuestro nivel de morosidad de microcrédito se mantenga a un dígito que es el estándar establecido del sector financiero ya que como se sabe que toda institución financiera maneja un porcentaje de morosidad con respecto a la cartera de microcréditos, sin embargo nosotros para poder solventar este aspecto en una cuestión muy sustancial a pesar de que se dieron las disposiciones por la pandemia y la declaratoria del estado de excepción tuvimos que diferir tres cuotas por la emergencia sanitaria y todo quedó paralizado, nosotros al finalizar el segundo mes del diferimiento creamos un plan de acción como la de ir verificando negocios que no iban a poder cumplir con las obligaciones y dimos oportunidad a nuevos diferimientos o en casos específicos dimos la oportunidad de realizar

renovaciones de la deuda post COVID y cuotas de gracia y nosotros en lo que es la morosidad lo mitigamos y logramos solventar y no permitir que el indicador supere lo que ya habíamos estado manejando tomando esas decisiones y lineamientos de trabajo.

7. ¿Hay factores que obstaculicen el cumplimiento de lo establecido en los manuales?

No se nos han presentado factores que impidan el cumplimiento de lo establecido en los manuales ya que el funcionario que colabora en cierta área o departamento conoce sus actividades de una forma clara y concisa la cual está plasmado en un documento, la misma que se debe cumplir a cabalidad pues de no ser cumplida por parte del trabajador puede llevar a una infracción o falta grave.

8. ¿Cómo ha afectado la pandemia a la COAC en cuanto a la cartera de microcrédito?

Creo que durante la emergencia sanitaria creció en un nivel considerable en nuestro grado de morosidad ya que nosotros respondemos al principio cooperativo de preocupación por la comunidad y otorgamos créditos en un alto porcentaje a emprendedores y pequeños negocios y con la llegada de la pandemia muchos pequeños negocios cerraron por lo que no pudieron cumplir con sus obligaciones, pues esto desencadenó un crecimiento considerable en el nivel de morosidad, sin embargo, logramos solventarlo como lo mencione anteriormente.

9. ¿Qué mecanismos se ha considerado para reducir la morosidad?

La estrategia de recuperación más efectiva que nosotros hemos mantenido y la cual nos ayudó a reducir el nivel de morosidad es la gestión reactiva pues hemos tenido que tomar procesos de reestructuraciones o convenios de pago con los deudores, mejorando y rebajando la carga financiera a través de la ampliación de plazos y cuotas de pago. Otro método que utilizamos para que un crédito no caiga en mora y no nos afecte a nuestro nivel de morosidad es enviar mensajes de texto dos o tres días antes de la fecha de pago, monitoreo del sistema, monitoreo de cartera no devengada, call center, etc.

10. ¿Cuál es el factor principal que incide para que el índice de morosidad se incremente?

El factor principal que incide en lo que es colocación temprano, que lo medimos como cosecha de último año, en segunda instancia hemos tenido inconvenientes con los socios en la pandemia que han tenido afectaciones en los negocios o trabajos por pérdida de trabajos o ingresos por pérdida de ventas que han reducido su capacidad de pago, de hecho, también se puede hablar de otro porcentaje por una mala colocación, por malas prácticas crediticias. Por ejemplo, como la de otorgar un crédito a un socio sobre endeudado porque en el sistema Equifax (base de datos o buro de créditos que mide toda la información financiera del cliente) las actualizaciones lo realizan a fin de mes y no se puede observar si un socio ya obtuvo algún crédito reciente.

Análisis general

La COAC en análisis mantiene en constante actualización sus aspectos administrativos en base a las resoluciones que emite el ente de control (SEPS), lo cual, refleja que la gestión del área de cobranzas es encaminada por la normativa externa para evitar sanciones; además, los manuales con los que se maneja cada departamento se han establecido conforme a las normas emitidas por la SEPS, mismos que se actualizan constantemente ante necesidades o debilidades que presente el área que se va a analizar.

Por otro lado, se visualiza que los administrativos han implementado acciones correctivas para mitigar el impacto generado por la emergencia sanitaria, por medio de la implementación de estrategias que permitan el cobro efectivo de la obligación financiera del cliente, tales como; visitas a los negocios de los prestamistas y el diferimiento de las cuotas que no se han cubierto, lo cual ha generado un impacto positivo en cuanto a la recuperación de la cartera, y consecuentemente en la liquidez de la entidad financiera.

En cuanto al cumplimiento de las políticas y procedimientos que se han establecido en el manual de créditos y cobranzas, se han establecido sanciones para el personal que incumpla con las mismas; hecho que beneficia a la entidad financiera, puesto que se reduce el riesgo crediticio al cumplir con los procedimientos crediticios y contribuye al cobro del recurso económico prestado y, directamente se ve afectado los indicadores financieros que maneja la cooperativa.

1.1.2 Análisis de gestión de cartera

A continuación, se presenta una tabla comparativa entre los indicadores financieros de la COAC en análisis y las instituciones financieras que integran el segmento 3.

Tabla 2

Cuadro comparativo de indicadores financieros

RATIO FINANCIERO	COAC	COACS
	IMBABURA IMBACOOP LTDA.	SEGMENTO 3
INDICES DE MOROSIDAD		
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROREDITO	8,03%	12,78%
LIQUIDEZ		
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	31,73%	23,01%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO		
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	71,04%	47,85%

Nota: la tabla muestra una comparación entre los ratios financieros de la COAC en análisis y los ratios promedios de las COAC del segmento 3. Tomado de los boletines financieros emitidos por la SEPs.

El índice de morosidad de la COAC Imbabura Imbacoop Ltda. es menor al que presentan las Cooperativas del segmento tres en promedio, por lo cual, la institución financiera en análisis presenta una mejor calidad en cuanto a los procesos de recuperación de la cartera de microcrédito, y a pesar de la afectación en la capacidad de pago de los clientes generado por la emergencia sanitaria, los operativos de la Cooperativa han ejecutado estrategias para mantener este ratio en un dígito.

En cuanto a la liquidez, el indicador de la Institución financiera en análisis es superior al indicador de las Cooperativas del segmento tres en más de ocho puntos porcentuales, lo cual muestra que la Cooperativa Imbabura Imbacoop Ltda. tiene una alta capacidad de responder a sus obligaciones de corto plazo, además, el riesgo operativo está por debajo de las demás cooperativas lo cual, refleja una eficiente y eficaz administración del recurso económico por parte de los operativos.

La vulnerabilidad de la cartera sobre el patrimonio de la Cooperativa Imbacoop es superior al de las instituciones financieras que componen el segmento tres en más de veinte y cinco puntos porcentuales para el año 2020, dicha cifra representa un riesgo de

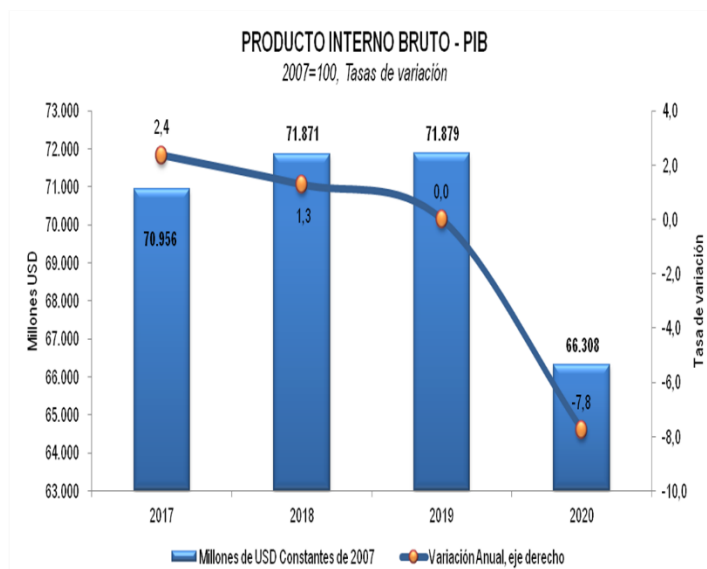
incobrabilidad de una parte significativa de la cartera de créditos, lo cual afecta directamente al patrimonio de la entidad financiera al no percibir los ingresos que se esperaban generar de la intermediación financiera.

1.1.3 Análisis de factores externos

Factor económico.

Figura 1

Economía ecuatoriana



Nota: La figura muestra el decrecimiento del producto interno bruto (PIB) en el año 2020, información que fue sustraída del Banco Central.

La emergencia sanitaria mundial por causa del Covid-19 impacto directamente en el desempeño económico de los países de la región y el mundo, afectando la movilidad de las personas y el normal funcionamiento de establecimientos productivos y comerciales, por lo que Ecuador presentó un decremento económico del 7,8%, este comportamiento se debe a que se dio: un decrecimiento de 11,9% de la formación bruta de capital fijo, disminución de 7,0% del gasto de consumo final de los hogares, reducción del gasto de consumo final del gobierno general de 6,1% y, contracción de las exportaciones de bienes y servicios en 2,1%.

Factor tecnológico.

Figura 2

Situación de los servicios financieros digitales en el sector cooperativo



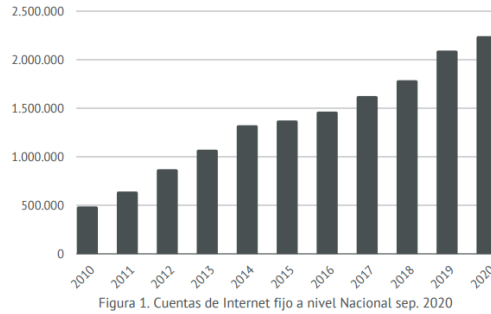
Nota: SEPS hace mención sobre la Situación de los servicios financieros digitales en el sector cooperativo SEPS (pág. 5-12).

Las instituciones financieras que forman parte del Sector Financiero Popular y Solidario señalan que su enfoque primordial es la atención por canales físicos, sin embargo, en el 53% de las entidades el desarrollo de los canales tecnológicos que emplean se encuentra en un estado de madurez, y el resto no emplea medios digitales o están en un nivel básico.

Aunque, con el estudio realizado por la SEPS se obtuvo como resultados que las COAC han venido incrementando sus inversiones en activos tecnológicos, especialmente desde el año 2020, incentivados por la crisis derivada del Covid-19, los socios y clientes aún mantienen una conducta de uso y de acceso tradicional a los servicios por los canales físicos por lo que el proceso de cambio tecnológico dependerá del nivel de comprensión digital del usuario, y de su confianza en la misma, por tal razón es necesario implementar estrategias sobre la educación financiera digital en el sector cooperativo, pues una transformación digital mejoraría en gran parte la eficiencia de los servicios financieros y la inclusión financiera.

Figura 3

Estadísticas de conectividad



Nota: La figura muestra el crecimiento de las cuentas de internet fijo a nivel nacional a septiembre de 2020, información que fue sustraída de los boletines financieros de ARCOTEL (pág.7)

En el Ecuador el consumo del internet ha tenido un crecimiento continuo durante los últimos 10 años, y, durante la emergencia sanitaria, la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) prohibió la suspensión de los servicios de internet por falta de pago, lo cual, permitió que los usuarios desarrollen sus actividades mediante el uso de la telecomunicación.

1.2 Matriz FODA

Tabla 3

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Determinación de planificación estratégica en base al análisis de factores externos e internos. -Eficiente gestión de los riesgos internos y externos. -Actualización de normativa interna -Determinación de mecanismos dirigidas a la eficiente gestión de la cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> -Poco uso de medios tecnológicos para recuperación de cartera. -Falta de información para el análisis de perfil del cliente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Incremento de emprendimientos. -Regulaciones para fomentar el desarrollo de las entidades financieras. - Incremento del uso del internet. -Incremento en la demanda de solicitudes de crédito. -Incremento del uso de medios tecnológicos para brindar productos y servicios digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción en la capacidad de pago de los clientes por la emergencia sanitaria. - Información desactualizada del cliente en el sistema Equifax. - Alto nivel de incobrabilidad de la cartera de microcrédito.

1.3 Conclusión diagnóstica

Luego de realizar una revisión a la matriz FODA de la entidad financiera, misma que fue establecida en base al estudio de aspectos internos y externos relacionados a la gestión de la cartera del año 2020 se llega a lo siguiente.

La gestión de la cartera que se ha desarrollado durante la emergencia sanitaria en términos generales ha sido eficiente, sin embargo, se ha determinado factores tanto internos como externos que podrían generar una afectación en la administración de la cartera, entre las mismas se encuentran los siguientes.

El procedimiento que se ejecuta en las concesiones de créditos se ve afectada, puesto que el sistema externo Equifax proporciona información inoportuna a causa de que los datos que brinda se actualiza al término de cada mes, razón por la cual, los administrativos no pueden realizar un análisis al historial crediticio del cliente y determinar su perfil, dicho aspecto genera que el riesgo de incobrabilidad de la cartera de créditos se eleve y la liquidez se ve afectada directamente, por ello, es necesario que la entidad financiera establezca mecanismos que contribuyan a reducir dicho riesgo y recuperar las colocaciones realizadas.

Por otro lado, las entidades financieras durante la pandemia, emplearon medios tecnológicos para continuar con sus operaciones, sin embargo, la Cooperativa Imbacoop durante ese periodo no ha utilizado el factor tecnológico a su favor y a causa de ello los clientes no tenían la posibilidad de cubrir sus obligaciones financieras de una manera más sencilla y dinámica por medio del internet, por ello, es importante que la cooperativa considere la posibilidad de ofertar productos y servicios digitales con el fin de acaparar un mercado más amplio.

Además, durante la emergencia sanitaria la economía de los ecuatorianos se vio afectada, puesto que el PIB se redujo de manera significativa a diciembre del año 2020, dicho aspecto impactó positivamente a la Cooperativa, puesto que, las familias se vieron en la necesidad de generar emprendimientos para mejorar su economía, mismas que se financiaron a través de los productos que oferta la entidad financiera.

Por ello, es importante realizar el estudio del caso, puesto que, a través de una revisión de la gestión de la recuperación de la cartera, se emitirá conclusiones y recomendaciones con los que se mejore la gestión crediticia.

UNIDAD II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el siguiente apartado se intenta dar un conocimiento amplio sobre toda la base legal, normativa y bibliográfica relacionada con el tema a analizar; está estructurado por el estado del arte, marco teórico y base legal.

Objetivo

Determinar un marco referencial en base a información bibliográfica para fundamentar conceptos relacionados a la gestión de cobranzas con el fin de tener una base científica del tema a investigar.

2.1 Estado del arte

Se analizará documentación bibliográfica relacionada a la gestión de cobranza y su influencia en la recuperación de cartera en instituciones financieras, así como también se hará mención de investigaciones que se han realizado a la administración de la cooperativa en estudio.

2.1.1 Gestión de cobranza

La administración de cobranza en las instituciones financieras representa una fuente de ingreso muy significativa; por ello las organizaciones dirigen sus esfuerzos para el área de cobranza, desde el proceso de otorgación de créditos con el objetivo de evitar que el nivel de morosidad en la cartera de créditos se eleve (Vacacela, 2019). Las instituciones financieras se enfocan en mejorar su gestión de créditos y cobranzas a través de la implementación de políticas internas para controlar la cartera de crédito.

En la siguiente tabla se presenta el índice de morosidad de la cooperativa de Ahorro y Crédito Imbabura Imbacoop Ltda. según los boletines financieros emitidos por las SEPS correspondientes a los períodos 2019 y 2020.

Tabla 4

Índice de morosidad de la COAC Imbabura Imbacoop Ltda.

Imbabura Imbacoop Ltda.	
Período	Índice de morosidad
2019	8,51 %
2020	8,03 %

Nota. La información presentada en la tabla se ha tomado de los boletines financieros tomados de la SEPS

De acuerdo con los datos de la tabla anterior, la morosidad para el año 2020 ha reducido en un porcentaje mínimo con respecto al año 2019 aun a pesar de que la economía de las familias se paralizó por efectos de la emergencia sanitaria, esto muestra una mejora en los procesos de cobro de los recursos prestados.

2.1.2 Morosidad crediticia

Avilés en su estudio, propuestas de mejoras a las políticas del departamento de crédito y cobranza de la empresa tarjetería Walfantasy y, Villacis en su investigación denominada las políticas de crédito y cobranza y los índices de liquidez del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito del segmento 1 de la ciudad de Ambato publicado en el 2017 mencionan que los índices de morosidad se pueden controlar mediante el establecimiento de políticas de crédito y cobranza por medio de un análisis previo a la administración del área mencionada para identificar y accionar estratégicamente a los puntos débiles que presentan las organizaciones (Lapo, 2017; Rodríguez-Olivo, 2017), es decir que, el índice de morosidad es importante para medir la calidad de los procesos de la recuperación de la cartera de la institución, es por ello que la COAC en estudio debe mantener un manual para tratar los riesgos a los que está expuesta.

2.1.3 Estrategias de cobranza

Según el estudio realizado por Sampalessi, en su artículo titulado gestión de cobranza publicado en el año 2021 menciona que las cobranzas deben ser planificadas mediante una estrategia común en la administración; los altos mandos del área en cuestión establecen políticas con el fin de lograr mayor efectividad en la recuperación del efectivo de la relación comercial con el cliente (Sampalessi, 2021). Por lo mencionado es importante que los

delegados del área de cobranzas en base a análisis previos definan mecanismos óptimos para recobrar el efectivo prestado.

De acuerdo con la investigación realizada por Esparza & Terán en el año 2014 en su estudio descrito modelo administrativo financiero para la cooperativa de ahorro y crédito Imbacoop señalan que; Una empresa tiene que estructurar y definir una buena estrategia de cobranza para mantener sus finanzas en buen estado, así como un buen flujo de efectivo, por eso una entidad financiera debe contar con procedimientos eficientes, mediante la creación de reportes de cobranza para tener un control diario de las cuentas pendientes de recuperación; además, dichos procesos deben ser implementados de manera organizada para garantizar mayor efectividad y optimización de los recursos.

