



# ¡ POSGRADOS !

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

T E M A :

PROPUESTA DE VALOR EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS  
EN LA AGENCIA GUAYAQUIL – CENTRO DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

A U T O R E S :

KATHERINE ELIZABETH ROMERO LÓPEZ  
FREDDY ANTONY ARANA HARO

D I R E C T O R :

WENDY LEONOR LUNA RAMOS

GUAYAQUIL – ECUADOR  
2022

***Autores:***



***Katherine Elizabeth Romero López.***

Ingeniera en Gestión Empresarial.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión Financiera por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil.

[kromerol2@est.ups.edu.ec](mailto:kromerol2@est.ups.edu.ec) - [k.romerolopez27@gmail.com](mailto:k.romerolopez27@gmail.com)



***Freddy Antony Arana Haro.***

Economista con Mención en Economía Agrícola y Agronegocios.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión Financiera por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil.

[farana@est.ups.edu.ec](mailto:farana@est.ups.edu.ec) – [freddy\\_dtb@hotmail.com](mailto:freddy_dtb@hotmail.com)

***Dirigido por:***



***Wendy Leonor Luna Ramos.***

Ingeniera Comercial.

Magister en Administración de Empresas.

Docente de la Universidad Politécnica Salesiana.

[wluna@ups.edu.ec](mailto:wluna@ups.edu.ec)

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA

KATHERINE ELIZABETH ROMERO LÓPEZ.

FREDDY ANTONY ARANA HARO.

***PROPUESTA DE VALOR EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA AGENCIA GUAYAQUIL  
– CENTRO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.***

## RESUMEN

El presente trabajo se origina mediante el análisis de la problemática en cuanto al aumento en los últimos periodos económicos de los índices de morosidad en la Agencia Guayaquil – Centro de la Cooperativa Jardín Azuayo, analizando como punto principal la gestión de la cobranza.

Se realizó una valoración de la cadena de valor que constituye la gestión de cobranza, donde se analizó la estructura organizativa actual, así como de los procesos que se realizan para gestionar la cobranza de los créditos colocados. Con la finalidad de tener las opiniones tanto internas como externas, respecto al proceso actual, se realizó una entrevista al Ing. Limber Moran, jefe de Oficina Guayaquil – Centro. De la misma forma, se efectuó una encuesta a una muestra de 164 socios que forman parte de la población de socios en morosidad.

Como hallazgos se pudo encontrar que no existe un departamento o área de cobranzas, dentro de la estructura organizativa, que se establecen grupos de trabajos para cumplir con la gestión de la cobranza, donde se otorga un gran número de actividades al Asesor Cooperativo, incumpliendo con las establecidas en el manual de funciones. Se realizó un análisis del comportamiento del índice de morosidad durante los tres últimos años y se observó una tendencia al alza. Otro hallazgo obtenido fue determinar que existen deficiencias en el proceso de colocación de los créditos.

La propuesta realizada se basa en el establecer a un responsable fijo de la gestión de cobranzas, por lo tanto, se dan los lineamientos para la creación del cargo de Gestor de Cobranzas, se proponen las actividades esenciales y la matriz de competencias de dicho cargo; la cantidad de personas a contratar queda en evaluación de la cooperativa. Se propone un nuevo proceso de gestión de la cobranza, en el cual se involucra además del nuevo cargo, responsables de la gestión con la finalidad de descentralizar las actividades. Se proponen indicadores para evaluar las actividades y resultados de la gestión realizada, así también se dan ciertas recomendaciones previas al proceso como realizar un análisis previo colocación de crédito, que disminuya riesgo de morosidad futura.

**Palabras clave:** Gestión de Cobranzas, morosidad, cadena de valor.

## ABSTRACT

This work originates from the analysis of the problem regarding the increase in the last economic periods of the delinquency rates in the Guayaquil - Center Agency of The Cooperativa Jardín Azuayo, analyzing the collection management as the main point.

An assessment of the value chain that constitutes collection management was carried out, where the current organizational structure was analyzed, as well as the processes that are carried out to manage the collection of the loans placed. In order to have both internal and external opinions regarding the current process, an interview was conducted with Eng. Limber Moran, Head of the Guayaquil - Centro Office. In the same way, a survey was carried out on a sample of 164 members who are part of the population of members in default.

As findings, it was found that there is no department or collection area, within the organizational structure, that work groups are established to comply with the collection management, where a large number of activities are granted to the Cooperative Advisor, in breach of those established in the function's manual. An analysis of the behavior of the delinquency index during the last three years was carried out and an upward trend was observed. Another finding obtained was to determine that there are deficiencies in the loan placement process.

The proposal made is based on the establishment of a fixed person in charge of the collection management, therefore the guidelines are given for the creation of the position of Collection Manager, the essential activities and the matrix of competencies of said position are proposed; the number of people to be hired remains under evaluation by the cooperative. A new collection management process is proposed, in which, in addition to the new position, other managers are involved in order to decentralize activities. Indicators are proposed to evaluate the activities and results of the management carried out, as well as certain recommendations prior to the process, such as carrying out a prior analysis of credit placement, which reduces the risk of future delinquency.

**Keywords:** Collection management, delinquencies, value chain.

## Tabla de Contenidos

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Situación Problemática – Antecedentes.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	6
1.2.1 Formulación del problema general.....	6
1.2.2 Formulación de los problemas específicos.....	6
1.3 Justificación teórica.....	6
1.4 Justificación práctica.....	8
1.5 Objetivos.....	9
1.5.1 Objetivo general.....	9
1.5.2 Objetivos Específicos.....	9
1.6 Principales resultados.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Marco conceptual.....	11
2.2 Bases teóricas.....	13
2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	16
3. METODOLOGÍA.....	20
3.1 Población.....	21
3.2 Tamaño de muestra.....	21
3.3 Selección de la muestra.....	22
3.4 Métodos a emplear.....	22
3.5 Identificación de las necesidades de información.....	23
3.6 Técnicas de recolección de datos.....	23
3.7 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	24
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	25
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	25
4.1.1 Análisis de la Cadena de Valor.....	25
4.1.2 Análisis del índice de morosidad de la cartera de crédito a nivel Nacional y de la Agencia Guayaquil - Centro, de la Cooperativa Jardín Azuayo en los últimos tres períodos.....	

4.1.3	Análisis de la Cartera de oficina Guayaquil - Centro y su participación del índice de morosidad de los últimos tres períodos. ....	62
4.2	Propuesta Metodológica.....	70
4.2.1	Premisas o supuestos.....	77
4.2.2	Objetivo de la propuesta metodológica.....	78
4.2.3	Objeto de la propuesta. ....	78
4.3	Responsables de la implementación y control. ....	78
4.4	Fases para su puesta en práctica.....	79
4.5	Indicadores de evaluación. ....	80
5.	CONCLUSIONES.....	80
6.	RECOMENDACIONES .....	81
7.	GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	82
8.	AGRADECIMIENTOS.....	87
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	87
10.	ANEXOS .....	92

## Lista de Tablas

Tabla 1. Estructura Orgánica basada en procesos.....	27
Tabla 2. Actividades esenciales – Responsable de Oficina.....	30
Tabla 3. Actividades del cargo – Responsable de Oficina.....	30
Tabla 4. Matriz de Competencias – Responsable de Oficina.....	31
Tabla 5. Actividades esenciales – Gestor Operativo.....	31
Tabla 6. Actividades del Cargo – Gestor Operativo.....	32
Tabla 7. Matriz de Competencias - Gestor Operativo.....	32
Tabla 8. Actividades esenciales – Asesor Cooperativo.....	33
Tabla 9. Actividades del Cargo – Asesor Cooperativo.....	33
Tabla 10. Matriz de Competencias - Asesor Cooperativo.....	34
Tabla 11. Actividades esenciales – Educador Cooperativo.....	34
Tabla 12. Actividades del Cargo - Educador Cooperativo.....	35
Tabla 13. Matriz de Competencias - Educador Cooperativo.....	35
Tabla 14. Actividades esenciales - Asesor de Servicios.....	36
Tabla 15. Actividades del Cargo - Asesor de Servicios.....	36
Tabla 16. Matriz de Competencias - Asesor de Servicios.....	37
Tabla 17. Actividades esenciales - Cajero.....	37
Tabla 18. Actividades del Cargo - Cajero.....	38
Tabla 19. Matriz de Competencias - Cajero.....	38
Tabla 20. Actividades esenciales - Auxiliar de Mantenimiento.....	38
Tabla 21. Actividades del Cargo - Auxiliar de Mantenimiento.....	39
Tabla 22. Matriz de Competencias - Auxiliar de Mantenimiento.....	39
Tabla 23. Horas laboradas por Asesor Cooperativo del 17 al 21 de mayo 2021.....	40
Tabla 24. Horas laboradas por Asesor Cooperativo del 04 al 10 de junio 2021.....	41
Tabla 25. - Proceso de recuperación de cartera.....	44
Tabla 26. Gestiones de Cobranza Extrajudicial por días de mora - Cartera: Microcrédito, Consumo y Productivo.....	45
Tabla 27. Gestiones de Cobranzas Extrajudicial por días de mora - Cartera: Inmobiliario.....	46
Tabla 28. Cargos por gestiones de cobranza extrajudicial.....	47
Tabla 29. Cargos por gestión de cobranza extrajudicial - Según resolución 515-2019-F.....	47
Tabla 30. Segmentación de Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	58
Tabla 31. Matriz Problema - Causa - Solución.....	69
Tabla 32. Actividades esenciales - Gestor de Cobranzas.....	71
Tabla 33. Actividades del Cargo - Gestor de Cobranzas.....	71
Tabla 34. Matriz de Competencias - Gestor de Cobranzas.....	72
Tabla 35. Nueva tabla de gestiones de cobranza extrajudicial por días de mora.....	74
Tabla 36. Nueva Hoja de Ruta - Proceso de recuperación de cartera.....	75
Tabla 37. Indicadores propuestos para medir eficiencia en la gestión de cobranzas.....	76
Tabla 38. Responsables de implementación de propuesta.....	78

## Lista de Gráficos

Gráfico 1. Cadena de Valor a analizar.....	25
Gráfico 2. Organigrama Circular – Jardín Azuayo.....	28
Gráfico 3. Organigrama Estructural – Jardín Azuayo.....	29
Gráfico 4. Proceso de Recuperación de Cartera Extrajudicial.....	42
Gráfico 5. Porcentaje de socios en mora.....	52
Gráfico 6. Conocimiento de fechas de pago.....	53
Gráfico 7. Conocimiento de cuotas pendientes de pago.....	53
Gráfico 8. Motivo de atraso en pagos por parte de Socios.....	54
Gráfico 9. Notificaciones de cobro recibidas.....	54
Gráfico 10. Medios de notificación.....	55
Gráfico 11. Cantidad de notificaciones recibidas.....	55
Gráfico 12. Notificaciones a Garantes.....	56
Gráfico 13. Conocimiento de acciones legales por retraso en pagos.....	56
Gráfico 14. Calificación de la gestión de cobranzas.....	57
Gráfico 15. Cartera Bruta Segmento Uno.....	59
Gráfico 16. Índice de Morosidad Segmento Uno.....	59
Gráfico 17. Cartera Bruta Jardín Azuayo 2018-2020.....	60
Gráfico 18. Índice de Morosidad Jardín Azuayo 2018-2021.....	60
Gráfico 19. Cartera Bruta Agencia Guayaquil – Centro (2018-2021).....	61
Gráfico 20. Índice de Morosidad Agencia Guayaquil – Centro (2018-2021).....	61
Gráfico 21. Cartera Agencia Guayaquil - Centro, según tipo de crédito.....	62
Gráfico 22. Índice de morosidad de Crédito de Consumo, según su destino.....	63
Gráfico 23. Índice de morosidad de acuerdo al tipo de crédito.....	63
Gráfico 24. Cartera colocada según actividad económica.....	64
Gráfico 25. Índice de morosidad según actividad económica.....	65
Gráfico 26. Índice de morosidad de acuerdo a los días en mora.....	66
Gráfico 27. Índice de morosidad por plazo de crédito.....	66
Gráfico 28. Índice de morosidad por tipo de producto.....	67
Gráfico 29. Saldos Vencidos según la calificación de riesgo.....	68
Gráfico 30. Porcentaje de saldo vencido según calificación de riesgo.....	68
Gráfico 31. Nuevo flujograma de procesos recuperación de cartera extrajudicial.....	73

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Situación Problemática – Antecedentes.

En Ecuador, las Cooperativas de Ahorro y Crédito a lo largo de su existencia, han transcurrido por diversas situaciones complejas, partiendo desde su conformación, organización, obtención de recursos y sobre todo una débil gobernabilidad. Estas entidades nacieron por necesidades no satisfechas de pobladores de determinadas zonas o regiones, las cuales, ante las dificultades de acceder a créditos por parte de las entidades bancarias, considerando los requisitos que estas solicitaban, demandaban recursos económicos para poder solventar sus ideas, negocios, proyectos y además cubrir sus demandas más básicas como la alimentación, educación vivienda, negocios y emprendimientos. El posicionamiento y crecimiento de las Cooperativas fue desordenado, considerando que en los lugares que se establecían, en muchas ocasiones no existía el recurso humano preparado, formado para administrar una cuasi entidad financiera, con bajos recursos para invertir en tecnología y solo motivadas a cubrir necesidades económicas de sus habitantes. El público en general iba concibiendo una idea distorsionada de una cooperativa, la veían únicamente como una entidad que presta dinero, pero para confiar sus recursos de ahorro preferían a los bancos (Villena, 2020).

A partir de la creación de la Constitución de la República del Ecuador aprobada en Montecristi el 2008, la Economía Popular y Solidaria nació como alternativa de estructuración económica, mencionándose en el Art.283, “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”. (Constituyente, 2008).

Así también desde el año 2011, existe la “Ley de Economía Popular y Solidaria”, dentro de la cual se mencionan los siguientes principios:

- Búsqueda del bien común.
- Prioridad de los intereses colectivos sobre los individuales.

- Comercio equitativo y empleo ético y responsable
- Igualdad de género.

Durante varios años se intentaron muchas regulaciones de organismos de control, decretos ejecutivos, entre otras normativas, que pretendían organizar de mejor manera a las entidades de la Economía Popular y Solidaria, hasta la emisión del Código Monetario y Financiero (COMF) en el año 2014, que es la normativa máxima que regula el sistema financiero del Ecuador, el cual señala en su art. 163 “Sector financiero popular y solidario. - El sector financiero popular y solidario está compuesto por:

- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Cajas Centrales
- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro de servicios auxiliares del sistema financiero.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador se encuentran facultadas para realizar intermediación financiera, es decir captar dinero de sus socios y colocar dichos recursos a través de créditos otorgados a sus socios, los cuales se transforman en cartera de crédito que, dentro de un estado de situación financiera, es la cuenta más importante del grupo de activos y que actualmente son los recursos que generan mayor crecimiento en una entidad financiera. (Maldonado, 2020).

El mayor riesgo que se presenta en el otorgamiento de los créditos es la morosidad, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mide el índice de morosidad como el porcentaje de la cartera total improductiva frente a la cartera total bruta. Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de negocio. Según (Uyen, 2001), la morosidad crediticia constituye una de las más importantes señales que advierten las crisis financieras. Además, se plantea que los problemas en la rentabilidad se agudizan si se toma en cuenta que la entidad financiera incrementa su cartera de créditos impagos, lo que resulta en la caída de las utilidades.

En términos prácticos, esto constituye la incapacidad de los agentes económicos para pagar sus deudas en el tiempo previsto. Por otra parte, y desde un punto de vista financiero, la morosidad refleja la calidad de la cartera de crédito de las entidades. De este modo, si la calidad de la cartera se deteriora en forma drástica (teniendo niveles altos de morosidad), la misma tendrá consecuencias negativas sobre la rentabilidad, liquidez y solvencia de las instituciones financieras. (Nyasaka, 2017).

A través de su publicación mensual del boletín financiero del Sistema Popular y Solidario, (SEPS, 2020) señala que el indicador de morosidad promedio de las COAC's del segmento Uno<sup>1</sup>, a nivel nacional a diciembre del año 2020 representaba el 3.55% y que es elevado en función del volumen de cartera bruta que poseen, el cual se encontraba por los \$9.228.769.313,57, razón por la cual es necesario gestionar adecuadamente y monitorear su comportamiento sino quieren verse abocadas en incurrir en gastos o provisiones significativas que disminuirán sus utilidades.

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo**

Dentro del Segmento Uno de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la Cooperativa Jardín Azuayo, se encuentra posicionada como la segunda más grande a nivel nacional (SEPS, 100 Cooperativas más grandes del País, 2019). La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nace en 1996, fruto de la crisis económica y social que generó el desastre de la Josefina, la misma que a más de generar una pérdida económica fuerte, puso en evidencia la falta de recursos para financiar las actividades económicas de las familias. Jardín Azuayo nace como una institución empeñada en capitalizar la organización social en pro de generar un instrumento de desarrollo.

Actualmente cuenta con la Calificación de riesgo AA<sup>2</sup>- otorgada por la calificadora BankWath Ratings S.A, con más de 500 mil socios y 68 oficinas a nivel nacional, ubicada en ocho provincias como son: Azuay, Cañar, Morona Santiago, El oro, Loja, Guayas, Santa Elena, Pichincha. (El comercio, 2021).

---

<sup>1</sup> Cooperativas del segmento Uno, Según el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero, El segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y solidario se define como segmento I e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00.

<sup>2</sup> Calificación de riesgo AA-: La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen.

**Misión.** - Somos una sociedad cooperativa segura, participativa e incluyente. Contribuimos a mejorar las condiciones de vida de las comunidades a través de servicios financieros y educación cooperativa, con calidad y cercanía. Convencidos que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria. (Jardin Azuayo, 2021).

**Visión.** - En el 2023, Jardín Azuayo es un espacio de vivencia del Cooperativismo y fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria. (Jardin Azuayo, 2021).

**Valores.** - Dentro de los valores que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo mantiene como pilares fundamentales dentro de la organización y que influyen en cada uno de los procesos que esta brinda, se encuentran los siguientes:

- **Solidaridad:** Es la colaboración que se brinda para que se pueda ejecutar una acción. Es ayudar a los demás sin intención de recibir nada a cambio. Es el apoyo, respaldo, protección, que cuando persigue una causa justa cambia el mundo, lo hace más solidario y cooperante. Es el valor que permite priorizar el bien o el interés común por sobre el interés particular. (Jardin Azuayo, 2021).
- **Apoyo mutuo:** Es una actitud desprendida que no busca beneficios personales, nace del corazón. Es la reciprocidad que conlleva un beneficio mutuo. Un Compromiso Social. Es la unión de esfuerzos, trabajo en equipo. (Jardin Azuayo, 2021).
- **Transparencia:** Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la Cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento. Actuar con ética. (Jardin Azuayo, 2021).
- **Compromiso:** Es una decisión voluntaria de apropiarnos, de empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y de la comunidad. (Jardin Azuayo, 2021).
- **Honestidad:** Es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a los principios morales, a las buenas costumbres, y a los bienes ajenos. (Jardin Azuayo, 2021).
- **Fidelidad:** Es la capacidad de no engañar, de ser leal, de no traicionar los principios, los

valores y las actitudes cooperativistas, que nos permite identificarnos y comprometernos con una sociedad más cooperante. (Jardin Azuayo, 2021).