2.2 Desarrollo del Marco teórico

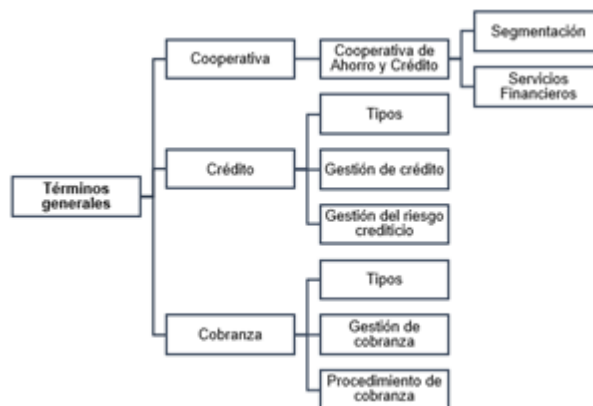
En el siguiente apartado se presenta la terminología relevante sobre el tema a estudiar, misma que se divide en; general, específico y técnico, además se describirán sus correspondientes clasificaciones.

2.2.1 Términos generales

Son términos generales porque que han sido utilizados en análisis anteriores; es decir, son conceptos comunes que son requeridos por investigadores para desarrollar sus temas de indagación.

Figura 4

Terminología general



Nota: Los autores del análisis han considerado los términos presentados en la figura.

- **Cooperativa**

Una cooperativa es una sociedad de capital variable, con estructura y gestión democrática, constituida por personas físicas o jurídicas, para prestar servicios y satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales con interés por la comunidad, mediante una empresa conjunta (Quintana, 2012), su actividad es fundamental para el desarrollo de las naciones, puesto que, dichas organizaciones buscan la igualdad y la participación democrática (Naciones Unidas, 2015), en la revista Revesco en el artículo “Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable” publicado en el año 2009 por Puentes Raquel & Velasco María del Mar concuerdan con lo mencionado, además, enfatizan en que las actividades que desarrollan las cooperativas contribuyen al desarrollo sostenible y responsable del ámbito social y medioambiental de las naciones.

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito**

Las Cooperativas de ahorro y crédito son instituciones que tienen la finalidad de contribuir con la sociedad para alcanzar sus necesidades financieras (Beck, 2008) menciona que:

“La cooperativa de ahorro y crédito es una organización cooperativa financiera cuyos asociados son a la vez propietarios y administradores de la misma sobre una base sin fines de lucro, de acuerdo con principios democráticos. Su propósito es promover el ahorro, usar los fondos obtenidos para hacer préstamos y proveer otros servicios relacionados con los miembros y sus familias”. (Pág. 2).

El informe de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, publicado en el año 2011 con el Registro Oficial 444 de 10-may.-2011, hace referencia a que dichas instituciones crean unión de aportaciones financieras, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios para satisfacer sus necesidades económicas con el fin de obtener beneficio inmediato de sus integrantes, en El Comercio (2019) se menciona que, las cooperativas han tomado relevancia puesto que contribuyen al desarrollo económico de las naciones, por medio de la otorgación de microcréditos principalmente.

- **Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

La superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), es una entidad que controla y supervisa a las empresas del sector cooperativo, buscando contribuir al

desarrollo y estabilidad empresarial, dicha organización distribuye las cooperativas de ahorro y crédito en el segmento correspondiente, en la SEPS (2019) hace referencia a que *“De acuerdo con el tipo y el saldo de sus activos que disponen las empresas del sector de economía popular y solidaria serán categorizados a la jerarquización conveniente”* (pág. 1).

Tabla 5

Intervalos de segmentación

Segmento	Activos (USD)	Cantones
1	Mayor a 80'000.000,00	1
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00	2 o más
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00	2 o más
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00	Sin importar el número de cantones en la que opera
5	Hasta 1'000.000,00	Sin importar el número de cantones en la que opera

Nota. Los datos presentados en la tabla fueron tomados de la Resolución No. 521-2019-F emitida por la Junta de Políticas y Regulación Monetaria y Financiera.

En la resolución menciona que cuando una institución ha superado el segmento en el que se encuentra ubicado se la colocará en el nuevo rango, la COAC Imbabura Imbacoop Ltda., a partir del mes de julio del 2020 se categorizó en el segmento 3 puesto que cumplía con los parámetros establecidos, por lo cual, emite información a mayor detalle.

- **Servicios Financieros**

Las instituciones financieras permiten el acceso y utilización de servicios y productos financieros formales convenientes y accesibles a la población antes excluida, Duke (2018) menciona que:

“Las cooperativas de ahorro y crédito aceptan depósitos, otorgan préstamos y ofrecen una amplia variedad de otros servicios financieros. Pero como instituciones cooperativas y de propiedad de sus socios, las cooperativas de ahorro y crédito brindan un espacio seguro para ahorrar y pedir prestado a tasas razonables”.

En la actualidad, las cooperativas son esenciales en el sistema financiero, por que aportan a la economía local con productos tales como; conceder préstamos, receptor depósitos, emitir tarjetas de débito y crédito, inversiones a plazos fijos, transacciones de divisas, transferencias de cobros, entre otros; incentivan a sus socios a ahorrar para poner

a disposición el dinero excedente a las personas que necesiten de un capital. García Karina, Prado Erica, Salazar Rosa & Mendoza Jacinto en su estudio “Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016)”, publicada en el año 2018 en la revista Espacios enfatizan la importancia de los servicios financieros, puesto que estas permiten el desarrollo y aportan al bienestar de los habitantes dando mayor prioridad a los microempresarios por medio de la otorgación de créditos a pequeñas y medianas empresas.

- **Recuperación de cartera**

La recuperación de cartera vencida constituye uno de los problemas más graves que las instituciones financieras deben afrontar, por lo que la rentabilidad se ve afectada directamente debido a la reducción de rendimientos financieros (Rodríguez, 2015, pág. 1); es decir, que las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben dirigir esfuerzos para mantener una recuperación de cartera de calidad, que les permita recobrar los recursos económicos otorgados a los clientes por concepto de créditos.

- **Crédito**

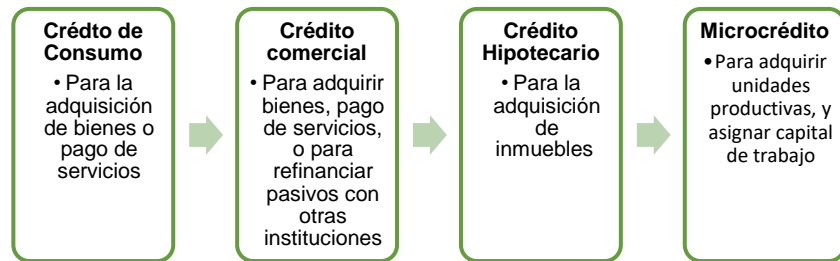
De acuerdo al autor (Castro, 2014) *“el crédito es un acuerdo entre dos partes, en el cual una de ellas (acreedor) le presta una cantidad de dinero a la otra (deudor) para un fin específico, con el compromiso de devolver la cantidad del dinero más un interés para el acreedor”* (pág. 4). Es decir, que el crédito hace referencia a la prestación de recursos económicos entre las unidades excedentes y las unidades deficitarias para cubrir gastos de emergencia.

- **Tipos de Crédito**

A continuación, se presenta la clasificación de créditos más comunes que ofrecen las instituciones del sector popular y solidario.

Figura 5

Tipos de crédito



Nota. La información presentada se tomó de la SEPS

Existen varios tipos de créditos, pero las más comunes en el sector cooperativo son los descritos con anterioridad. Díaz Mario, Cárdenas Giovanni, Sánchez Alexander; Molina Carlos & Rodríguez Hernando en la investigación “Análisis de la intermediación financiera en el escenario de las crisis de los siglos XIX y XX” publicada en la revista Sophia en el año 2011, mencionan que los créditos suelen ser utilizados por consumidores y emprendedores para comprar bienes de consumo y a su vez, invertir más capital en su emprendimiento o empresa para aumentar la producción, es decir, que su importancia radica en que son adquiridos para financiar emprendimientos o para adquirir bienes necesarios para subsistir.

- ***Gestión de cartera crediticia***

La cartera de créditos es muy importante dentro de una institución, ya que son activos que generan ingresos o utilidades para la compañía, por eso, es vital contar con una excelente administración de préstamos, Salazar (2013) señala que:

“La gestión de cartera de crédito incluye varios aspectos entre ellos consta el determinar políticas que afirmen el otorgamiento de créditos a clientes que cumplan con los parámetros requeridos, estos resultados serán de gran importancia al momento de identificar si se confiere o no el crédito a un determinado cliente” (pág. 416).

Es necesario que las medidas de gestión crediticia estén bien definidas para que la dirección de los préstamos sea efectiva, dado que una correcta administración de cartera financiera permite prever las pérdidas generadas por la incapacidad del adeudado para hacer frente a su obligación. Esto concuerda con lo que mencionan Rivera Diego & Mendoza Álvaro en la investigación “Gestión del microcrédito y riesgo crediticio en las instituciones financieras del cantón Chone”, publicada en la revista Espacios en el año

2020, en donde señalan que para mantener una adecuada gestión de créditos se debe realizar un análisis del historial crediticio del cliente para reducir los niveles de morosidad, pues la administración de préstamos en entidades financieras acelera el proceso de colocación de créditos a los interesados, además, verificar la calificación del cliente, observar las líneas de crédito que tiene el solicitante, y su comportamiento en los pagos de prestaciones que posee cada socio de una determinada institución, por eso es muy importante que la cooperativa de Ahorro y Crédito Imbabura Imbacoop Ltda., cuente con una eficiente administración de cartera financiera, con procedimientos constituidos según las necesidades y la realidad de la empresa.

- **Gestión del riesgo crediticio**

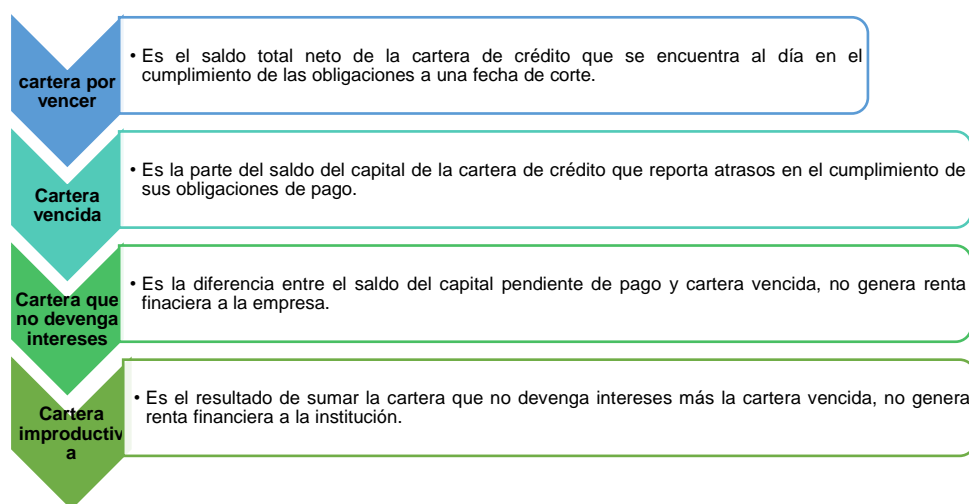
Los riesgos crediticios son las pérdidas que pueden surgir en la cartera de créditos afectando a la liquidez de la empresa; en la SEPS (2017) menciona que:

“La norma del riesgo de crédito, calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones en la corporación nacional de finanzas populares y solidarias y cajas centrales, en el art 2 tiene como objetivo definir aspectos mínimos que se consideraran en la administración del riesgo crediticio” (pág. 3).

Para la aplicación de la norma se realizará la siguiente clasificación.

Figura 6

Tipos de carteras crediticias



Nota: Tomado de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los deficientes procedimientos de cobro por carencia de instrumentos que garanticen la recuperación de los créditos provoca una debilidad al momento de controlar los índices de este tipo de riesgo, desencadenando una baja rotación de cartera, en lo expuesto por Pérez Honorio & Fernández Sonia en el artículo científico expuesto “El modelo logístico: Una herramienta estadística para evaluar el riesgo de crédito”, en la revista *Ingenierías Universidad de Medellín*, vol. 4, N. 6, publicado en el año 2005 mencionan que la morosidad en una empresa puede ser minimizada con una gestión de cartera orientada a medir el riesgo crediticio en base a datos obtenidos en el historial de cada cliente.

- **Cobranza**

De acuerdo al autor (Westreicher, 2020) *“la cobranza es la obtención de un pago pactado. Y no necesariamente al momento en que ocurre la acción de pago. Es decir, la cobranza puede darse antes, durante o después de recibir el bien o servicio solicitado”*; son procedimientos de recaudación que son estipulados por aquel que ofrece el servicio o producto.

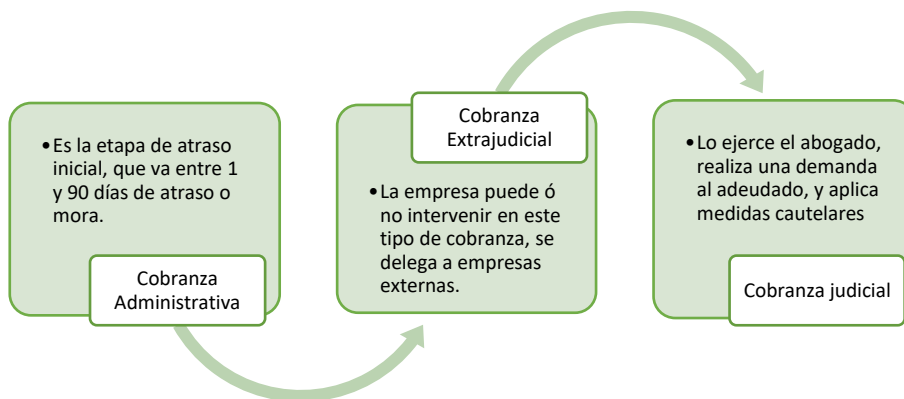
- **Tipos de cobranza**

Según los autores (Pérez & Merino, 2018) *“conseguir una cobranza exitosa en ciertas situaciones resulta muy complicado porque la persona que tiene que pagar intenta eludir el abono del dinero que debe”*.

A continuación, se presentan los tipos de cobranza que disponen las instituciones

Figura 7

Tipos de cobranza



Nota. La información proporcionada se extrajo de la página web Debitia

En la actualidad uno de los problemas principales que padecen las empresas es el de minimizar el tiempo de la recuperación de sus recursos económicos. Alegre Miguel en el artículo “Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017” publicada en la revista científica de la UCSA en el año 2020 hace mención que es fundamental la aplicación de las políticas de crédito y cobranza para una gestión eficiente para facilitar el control administrativo en una organización. El atraso en el cobro de las cuentas es originado por problemas internos, por eso el estudio se enfocará en la cobranza administrativa que aplica la Cooperativa Imbacoop Ltda.

- **Gestión de cobranza**

La gestión de cobranza está ligado directamente a la liquidez de la organización, por ello se implementan políticas internas que permitan el cobro efectivo del crédito. La (Superintendencia de Bancos, 2021) dice que *“La gestión de cobranza se puede realizar mediante vía telefónica, notificaciones por escrito o por medios electrónicos”* (pág. 1).

Las instituciones financieras implementan una gestión de cobranzas dentro de su organización con el fin de recuperar los créditos otorgados a sus clientes. Cedeño Carlos & Palma Gregorio en su artículo “Gestión de riesgo de crédito, para mejorar la calidad de la cartera de microcrédito, en la cooperativa comercio Ltda.” publicado en la revista Dialnet en el 2020 concuerda en que se debe establecer políticas internas de cobranza para recuperar los préstamos concedidos a los clientes, su importancia radica en que está relacionada directamente a la liquidez de la empresa.

Por lo tanto, es importante ejecutar una adecuada gestión de cobranzas implementando políticas y estrategias que permitan mantener una rentabilidad sostenible y sustentable en la empresa Imbacoop Ltda.

- **Procedimiento de Cobranza**

De acuerdo con la autora Portilla (2016)

“Para cumplir los objetivos de la empresa es necesario tener una adecuada recuperación de los créditos esto destaca el desarrollo económico de la organización. Para mitigar los riesgos se debe tener procedimientos y políticas de control que deben estar claramente estipulados en los reglamentos. En caso de que la empresa

los tuviera se deberán seguir a cabalidad con el fin de evitar pérdidas monetarias y de clientes” (pág. 29).

Los procedimientos establecidos manifiestan los lineamientos a seguir para la recuperación de la cartera, Vanesa García en su artículo científico “Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana (2008-2017)” publicado en la revista científica Uisrael en el año 2018 señala que es innegable la importancia de las finanzas dentro del sistema financiero; su principal objetivo es multiplicar la inversión, siempre resguardando los intereses económicos de la entidad, para conseguir el cumplimiento de sus objetivos.

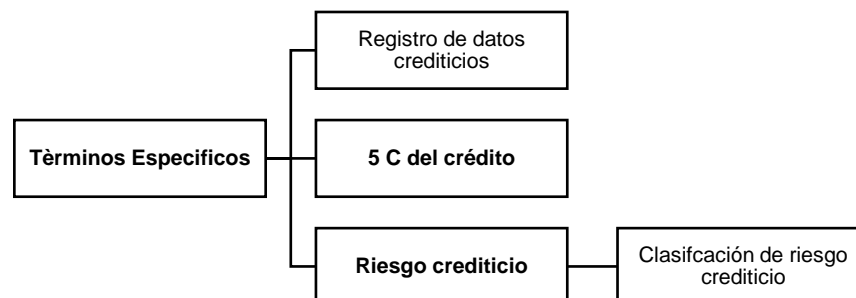
Por lo mencionado, las operaciones de gestión de cobranza son guiados por los procedimientos establecidos en el manual que se ha establecido por la COAC Imbacoop.

2.2.2 Términos específicos

So términos específicos porque contribuirán a obtener mayor conocimiento y comprensión sobre conceptos relacionados al estudio; además hacen mención directa al tema a investigar y cuentan con un significado altamente determinado.

Figura 8

Terminología específica



Nota. Los términos han sido considerados por los autores del análisis.