- Respeto a la naturaleza: Es tener conciencia y decisión del cuidado del medio ambiente. Es convivir en armonía con la naturaleza, en donde el ser humano se integra como un miembro más, en la búsqueda constante del Buen Vivir. (Jardin Azuayo, 2021).
- Integridad: Es la coherencia de lo que decimos con lo que hacemos en todo momento y en todo espacio, sea laboral, social y familiar, en base a los valores y principios cooperativos. Reflejar pasión en lo que hacemos. (Jardin Azuayo, 2021).
- Confianza: Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los socios y comunidad han depositado en la Cooperativa. (Jardin Azuayo, 2021).
- Responsabilidad: Actuar de acuerdo con los principios éticos, incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, en conformidad a los valores y principios, código de ética y políticas establecidas en la Cooperativa. (Jardin Azuayo, 2021).
- Democracia: Es un sistema de gobierno que reconoce al ser humano y le da responsabilidad para que la toma de decisiones responda a la voluntad y necesidad de la colectividad. Es una práctica dentro de la Cooperativa con el fin de asegurar una gestión participativa de todos. (Jardin Azuayo, 2021).

A nivel institucional el índice de morosidad de la Cooperativa Jardín Azuayo es del 3.23% a diciembre del 2020 (COAC J. , 2020). La agencia Guayaquil - Centro representa el 1.3% del total de la cartera colocada de la Cooperativa y el 27% en la Zona costa uno<sup>3</sup>, entre los años 2018-2020 el índice de morosidad en esta agencia se ha visto significativamente afectado, de un 0.22% a un 11.64%, incrementado drásticamente debido a los principales factores como son: la crisis económica, el desempleo, la emergencia sanitaria, concentración de cartera, falta de

---

<sup>3</sup> Zona Costa 1, actualmente la división territorial de la cooperativa, está subdividida en 10 zonas, donde actualmente operan sus 68 agencias a nivel nacional, éstas son Zona cañar, costa 1, 2, 3, oriente, Paute, Cuenca, Jubones 1, 2 y Norte.

concientización o cultura de pago por parte de los socios, falta de políticas y técnicas efectivas de cobranza entre otros.

## **1.2 Formulación del Problema.**

### ***1.2.1 Formulación del problema general.***

¿Cómo mejorar la gestión de cobranza en la Agencia Guayaquil Centro de la Cooperativa Jardín Azuayo, a partir del análisis de estructuras y procesos existentes?

### ***1.2.2 Formulación de los problemas específicos.***

- ¿Cuál es el diagnóstico actual de la estructura organizativa y procesos que respondan a la gestión de cobranzas?
- ¿Cuál es el comportamiento del índice de morosidad de la cartera de crédito de la COAC Jardín Azuayo de los últimos tres períodos?
- ¿Cómo mejorar los procesos actuales, que permitan la oportuna gestión de cobranzas?

## **1.3 Justificación teórica.**

En la tesis de (Villena, 2020) titulada "Implementación de una metodología para la concesión de crédito-fábrica de crédito en la COAC 14 de marzo", cuyo objetivo fue mitigar el riesgo crediticio en el proceso de concesión de crédito en dicha cooperativa, toma en consideración al proceso de colocación como el más importante para una intermediaria financiera por lo que diseñar y ejecutar estrategias que permitan mitigar el riesgo crediticio es clave. El método empleado fue inductivo, deductivo y comparativo, el instrumento de recolección de datos que se utilizó fue el análisis documental, emitido por el organismo de control, las herramientas que se utilizaron para el análisis e interpretación de esta información fueron: Power BI, Softbank, Excel.

La conclusión a la que llegó fue, que la metodología de análisis y evaluación de microcréditos vigente en la cooperativa tiene demasiada carga operativa para sus actores, a través de esta propuesta se pretende disminuir de forma notable la carga operacional, procurando que las personas involucradas en este proceso tengan un mayor enfoque comercial.

(Almache, 2020) en su tesis titulada “Propuesta metodológica para la mejora de gestión financiera en la caja de ahorro y crédito comunitaria “Líder” ubicada en la parroquia San Antonio de Pichincha”, cuyo objetivo fue diseñar una propuesta metodológica con el fin de mejorar la gestión financiera de la caja comunitaria al crear alternativas válidas de generación y capitalización de recursos, considera de vital importancia implementar nuevos procesos que minimicen el riesgo que existe en este tipo de actividad mediante la creación de políticas crediticias que garanticen las colocaciones y con ello la rotación del efectivo, controlando los niveles de morosidad. Para su investigación, se empleó métodos estadísticos, deductivos, inductivos de fuentes primarias y secundarias, con el instrumento de recolección de datos como la encuesta, y el uso de herramientas tecnológicas como Excel para el análisis e interpretación de la información.

La conclusión de este trabajo indica lo importante que es adaptarse al medio competitivo que nos rodea, convirtiendo procesos manuales en automáticos, he ahí la propuesta de mejora para los procesos financieros, colocaciones y recuperación de cartera que minimicen el riesgo implícito en estos.

En su artículo (Peñañiel, 2018) titulado “Modelos predictor de la morosidad con variables macroeconómicas”, tuvo como objetivo analizar la anticipación del riesgo de incumplimiento de una obligación en préstamos con problemas utilizando modelos de Arima3 capaces de identificar los indicadores macroeconómicos asociados a la morosidad de la cartera de crédito.

Para la investigación, se empleó métodos estadísticos y descriptivos utilizando datos de comportamiento mensual de la morosidad de cada segmento de crédito. La conclusión que se llegó fue que un sistema de alerta temprana no solo puede ser útil a los directivos y propietarios de las entidades financieras, sino que podría contribuir en las resoluciones a tomarse por otros operadores como pueden ser los inversionistas que vayan a adquirir algún producto financiero, a los propios trabajadores de la entidad estudiando su futuro laboral o a los acreedores al momento de contratar un servicio financiero.

Según lo mencionado por (Parrales, 2013) en su tesis denominada “Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del IECE-Guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas”, el Estado de la Cartera de Créditos, es el indicador más importante de la gestión de las instituciones de crédito educativo, por ello su estudio

se enfoca en el análisis del índice de morosidad de la cartera de créditos del Instituto Ecuatoriano de Créditos Educativos y Becas (IECE) – Sucursal Mayor Guayaquil, del período enero/2010 a abril/2012, el diseño que se usó en la investigación, fue de campo con la recolección de información a través de entrevistas y encuestas, para de esta manera llegar a un planteamiento de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas, que permitan el mejoramiento de dicho indicador financiero.

En la propuesta de “Mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistic S.A.C.” (Moreno, 2017), a través de una investigación holística mixta cualitativa y cuantitativa basada en la metodología del estudio de trabajo de la OIT, la cual está compuesta por 8 fases las cuales son: selección, registro, examinar, establecer, evaluar, definir, implantar, controlar, a través de estas fases se realizó un examen crítico y sistemático del proceso de créditos y cobranzas de la empresa, buscando mejorar, la productividad, eficiencia, seguridad, condiciones de trabajo y los resultados. El diagnóstico de la problemática se basó en técnicas de observación directa, entrevistas con los trabajadores, y expertos como: la Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Contabilidad, Jefe de Recursos humanos, Analista de Calidad, así mismo se analizó, investigó y consulto diversas fuentes de información.

Con esto, se concluyó que si una empresa no vende tiende a desaparecer, también es cierto que si esta no cobra a tiempo también desaparece, por lo que es importante mejorar el proceso de créditos y cobranzas, cobrando y fidelizando a sus clientes con eficiencia, cobrándoles en el menor tiempo posible para lograr el movimiento eficaz y eficiente de las cuentas por cobrar, obteniendo la liquidez para invertir, expandir el capital cubrir gastos, pago de obligaciones y adquirir todo tipo de bienes de capital y obtener mayor rentabilidad.

#### **1.4 Justificación práctica.**

La cartera de crédito es uno de los activos más importantes dentro de una institución financiera y mantener un indicador de morosidad saludable, lo es aún más, tomando en consideración que la gestión de cobranza con el tiempo se transformará en la principal fuente de ingresos de la entidad es imprescindible realizar propuestas que mejoren dicha gestión.

La gestión de cobranza es parte fundamental de la administración financiera, ya que garantiza la sobrevivencia económica de las entidades, sirve como medio de presentación para captar fondos de instituciones nacionales y extranjeras, y demuestra la madurez institucional.

Al implementar nuevas estructuras, técnicas y métodos eficientes de cobranzas en la recuperación de cartera de créditos, se asegura la disponibilidad de recursos, mejorando los índices financieros, y se asegura el otorgamiento de nuevos créditos a más socios.

Esta propuesta otorgará un amplio enfoque en todos los aspectos concernientes para una adecuada gestión y permitirá observar la relación entre el crédito y la cobranza, además de los tipos de controles que se requieren para mantener o mejorar los indicadores.

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo general.***

Contribuir en la mejora de la gestión de cobranza en la Agencia Guayaquil - Centro de la Cooperativa Jardín Azuayo, a partir de una propuesta de valor que permita una adecuada organización en la recuperación de cartera y la aplicación de métodos efectivos de cobranza.

### ***1.5.2 Objetivos Específicos.***

- 1) Diagnosticar mediante un análisis de la cadena de valor el estado actual de la estructura organizativa y los procesos que se utilizan para la gestión de cobranza.
- 2) Analizar el resultado del índice de morosidad de la cartera de crédito a nivel nacional y de la agencia Guayaquil - Centro, de la Cooperativa Jardín Azuayo en los últimos tres períodos.
- 3) Elaborar una propuesta de valor para la gestión de cobranza, que permita mejorar la recuperación de cartera actual.

## **1.6 Principales resultados**

Los resultados esperados en la investigación, se basan de acorde a los objetivos planteados, brindando alternativas a la problemática existente, a partir de un diagnóstico de la estructura organizativa que permita analizar el estado actual, estableciendo la posibilidad de la creación de un nuevo cargo concerniente al área de cobranzas y que, con el análisis del alto índice de morosidad en la Agencia Guayaquil - Centro de la Cooperativa Jardín Azuayo se determinará las principales causas que incrementan este índice, como: la crisis económica, el desempleo, la emergencia sanitaria, la falta de concientización o cultura de pago por parte de los socios, falta de políticas y técnicas efectivas de cobranza, concentración de cartera no adecuada, adicionando la falta de seguimiento constante una vez brindados los fondos por parte de la Cooperativa, considerando los últimos tres años, tomando el 2020 como un año atípico, por la emergencia sanitaria.

Además, se realizará un análisis de la cartera que ayudará a determinar la segmentación en el otorgamiento de créditos, finalmente contribuir con la elaboración de una propuesta de valor que ayude a mejorar la estructura organizativa y los procesos que se utilizan para la gestión de cobranza de la Agencia.

Se utilizará dos instrumentos para la recopilación de datos: entrevistas a responsable y asesores cooperativos de agencia y encuestas a los socios con créditos en mora; mediante entrevistas con la que se desarrollará un análisis de la cadena de valor de la organización, y a través de las encuestas se conocerá si la gestión de cobranza fue realizada de manera oportuna y correcta identificando las incidencias del no pago de la cuota.

Con la recopilación de información se obtendrá una panorámica general del problema que nos permitirá analizar los resultados y con ello diseñar y proponer alternativas eficientes de acuerdo con los hallazgos.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco conceptual

Debemos resaltar que las operaciones crediticias de una institución financiera son parte de los activos circulantes, mismos que hay que gestionarlos para lograr su recuperación, (Robert, 1992) señala que el **Activo Circulante** son recursos identificados comúnmente como aquellos que razonablemente se espera que sean consumidos o puedan convertirse en efectivo durante el ciclo normal del negocio, así tenemos las cuentas y documentos por cobrar a los clientes.

Las **Cuentas por Cobrar** se definen como aquellas sumas de dineros que los clientes deben a una empresa por el consumo de un bien o servicio a crédito como lo afirma (Van Horne, 2010), debido a que estas las cuentas es aumento de un crédito que una empresa concede a los clientes. Se le atribuye que las cuentas son importes que las personas deben las personas por el hábito de compra ya sean está hecha a compra a crédito o compra normal.

Partiendo de que un proceso es un conjunto de actividades que se encuentran íntimamente relacionadas y que transforman elementos de entrada en resultados, tal y como lo manifiesta (Render, 2008); podemos decir que el proceso de **Gestión de Cobranzas** es el conjunto de actividades a través de las cuales se pretende recuperar el importe de la cartera generada a crédito mediante métodos adecuados de recuperación de cartera.

No hay que perder de vista que la gestión de cobranza y recuperación de la cartera de una institución financiera, nace por la concesión del crédito que se define a través de una política, misma, que determina la selección del crédito, las normas de crédito y las condiciones del crédito; por tal razón, es que (Gitman, 1986) menciona que las cuentas por cobrar representan la concesión del crédito de la empresa a sus clientes, es un costo por hacer negocios y con el riesgo del incumplimiento en el pago por parte de estos. A cambio de incurrir en estos costos, la empresa puede ser competitiva, atraer y conservar clientes y además mantener y mejorar las ventas y las utilidades.

Es así, que (Rosas, 2007) señala que, el dar continuidad a la gestión de cobranzas bajo lineamientos, canales y técnicas adecuadas de recuperación, conllevará a mantener o mejorar los ratios de rentabilidad, la oportuna liquidez y minimización de riesgos de una organización.

Tanto es así, que la industria bancaria de nuestro país en los últimos cinco años, a efectos de incrementar sus utilidades, ser más competitivos, conservar los clientes que tienen actualmente e incorporar algunos nuevos, han decidido ser más agresivos en sus políticas de crédito, pero sin dejar de lado los procedimientos que permitirán una gestión de cobranza efectiva y recuperar oportunamente las obligaciones crediticias cuando estas venzan.

En tal sentido, el mismo (Gitman, 1986) manifiesta que: existen varias **Técnicas de Cobro** que se pueden utilizar. Conforme una cuenta vence, las actividades de cobro se vuelven más personal e intensa, bajo este contexto y considerando que en gran medida, los recursos económicos que presta las instituciones financieras a través del crédito pertenecen a un cierto número de clientes que confiaron su dinero para que sea la institución financiera quien lo administre y lo salvaguarde responsablemente con algunos beneficios, es importante resaltar que la gestión de cobranza y recuperación de la cartera concedida a crédito debe estar basada en asegurar el pago oportuno por parte del cliente a quien se le otorgo una obligación crediticia. Esta gestión está dada a través de diferentes etapas las cuales permitan el cobro continuo y oportuno de las obligaciones crediticias otorgadas.

Por otro lado, es importante considerar la cadena de valor que presenta una empresa de servicios ya que ésta permite generar valor al cliente final, la cual se trata de una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa. Según lo señalado por Porter (1986) el concepto de **Cadena de Valor** permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva.

El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación (Quintero, 2006).

Según lo mencionado por (Portillo, 2000) cada empresa tiene su propia cadena de valor y, por lo tanto, su propio modelo, es posible definir un modelo genérico de cadena de valor, válido para la mayoría de las empresas industriales, tal y como propone Porter, sin embargo, este modelo no se adapta bien a las empresas de servicios, entre las que se encuentran las entidades financieras, dadas las peculiaridades de su producción, ya que dicha producción consiste básicamente en el manejo eficiente de la información, y no en una transformación de la materia.

No es cierto que las actividades que crean valor son sólo aquellas que se hacen de cara al cliente, de hecho, para prestar adecuadamente un servicio financiero es necesario realizar una serie de actividades inseparables del servicio en sí, muchas de las cuales son operaciones.

## **2.2 Bases teóricas.**

### **Teoría de la propuesta de valor - Análisis de la cadena de valor.**

El análisis de la cadena de valor tiene que ver con el análisis interno, identificando las debilidades y fortalezas de una empresa, esta información provee a los administradores las herramientas necesarias para elegir el modelo y las estrategias de negocios que permitan lograr una ventaja competitiva sostenida. (Jones, 2011).

El análisis interno es un proceso de tres pasos:

- 1) Los administradores deben comprender y asegurar el proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y obtienen ganancias para su organización, y la función que desempeñan los recursos, las capacidades y las competencias distintivas en este proceso.
- 2) Necesitan comprender qué tan importantes son la superioridad en la eficiencia, la innovación, la calidad, la capacidad de respuesta al cliente para la creación de valor y generación de una mayor rentabilidad.
- 3) Deben ser capaces de analizar las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa para identificar qué está impulsando su rentabilidad y dónde residen las oportunidades de mejora. En otras palabras, los administradores deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa aumentan su rentabilidad y cómo sus debilidades la disminuyen.

La distinción de recursos y capacidades es indispensable para generar una competencia distintiva, ya que una empresa podrá tener recursos exclusivos, pero de manera que no conozca cómo usarlos jamás tendrá una ventaja competitiva, también es posible que no los necesite mientras tenga capacidades que ningún otro competidor posee (Jones, 2011).

En resumen, para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe tener al menos 1) un recurso y capacidades valiosas y exclusivas necesarias para aprovechar ese recurso o 2) la capacidad exclusiva para administrar recursos (Jones, 2011).

La competencia distintiva de una empresa es más fuerte cuando posee recursos tanto valiosos como exclusivos y capacidades exclusivas para administrarlos.

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto. (Jones, 2011)

Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte y de posventa. Las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas y servicio al cliente. (Jones, 2011)

Las actividades de soporte de la cadena de valor ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias. Estas actividades se dividen en cuatro funciones: Administración de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la empresa. (Jones, 2011)

Existen cuatro factores ayudan a una empresa a desarrollar y conservar su ventaja competitiva: la superioridad en la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente (Jones, 2011).

Un modelo de negocio representa la forma en que los administradores configuran la cadena de valor de la empresa por medio de la estrategia, así como las inversiones que realizan para respaldar esa configuración, de forma tal que pueden desarrollar las competencias distintivas necesarias para lograr la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente necesarias para soportar la posición baja en costos o diferenciada de la empresa, y por tanto lograr una ventaja competitiva y generar una rentabilidad superior (Jones, 2011).

## **Teoría de la Gestión de Cobranza.**

Las autoras: Leydy Díaz y Daibis Flores Enríquez, en su artículo denominado “Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero” (Díaz Leydy, 2019), mencionan las siguientes teorías correspondiente a la gestión de cobranzas:

La gestión de cobranza es la recuperación de la totalidad de la cartera de la empresa donde el departamento de cobranza es responsable de recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y no permitir que sus finanzas sufran alguna pérdida y que tiene por objetivo cerrar el círculo de la venta (Díaz Leydy, 2019).

Asimismo, la gestión de cobranza radica en el desarrollo de las actividades y estrategias para lograr el cobro de deudas, para que una gestión de cobranza sea positiva, se debe tomar en cuenta el entorno de negocio y la comunicación; todos estos puntos originan que la información sea bien administrada y que se canalice rápidamente para producir efectividad y que en cada gestión la empresa pueda emprender (Díaz Leydy, 2019).

También se define que la Gestión de cobranza, son responsabilidades administrativas y financieras, que están enfocados en captar recursos económicos que proceden de las transacciones económicas o mercantiles. En consecuencia la Gestión de cobros tiene como labor principal obtener la recaudación en una institución (Díaz Leydy, 2019).