- **Registro de datos crediticios**

De acuerdo a (Del Pozo, 2012) “Se crea el Registro de Datos Crediticios, con la finalidad de prestar el servicio de referencias crediticias, basado en el análisis de historial de cumplimiento de obligaciones de carácter crediticio de las personas. Este registro permitirá

contar con información individualizada de las personas naturales y jurídicas respecto de sus operaciones crediticias que se hayan contratado con las instituciones del sistema financiero público y privado, incluyendo los casos en que éstas actúen en su nombre o por cuenta de una institución bancaria o financiera del exterior, así como de aquellas realizadas con las instituciones del sector financiero popular y solidario, del sector comercial y de otras instituciones en las que se registren obligaciones de pago, las mismas que serán determinadas por resolución de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos”(pág. 2).

El registro de datos crediticios es un sistema en donde se enlistan todas aquellas personas que han contraído una deuda en una institución financiera ya sea pública o privada, por ello es muy importante tomarlo en cuenta a la hora de otorgar un crédito. Esto se valida con el artículo “Importancia de conservar la calidad y transparencia del record crediticio” expresada en la revista Dialnet por Fonseca Arellys, Jarquín Frania & Núñez Yarren en el 2017, quienes en su conclusión recalcan la importancia de mantener un historial de créditos de calidad para obtener créditos en un futuro, Espin Osvaldo & Rodríguez Carlos en su artículo descrito “Metodología para un scoring de clientes sin referencia crediticia” descrita en la misma revista en el año 2012, exponen también que las instituciones financieras pueden generar un modelo scoring de clientes ante la falta de referencias crediticias para tomar la decisión de conceder o rechazar la solicitud de crédito del cliente. Por ende, la Cooperativa de ahorro y crédito tiene a su disposición dos opciones que le permitirán realizar un estudio riguroso al prestatario para tomar una decisión acertada que permita reducir el riesgo crediticio.

- **Las 5 c del crédito**

A continuación, se presenta los componentes del crédito que consideran las instituciones financieras para tomar la decisión de otorgar el crédito o rechazar la solicitud del cliente.

Figura 9

Los 5 C's del crédito

Conducta	• Se analiza la conducta con el fin de determinar la calidad moral y capacidad administrativa de los clientes.
Capacidad de pago	• El objetivo es determinar si el cliente ha tenido la capacidad de hacer frente a sus obligaciones.
Capacidad de endeudamiento	• Se analiza para medir la solvencia de la estructura financiera de la empresa en base al análisis de indicadores financieros, tales como; índices de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia.
Condiciones macroeconómicas	• El objetivo es determinar la capacidad y fortaleza financiera del deudor frente a cambios macroeconómicos.
Capacidad de pago proyectada	• Se analiza la capacidad del deudor para generar suficiente efectivo en un futuro para afrontar sus obligaciones.

Nota. La información presentada fue tomada del libro de crédito y cobranza (p. 120) publicado por Morales José & Morales Arturo.

- **Conducta**

Para determinar este factor, las instituciones financieras analizan el historial de pago del deudor obtenida del buró de créditos nacional, además, estudia los estados financieros proporcionados para evaluar la capacidad del empresario para hacer frente a sus obligaciones.

- **Capacidad de pago histórica.**

Para la determinación de la capacidad de pago histórica del deudor (Morales & Morales, 2014) dice que *“se contempla el análisis de ventas netas, márgenes de utilidad y generación de flujo neto para cubrir el pago de intereses, capital, dividendos e inversiones y sus tendencias y comparación”* (pág. 29).

- **Capacidad de endeudamiento**

Para analizar la capacidad de endeudamiento se considera la liquidez del deudor, los recursos de capital y de deuda utilizados para las operaciones, además de evaluar el flujo de utilidades generados por el cliente durante los últimos dos años (Morales & Morales, 2014).

- **Condiciones macroeconómicas**

Las condiciones macroeconómicas hacen referencia al análisis del riesgo del impago de deudores internacionales, crecimiento de la industria al que pertenece el cliente comercial y las ventajas y desventajas frente a los competidores de la entidad financiera (Morales & Morales, 2014).

- **Capacidad de pago proyectada**

Para medir la capacidad futura de pago del deudor se considera analizar el flujo de efectivo neto para realizar proyecciones del comportamiento de la fuente de ingresos primaria, también se evalúan las fuentes alternas de pago.(Morales & Morales, 2014).

Las Instituciones financieras consideran analizar ciertos factores para otorgar un crédito con el objeto de reducir el riesgo crediticio. Esto se valida con lo mencionado en el artículo “Estudio del riesgo financiero (5c) bajo el enfoque difuso publicado en la revista Dialnet por Luna Kléber, Sarmiento William & Tinto Jaime en el año 2018, y con el artículo “Valoración y riesgo crediticio en Colombia” difundido por Meneses Luís & Macaucé Ronald en la revista Redalyc en el año 2011, quienes enfatizan en que las instituciones financieras consideran las 5c’s del crédito para tomar una decisión adecuada en beneficio de la organización. La información presentada con anterioridad es muy importante para la Cooperativa en estudio, puesto que, los factores como; la conducta, la capacidad de pago, de endeudamiento, de pago proyectada, y condiciones macroeconómicas le permitirá realizar un análisis minucioso, de esta manera se contribuye a la reducción del riesgo crediticio.

- **Riesgo crediticio**

De acuerdo con (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2017) el riesgo de crédito *“es la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte”* (pág. 552).

El riesgo crediticio hace referencia a la posibilidad de que la organización no recupere el recurso financiero otorgado al deudor; esto se valida con lo expresado en el artículo “Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos” publicado en la revista Scielo por Lapo María, Tello, Michele & Mosquera Sandra en el año de 2021, quienes mencionan que el riesgo de crédito es la probabilidad de que la empresa sufra pérdidas a causa del socio comercial, además, Zaniah Lua, Fully Valéria, Rodrigues Vilmar & De Lima Romeu en su artículo titulado “Riesgo de crédito y eficiencia técnica en las cooperativas de

crédito brasileña” publicada en la misma revista en el año 2020, concluyen que la gestión de riesgos es un factor determinante para que la institución independientemente de su actividad se mantenga operando. Por ello es importante que la cooperativa de ahorro y crédito Imbabura Imbacoop Ltda., preste la atención suficiente al riesgo crediticio, porque está ligada directamente a la liquidez de la institución y consecuentemente a la continuidad de las operaciones.

- **Clasificación de riesgos del crédito**

Tabla 6

Clasificación de los riesgos del crédito

Tipo de riesgo	Categoría	Días de morosidad					
		Comercial	Consumo	Vivienda	Microcrédito	Educativo	Inversión Pública
Normal	A.1	0	0	0	0	0	0
	A.2	1 a 15	1 a 8	1 a 30	1 a 8	1 a 15	1 a 15
	A.3	16 a 30	9 a 15	31 a 60	9 a 15	16 a 30	16 a 30
Potencial	B.1	31 a 60	16 a 30	61 a 120	16 a 30	31 a 60	31 a 60
	B.2	61 a 90	31 a 45	121 a 180	31 a 45	61 a 90	61 a 90
	C.1	91 a 120	46 a 70	181 a 210	46 a 70	91 a 120	91 a 120
Deficiente	C.2	120 a 180	71 a 90	211 a 270	71 a 90	121 a 180	120 a 180
	D	181 a 360	91 a 120	271 a 450	91 a 120	181 a 360	181 a 360
Dudosa recuperación							
Pérdida	E	> a 360	> a 120	> a 450	> a 20	> a 360	>a 360

Nota: La tabla muestra el riesgo crediticio de la cartera de acuerdo a los días de morosidad que presentan. Tomado del Libro 1: Normas generales para las instituciones del Sistema Financiero-Superintendencia de Bancos y Seguros

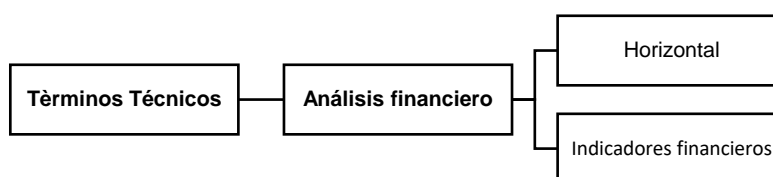
Las instituciones financieras públicas o privadas clasifican su nivel o tipo de riesgo en base a los días que han transcurrido después de la fecha acordada para el pago de la deuda, esto con el fin de mantener un control sobre el riesgo crediticio.

2.2.3 Términos técnicos

Denominados términos técnicos porque contribuyen a la toma de decisiones, así como en las labores de planificación y control, además; delimita algún aspecto de la vida empresarial para su cuantificación para establecer comparaciones.

Figura 10

Términos técnicos



Nota. La terminología expuesta ha sido considerada por las autoras del análisis.

- **Análisis financiero**

Según los autores (Luisa, Jessica, & Tipán Mayra, 2018) *“el análisis financiero es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la entidad mediante la utilización de indicadores, ratios y razones financieras”* (pág. 8).

Es útil para tomar decisiones acertadas sobre una base segura, según los autores Marcillo Cristhian, Aguilar Clara, Gutiérrez Néstor en la investigación “Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia” publicada en la revista Digital Publisher en el año 2021, señalan que un análisis financiero es la herramienta que contribuye a llevar una administración de calidad, ya que favorece a ejecutar un control adecuado sobre los recursos económicos de la empresa, pues estos se encuentran destinados a realizar inversiones utilizando un estudio profundo que permita visualizar el origen de los capitales provenientes de terceros o recursos propios. Por ende, en la cooperativa Imbacoop los directivos deben contar con un conocimiento amplio acerca del análisis financiero ya que estas herramientas facilitarán la toma de decisiones.

- **Análisis Horizontal**

Según el autor (Córdoba, 2014),

“Este es un procedimiento dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumento o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones”.

Los resultados económicos en una empresa pueden presentarse de distintas maneras; a través de estos análisis, es posible comprender e interpretar de mejor manera los datos puesto que permite realizar proyecciones y plantear metas nuevas para la empresa. Molina Luisa, Oña Jessica, Tipán Mayra & Topa Sharon, en el artículo “análisis financiero en las empresas comerciales de Ecuador”, publicada en la revista SIGMA en el año 2018, hacen mención a que el análisis vertical y horizontal ayudan a interpretar los resultados obtenidos dentro de la organización y así poder tomar decisiones que faciliten implementar medidas correctivas ante los riesgos que enfrenta la organización. Por ello, es necesario aplicar estos métodos de análisis a los estados financieros de Imbacoop, este se complementará con el estudio del sistema de monitoreo de perlas, que constituyen un grupo de indicadores utilizados específicamente para empresas financieras como bancos y cooperativas de ahorro y crédito, con la finalidad de evaluar la evolución empresarial durante los últimos años.

- **Indicadores financieros**

Los indicadores financieros de acuerdo a Rivera (2019) “son herramientas gerenciales que permiten evidenciar la información obtenida de los saldos contables, cuyo uso correcto permite la toma de decisiones” (pág. 1).

Esta herramienta permite tener un control sobre las operaciones de una organización, Correa Jaime, Gómez Sebastián & Londoño Fader en su artículo “Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector cooperativo” publicado en la revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión en el año 2018 establecen que los indicadores financieros generan valor en las entidades financieras, puesto que, a través de ellas se posibilita la medición del desempeño, además, brindan mayor información a los grupos de interés tanto internos como externos, por ello, es

importante que la entidad financiera en estudio emplee indicadores financieros para medir su gestión de cobranzas.

- ***Índice de morosidad***

De acuerdo con SEPS (2017) el índice de morosidad indica el retraso o incumplimiento de pago por parte de los clientes y mientras más elevado sea el grado de morosidad, la recuperación de la cartera será más difícil.

La morosidad es un indicador muy útil dentro de las entidades financieras, puesto que, permiten mantener un control eficiente sobre la gestión de su cartera, Alcívar Ximena & Brazo Verónica en su artículo “Índice del riesgo de morosidad en los microcréditos simples; caso Cooperativas de Ahorro y Crédito Chone Ltda., publicada en la revista científica multidisciplinaria arbitrada Yachasun en el año 2020, en donde coinciden en que es una herramienta que emite señales para advertir una posible crisis financiera, puesto que, a medida que va en aumento, significa dificultades en la rentabilidad y liquidez en las entidades, por ello, es importante que la Cooperativa Imbacoop mida la eficiencia y desempeño de la gestión de cobranzas por medio del análisis del índice de morosidad de forma constante para evitar que la liquidez se vea afectada.

UNIDAD III

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Introducción

En este capítulo se describen los tipos de investigación, métodos, técnicas, instrumentos, variables e indicadores que serán utilizados en el desarrollo del trabajo; es decir, se presenta la fundamentación metodológica que será utilizada para realizar una investigación ordenada con el fin de obtener resultados confiables, que sirvan de base para la toma de decisiones y el establecimiento de conclusiones y posibles soluciones a la problemática detectada.

Objetivo

Desarrollar un marco metodológico, mismo que encamine las acciones que se van a desarrollar, con el propósito de disponer de los elementos necesarios para realizar el análisis del caso.

3.1 Enfoque

De acuerdo con las definiciones de Oxford Languages, el enfoque es la “manera de valorar o considerar una cosa”.

3.1.1 Cualitativos

El estudio del caso tiene un enfoque cualitativo puesto que dicha investigación representa un conjunto de técnicas que busca estudiar el comportamiento de los sujetos frente a una situación determinada; además, proporciona más profundidad a los aspectos por analizar (Hernández & Fernández, 2014); para el estudio del caso se realizará una revisión de la normativa externa e interna con los cuales se determina las políticas y procedimientos del área de créditos y cobranzas.

3.1.2 Cuantitativo

El análisis del caso tiene un enfoque cuantitativo puesto que mediante la aplicación de cuestionarios de control de los componentes del crédito dirigidas a los oficiales del área crediticia se va a estudiar el proceso de concesión de préstamos que se lleva a cabo en el área objeto de estudio; se emplea éste enfoque puesto que representa un conjunto de procesos secuenciales y ordenados que, a través de métodos estadísticos se recolectan y analizan datos numéricos para inferir sobre la variable en estudio; además a través del uso

de herramientas estadísticas y matemáticas se logra cuantificar la información obtenida del tema en análisis (Hernández & Fernández, 2014).

3.2 Tipos de investigación

La investigación es la observación y estudio de un fenómeno o un problema a través de un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos, esto con el fin de buscar soluciones (Hernández & Fernández, 2014).

3.2.1 Exploratorio

Es un tipo de investigación que tiene el propósito de estudiar fenómenos o problemáticas de los que no se tiene un conocimiento concreto puesto que no han sido analizados a profundidad; sirve de base para futuras investigaciones porque es el primer acercamiento que realiza el investigador y que por medio de observaciones recopila información sobre el tema en análisis, características, procesos y demás (Hernández & Fernández, 2014). Se va a realizar un análisis al proceso de cobranzas, referente a su normativa interna, para investigar sobre los procedimientos implementados para la recuperación de la cartera.

3.2.2 Descriptivo

Este tipo de investigación es empleado para describir los datos y características de una población u objeto de estudio, dicha información se obtiene a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, además, se centra en describir los resultados obtenidos mas no en establecer la relación existente entre las variables en análisis (Hernández & Fernández, 2014); con lo mencionado, se va a describir los mecanismos establecidos por la gestión de cartera para mitigar el impacto generado por la emergencia sanitaria.

3.3 Métodos

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua (RAE) el método es un “modo de decir o hacer con orden”, en este sentido, es un procedimiento ordenado que se emplean para llevar a cabo una investigación.

3.3.1 Inductivo

Este método de investigación consiste en generalizar los resultados obtenidos en el análisis de una muestra que es sustraída de una población (Andrade, Machado, & Armendariz, 2018).

Se va a realizar una encuesta a los asesores de crédito de la Cooperativa para analizar los resultados y llegar a una conclusión sobre la gestión de la cartera durante la emergencia sanitaria.

3.3.2 Analítico

Es un método científico que está fundamentada en la experimentación directa y la lógica empírica, puesto que por medio de instrumentos de medición se estudia una variable como un todo y se lo descompone en sus elementos básicos para explicar sus características y como se interrelacionan (Abreu, 2014).

En el estudio del caso se realizará una observación directa a los boletines financieros del año 2020 emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) para analizar la evolución de la cartera de crédito de forma mensual y determinar los mecanismos empleados por la entidad para que su liquidez no se vea afectada.

3.4 Técnicas

Son un conjunto de procedimientos que son utilizados por el investigador para recolectar información (Concepto, 2021).

3.4.1 Encuestas

Es una técnica de investigación utilizada para estudiar el comportamiento de un grupo de interés u objeto en estudio para plantear posibles soluciones; para llevar a cabo esta técnica se debe considerar: la identificación de la problemática, la selección de la técnica, el diseño de la muestra, la recolección de información, procesamiento y análisis de datos obtenidos y elaboración y emisión de los resultados (López, 2018).

Para el estudio del caso se extraerá una muestra del total de los operativos del área de créditos y cobranzas para obtener información y mediante su análisis determinar las medidas que la institución financiera ha considerado para mejorar los procesos de cobranza de la cartera de microcrédito.

3.4.2 Entrevistas

La entrevista es una técnica de gran utilidad para recolectar datos cualitativos ya que supone una conversación ente el entrevistador y el entrevistado para recabar información precisa acerca del objeto en estudio; el investigador puede optar por diseñar una entrevista estructurada, semiestructurada o no estructurada (Diaz, Torruco, Martínex, & Varela, 2013)

La técnica de la entrevista será dirigida al jefe de crédito a fin de obtener información precisa y profunda acerca de las reformas que se han implementado para gestionar la cartera de microcréditos.

3.4.3 Observación

Es una técnica de investigación que consiste en recopilar información a través de la observación del objeto en estudio, registrarlos y sintetizarlos para su posterior análisis; consiste en cinco etapas en donde se determina al observador, objeto de observación, condiciones en las que se lo va a estudiar, instrumentos y análisis de los datos obtenidos (Fabbri, 1998).

Para el estudio del caso se va a llevar a cabo una observación directa del proceso de concesión de un crédito, con la finalidad de analizar el cumplimiento de lo que se establece en el manual de créditos y cobranzas implementado en la cooperativa en estudio; además se analizarán los boletines financieros emitidos por las SEPS con el propósito de estudiar cómo ha sido la evolución de la gestión de créditos de la cooperativa.

3.4.4 Análisis documental

Es una técnica en donde el investigador extrae referencias de las unidades de información, tales como: centros de documentación, bancos de datos, archivos, museos, entre otros, para procesar y analizar los datos y estructurar un nuevo documento en base a ello (Tancara, 1993).