## **Administración de la Gestión de cobranza.**

Una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta, lo cual puede, por una parte, conducirla hacia la escasez de recursos y detener sus ciclos operativos, y por la otra, a multiplicar los clientes deudores, en casos extremos puede producir la quiebra de la empresa. (Morales, 2014).

En una pequeña compañía no siempre es eficaz que el mismo dueño realice el proceso de cobro, ya que diversos estudios han revelado la debilidad de las políticas de cobro en algunos casos en otros la aplicación de ninguna política, cuando un negocio se enfoca principalmente a las ventas u otras actividades se corre el riesgo de descuidar la cartera, lo que puede acarrear falta de liquidez y un gran atraso en las cuentas por cobrar. (Morales, 2014).

Cabe destacar en forma especial que la productividad de un negocio, y en muchos casos su éxito o fracaso, puede verse determinada por la eficiencia con que recupere sus cuentas por cobrar. (Morales, 2014).

Por ello, la gerencia debe asegurarse que la función de cobranza se centre en un individuo o en un departamento particular de la organización, que produzca los resultados más efectivos. (Morales, 2014).

### **2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema**

Según (Castillo, 2021) en su libro “Créditos y cobranzas Enfoque Profesional”, la cobranza es el mecanismo para hacer cumplir los compromisos asumidos, bien sea en función de un crédito otorgado, o simplemente en el pago de facturas. Las acciones de cobranza van a depender del tipo de empresa y sus políticas internas, así como de factores externos: el ámbito económico en el país en el que se desarrolle, las acciones inflacionarias, el tipo de cambio, las tasas de interés, entre otros. Además, se menciona que el crédito y las estrategias de cobranzas, son alternativas rentables siempre que se estudie su aplicación y manejo en el tiempo.

#### **Metodología del proceso de Gestión de recuperación de cartera**

El proceso que se sigue para el cobro de valores vencidos es el siguiente:

- 1. Identificación del problema.** - Es importante contar a mano con un informe de antigüedad de las cuentas por cobrar para identificar los saldos vencidos, es recomendable obtener el informe por cada cuenta vencida, y así de esta manera identificar las deficiencias tanto en la cuenta como en el personal, incluir las acciones realizadas de cobranza y fechas, con el fin de darle seguimiento y analizar las cuentas individualmente. (Morales, 2014).
- 2. Actividades de cobranza.** - Son múltiples las gestiones que se realizan para este proceso, entre las cuales se incluye: una llamada telefónica, una carta hasta una visita con abogados al socio o cliente. (Morales, 2014).
- 3. Negociación.** - En esta fase es importante llegar a un acuerdo con el deudor, ya que, de no recuperarse parte del crédito, podría establecerse juicios, los cuales saldrían más caro que lo que se recupera. (Morales, 2014).

4. **Acción judicial.** - Es la etapa en la que se usan las leyes y contratos para de esta manera obligar al deudor a cumplir con las cláusulas establecida en el pagaré y contrato, como consecuencia de haberse agotado todas las instancias de cobro. (Morales, 2014).

### **Características del proceso de cobranza.**

(Parrales, 2013), en su trabajo manifiesta que cualquiera sea el proceso empleado, este debe ser:

- **Ágil.-** Porque produce efectiva presión psicológica en el deudor, reduce costos de cobranza, reduce pérdida de las cuentas, causa buena imagen al deudor y favorece el incremento de nuevos créditos. Lapsos muy largos entre las etapas hacen que el deudor se olvide del pago.
- **Normativo.-** Una cobranza sin normas claras y precisas produce el caos en el manejo de la cartera.
- **Planeado.-** El proceso de cobranzas debe responder a un sistema (conjunto ordenado de normas) y a un plan (conjunto de cosas que se piensan hacer y modo de hacerlas). La improvisación es causa de fracaso.

Al ser el proceso ágil, planeado y con uso de normas, existe mayor probabilidad que se logre el pago de créditos vencidos (Parrales, 2013).

### **Actividades de un departamento de cobranza.**

Según lo mencionado por (Morales, 2014) la cobranza radica en gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, para lo cual desarrolla las siguientes actividades:

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.
- Desarrollar estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.

- Supervisar y validar las notas de crédito de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento.
- Informar a las áreas de ventas y distribución sobre el comportamiento del estatus de los clientes en el pago de sus créditos.
- Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al departamento.
- Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.
- Informar a las demás áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, contabilidad, ventas, gerencia general y demás.

La correcta aplicación de una cobranza eficiente depende del perfil y la capacitación del personal dedicada a esta tarea además de las estrategias implementadas por la empresa, una actividad fundamental es la prevención a través del conocimiento del cliente y teniendo especial cuidado en el otorgamiento de los créditos. Otra medida es reaccionar de manera inmediata y atinada a la situación ya existente, para ello se debe tener una administración óptima de cartera de clientes y haber determinado estrategias para las situaciones en que los clientes no cumplen con sus pagos, las cuales deben ser consistentes y adecuadas a la situación muy particular del mercado, a la economía y, sobre todo, a las peculiaridades del tipo de cliente; todo esto debe conducir a una cobranza eficiente y oportuna. Para una adecuada administración de la cartera de crédito, es importante conocer a los clientes de la empresa, sus hábitos de compra, qué estímulos los hacen reaccionar, y además qué factores sirven para medir riesgo y de qué manera se pueden evitar las pérdidas como consecuencia de la presencia de esos riesgos en el proceso de cobranza. También deben conocerse los datos de la situación crediticia de cada cliente, como es el caso de los créditos otorgados, los montos, la antigüedad de los saldos vencidos, la situación de las deudas (si están al corriente o retrasados y por cuánto tiempo), tasas de interés, periodos de gracia, condiciones especiales de entrega, etcétera. (Morales, 2014)

A partir de esta información se deben estudiar las tendencias de comportamiento de los clientes y de las deudas, para así establecer las medidas adecuadas con cada cliente.

Cada cuenta vencida y no pagada debe ser manejada individualmente, pero el costo de tal procedimiento es a menudo muy alto sobre todo para negocios muy pequeños. Un sistema de cobranza debe elaborarse para seguir un manejo rutinario de la mayoría de las cuentas por cobrar, y sólo un manejo especial para los clientes que no respondan a los sistemas de recuperación habituales. (Morales, 2014).

### **Tipos de Cobranza.**

En su artículo (Díaz Leydy, 2019) menciona que los tipos o etapas de cobranza existentes en las empresas generalmente son los siguientes:

- 1. Preventiva:** La empresa efectuará con anterioridad a la fecha de vencimiento la gestión, con la finalidad de recordar la fecha de vencimiento del próximo pago.
- 2. Administrativa:** Los asesores encargados de la cartera realizan las gestiones desde el primer día de mora, para recuperar el capital e interés generados por el crédito otorgado.
- 3. Pre jurídico:** Con la finalidad de recuperar la cartera en mora, es decir la deuda de los clientes, la empresa realiza la actividad o contrata a terceros que están autorizados por la Caja para recuperar la cartera en mora.
- 4. Judicial:** Se realiza al no lograrse la recuperación de la cartera, la empresa empieza las cobranzas judiciales mediante abogados internos, los que son cubiertos por el cliente moroso.

### **Herramientas de la Gestión de Cobranza.**

Las herramientas o instrumentos que se utilizará para la gestión de crédito y cobranzas deben estar de acuerdo con las características y necesidades de cada organización, así como también se deberá tomar en cuenta las circunstancias que afectan al cumplimiento de pago de los deudores. (Ramos Borja, 2017).

Según (Parrales, 2013), la herramienta más efectiva suele ser la mezcla de todas las herramientas de cobranza. Las diferentes herramientas deben utilizarse bajo diferentes circunstancias.

Entre las principales herramientas de cobranza tenemos:

- **Llamadas telefónicas.-** En la actualidad es una de las herramientas de cobro más utilizadas para la recuperación de las cuentas pendientes, sin embargo, en ciertas circunstancias es necesario complementar la gestión de cobro a través de la implementación de otras herramientas oportunas.
- **Mensajes por celulares.-** Con el avance de la tecnología, en la actualidad esta herramienta está ganando terreno en el campo de la gestión de crédito y cobranzas, generando excelentes resultados para la recuperación de cartera vencida.
- **Cobro a través de los correos electrónicos.-** El envío de notificaciones a los correos electrónicos de los clientes también genera grandes resultados en la recuperación de los valores pendientes.
- **Visitas personales.-** Este método es bastante costoso, sin embargo, es utilizado en determinadas circunstancias, cuando no se puede acceder a los mecanismos legales para encontrar la ubicación de los clientes, también cuando la aplicación de los métodos.
- **Cartas.-** Las cartas tiene como objetivo fundamental lograr recuperar los valores pendientes que mantiene un cliente con la empresa, por lo tanto, la escritura deberá ser clara y concisa a fin de persuadir al cliente a cumplir con la obligación adquirida con la misma. anteriores no ha tenido buenos resultados.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo no experimental, de diseño descriptiva, ya que detalla las características de la institución, como está formada estructuralmente en lo relacionado a la gestión de cobranza, a su vez se describen los procesos y actividades que se llevan a cabo para este fin. A su vez se involucra información proporcionado por la población de estudio, socio externo e interno, es decir socios que se encuentran en morosidad y colaboradores que forman parte de la cadena de valor en atención al socio. También se busca describir el comportamiento del índice de morosidad en cierto período de tiempo, a su vez Unidad de análisis.

Se considera para este estudio a quienes forman parte de la cadena de valor en la gestión de cobranzas de la Agencia Guayaquil - Centro de la Cooperativa Jardín Azuayo, para ello se opta por la herramienta administrativa análisis de la cadena de valor, únicamente en el diagnóstico de

la estructura organizativa que responde a dicha unidad de análisis, tales como: el equipo y procesos organizacionales que se responsabilizan de esta tarea, socios que se encuentran en mora y el índice de morosidad de la institución.

La investigación basó su estudio en el diagnóstico de la estructura organizativa de la agencia y en el incremento del índice de morosidad de créditos concedidos en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se tomará el número de créditos que afectan el indicador, otorgados por la Agencia Guayaquil - Centro, durante el período 2018- 2020.

La investigación analizó el proceso actual de cobranza y su aplicación en el área de recuperación de cartera, también se analizó de manera cualitativa a los socios que afectan el indicador de morosidad, la gestión realizada por los asesores, los medios que se realizaron para generar dichas notificaciones, y la percepción del socio hacia la gestión brindada, tabulándose los datos obtenidos e identificando hallazgos, tipos de controles que se requieren para contribuir en los resultados de los indicadores que permitan proponer mecanismos para una adecuada gestión para el crédito y la cobranza.

### **3.1 Población.**

La cartera de crédito de la Agencia Guayaquil – Centro de la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, a diciembre del 2020. El saldo de cartera de crédito a nivel nacional se encuentra por los 701.448.710,42 millones, que representa 123.608 créditos, colocados a diciembre del 2020, de los cuales 9.165 se encuentran en mora con calificación de riesgo<sup>4</sup> B1 y E respectivamente.

El saldo de cartera de crédito en la agencia Guayaquil - Centro, es de \$8.214.311,49 millones, que representan 1.544 créditos brindados a diciembre del 2020, de los cuales 284 se encuentran en mora y afectan el indicador de morosidad (COAC J. , 2020).

### **3.2 Tamaño de muestra**

Para objeto de este estudio se tomará como muestra los créditos colocados que se encuentran en mora de la agencia -Guayaquil Centro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

---

<sup>4</sup> El rating de créditos o calificación surge de la necesidad de establecer índices que informen en qué medida un deudor va a ser capaz de devolver la deuda.

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población.
- $Z_a = 1,96$  al cuadrado (si la seguridad es del 95%).
- P = Proporción esperada (en este caso  $5\% = 0,05$ ).
- $q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0,05 = 0,95$ ).
- d = precisión (normalmente usado un 5%).

$$n = \frac{284 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (284-1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95}$$

Se toma en consideración esta fórmula ya que se analizará a partir de un universo de 284 créditos de la cartera de la Agencia Guayaquil, que se encuentran en morosidad, 164 es el cálculo que arroja la muestra, lo cual representa aproximadamente el 58% de la cartera vencida.

### 3.3 Selección de la muestra

En este trabajo de investigación, se cuenta con una población de 284, en donde se pudo aplicar la fórmula para calcular la muestra con datos finitos, la cual da como resultado un total de 164 datos, es decir, que ese es el número total de encuestados seleccionados en la ciudad de Guayaquil.

### 3.4 Métodos a emplear

Los métodos empleados en el desarrollo de esta investigación son:

**Método descriptivo:** Se aplica este método ya que pretende medir o recoger información de la población de estudio, la cartera de crédito de la agencia Guayaquil- centro, el proceso de cobranza existente, el número de personas que laboran en el área, en qué medida llegan a modernizarse o realizar cambios en la metodología de trabajo existente, este método orienta al investigador a

descubrir ciertos hallazgos del problema a investigar, porque percibe otros detalles que no son parte de la investigación y deja abierta la posibilidad de realizar otros estudios, con otras variables y en otra delimitación del tiempo y espacio.

Según el objeto de estudio se considera a la investigación de tipo descriptiva, a definición de (Sampieri H. , 2010) un estudio descriptivo busca especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos y comunidades con el objeto de realizar un análisis. Tomando en consideración este precepto una vez que se utilicen los métodos de recolección de información, se obtendrá información del estado actual de la gestión de cobranza.

**Método comparativo:** Se emplea este método porque se intenta establecer un punto de encuentro y diferencias entre datos históricos obtenidos de fuentes primarias y secundarias. Según (Lijphart, 1971) la comparación es el instrumento apropiado en situaciones en las que el número de casos bajo estudio es demasiado pequeño para permitir la utilización del análisis estadístico.

### **3.5 Identificación de las necesidades de información.**

Según (Reitz, 2012) una necesidad de información es “una brecha en el conocimiento de una persona que se experimenta en el nivel consciente como una pregunta, da lugar a una búsqueda de una respuesta. Se consideró el análisis documental por medio de los boletines estadísticos emitidos por el Organismo de control, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Además de la información obtenida de la base de datos de la Cooperativa, se revisó el manual de crédito y cobranza, donde se pudo consultar el proceso de recuperación de cartera o gestión de cobranza que se realiza a los créditos colocados.

### **3.6 Técnicas de recolección de datos.**

Para realizar el diagnóstico, la principal herramienta que se tomará en consideración es la entrevista, para de esta manera obtener los datos de interés, por ello se elaborará un guion donde se contenga las principales preguntas de interés, las cuales se obtendrán de las fuentes primarias, colaboradores y socios. Se considerará realizar dos cuestionarios, uno con preguntas abiertas, para los colaboradores y otro con preguntas cerradas para los socios. Para realizar el diagnóstico, se cuenta con el permiso correspondiente para contabilizar los índices relacionados con la cartera de crédito de la agencia Guayaquil Centro.

**Fuentes primarias.** - Dentro de las fuentes primarias tenemos:

- Base del Sistema de Información Cooperativa “Pentahouse”, informes financieros.
- Conocimiento técnico - empírico del Responsable de Oficina.
- Conocimiento técnico-empírico de los Asesores Cooperativos.
- Información proporcionada por los socios.

**Fuentes secundarias.** - Dentro de las fuentes secundarias tenemos:

SEPS, Boletines mensuales de la Superintendencia de Economía Popular y solidaria, organismo de control del sistema cooperativo.

### **3.7 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información**

Los datos estadísticos brindados por parte de la Cooperativa, constituyen una de las herramientas fundamentales para la obtención de información en esta investigación, la que permitió obtener datos precisos como el número de créditos colocados por la oficina Guayaquil - Centro en el período 2018-2020.

Para la información comparativa y descriptiva usaremos herramientas tecnológicas y estadísticas que nos permita presentar numéricamente y gráficamente los datos encontrados en la recolección de datos. Una de las herramientas más utilizadas será Microsoft Excel, con la aplicación de tablas dinámicas, lo que permitirá la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

Las herramientas o instrumentos de recolección, fueron principalmente las entrevistas y encuestas, para lo cual se realizó cuestionarios, con el fin de recabar información precisa de cada una de las variables. Para las entrevistas se efectuaron preguntas abiertas con el propósito de conocer el proceso de gestión de cobranza interno y para las encuestas se realizaron preguntas de validación de la gestión recibida.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.

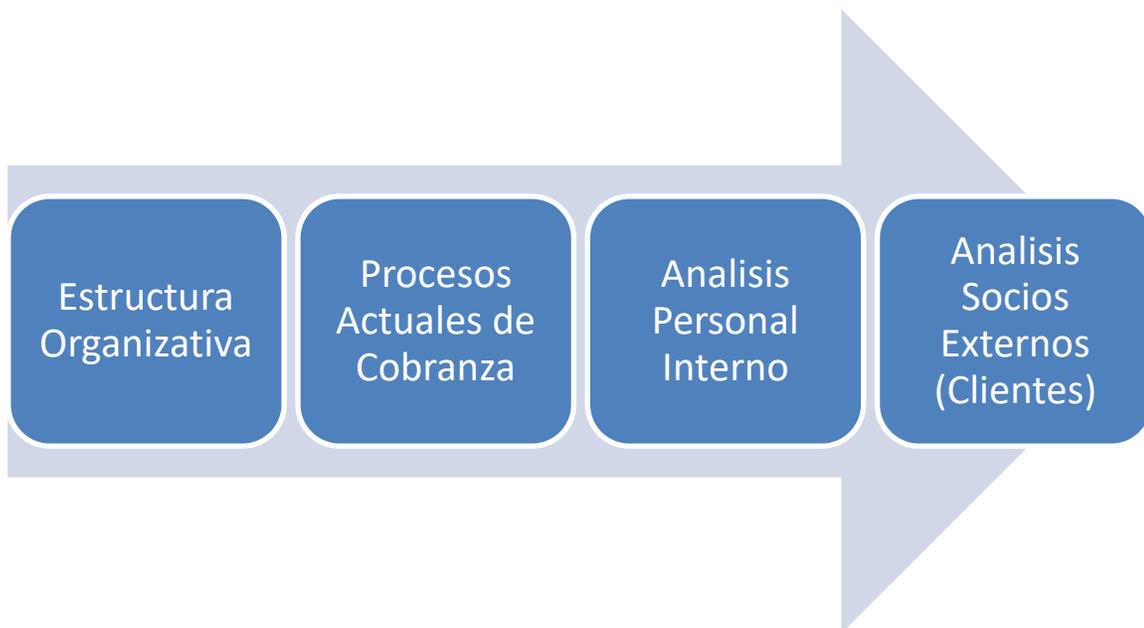
En cumplimiento de los objetivos del presente trabajo, se realizó un análisis de la situación actual de la Cooperativa Jardín Azuayo.

#### 4.1.1 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor desarrollada por la Cooperativa Jardín Azuayo, contempla las principales actividades de la institución que generan valor al socio y que ayudan a disminuir los costos, lograr la eficiencia, actualizar los esquemas logísticos, operativos y estratégicos que permitan establecer ventajas competitivas.