Para el análisis del caso se extraerá información de los boletines financieros emitidos por la SEPS para analizar la evolución de la cartera de microcrédito durante el año 2020.

3.5 Instrumentos de investigación

De acuerdo con (Garay, 2020), los instrumentos de indagación son recursos que el investigador tiene a disposición para abordar problemas o fenómenos con la finalidad de obtener información del objeto de estudio; los datos obtenidos son reales puesto que se los extrae de las personas que están directamente relacionadas al tema en análisis.

3.5.1 Cuestionarios

Según (Perez, 1991), el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que son preparadas de manera sistemática y cuidadosa sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, éste puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan

su administración a grupos o su envío por correo para recopilar información de manera individual.

En la investigación se empleará un cuestionario de preguntas que tendrán una combinación de interrogantes tanto abiertas como cerradas que serán aplicadas a los asesores de crédito con el fin de conseguir datos e inferir acerca de la administración de cartera de créditos y la gestión de cobranzas.

3.5.2 Guías de entrevistas

De acuerdo con (Ibertic, s.f) la entrevista se lleva adelante en función de una guía de pautas diseñadas dado que el abordaje cualitativo se caracteriza por ser más flexible que el cuantitativo, cada entrevista podrá sufrir modificaciones en función de la información recabada y el interés de profundizar determinados aspectos más que otros.

Se desarrollará una guía de entrevista con preguntas semi estructuradas dirigidas al gerente de la institución financiera con la finalidad de recolectar datos cualitativos referentes a los procesos de cobranzas y las medidas implementadas por la institución financiera para mantener una eficiente gestión de cartera.

3.5.3 Fichas de Observación

Se empleará fichas de observación para observar de forma directa las actividades que se realizan por el personal operativo del área de cobranzas para recuperar la cartera.

3.6 Variable

Según (Keever, Ángel, Novales, & Guadalupe, 2016), las variables son todo aquello que mide la información recopilada, con la finalidad de responder las preguntas de investigación, dado que pueden tomar diversos valores o magnitudes; además, son utilizados para hacer referencia a los distintos tipos de relación de causa y efecto.

Las variables más relevantes que se relacionan al análisis del caso son: objetivos estratégicos, recuperación de la cartera de microcrédito, gestión de créditos y cobranzas, los que facilitarán a evaluar el grado de desempeño financiero de la cartera crediticia.

Tabla 7*Matriz de operativización de variables*

<i>Objetivo</i>	<i>Variable</i>	<i>Indicador</i>
<i>Verificar el cumplimiento de lo establecido en la planificación.</i>	Objetivo estratégico	Cumplimiento de los objetivos estratégicos determinados en el plan anual.
<i>Direccionar las operaciones de la entidad financiera.</i>	Normativa vigente externa	Modificación de normativa.
<i>Encaminar las acciones del departamento de crédito y cobranzas.</i>	Normativa interna	Actualización de los manuales conforme a necesidades de los departamentos.
<i>Medir eficiencia y eficacia de la administración.</i>	Gestión de cartera	Índice de morosidad

Nota: La matriz contiene las variables e índices a analizar para el estudio del caso.

3.7 Población

La población se define como el conjunto de todos los elementos que se va a estudiar, para el estudio del caso (Juárez, 2020), el personal de la COAC se conforma de 122 personas las misma que esta segregada de la siguiente manera:

Tabla 8*Población total*

Unidad de Observación	Total
Jefe de créditos	1
Asesores de créditos	4
Oficial de cobranza	1
Total	6

Nota: La información fue tomada de la información de la COAC.

UNIDAD IV

ESTUDIO DEL CASO

4.1 Recolección de información

Introducción

En esta unidad se realizará una compilación de toda la información necesaria para el estudio del caso de la cooperativa de Ahorro y Crédito Imbabura Imbacoop Ltda., por medio de diversas técnicas presentadas en el marco metodológico y en base a los resultados se analizarán: la filosofía empresarial, organigrama estructural, manual de funciones del área de créditos y cobranzas, procesos y políticas de la gestión crediticia y recuperación de la cartera de microcréditos.

Objetivo

Ejecutar un estudio del caso a través del análisis de la información recopilada, con la finalidad de plantear posibles soluciones y recomendaciones dirigidas a la mejora de la situación empresarial.

4.1.1 Objetivos específicos

- Identificar los objetivos estratégicos en cuanto a la gestión de cobranza dentro de la institución.
- Identificar la normativa vigente de los entes de control en lo concerniente a la gestión de la cartera.
- Determinar la normativa interna de la institución en lo relacionado con la gestión de la cartera.
- Evaluar el manejo de los indicadores de gestión de cartera.

4.1.2 Determinación de variables de diagnóstico

A continuación, se describen las siguientes variables diagnósticas que fueron identificadas en el análisis.

- Objetivos estratégicos
- Normativa vigente externa
- Normativa interna
- Manejo de indicadores de gestión de cartera

4.1.3 Indicadores

Objetivos estratégicos

- Existencia de objetivos estratégicos
- Cumplimiento de los objetivos estratégicos

Normativa vigente externa

- Ajustes de la normativa

Normativa interna

- Existencia de manual de políticas y procedimientos de gestión de créditos y cobranza
- Ajustes a la normativa de acuerdo a la normativa externa de los entes de control
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos de gestión de créditos y cobranza

Manejo de indicadores de gestión de cartera

- Variación de saldos del volumen de créditos y la recuperación de cartera
- Índice de morosidad

4.1.4 Matriz de relación diagnóstica

Tabla 9

Matriz diagnóstica situacional

Objetivo	Variables	Indicadores	Referencias	Técnicas	Fuentes de Información	Argumentos
<i>Identificar los objetivos estratégicos en cuanto a la gestión de cobranza dentro de la institución</i>	Objetivos estratégicos	Existencia de objetivos estratégicos	Pregunta 1 de la entrevista.	Entrevista	Jefa departamental	Por medio de las preguntas planteadas se pretende determinar los objetivos estratégicos que se han implementado por parte de la COAC para responder al riesgo externo generado por el confinamiento.
		Cumplimiento de los objetivos estratégicos	Pregunta 2 de la entrevista	Entrevista	Jefa departamental	
<i>Identificar la normativa vigente de los entes de control en lo concerniente a la gestión de la cartera</i>	Normativa vigente externa	Cambios de la normativa	Pregunta 4 de la entrevista	Entrevista	Jefe departamental	En este apartado se definirá si la COAC ha acatado las disposiciones de los entes de control.
<i>Determinar la normativa interna de la institución en lo relacionado con la gestión de la cartera.</i>	Normativa interna	Existencia de manual de políticas y procedimientos de gestión de créditos y cobranza	Pregunta 3 de la entrevista.	Entrevista	Jefe departamental	A través de este apartado va a determinar las pautas que se consideran para gestionar el área de créditos y cobranzas.
		Ajustes a la normativa de acuerdo a la normativa externa de los entes de control	Pregunta 4 de la entrevista.	Entrevista	Jefe departamental	
		Cumplimiento de las políticas y procedimientos de gestión de créditos y cobranza	Pregunta 5 de la entrevista	Entrevista	Jefe departamental	
<i>Evaluar el manejo de los indicadores de gestión de cartera.</i>	Manejo de indicadores de gestión de cartera	Variación de saldos del volumen de créditos y la recuperación de cartera Índice de morosidad	Análisis documental Pregunta 6 de la entrevista	Observación Entrevista	Boletines financieros Jefe departamental	En esta sección se busca analizar los indicadores de gestión de cartera de forma mensual.

Nota: La matriz que servirá de referencia para desarrollar el estudio del caso fue elaborado por las autoras

4.2 Análisis de los resultados

4.2.1 Análisis de entrevista

Se realizó una entrevista el 11 de enero a la jefa del área de créditos y cobranzas en donde menciona lo siguiente:

DATOS TÉCNICOS

Nombre:	Nicole Dávila	Hora de inicio:	9:00 am
Cargo:	jefa de créditos y cobranzas	Hora de fin:	9:15 am

1. ¿Cómo respondió la COAC ante la emergencia sanitaria?

Nosotros contamos con un comité de administración de riesgos, los cuales establecen un manual para actuar ante los riesgos operacionales, dicho manual es establecido con ayuda del personal del área crediticia. (10')

2. ¿Qué estrategias se ejecutaron durante la emergencia sanitaria?

Para reducir el impacto que se iba a generar por la pandemia, nos propusimos mantener nuestro índice de morosidad a un dígito, lo cual se logró por medio de las visitas que se realizó a los diferentes establecimientos de los clientes para renegociar las cuotas del préstamo, de tal modo que se recupere los recursos económicos prestados. (22')

3. ¿Cómo se gestiona área de créditos y cobranzas?

Se lo realiza en base al manual de créditos y cobranzas, mismo que se va actualizando en base a la normativa externa y a las necesidades que se van presentando en el departamento. (30'')

4. ¿Cuáles son los ajustes que se han realizado a los manuales de créditos y cobranzas?

Para mantener un control sobre el índice de gestión de cartera se ha establecido mantener un análisis más riguroso y estricto a los perfiles de los solicitantes de crédito, además se acató las disposiciones emitidas por la declaratoria del estado de excepción, por ello, tuvimos que diferir tres cuotas por la emergencia sanitaria y todo quedó paralizado, nosotros al finalizar el segundo mes del diferimiento creamos un plan de acción como la de ir verificando negocios que no iban a poder cumplir con las obligaciones y dimos oportunidad a nuevos diferimientos o en casos específicos dimos la oportunidad de realizar renovaciones de la deuda post COVID y cuotas de gracia y nosotros en lo que es la

morosidad lo mitigamos y logramos solventar y no permitir que el indicador supere lo que ya habíamos estado manejando tomando esas decisiones y lineamientos de trabajo.(50’’)

5. ¿Cómo se asegura de que las disposiciones establecidas en el manual se cumplan a cabalidad?

Para asegurar su cumplimiento en primer lugar se socializa el manual a los operativos, además, se ha establecido una medida de control para evitar el incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el manual. (2’06’’)

6. ¿Cuál es el factor principal que incide para que el índice de morosidad se incremente?

El factor principal que incide en lo que es colocación temprano, que lo medimos como cosecha de último año, en segunda instancia hemos tenido inconvenientes con los socios en la pandemia que han tenido afectaciones en los negocios o trabajos por pérdida de trabajos o ingresos por pérdida de ventas que han reducido su capacidad de pago, de hecho, también se puede hablar de otro porcentaje por una mala colocación, por malas prácticas crediticias. Por ejemplo, como la de otorgar un crédito a un socio sobre endeudado porque en el sistema Equifax (base de datos o buro de créditos que mide toda la información financiera del cliente) las actualizaciones lo realizan a fin de mes y no se puede observar si un socio ya obtuvo algún crédito reciente. (2’,46’’)

Análisis general

La gestión de la cartera de la cooperativa en análisis durante la emergencia sanitaria se ha desarrollado de forma eficiente y eficaz, puesto que, los factores de riesgo externos fueron mitigados por la administración de riesgos operacionales por medio del establecimiento y ejecución de acciones correctivas, tales como; refinanciamientos, diferimientos de las cuotas vencidas de los clientes en base a su capacidad de pago, con lo cual, se logró que el índice de morosidad no se incremente a más de un dígito.

Por su parte, el manual de créditos y cobranzas con el que se gestiona el departamento en análisis, es establecido en base a la normativa externa y a las necesidades del área, razón por la cual, las políticas y procedimientos que se contemplan en dicho manual está alineado a lo dispuesto por los entes de control, además, dicho manual se va actualizando cada vez que la situación lo amerite, por ello, la gestión del área se encuentra a la vanguardia.

4.2.2 Normativa externa

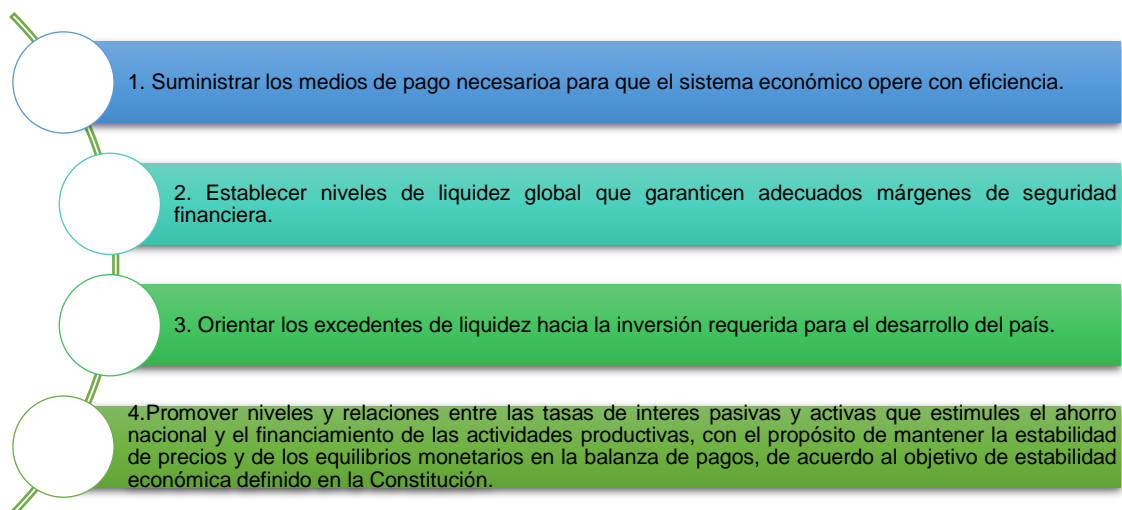
- **Constitución**

En el art. 283 se menciona que el sistema económico se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, la economía popular y solidaria será regulada por la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

En el Art. 311 de la constitución se reconoce a las cooperativas de ahorro y crédito parte del sector financiero popular y solidaria.

Figura 11

Objetivos de la política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera.



Nota: la información se obtuvo del art. 302 de la Constitución, pág. 95.

El Art. 303 se menciona que la formulación de las políticas monetarias, crediticia, cambiaria y financiera está a cargo de la Función Ejecutiva a través del Banco Central y de la Banca Pública.

- **Código Orgánico Monetario y Financiero**

De acuerdo al Art. 13 se crea la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera como parte de la Función Ejecutiva para formular las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

Figura 12

Funciones de la Junta de Política Monetaria Financiera

1. • Formular y dirigir las políticas monetaria, crediticia y financiera, incluyendo la política de seguros y de valores.
2. • Regular mediante normas de implementación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, incliyendo la política de seguros y de valores, y vigilar su aplicación.
3. • Regular mediante normas las actividades financieras que ejercen las entidades del sistema financiero nacional y las actividades de las entidades de seguros y valores.
4. • Regular la creación, constitución, organización, operación y liquidación de las entidades financieras, de seguro y de valores.
5. • Conocer sobre los resultados del control efectuado por la superintendencias referidas en este Código, de la supervisión y vigilancia a cargo del Banco Central del Ecuador y sobre los informes que presente la Corporación de Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, en el ámbito de sus competencias.
6. • Aplicar las disposiciones de este Código, la normativa regulatoria y resolver las cosas no previstos.
7. • Aprobar la programación monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, que se alineará al programa económico del gobierno.
8. • Autorizar la política de ineriones de los excedentes de liquidez y de las reservas internacionales.
9. • Conocer y resolver las impugnaciones que se presenten a los actos de la propia Junta, con arreglo al Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.
10. • Presentar al Presidente de la República propuestas de modificación de la legislación monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.
11. • Establecer, en el marco de sus competencias, cualquier medida que coadyuve a: definir los criterios a seguir para la gestión de los excedentes de liquidez, con el fin de estimular la inversión doméstica, su sostenibilidad, su consistencia con los objetivos de crecimiento conómico, generación de trabajo, sostenibilidad de la balanza de pagos, reducción de la desigualdad y la distribución y redistribución del ingreso. Establecer niveles de crédito, tasas de interés, reservas de liquidez, encaje y provisiones aplicables a las operaciones crediticias, financieras, mercantiles y otras, que podrán definirse por segmentos, actividades económicas y otros criterios.

Nota: la información fue extraída del Art. 14 del Código Orgánico Monetario y Financiero

De acuerdo al Art.194 las entidades financieras podrán otorgar créditos en cuenta corriente, contratados o no, recibir préstamos y aceptar créditos de entidades financieras del país y del exterior.

- ***Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria***

Título III Del Sector Financiero Popular y Solidario

Art. 78.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Art. 79.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

- ***Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.***

De acuerdo a la Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 332 de 12 de septiembre del 2014, menciona que la Junta de Regulación Monetaria y Financiera se encargará de regular los cupos de crédito.

- ***Junta de política de regulación monetaria***

Sección IV: Norma para la gestión del riesgo de crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Asociaciones mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda; Subsección II: de la gestión del riesgo de crédito.

Art. 32: la gestión del riesgo de crédito deberá contemplar como mínimo lo siguiente:

1. Contar con un procedo formalmente establecido de administración del riesgo de crédito en: otorgamiento, seguimiento y recuperación, que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico:

2. Políticas para la gestión de riesgo de crédito.

3. Límites de exposición de riesgo de crédito en la entidad, en los distintos tipos de crédito y de tolerancia de la cartera vencida por cada tipo de crédito.

4. Criterios para la determinación de tasas para operaciones de crédito, considerando entre otros: montos, plazos, garantías, tipo de productos, destino del financiamiento

5. Criterios para definir su mercado objetivo, es decir, el grupo de socios a los que se quiere otorgar créditos, como: zonas geográficas, sectores socio- económicos.

6. Perfiles de riesgo: características de los socios con los cuales va a operar, como: edad, actividad económica, género, entre otros.

7. Tener y aplicar la infraestructura tecnológica y los sistemas necesarios para garantizar la adecuada gestión del riesgo de crédito, los cuales deben generar informes confiables sobre dicha labor.