Para entender la unidad objeto de esta propuesta descrita en el capítulo tres del presente trabajo, se aplica el análisis de la cadena de valor en los procesos actuales de la Gestión de Cobranza de la Cooperativa Jardín Azuayo, describiendo cómo se encuentra estructurada la institución, detallando los cargos, funciones y actividades de aquellos actores que participan en el proceso. A su vez, se analizara los criterios de quienes forman parte de esta cadena (internos y externos).

**Gráfico 1. Cadena de Valor a analizar.**



**Elaborado por:** Autores.

Mediante el permiso concedido por la Institución se pudo acceder a información relevante relacionada con los procesos necesarios que se realizan para la recuperación de cartera.

Es así como, de acuerdo con el Manual Orgánico Funcional de la Cooperativa, estos procesos se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión organizacional, los cuales se detallan:

- **Procesos Estratégicos:** Son aquellos que orientan la gestión organizacional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, normas, procedimientos, planes estratégicos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la Cooperativa.
- **Procesos de Asesoría y Control:** Corresponden a procesos que brindan asesoría institucional y apoyan al control de la gestión de la entidad.
- **Procesos Cadena de Valor:** Son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de productos y servicios, destinados a socios y clientes externos. Permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.
- **Procesos de Apoyo:** Encaminados a generar servicios de apoyo para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos de cadena de valor, estratégicos y para sí mismos, con el fin de posibilitar la gestión organizacional.

Para el cumplimiento de su misión, visión y procesos institucionales Jardín Azuayo define la estructura orgánica en base a los tipos de procesos que cada una de las unidades organizacionales desempeñan. Estableciéndose distintos niveles que se detallan:

**Tabla 1. Estructura Orgánica basada en procesos.**

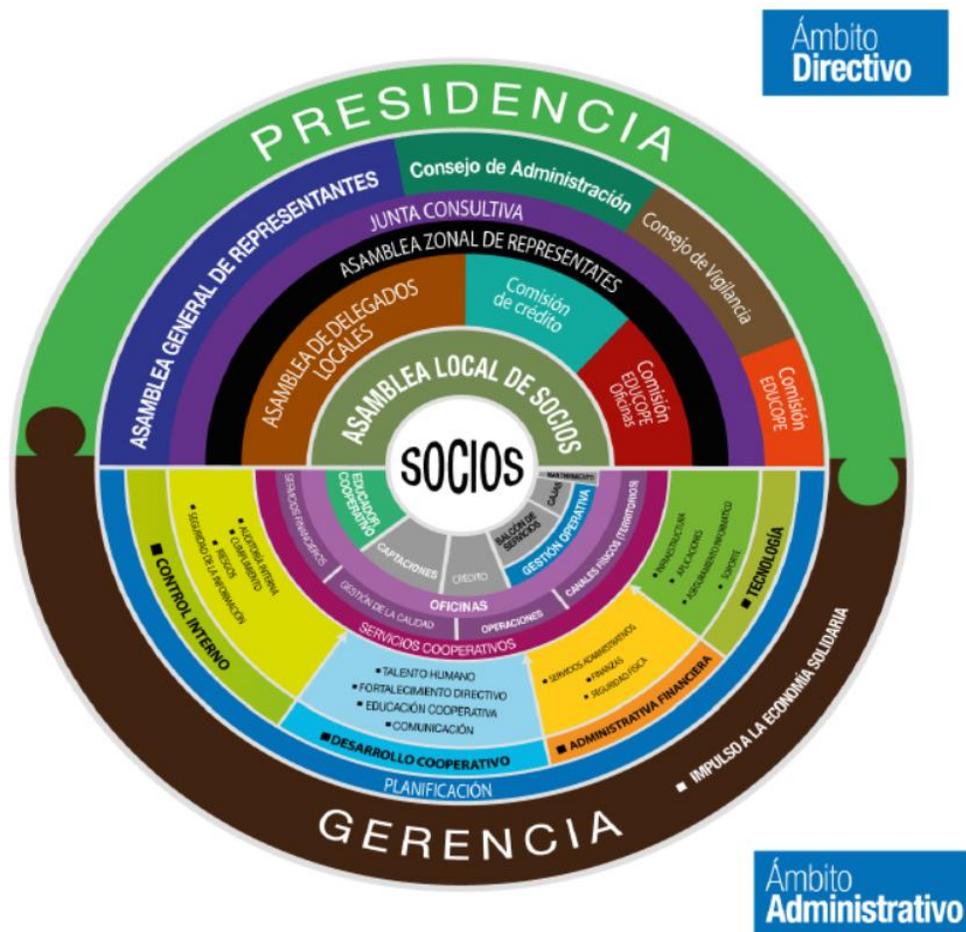
<b>1. NIVEL ESTRATÉGICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea de Representantes</li> <li>• Consejo de Vigilancia</li> <li>• Consejo de Administración <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de Crédito</li> <li>- Comité Integral de Riesgos</li> <li>- Comité de Cumplimiento</li> <li>- Comité de Gestión de Recursos Financieros</li> <li>- Comité de Tecnología</li> <li>- Comisión EDUCOOPE</li> </ul> </li> <li>• Gerencia <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Planificación</li> <li>- Dirección de Impulso a la Economía Solidaria</li> </ul> </li> </ul>	
<b>2. NIVEL DE ASESORÍA Y CONTROL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Auditoría Interna</li> <li>- Dirección de Planificación</li> <li>- Dirección de Impulso a la Economía Solidaria</li> <li>• Gerencia de Control Interno <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Riesgos</li> <li>- Dirección de Cumplimiento</li> <li>- Dirección de Seguridad de la Información</li> </ul> </li> </ul>	
<b>3. NIVEL AGREGADOR DE VALOR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Servicios Cooperativos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Servicios</li> <li>- Departamento de Investigación y Desarrollo</li> <li>- Departamento de Gestión de Servicios Físicos y Virtuales</li> <li>- Dirección de Operaciones</li> <li>- Departamento de Atención de Requerimientos y Reclamos</li> <li>- Departamento de Soporte Operativo</li> <li>- Dirección de Gestión de la Calidad</li> <li>- Dirección Territorial</li> <li>- Oficinas</li> </ul> </li> </ul>	
<b>4. NIVEL HABILITANTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Tecnología <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Infraestructura</li> <li>- Dirección de Aplicaciones</li> <li>- Dirección de Aseguramiento Informático</li> <li>- Dirección de Soporte</li> </ul> </li> <li>• Gerencia de Desarrollo Cooperativo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Talento Humano</li> <li>- Dirección de Comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Departamento de Comunicación Interna</li> </ul> </li> <li>- Dirección de Fortalecimiento Directivo</li> <li>- Dirección de EDUCOOPE</li> </ul> </li> <li>• Gerencia Administrativa Financiera <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Finanzas</li> <li>- Dirección de Servicios Administrativos</li> <li>- Dirección de Seguridad Física</li> <li>- Departamento Jurídico.</li> </ul> </li> </ul>	

**Fuente:** Manual Orgánico Funcional - Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Autores.

## Organigrama Circular

Gráfico 2. Organigrama Circular – Jardín Azuayo.



Fuente: Manual Orgánico Funcional – Jardín Azuayo.

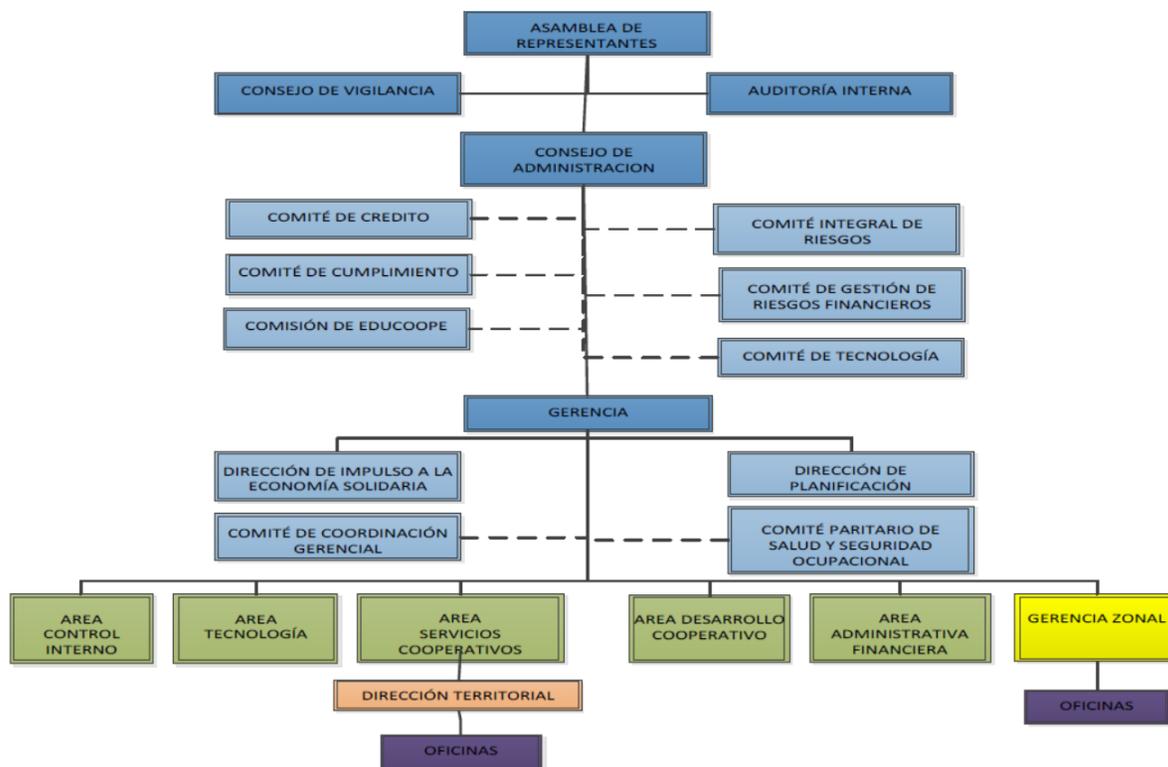
En este organigrama circular, se puede observar que la Cooperativa Jardín Azuayo en su estructura organizacional, está conformado por dos ámbitos, uno directivo y otro administrativo.