Art. 33: Entre las responsabilidades del Consejo de Administración se encuentran los siguientes:

Figura 13

Responsabilidad del Consejo de Administración

Responsabilidades	1. Aprobar las operaciones de crédito y contingentes con personas naturales o jurídicas vinculadas.
	2. Reportar al Consejo de Vigilancia las operaciones de crédito y contingentes con personas vinculadas, el estado de los mismos y el cumplimiento del cupo establecido.
	3. Aprobar las operaciones de crédito por sobre los límites establecidos para la administración.
	4. Conocer el informe de gestión de crédito presentado por el área de crédito.
	5. Aprobar el Manual de Créditos.
	6. Definir los límites de endeudamiento sobre la capacidad de pago de los empleados de la entidad.
	7. Conocer y disponer la implementación de las observaciones y recomendaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
	8. Establecer reglas internas dirigidas a prevenir y sancionar conflictos de interés y asegurar la reserva de la información.

Nota: La información fue obtenida del libro I: Sistema Monetario y Financiero emitida por la Junta de Regulación Monetaria Financiera, pág. 636.

Figura 14

Responsabilidad del Comité de Administración Integral de Riesgos.

Aprobar y presentar al Consejo de Administración el informe de la unidad o administrador de riesgos, según corresponda, referido al cumplimiento de políticas y estado de la cartera vigente que incluya la situación de las operaciones refinanciadas, reestructuradas, castigadas y vinculadas.

Recomendar al Consejo de Administración la aprobación del Manual de Crédito propuesto por el área de Crédito

Evaluar los problemas derivados del incumplimiento de políticas, procesos y procedimientos para recomendar a los administradores de la entidad las medidas que correspondan.

Nota: La información fue obtenida del libro I: Sistema Monetario y Financiero emitida por la Junta de Regulación Monetaria Financiera, pág. 636-637

SUBSECCION III: DE LAS GARANTÍAS Y LÍMITES DE CRÉDITO

De acuerdo al Art. 36 todas las operaciones de crédito deben estar garantizadas, además, las entidades deberán definir en sus políticas y manuales los criterios necesarios para la exigencia, aceptación, constitución y avalúo de garantías, el porcentaje de créditos con garantía y cobertura mínima que podrán ser otorgados con aprobación del Consejo de Administración.

Además, en el Art. 39 se menciona que las garantías deben cubrir al menos el 100% de las obligaciones, salvo los previstos por la Ley de Créditos para Vivienda y Vehículo. En cuanto a los límites de crédito, la Junta determina que las operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica no podrán exceder al 10% del patrimonio técnico según

En el Art. 46 se determina que el riesgo de las cuentas por cobrar y otros activos se calificará en función a la morosidad a partir de la exigibilidad de los saldos:

Tabla 10

Nivel de riesgo

	Nivel de riesgo	Días de morosidad
Riesgo Normal	A	De 0 a 30
Riesgo Potencial	B	De 31 a 60
Riesgo Deficiente	C	De 61 a 120
Riesgo Recaudo	D	De 121 a 180
Pérdida	E	Mayor a 180

Nota: La información fue obtenida del libro I: Sistema Monetario y Financiero emitida por la Junta de Regulación Monetaria Financiera, pág. 641

SUBSECCIÓN V: DE LA NOVACIÓN, REFINANCIAMIENTO y REESTRUCTURACIÓN

Tabla 11

Créditos novados, refinanciados y reestructurados

Art 47	Créditos novados	La novación del crédito se la realizará por solicitud del deudor, y el nuevo crédito se lo establecerá en base al análisis de la nueva capacidad de pago del deudor; los procedimientos para la novación de crédito deberán ser establecidos por cada entidad, misma que debe ser reflejada en el manual.
Art 49	Crédito refinanciado	Para proceder con la refinanciación de un crédito el socio debe solicitarlo, esta se implementará cuando el cliente se vea imposibilitado de cubrir sus obligaciones. Para determinar el periodo del crédito refinanciado se analizará la proyección de ingresos del cliente.
Art 50	Créditos reestructurados	Este tipo de crédito procede por la solicitud del socio con la comprobación de los justificantes que demuestren la reducción de su capacidad de pago.
Art 53	Aprobación	El crédito novado deberá ser aprobado por la instancia que aprobó el crédito original, las operaciones refinanciadas y reestructuradas deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración o el Gerente.

Nota: La información fue obtenida del libro I: Sistema Monetario y Financiero emitida por la Junta de Regulación Monetaria Financiera, pág.

• **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

Según la resolución No. 587-2020-F y mediante el Decreto Ejecutivo 1074 de 15 de junio de 2020, publicado en Registro Oficial Segundo Suplemento 225 el 16 de junio de 2020 el presidente de la República declaró el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional por la presencia del COVID-19 en el Ecuador (Alvarado, 2020), por lo que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, emite una resolución para que, durante el período de vigencia del estado de excepción por calamidad pública, todas las entidades del sistema financiero nacional incluidas las entidades emisoras y autorizadas para emisión de tarjetas de crédito y aquellas personas jurídicas que no forman parte del sistema financiero y que tengan como giro del negocio de operaciones de crédito efectúen procesos de acuerdos con sus clientes para reprogramar el cobro de cuotas mensuales generadas por cualquier tipo de obligación crediticia.

Art 12- Reprogramación de pago de cuotas por obligaciones con entidades del sistema financiero nacional y no financiero. -El acuerdo sobre la reprogramación al que lleguen las instituciones con sus clientes podrá incluir diferimientos y reprogramaciones de cuotas

impagas. Asimismo, durante el periodo del diferimiento, todas las entidades referidas anteriormente quedan prohibidas de generar intereses de mora sobre el capital de los valores diferidos, este artículo se aplicará por iniciativa de las propias entidades o en acuerdo con sus clientes y beneficiará a las personas naturales o jurídicas que lo hubieren solicitado y cuya solicitud hubiera sido aceptada por las entidades.

4.2.3 Normativa Interna

- **Base Legal**

La cooperativa de Ahorro y Crédito Imbabura Imbacoop Ltda., se crea en el año de 1983 en la comunidad “La Compañía” perteneciente al cantón Otavalo provincia de Imbabura, con el objetivo de fomentar el desarrollo de una Cultura Cooperativa con organización y participación, desarrollando productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda con tecnología adecuada, sus operaciones iniciaron con la resolución SEPS-ROEPS-2013-000795 desde el 12 de agosto del 2004 perteneciendo al segmento 5 de cooperativas. En la actualidad la compañía pertenece a la categoría 3 mediante resolución No. 521-2019-F del 14 de junio de 2019, y se rige bajo la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

- **Estructura Orgánica**

La estructura orgánico funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Imbabura Imbacoop Ltda., se ha establecido de la siguiente manera:

Nivel Directivo

Coordina a otras personas y son los encargados de establecer los objetivos institucionales, además de cumplir con la planificación estratégica.

- Asamblea general
- Consejo de Administración
- Consejo de vigilancia

Nivel Ejecutivo

Son los directivos que mantienen un contacto directo con los trabajadores y socios, ya que están encargados de buscar rápidas soluciones a problemas que pueden presentarse.

- Gerencia
- Auditoría Interna
- Asesoría jurídica

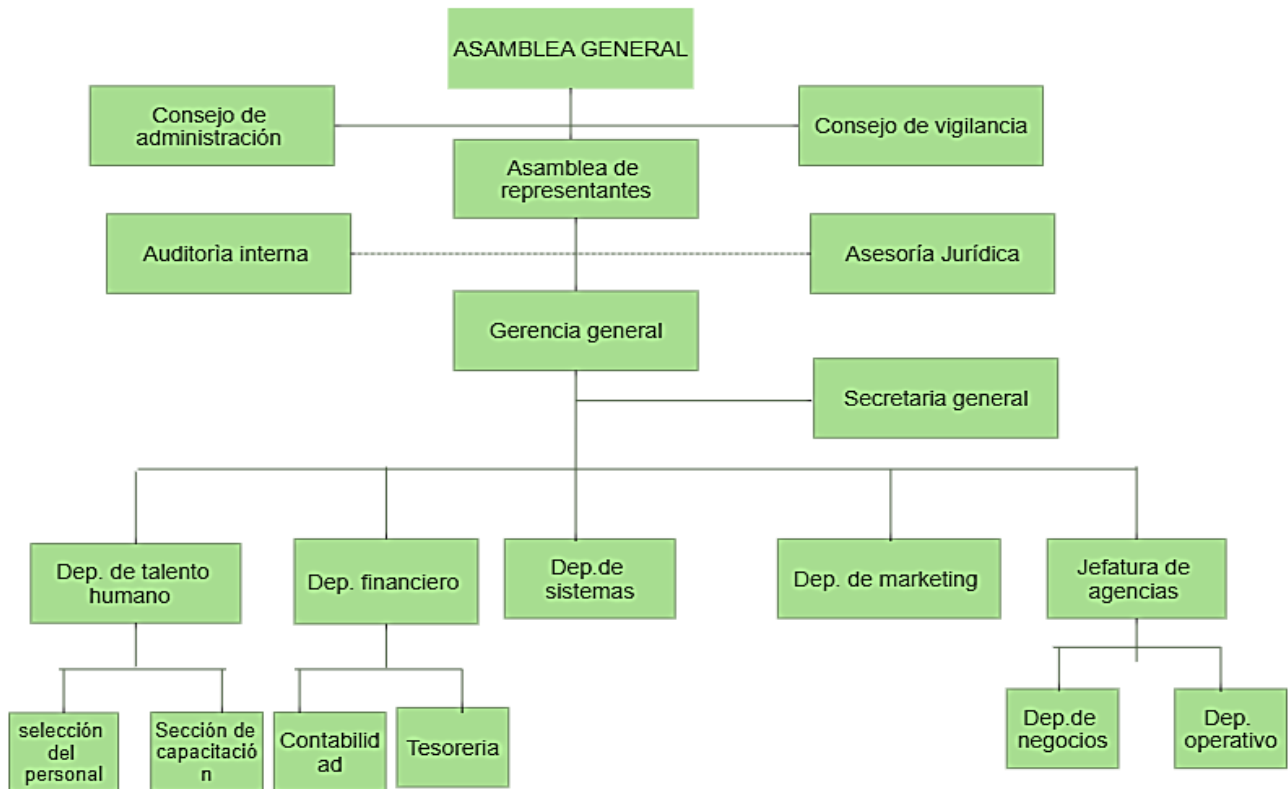
Nivel Operativo

Está conformado por empleados administrativos, los cuales ejecutan planes operativos en base a las normas y políticas de la institución.

- Departamento de talento humano
- Departamento financiero
- Departamento de sistemas
- Departamento de marketing
- Jefatura de agencias

Figura 15

Organigrama estructural



Nota: el organigrama fue elaborado en base a la información proporcionada por la COAC Imbacoop Ltda.

- **Requisitos para apertura de cuenta de ahorros en la COAC**

Para abrir una cuenta de ahorros es necesario copia de cédula y certificado de votación, planilla de servicio básico (agua, luz o teléfono) y \$30.

- **Requisitos para solicitar créditos en la COAC**

Mantener una cuenta de ahorros activa en la COAC.

2 Copia de cédula y papeleta de votación del deudor, conyugue y garante a color

Planita de servicio básico (agua, luz o teléfono)

2 Foto tamaño carnet

Documentación que respalde los ingresos económicos (comprobantes de venta, estados financieros, delcaración de impuestos, rol de pagos.

En caso de tener bienes, presentar escritura y certificado de gravámen.

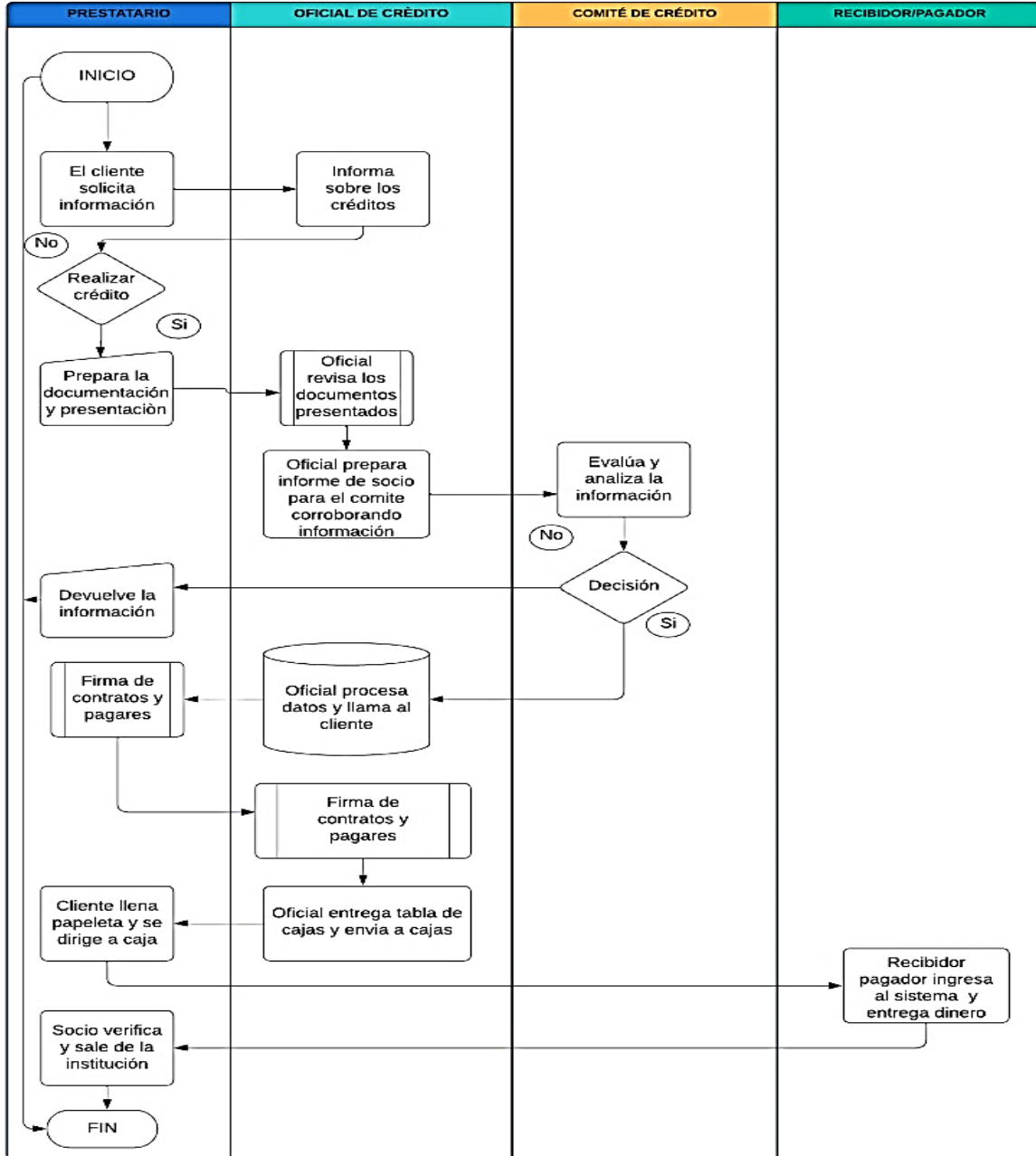
Solicitud de crédito

Folder amarillo.

- **Flujo de procesos de concesión de créditos**

Figura 16

Flujograma de concesión de crédito



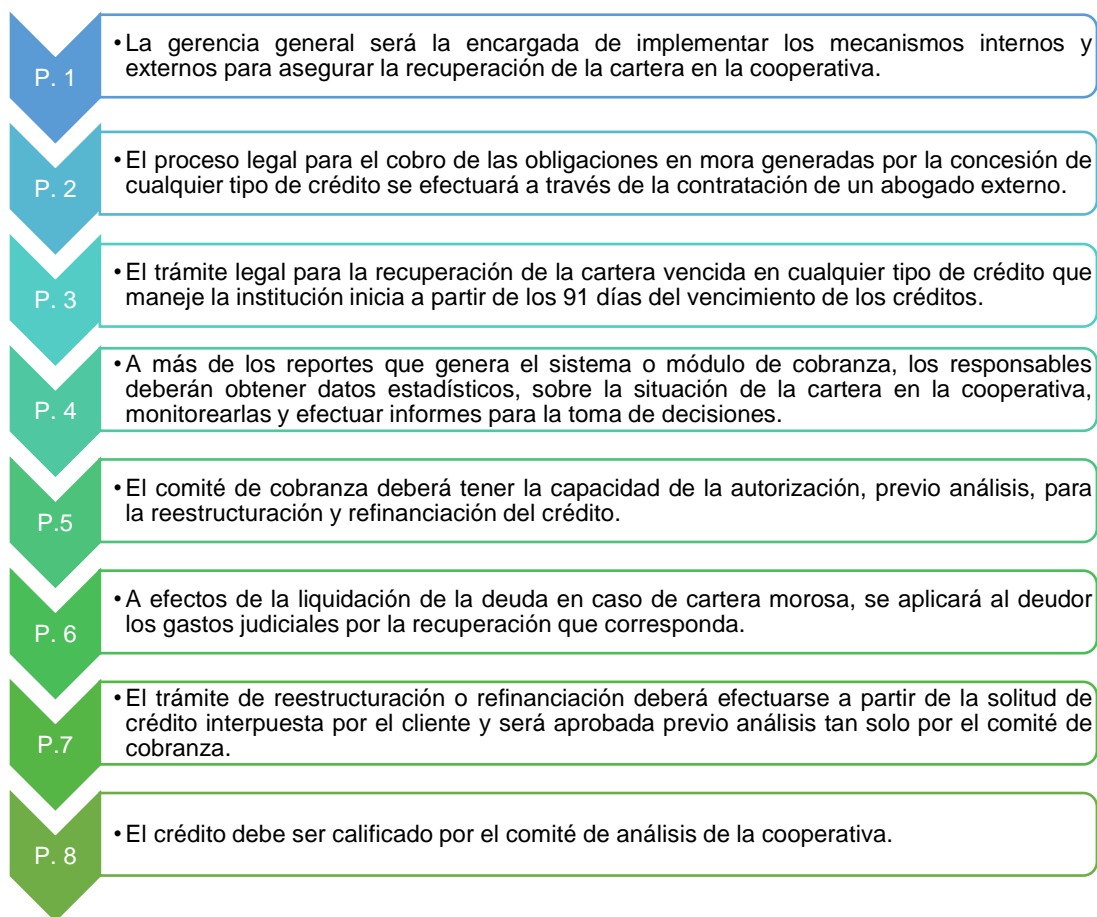
Nota: la información fue proporcionada por la COAC Imbacoop Ltda.

- **Políticas de Control para el área de créditos y cobranzas**

La normativa interna de la cooperativa es revisada y de ser necesario se actualiza o reestructura de acuerdo a las necesidades de la entidad, con el fin de cumplir los objetivos propuestos en cada año contable, es decir que siempre se buscara adaptar las políticas crediticias con la realidad de la cooperativa, la misma debe ser autorizada por la gerencia.

Figura 17

Políticas de cobranza



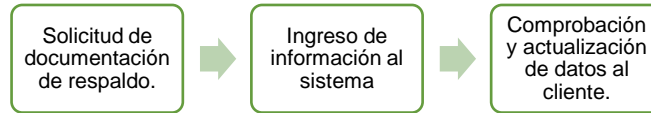
Nota: información proporcionada por la cooperativa Imbacoop.

Para la gestión de la cartera crediticia la institución ha implementado lineamientos operativos y técnicos que faciliten la recuperación de cartera buscando que este proceso sea más eficiente y así minimizar en gran medida el porcentaje de morosidad.

- **Proceso operativo para la recuperación de cartera**

Figura 18

Procedimientos para recuperar cartera

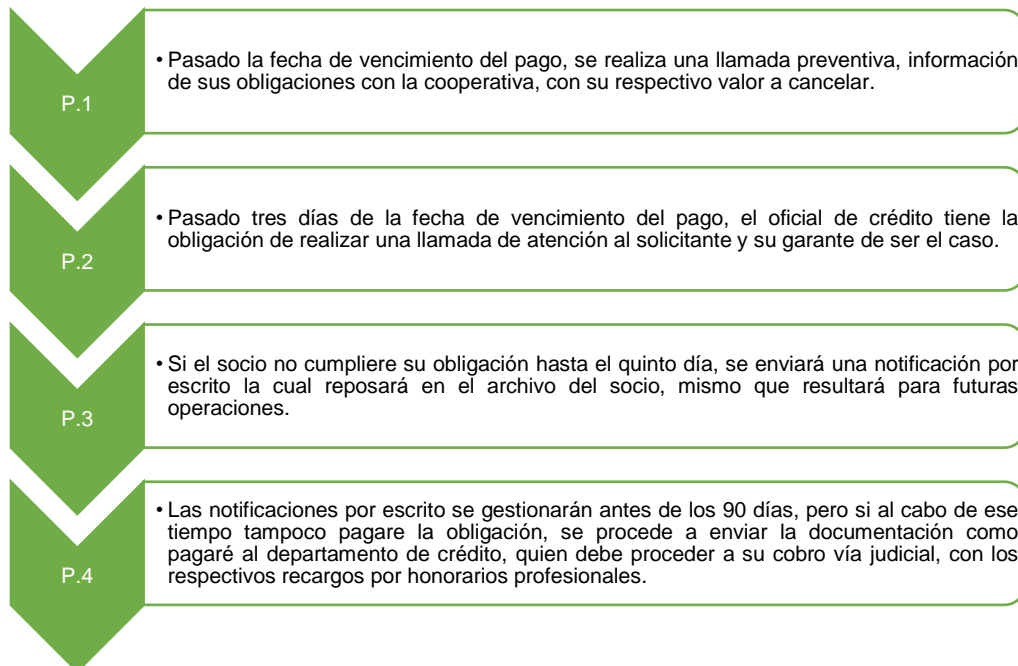


Nota: información proporcionada por la cooperativa Imbacoop.

- **Políticas de Control de Cobranza**

Figura 19

Políticas de cobranza

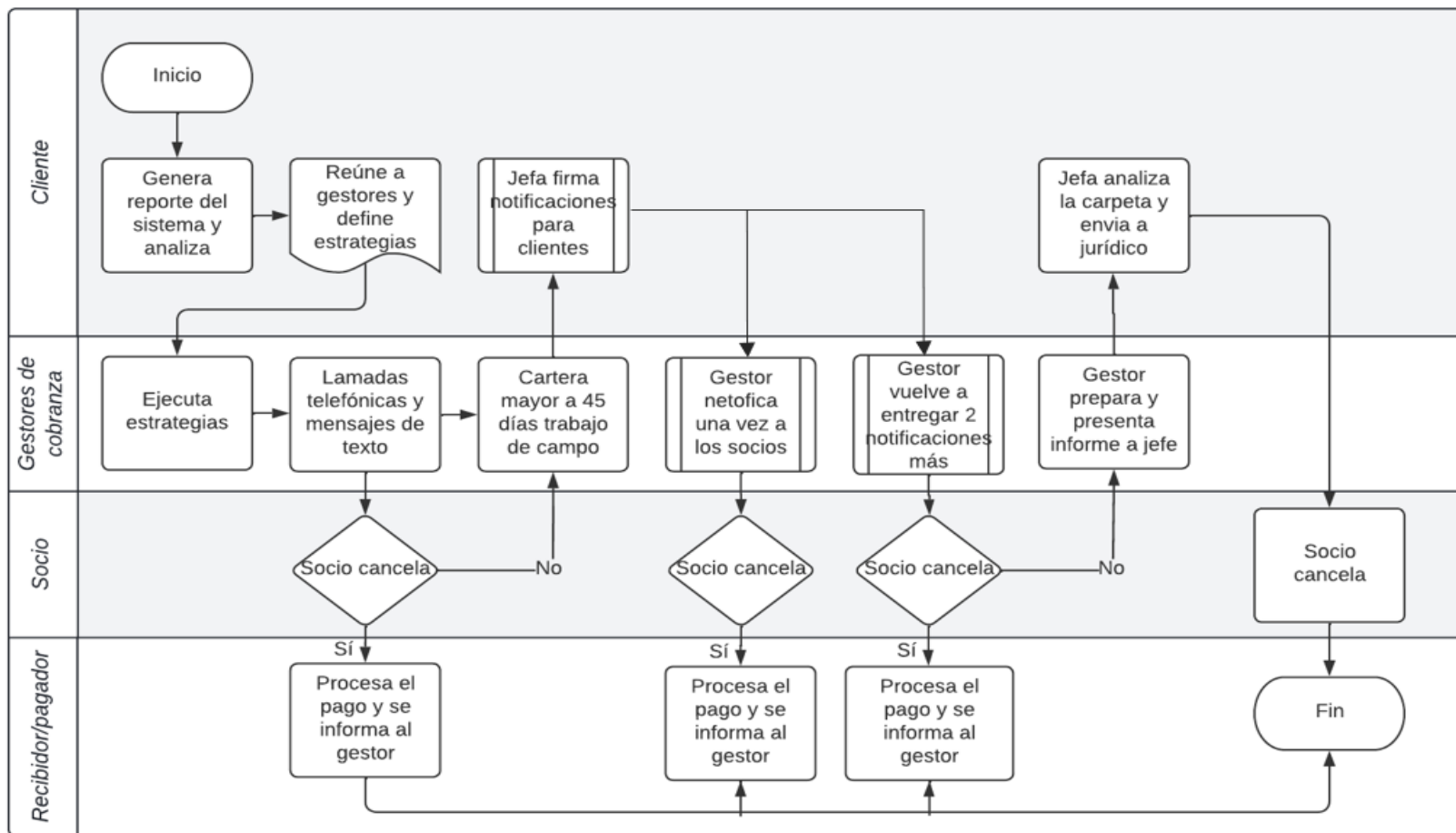


Nota: información proporcionada por la cooperativa Imbacoop.

- **Flujograma de cobranza**

Figura 20

Flujograma de cobranzas



Nota: la información fue proporcionada por la COAC Imbacoop Ltda.

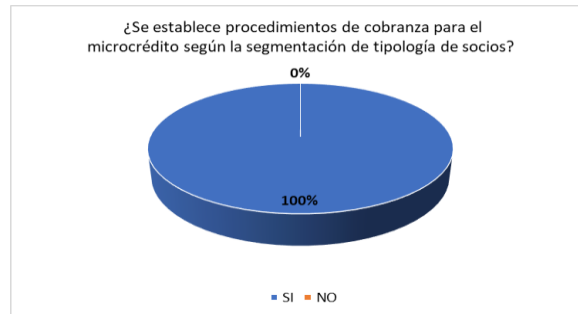
4.2.4 Análisis de encuestas

Le encuesta fue aplicada el 12 de mayo del 2022 en donde se obtuvo lo siguiente:

1. ¿Se establece procedimientos de cobranza para el microcrédito según la segmentación de tipología de socios?

Figura 21

Procedimientos de cobranza

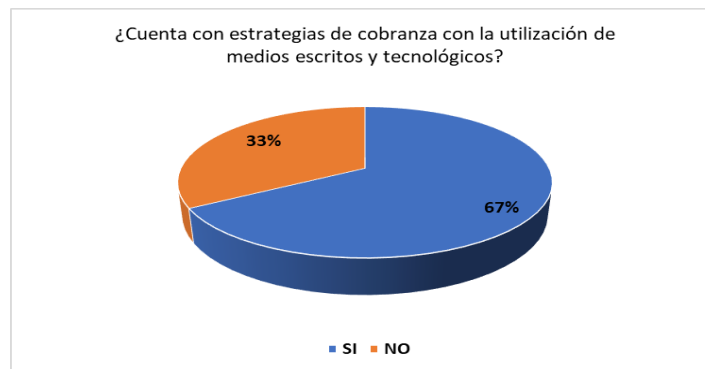


El total de los encuestados señalan que los procedimientos de cobranza son divididos por tipos de socios, entre las más comunes son: socios que pasan por alto las fechas de pago, socios que descuidan las fechas de pago por que el monto de la obligación es muy bajo, socios que temporalmente se atrasan, pero usualmente pagan a tiempo, socios que se atrasan habitualmente y socios que se sobre endeudan, esto permite mantener un control eficiente sobre los procedimientos de cobranzas establecidos en el manual del área en análisis.

2. ¿Cuenta con estrategias de cobranza con la utilización de medios escritos y tecnológicos?

Figura 22

Estrategias de cobranza



De los resultados obtenidos más del 50% de los encuestados señalan que las estrategias de cobranza van ligadas con el uso de medios escritos y tecnológicos, puesto que el manejo de dichos instrumentos favorece para que sus funciones sean mayormente eficientes, sin embargo, un porcentaje menor al 40% indican lo contrario debido a que para este número de población las visitas en los domicilios son más efectivas al momento de gestionar la recuperación de cartera.

3. ¿Cuenta con un score de recuperación de cartera que le permita clasificar a sus clientes en mora?

Figura 23

Score de recuperación de cartera

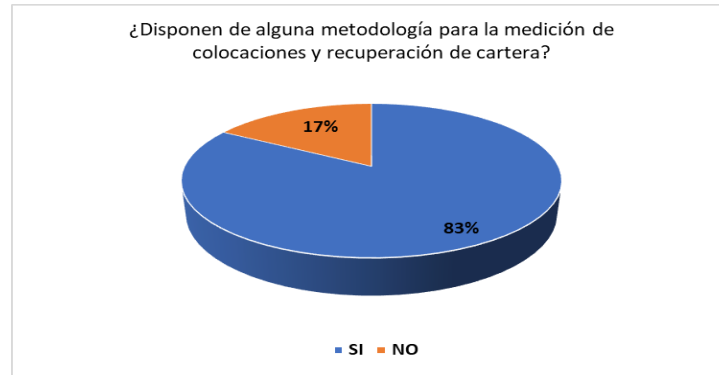


Los funcionarios involucrados en el proceso de cobranza señalan que la institución financiera no cuenta con un sistema en donde este incluido un score de recuperación de cartera, por lo que clasificar a los socios en mora es más complicado, pues contar con una calificación de cartera que permita visualizar carteras que estén próximas en caer en mora ayudaría a los encargados de este proceso estar más alertas ya que esto contribuiría a disminuir la morosidad.

4. ¿Disponen de alguna metodología para la medición de colocaciones y recuperación de cartera?

Figura 24

Medición de colocación y recuperación



Más de la mitad de la población señalan que cuentan con una estrategia para medir las colocaciones y recuperar la cartera dado que para ellos todas las carteras crediticias son importantes independientemente de que se encuentren en mora o no, por lo que personalizan sus procesos de cobranza en las que analizan detalladamente cada cartera y en caso de ser necesario buscan ofrecer algunos estímulos al socio dependiendo del nivel de riesgo de su cuenta, con las que podrían ayudarlo a saldar la deuda contraída, y un menor porcentaje al 20% señala lo contrario, por lo que se podría decir que existe un desconocimiento por parte de este sector.

5. ¿Se evalúa los resultados por etapa, acciones y efectos de cobranza?

Figura 25

Evaluación de gestión de cobranza

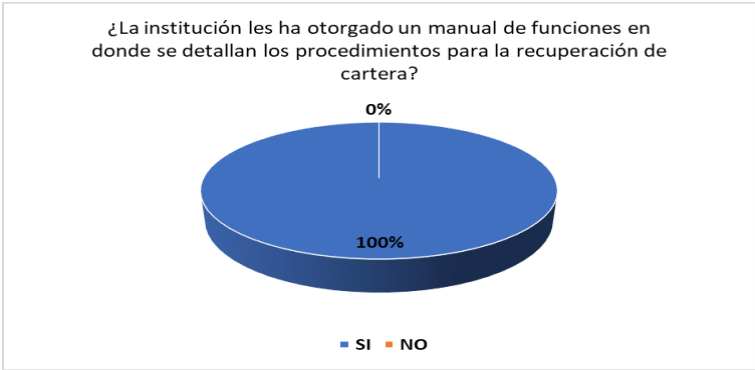


Toda la población encuestada señala que existe una evaluación de los resultados obtenidos y las acciones realizadas al momento de gestionar la cartera, dado que los funcionarios del área de estudio tienen la obligación de presentar un informe mensual en donde se detallan los procesos realizados para la recuperación de la cuenta asignada, además, los mandos altos analizan la variación del porcentaje total del monto recuperado al final del mes y a través de ello, se mide el compromiso y la eficiencia del funcionario.

6. ¿La institución les ha otorgado un manual de funciones en donde se detallan los procedimientos para la recuperación de cartera?

Figura 26

Manual de funciones

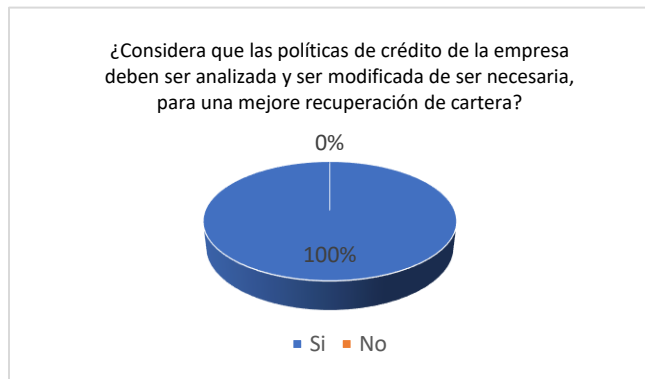


En respuesta definitiva las áreas involucradas en proceso de recuperación de cartera señalan que la institución les proporciona un manual de funciones en donde se encuentra detallado de manera puntual todos los procesos y procedimientos que deben aplicar para que el desempeño en su área de trabajo sea eficaz, lo mencionado también va ligado con la capacitación constante que brinda la empresa para que sus funcionarios sean más eficientes.

7. ¿Considera que las políticas de crédito de la empresa deben ser analizadas y modificadas de ser necesario para una mejor recuperación de cartera?

Figura 27

Ajustes a políticas de crédito

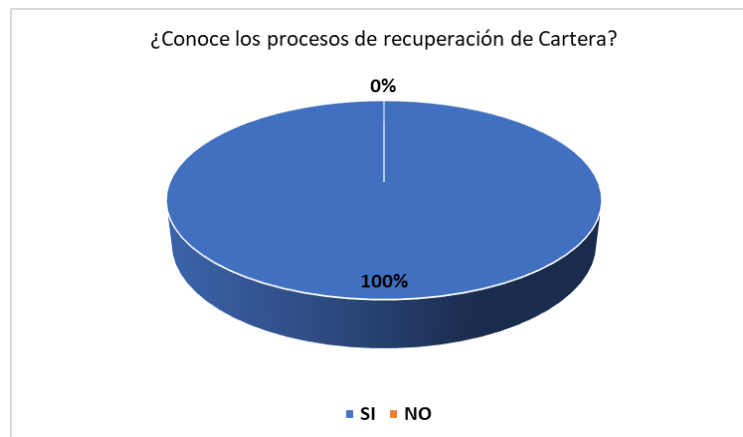


De los resultados obtenidos el 100% de los encuestados mencionan que es necesario que las políticas sean modificadas de forma constante, de este modo, las necesidades que se generen en el departamento podrán ser cubiertas para mejorar la gestión de la recuperación de la cartera, además, los ajustes que se realizan a la normativa interna no solo cubren los factores de riesgo interno, sino también que consideran establecerla en base a la normativa externa.

8. ¿Conoce los procesos de recuperación de Cartera?

Figura 28

Conocimiento de gestión de cartera



Toda la población encuestada tiene el conocimiento requerido sobre los pasos a seguir en dicho proceso, los métodos que más destacan para dicho caso son las llamadas preventivas antes de tres o dos días antes de la fecha de pago, envíos de mensaje de texto y visitas a los socios en sus negocios o domicilios, esto beneficia a la entidad financiera, puesto que, los operativos dirigen sus esfuerzos para cumplir con lo que se establece en los manuales.

9. ¿La institución le ha brindado capacitación que permitan mejorar el desempeño en sus funciones?

Figura 29

Capacitaciones al personal



Toda la población encuestada señala que efectivamente reciben capacitaciones con temas relacionados a su área de trabajo, dicho aspecto contribuye a la mejora del desempeño del personal y la calidad de servicio dado a los socios, y directamente se ve beneficiada la entidad financiera, puesto que, al mejorar la calidad de sus servicios, es más probable que acaparen mayor territorio en el mercado.

4.2.5 Análisis de indicadores

Para realizar el análisis de la gestión de cartera, se ha extraído información de la data de la SEPS, tales como, volumen de crédito, índice de gestión, recuperación de cartera de forma mensual, para apreciar las variaciones mensuales.

Tabla 12*Indicadores de gestión Julio*

Indicador/Entidad financiera	Julio		Variación absoluta
	COAC Imbacoop	COAC's segmento 3	
Cartera	0,70%	100%	99,30%
Índice de morosidad	9,47%	11,02%	1,55%
Rendimiento de cartera	109,98%	18,12%	-91,86%
Cartera de créditos refinanciadas	0,00%	12,80%	12,80%
Cartera de créditos reestructuradas	0,00%	10,53%	10,53%
FK= (Patrimonio+ Resultados- Ingresos Extraordinarios) /Activos Totales	7,84%	18,49%	10,65%

Nota: la información fue extraída de los boletines financieros publicados en la SEPS.

En el mes de julio se puede ver que el indicador de morosidad de la Cooperativa Imbacoop está por debajo del indicador promedio de las COAC del segmento 3, esto se debe a que las operaciones que se llevan a cabo dentro de la entidad financiera se guían por las políticas y procesos establecidos en el manual del área de créditos y cobranzas, además, se observa que tanto la cartera de créditos refinanciada como la reestructurada se encuentran en un porcentaje nulo, mientras que, el porcentaje de la COAC del segmento 3 en promedio se encuentran en un porcentaje por encima del 10%, esto muestra que la gestión del área de créditos y cobranzas ha sido eficiente.

Sin embargo, el porcentaje de compromiso del patrimonio de la COAC Imbacoop es inferior al de las demás cooperativas, esto muestra que, el patrimonio y los ingresos generados por el giro del negocio es menos eficiente, puesto que, el nivel de dependencia de los ingresos que no son propios del giro del negocio es mayor, a pesar de ello, la cartera refinanciada y reestructurada muestran un porcentaje nulo, mostrando de esta manera la eficiente gestión de la recuperación de la cartera, puesto que, los mecanismos establecidos para el cobro de las cuotas han sido efectivas.

Tabla 13*Indicadores de gestión Agosto*

Indicador/Entidad financiera	Agosto		Variación absoluta
	COAC Imbacoop	COAC's segmento 3	
Cartera	0,97%	100%	99,03%
Índice de morosidad	9,66%	11,24%	1,58%
Rendimiento de cartera	84,46%	18,25%	-66,21%
Cartera de créditos refinanciadas	0,00%	13,25%	13,25%
Cartera de créditos reestructuradas	0,00%	10,74%	10,74%
FK= (Patrimonio+ Resultados- Ingresos Extraordinarios) /Activos Totales	7,32%	18,51%	11,19%

Nota: la información fue extraída de los boletines financieros publicados en la SEPS.

En el mes de agosto al igual que el período anterior, está por debajo del promedio de las COAC del segmento 3, con una variación del 1,58% entre ellas, esto se debe a que, durante la emergencia sanitaria, los oficiales de crédito para recuperar la cartera realizaban visitas a los domicilios o a los establecimientos de los deudores para cobrar las cuotas, por su parte, tanto la cartera de créditos refinanciadas y reestructuradas mantienen el mismo comportamiento, esto muestra que la gestión de cobranza es eficiente, y que la administración de la entidad financiera contrarresta el impacto que genera los factores externos.

Tabla 14*Indicadores de gestión Septiembre*

Indicador/Entidad financiera	Septiembre		Variación Absoluta
	COAC Imbacoop	COAC's segmento 3	
Cartera	0,80%	100%	99,20%
Índice de morosidad	9,77%	10,83%	1,06%
Eficiencia de la cartera	71,67%	18,37%	-53,30%
Cartera de créditos refinanciadas	0,00%	14,76	1476,00%
Cartera de créditos reestructuradas	0,00%	10,73	1073,00%
FK= (Patrimonio+ Resultados- Ingresos Extraordinarios) /Activos Totales	7,28%	18,43%	11,15%

Nota: la información fue extraída de los boletines financieros publicados en la SEPS.

Durante el mes de septiembre, un aspecto relevante a destacar es que más del 50% de la cartera está generando los ingresos que se esperaban, esto obedece a que las políticas crediticias que se han establecido en el manual de créditos y cobranzas son eficientes, puesto que, las condiciones para el análisis de la aceptación o el rechazo de la solicitud del crédito han sido establecidos para realizar un análisis riguroso al perfil crediticio del solicitante, ya que, la recuperación de la cartera depende en su mayor parte desde el momento en el que nace el crédito.

Por su parte, el índice de morosidad de la Cooperativa Imbacoop sigue siendo inferior a las cooperativas del segmento 3 en promedio, esto muestra que, los procedimientos para la recuperación de la cartera son eficientes, así mismo, la cartera de créditos refinanciada y reestructurada no han tenido movimientos, mientras que la de las COAC del segmento 3 en promedio tienen indicadores sobre el 10%, esto muestra que, la gestión de cobranza de la COAC Imbacoop es más eficiente que las del segmento 3.

Tabla 15

Indicadores de gestión Octubre

Indicador/Entidad financiera	Octubre		Variación
	COAC Imbacoop	COAC's segmento 3	Absoluta
Cartera	0,83%	100%	99,17%
Índice de morosidad	9,79%	10,72%	0,93%
Eficiencia de la cartera	63,07%	18,64%	-44,43%
Cartera de créditos refinanciadas	0,00%	15,83%	15,83%
Cartera de créditos reestructuradas	0,00%	12,35%	12,35%
FK= (Patrimonio+ Resultados- Ingresos Extraordinarios) /Activos Totales	7,94%	18,39%	10,45%

Nota: la información fue extraída de los boletines financieros publicados en la SEPS.

En octubre, el índice de morosidad de la COAC Imbacoop sigue por debajo de las del segmento 3 en promedio, esto muestra que los colaboradores de la entidad financiera han dirigido esfuerzo para cumplir su objetivo de mantener este indicador en un solo dígito, las visitas a los domicilios ha sido un mecanismo efectivo para el cobro de la cartera, puesto que, más de la mitad de la cartera ha sido cobrada y se ha recibido los ingresos que se esperaba, mostrando una eficiente gestión de cobranza durante la pandemia.

Tabla 16*Indicadores de gestión Noviembre*

Indicador/Entidad financiera	Noviembre		Variación
	COAC Imbacoop	COAC's segmento 3	Absoluta
Cartera	0,74%	100%	99,26%
Índice de morosidad	10,84%	11,15%	0,31%
Eficiencia de la cartera	57,14%	18,66%	-38,48%
Cartera de créditos refinanciadas	0%	15,95%	15,95%
Cartera de créditos reestructuradas	0%	14,57%	14,57%
FK= (Patrimonio+ Resultados- Ingresos Extraordinarios) /Activos Totales	7,80%	18,21%	10,41%

Nota: la información fue extraída de los boletines financieros publicados en la SEPS.

En el mes de noviembre, el índice de morosidad de la COAC Imbacoop casi se iguala a la de las cooperativas del segmento 3 en promedio, además, la eficiencia de la cartera con respecto al mes de octubre ha reducido, esto puede haber sido ocasionado por factores externos como el económico, a pesar de ello, la cartera de créditos refinanciada y reestructurada se encuentran en 0%, mostrando que no fue necesario optar por cualquiera de las dos opciones, puesto que, los mecanismos para recuperar la cartera han sido eficientes.

Tabla 17*Indicadores de gestión Diciembre*

Indicador/Entidad financiera	Diciembre		Variación
	COAC Imbacoop	COAC's segmento 3	Absoluta
Cartera	0,63%	100%	99,37%
Índice de morosidad	8,03%	8,39%	0,36%
Eficiencia de la cartera	53,53%	19,10%	-34,43%
Cartera de créditos refinanciadas	0%	16,49%	16,49%
Cartera de créditos reestructuradas	0%	19,29%	19,29%
FK= (Patrimonio+ Resultados- Ingresos Extraordinarios) /Activos Totales	8,03%	17,91%	9,88%

Nota: la información fue extraída de los boletines financieros publicados en la SEPS.

En el último mes, el índice de morosidad tanto de la Cooperativa Imbacoop y las del segmento 3 en promedio se encuentran casi al mismo nivel, esto puede deberse a que las cooperativas emplearon medios tecnológicos para ofrecer servicios digitales a sus clientes, sin embargo, más del 50% de la cartera generó los ingresos esperados por la cooperativa, esto se debe a que, los procedimientos de cobranza son establecidos en base a las necesidades del departamento, por ello, las operaciones son eficientes en cuanto al cobro de los recursos económicos prestados, además, el hecho de que no se han realizado refinanciamientos ni reestructuraciones de los créditos, muestra que la gestión de cartera es más eficiente que las del segmento 3, puesto que, estas presentan un porcentaje por encima del 15%.

A continuación, se presenta una tabla en donde se visualiza las actividades para las que la cooperativa ha prestado sus recursos económicos, a fin de analizar los sectores que más han recurrido de financiamiento.

Tabla 18

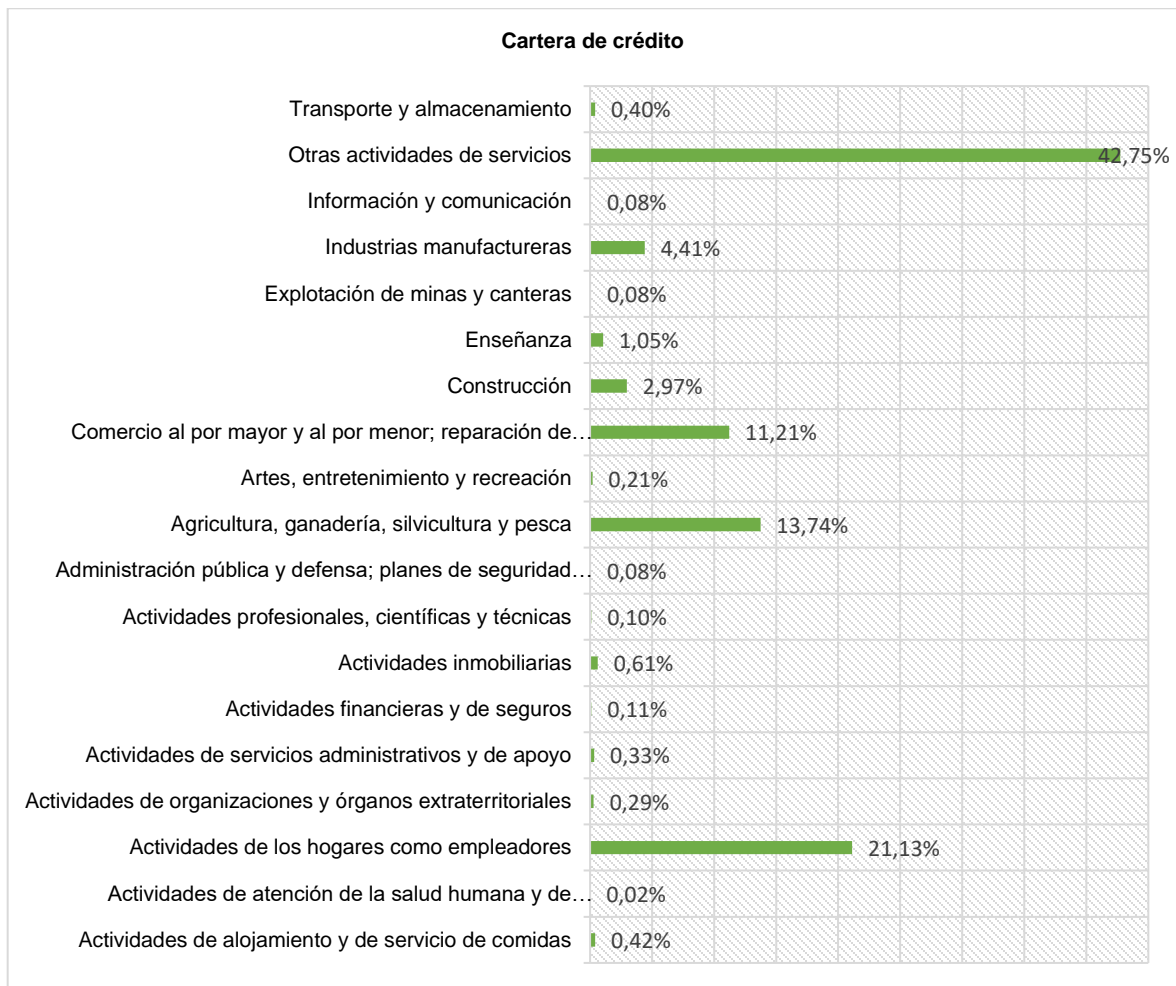
Colocaciones por sector productivo

ACTIVIDAD ECONÓMICA	JULIO-DICIEMBRE
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	\$ 10.237,94
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	\$ 502,50
Actividades de los hogares como empleadores	\$ 520.765,91
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	\$ 7.146,05
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	\$ 8.251,05
Actividades financieras y de seguros	\$ 2.763,75
Actividades inmobiliarias	\$ 15.075,00
Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$ 2.582,85
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	\$ 2.010,00
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	\$ 338.564,51
Artes, entretenimiento y recreación	\$ 5.155,65
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	\$ 276.395,10
Construcción	\$ 73.234,36
Enseñanza	\$ 25.903,87
Explotación de minas y canteras	\$ 2.010,00
Industrias manufactureras	\$ 108.585,23
Información y comunicación	\$ 2.010,00
Otras actividades de servicios	\$ 1.053.505,32
Transporte y almacenamiento	\$ 9.843,97
Total	\$ 2.464.543,06

Nota: la información fue extraída de los boletines financieros publicados en la SEPS.

Figura 30

Volumen de créditos por actividad económica Julio- diciembre



Nota: la información fue extraída de los boletines financieros publicados en la SEPS.

Durante el segundo semestre, la mayor parte de los créditos concedidos han sido destinados a actividades de servicios, con un porcentaje mayor al 40%, seguido de eso se encuentran las actividades de los hogares como empleadores y, la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca se encuentran en tercer lugar, es por ello que, el rendimiento de la cartera se encuentra sobre el 50% en el segundo semestre, la cooperativa recibió más de la mitad de los ingresos que se esperaban de la cartera, generando un impacto positivo en la liquidez de la entidad financiera.

4.3 Redacción del informe

El estudio del caso se centra en desarrollar un análisis a la gestión de cobranzas de la Cooperativa Imbacoop de la ciudad de Otavalo a fin de determinar los mecanismos se han establecido y ejecutado durante la emergencia sanitaria para recuperar los recursos económicos prestados.

Para desarrollar el trabajo se ha utilizado un enfoque cuali-cuantitativo de tipo descriptivo, se ha empleado entrevistas, encuestas, fichas de observación y análisis documental para describir el proceso de recuperación de cartera y medir la eficiencia de la gestión de cobranza de la Cooperativa durante el segundo semestre del año 2020.

Tras el análisis de la información recopilada de los instrumentos, se encuentra que la gestión de la cartera de la cooperativa se ha desarrollado de forma eficiente, puesto que, se han implementado mecanismos para realizar el cobro de las cuotas, entre ellas, las visitas a los domicilios o a los establecimientos de los clientes para recuperar la cartera y reducir el índice de morosidad y directamente reducir el impacto a la liquidez y solvencia de la entidad financiera.

Además, la eficiente gestión obedece a que la Cooperativa ha establecido las políticas y procedimientos para la operatividad del área de créditos y cobranzas, mismas que son socializados a los colaboradores a fin de que cada uno de ellos, se desempeñe de forma eficiente y eficaz en sus funciones.

Por otro lado, el rendimiento de la cartera durante la segunda mitad del año 2020 no se vio tan afectada, puesto que, las actividades a las cuales se dirigían los créditos concedidos por la cooperativa no dejaron de operar, por ello, los clientes pudieron cubrir sus obligaciones con la entidad financiera, lo cual generó un impacto positivo, puesto que, las operaciones continuaron sin ningún problema gracias a la liquidez y rentabilidad que se dio por los ingresos recibidos de los créditos.

4.4 Presentación y análisis de resultados del caso.

Análisis de gestión

El análisis del índice de morosidad dentro de la cooperativa Imbacoop, será de mucha utilidad, debido a que, por medio de ella, será posible medir la gestión para la recuperación de la cartera, a continuación, se presenta la tabla 19 en donde se muestra el comportamiento del nivel de morosidad tanto en la Cooperativa en estudio, frente al nivel promedio de las entidades financieras del segmento 3.

Tabla 19

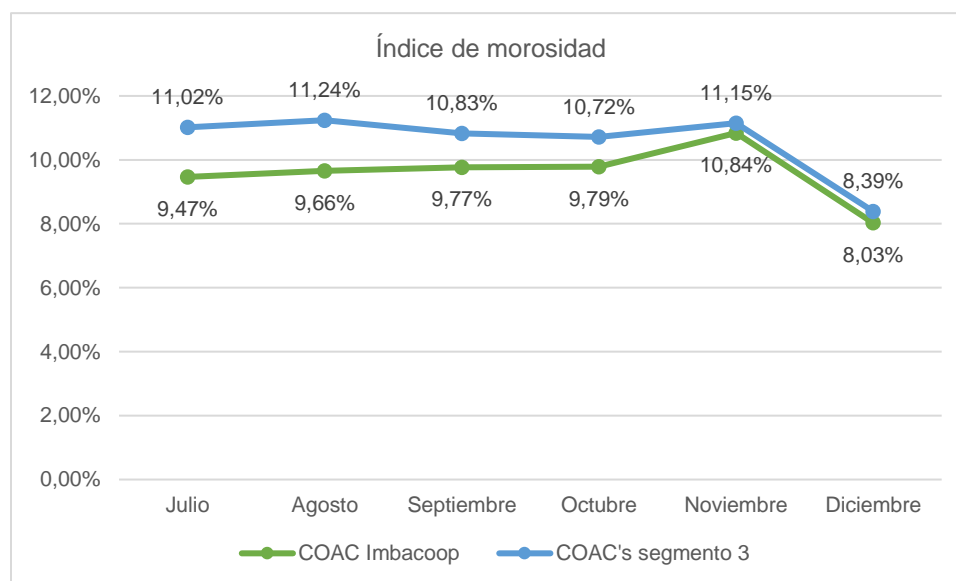
Índice de morosidad

Índice de morosidad	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COAC Imbacoop	9,47%	9,66%	9,77%	9,79%	10,84%	8,03%
COAC's segmento 3	11,02%	11,24%	10,83%	10,72%	11,15%	8,39%

Para medir la gestión de cobranza de la COAC Imbacoop se presenta la Fig. 24 en donde se puede apreciar el índice de morosidad de forma mensual.

Figura 31

Comparación del índice de morosidad

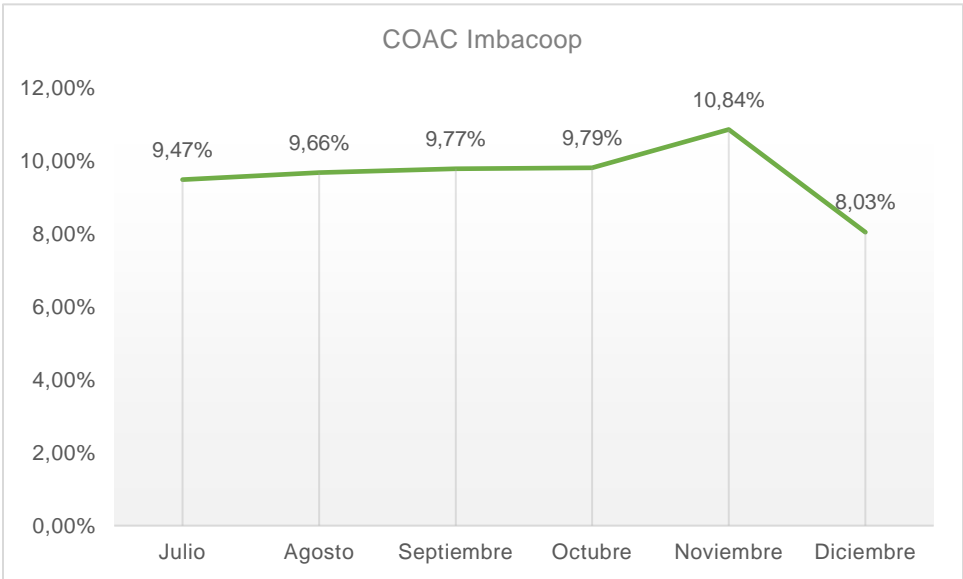


A partir de la figura anterior se visualiza claramente que el índice de morosidad de la COAC Imbacoop en cada mes ha sido inferior al de las cooperativas del segmento 3 en promedio, lo que muestra una gestión más eficiente por parte de la Cooperativa en estudio frente a las demás entidades financieras, situación que se dio debido a que se han establecido políticas y procedimientos para gestionar el área de créditos y cobranzas, mismas que se van actualizando en base a la normativa externa y las necesidades del departamento.

A continuación, se presenta el comportamiento del índice de morosidad de la Cooperativa Imbacoop de forma mensual.

Figura 32

Evolución del índice de morosidad



De acuerdo a la figura, el índice de morosidad durante el tercer trimestre no ha tenido cambios significativos, en el mes de noviembre se puede apreciar un pico de crecimiento que sobrepasa el 10%, mostrando que durante esos meses, el cobro de la cartera se vio afectada, la cooperativa no logro recibir los ingresos que esperaba, sin embargo, al termino de año, se ha reducido el nivel de morosidad en más de 2 puntos porcentuales, debido a que, se realizaron ajustes al manual de créditos y cobranzas, entre ellos se establecio realizar análisis más rigurosos al perfil crediticio del solicitante, realizar visitar a los clientes para cobrar las cuotas.

A continuación, se presenta la evolución de la eficiencia de la cartera, puesto que, por medio de su análisis, se va a determinar el porcentaje de la cartera que ha generado ingresos para la entidad financiera.

Tabla 20

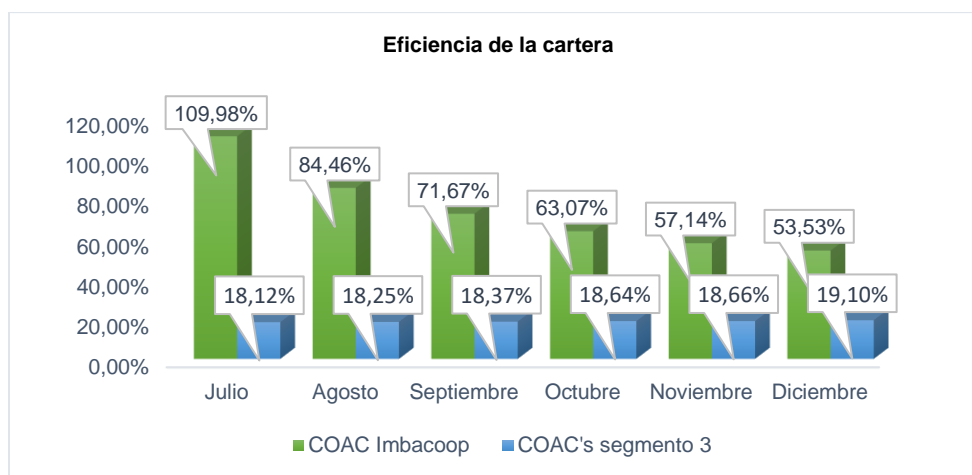
Eficiencia de cartera

Eficiencia de cartera	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COAC Imbacoop	109,98%	84,46%	71,67%	63,07%	57,14%	53,53%
COAC's segmento 3	18,12%	18,25%	18,37%	18,64%	18,66%	19,10%

Se presenta la siguiente figura, en donde se considera el índice de la COAC Imbabura y el promedio de las COAC del segmento 3, para realizar un análisis comparativo.

Figura 33

Comparación de eficiencia de cartera



En base a la figura, se evidencia que el índice de eficiencia de cartera de la Cooperativa en análisis es superior a las del segmento 3 en promedio, lo cual muestra que la gestión de cobranzas de la Cooperativa Imbacoop es más eficiente que las demás, debido a que, para cada mes presentan una recuperación de más de la mitad de su cartera, generando un impacto positivo en cuanto a la liquidez y solvencia de la entidad financiera, además, dicha gestión, reduce el riesgo operativo.

CONCLUSIONES

- Al realizar el análisis situacional, se obtuvo que los factores internos tales como, humanos, económicos e infraestructura son gestionados de manera eficiente, sin embargo, factores externos, tales como, la falta de información de los clientes significa un riesgo que podría afectar a la gestión de créditos y cobranzas de la Cooperativa Imbacoop.
- Las bases bibliográficas con temas relacionadas a las cooperativas, gestión de créditos, recuperación de cartera e indicadores de gestión a las que se tuvo acceso de forma digital fueron suficientes para el desarrollo de la fundamentación teórica.
- Los métodos, técnicas e instrumentos que se establecieron y ejecutaron fueron muy útiles, puesto que, a través de ellas se logró recopilar toda la información que se requería para el análisis de la gestión de cobranza que se desarrolla en la Cooperativa Imbacoop.
- Tras el análisis de la gestión de cobranza se encontró que la recuperación de cartera que se ejecuta en la Cooperativa Imbacoop es eficiente, puesto que, las operaciones son direccionadas por las políticas y procedimientos establecidos en el manual del área de créditos y cobranzas, además, la normativa interna con la que se rige la entidad financiera se lo establece en base al análisis de las necesidades del departamento y la normativa externa que emiten los entes de control, esto muestra que la administración de la cooperativa en general es de calidad.

RECOMENDACIONES

- Las organizaciones están expuestas a riesgos internos y externos de forma constante, por ello, es importante que realicen un análisis de los mismos, a fin de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y afrontar los riesgos a los que están expuestos.
- Es importante que se revise la normativa externa que alinean las operaciones de las entidades financieras, además, estudiar a profundidad el aporte de las cooperativas al Estado en términos económicos y sociales.
- Es fundamental establecer la metodología que se va a emplear para el desarrollo del trabajo, puesto que, en ella se establece un lineamiento para recopilar información precisa.
- Los resultados que se han obtenido en la Cooperativa Imbacoop durante el 2020 ha sido más eficiente a comparación del promedio de las entidades del segmento 3, por ello, las cooperativas de este segmento podrían emplear las políticas y procedimientos que se han implementado por parte de los colaboradores de Imbacoop a fin de mejorar su gestión crediticia y de cobranza y porque no las cooperativas del segmento 4 y 5.

Bibliografía

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195–204. Retrieved from [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Aguilar, A., & Cabrale, D. (1 de junio de 2010). Evaluación del sistema de control interno en la UBPC. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/796/index.htm>
- Andrade, F., Machado, O., & Armendariz, C. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. Retrieved December 3, 2021, from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300117
- Asamblea Constituyente. (1966). Reglamento General a la Ley de Cooperativas. *Registro Oficial 123*, (6842), 37. Retrieved from https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf
- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2020). *Monitoreo de los principales indicadores monetarios y financieros de la economía ecuatoriana*. Obtenido de BCE: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Presentacion_Mar20.pdf
- Concepto. (2021). Técnicas de Investigación. Retrieved December 7, 2021, from <https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/>
- Constitución. (2008). *Constitucion De La Republica Del Ecuador*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogota: ecoediciones.
- Debitia. (s.f.). Obtenido de <https://debitia.com.ar/estrategias-de-cobranza/>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínex, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Elsevier*, 2(7), 162–167. <https://doi.org/10.1109/IAEAC.2017.8054186>
- El Comercio. (27 de Agosto de 2019). *La importancia de las sociedades cooperativas: El Comercio*. Obtenido de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/cartas/importancia-sociedades-cooperativas-cartas-opinion.html>

Fabbri, M. (1998). Las técnicas de investigación: la observación. *Docentes Investigadores*, 1, 9.

Garay, C. (junio de 27 de 2020). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Obtenido de <https://crubocas.up.ac.pa/sites/crubocas/files/2020-07/3%20M%C3%B3dulo%2C%20%2C%20EVIN%20300.pdf>

Gaytán Cortés, J. (2021). El Modelo DuPont y la rentabilidad sobre activos (ROA). *Mercados y Negocios*, (43), 119–132. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7638>

Gómez, Pilar; Partal, A. (2010). *Gestión y Control del riesgo de crédito en la banca*. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/169698>

González, C. G. (26 de Agosto de 2021). *Bancolombia*. Obtenido de https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/gestion-de-cobranza-efectiva/!ut/p/z1/jdBRa4NADAFwT-PjTO5c7dm3U0HUObiOtS4vQ4e7CuqJdZN--5WuFAqtW94Sfv8QAQ5UFd817oYa9MVzbf_I_edR17M0kf2HPILiWqtApF6TxyVA9sTwDslEeg_-R

Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. (R. Hernández & C. Fernández, Eds.) (6ta ed.). México: McGRAW-HILL.

Hevia, H., & Aziz, C. (2019). *Líderes Educativos*. Obtenido de ¿Que es un indicador?: <http://redlab.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/Formulaci%C3%B3n-y-ejemplos-de-indicadores.pdf>

Ibértic. (s.f). *Entrevistas en oportunidad. Guía y pautas para su desarrollo*. Obtenido de https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_entrevistas.pdf

Inglada, M., Sastre, J., & Bilbao, M. (2015). *Importancia de los microcréditos como instrumento de financiación en el desarrollo social*. España: Revista Científica Guillermo de Ockham.

- Isotools. (23 de Febrero de 2015). *¿Qué es el Balanced Scorecard? conoce su funcionamiento y ventajas: Isotools Excellence*. Obtenido de Isotools Excellence: <https://www.isotools.org/2015/02/23/que-es-el-balanced-scorecard-conoce-su-funcionamiento-y-ventajas/>
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2017). *Codificación de resoluciones monetarias, financieras, de valores y seguros. Libro I: Sistema Monetario y Financiero*. Retrieved from https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/%281%29Documento_Codificacion-de-Resoluciones-Monetarias-Financieras-de-Valores-y-Seguros-LIBRO-I.pdf
- Keever, Ángel, M., Novales, M., & Guadalupe, M. (2016). El protocolo de investigación IV: las variables de estudio. *Alergia México*, 304.
- López, H. (2018). La metodología de encuesta. Retrieved from https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf
- Luisa, M., Jessica, O., & Tipán Mayra, T. S. (2018). Análisis financiero en las empresa comerciales de Ecuador. *SIGMA*, 8.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza. Crédito y Cobranza (Vol. 1)*. Ebook. Retrieved from <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383652.pdf>
- Oto, B. (2011). *Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.* Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Parrales, C. (2013). *Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del ICE-Guayaquil y propuesta de mecanismo de prevención de morosidad y técnica eficientes de cobranzas*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Perez, J. (marzo de 1991). *El cuestionario como instrumento de investigación*. Obtenido de http://www.univsantana.com/sociologia/EI_Cuestionario.pdf
- Posada, G. (10 de diciembre de 2011). *Grandes pymes*. Obtenido de Planificación estratégica: cuatro componentes exitos : <https://www.grandespymes.com.ar/2011/10/31/planificacion-estrategica-cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos-2/>

- Richardson, D. (1 de abril de 2009). *Consejo mundial de cooperativas de Ahorro y Crédito*. Obtenido de Sistema de Monitoreo Perlas:
http://www.woccu.org/documents/pearls_monograph-sp
- Roncancio, G. (24 de mayo de 2018). *Pensemos*. Obtenido de ¿Que es la planeación estratégica y para que sirve?: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- RSM, A. I. (11 de Enero de 2019). Obtenido de <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-la-gestion-de-cobranzas>
- Ruiz, R., & Escutia, J. (2006). Sistemas de control interno. En R. Ruiz, & J. Escutia, *Definiciones relacionadas con el control interno (sistema, control, riesgo, control interno, sistema de control interno)* (pág. 97). México: Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero.
- Sampaiolessi, L. (11 de marzo de 2021). *Aulicum*. Obtenido de https://aulicum.com/blog/gestion-de-cobranza/?gclid=Cj0KCQiAhMOMBhDhARIsAPVml-H9rmIQPJF_nQmeTj-D25ZvyEmWHeDdX8716YUFWYAiV2WTmWbh0UaAs7sEALw_wcB
- SEPS. (2020). *Boletín Indicadores Financieros Segmento 3*. Ecuador: SEPS.
- Superintendencia de Economía Popular y. (2018). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Registro Oficial 444 de 10 - mayo-2011* (Vol. Reformado). Retrieved from http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY_ORGANICA_DE_ECONOMIA_POPULAR_Y_SOLIDARIA_actualizada_noviembre_2018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69ab
- Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Scielo*, 1.
- Valdemarra, J. (2020). *Nubox*. Obtenido de <https://blog.nubox.com/empresas/estrategias-de-cobro-a-clientes>

Anexos

Matriz de correlación

F/O	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
F1	5	3	3	5	5	21
F2	1	4	1	1	5	12
F3	4	5	1	1	4	15
F4	1	5	1	3	5	16
TOTAL	11	17	6	10	19	

F/A	A1	A2	A3	TOTAL
F1	5	5	5	15
F2	4	5	4	13
F3	3	1	5	9
F4	5	4	5	14
TOTAL	17	15	19	

D/O	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
D1	1	1	1	5	5	17
D2	1	1	1	1	4	8
TOTAL	2	2	2	6	9	

D/A	A1	A2	A3	TOTAL
D1	1	3	5	9
D2	2	5	5	12
TOTAL	3	8	10	



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Guía de entrevista

1. ¿Cómo respondió la COAC ante la emergencia sanitaria?
2. ¿Qué estrategias se ejecutaron durante la emergencia sanitaria?
3. ¿Cómo se gestiona área de créditos y cobranzas?
4. ¿Cuáles son los ajustes que se han realizado a los manuales de créditos y cobranzas?
5. ¿Cómo se asegura de que las disposiciones establecidas en el manual se cumplan a cabalidad?
6. ¿Cuál es el factor principal que incide para que el índice de morosidad se incremente?



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Cuestionario dirigido al personal del área de créditos y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Imbacoop Ltda.

Objetivo: Analizar la gestión de cobranzas de la Cooperativa.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y seleccione una alternativa.

1. ¿Se establece procedimientos de cobranza para el microcrédito según la segmentación de tipología de socios?	
Si	No
2. ¿Cuenta con estrategias de cobranza con la utilización de medios escritos y tecnológicos?	
Si	No
3. ¿Disponen de alguna metodología para la medición de colocaciones y recuperación de cartera?	
Si	No
4. ¿Se evalúa los resultados por etapa, acciones y efectos de cobranza?	
Si	No
5. ¿La institución les ha otorgado un manual de funciones en donde se detallan los procedimientos para la recuperación de cartera?	
Si	No
6. ¿Considera que las políticas de crédito de la empresa deben ser analizadas y modificadas de ser necesario para una mejor recuperación de cartera?	
Si	No
7. ¿Conoce los procesos de recuperación de Cartera?	
Si	No
8. ¿La institución le ha brindado capacitación que permitan mejorar el desempeño en sus funciones?	
Si	No

Muchas gracias por su colaboración.



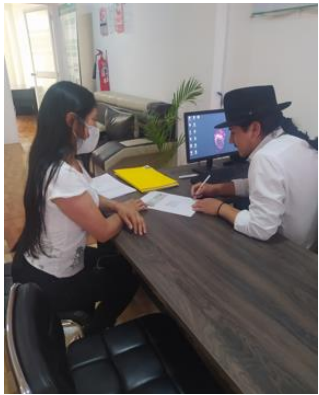
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Ficha de observación del proceso de cobranzas

Fecha:	Año	Mes	Día	
Hora de inicio:	Hora de fin:			
Observador:				
Observado:				
	Pregunta	Si	No	Observación
1	¿Se generan reportes del sistema sobre el estado de la cartera?			
2	¿Se analiza los reportes del sistema?			
3	¿Se realizan llamadas telefónicas y/o mensajes de texto?			
4	¿Se mantiene un control sobre las estrategias de cobranza?			
5	¿Los gestores notifican al socio sobre la cuota atrasada?			
6	¿Los gestores realizan visitas a los socios para recuperar el recurso económico prestado?			
7	¿Se emiten informes sobre los socios que presentan mora en sus cuotas?			

4.1 Encuesta a asesor de crédito



4.2 Encuesta a Oficial de cobranza



4.3 Personal del área de créditos y cobranzas