La estructura directiva está regida por el gobierno local, a través de sus representantes en la asamblea general y delegados que forman parte del consejo administrativo. En el centro se encuentran los socios, al ser considerados la posición suprema de la cooperativa, y alrededor se encuentran todas las funciones que componen la estructura de la institución.

Respecto al ámbito administrativo, este se encuentra conformado por la gerencia y las demás áreas internas y externas de atención a los socios, las cuales cuentan con manuales de organización, procedimientos y políticas institucionales.

## Organigrama Estructural

Gráfico 3. Organigrama Estructural – Jardín Azuayo.



**Fuente:** Manual Orgánico Funcional – Jardín Azuayo.

La cooperativa también cuenta con un organigrama estructural, en el cual se muestra a partir de una cadena de mando la estructura administrativa y jerárquica de la organización.

A nivel jerárquico, las oficinas dependen de la dirección territorial y la estructura operativa a nivel de agencia, está conformada por los siguientes cargos: Responsable de oficina, Gestor operativo, Asesor cooperativo, Educador cooperativo, Asesor de servicios, Cajeros y auxiliar de Mantenimiento.

En la revisión y análisis de los organigramas circular y estructural, no se evidencia alguna instancia que guarde relación con la responsabilidad directa de la gestión de cobranzas.

Asimismo, se detallan los cargos, actividades y competencias que cada uno de los miembros de una Oficina o Agencia, quienes tienen relación directa con la gestión de otorgamientos de créditos y posteriormente la gestión de cobranza de los mismos.

## 1.- Responsable de Oficina

### Misión del cargo:

Planificar, organizar, dirigir y controlar, la implementación de las políticas y estrategias institucionales en la oficina.

**Tabla 2. Actividades esenciales – Responsable de Oficina.**

<b>Actividades esenciales:</b>
Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
Implementar estrategias para el cumplimiento de los resultados de oficinas.
Dar seguimiento y retroalimentación al cumplimiento de los resultados de oficina.
Implementar la estrategia de gobierno cooperativo en la localidad.

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 3. Actividades del cargo – Responsable de Oficina.**

<b>Actividades del cargo:</b>
Coordinar y dar seguimiento a la recuperación de cartera extrajudicial y judicial en la localidad.
Realizar procesos de retroalimentación a los colaboradores a su cargo.
Gestionar las quejas y reclamos de socios
Retroalimentar sobre la implementación de la estrategia institucional.
Seleccionar al personal para su equipo de trabajo, con el apoyo y asesoramiento de TH.
Dar seguimiento al cumplimiento de la normativa institucional aplicable a oficina
Monitorear y controlar la ejecución de las actividades de educación cooperativa en la localidad.
Gestionar el relacionamiento con organizaciones o entidades de incidencia de la localidad.
Administrar los convenios y acuerdos de la oficina
Definir acciones preventivas y correctivas para mejorar los resultados de la oficina
Implementar la estrategia de imagen y comunicación en el territorio
Coordinar y reportar la ejecución de las medidas del plan de acción de salud y seguridad ocupacional levantadas para su equipo de trabajo
Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 4. Matriz de Competencias – Responsable de Oficina.**

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Rasgos y Capacidades</b>
Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano	Evaluación, Planificación Estratégica	Planificación, Evaluación de ideas y soluciones	Minuciosidad, Reconocimiento de Problemas
Implementar la estrategia de gobierno cooperativo en la localidad.	Planificación, relaciones publicas	Construcción derelaciones, Pensamiento estratégico	Claridad dediscurso, iniciativa
Implementar estrategias para el cumplimiento de los resultados de oficinas	Gestión por proyectos, Planificación	Juicio y toma dedecisiones, Asertividad / firmeza	Proactividad, Razonamiento inductivo
Dar seguimiento y retroalimentaciónal cumplimiento de los resultados de oficina.	Control Interno, Indicadores de Gestión	Asertividad / firmeza, Comprobación	Diligencia, Ordenar Información

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

## **2.- Gestor Operativo**

### **Misión del cargo:**

Coordinar, monitorear y controlar la calidad de los procesos operativos de cajas y servicios para garantizar su normal funcionamiento.

**Tabla 5. Actividades esenciales – Gestor Operativo.**

<b>Actividades esenciales:</b>
Monitorear y gestionar la liquidez de la oficina
Controlar el cumplimiento de los procesos operativos de caja y servicios
Solucionar quejas y reclamos operativos de los socios a primer nivel
Organizar operativamente al equipo de trabajo en cajas y servicios

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 6. Actividades del Cargo – Gestor Operativo.**

<b>Actividades del cargo:</b>
Realizar cuadros operativos de las transacciones
Coordinar con Operaciones la solución de requerimientos operativos de la oficina y canales
Custodiar documentos valorados y medios de pago.
Verificar las existencias de medios y documentos valorados
Realizar actividades de capacitación en cajas y servicios
Realizar arqueos de caja, ATM y revisión de cierres.
Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 7. Matriz de Competencias - Gestor Operativo.**

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Rasgos y Capacidades</b>
Organizar operativamente al equipo de trabajo en cajas y servicios.	Planificación	Monitoreo y control, Asertividad / firmeza	Claridad de discurso, Razonamiento deductivo
Monitorear y gestionar la liquidez de la oficina.	Análisis Financiero, Presupuesto	Pensamiento analítico, Comprobación	Minuciosidad, Razonamiento Matemático
Controlar el cumplimiento de los procesos operativos de caja y servicios.	Análisis Financiero, Contabilidad	Monitoreo y control, Orientación a resultados	Cooperación, Velocidad Perceptiva
Solucionar quejas y reclamos operativos de los socios a primer nivel	Servicio al Cliente	Escucha activa, Negociación	Tolerancia, Amabilidad

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

### 3.- Asesor Cooperativo

#### Misión del cargo:

Implementar las estrategias institucionales, gestionando los servicios con calidad, cercanía y asesoramiento permanente para expandir y/o profundizar los servicios de la institución en todos los niveles del territorio.

**Tabla 8. Actividades esenciales – Asesor Cooperativo.**

<b>Actividades esenciales:</b>
Analizar y calificar las operaciones crediticias solicitadas.
Asesorar a los socios, organizaciones y demás público de interés en los servicios financieros y no financieros.
Implementar la estrategia de servicios financieros en el territorio para el cumplimiento de metas.
Ejecutar el proceso de recuperación prejudicial.

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 9. Actividades del Cargo – Asesor Cooperativo.**

<b>Actividades del cargo:</b>
Asesorar a los socios y no socios para la precalificación de créditos.
Ejecutar las actividades de recuperación judicial en las localidades.
Apoyar en el cumplimiento de la estrategia de imagen y comunicación en el territorio.
Ejecutar bajo asignación directa las actividades de funcionalidad de PIP.
Monitorear bajo asignación directa la funcionalidad de los corresponsales.
Apoyar en las actividades de promoción y formación.
Apoyar en la identificación a los principales actores locales.
Ejecutar actividades relacionados con acuerdos y convenios firmados.
Identificar oportunidades de mejora y llevarlos a espacios de discusión en el equipo.
Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 10. Matriz de Competencias - Asesor Cooperativo.**

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Rasgos y Capacidades</b>
Implementar la estrategia de servicios financieros en el territorio para el cumplimiento de metas.	Finanzas, Relaciones Públicas	Pensamiento analítico, Construcción de relaciones	Minuciosidad, Proactividad
Analizar y calificar las operaciones crediticias solicitadas.	Análisis Financiero, Gestión de Riesgos	Síntesis de Información, Juicio y toma de decisiones	Minuciosidad, Ordenar Información
Ejecutar el proceso de recuperación pre judicial.	Finanzas Gestión de riesgos	Persuasión, Asesoramiento	Autocontrol, Claridad De Discurso
Asesorar a los socios, organizaciones y demás público de interés en los servicios financieros y no financieros	Análisis Financiero, Presupuesto	Pensamiento crítico, Asesoramiento	Razonamiento Inductivo, Amabilidad

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

#### **4.- Educador Cooperativo**

##### **Misión del cargo:**

Ejecutar los programas de educación cooperativa y acompañar en los procesos educomunicacionales, contribuyendo al desarrollo y fortalecimiento de la institución y la comunidad.

**Tabla 11. Actividades esenciales – Educador Cooperativo.**

<b>Actividades esenciales:</b>
Ejecutar los programas de educación cooperativa.
Realizar acercamientos con grupos de interés a través de espacios de formación para dar a conocer los servicios cooperativos.
Identificar y proponer a los principales actores locales desde su ámbito de acción.
Apoyar en la ejecución de actividades de gobierno cooperativo en la localidad.

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 12. Actividades del Cargo - Educador Cooperativo.**

<b>Actividades del cargo:</b>
Proponer y ejecutar metodologías pedagógicas para los espacios de formación en los equipos de trabajo
Brindar asesoría pedagógica al equipo de trabajo
Ejecutar actividades relacionados con acuerdos y convenios firmados en su ámbito de acción.
Proponer la planificación para la ejecución de los programas de formación en la localidad.
Elaborar informes o reportes de la gestión realizada en la localidad
Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 13. Matriz de Competencias - Educador Cooperativo.**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Ejecutar los programas de educación cooperativa	Gestión de la educación corporativa	Organización de la información, Estrategias de formación	Funciones definidas, Enfoque de resultados, Persuasión
Realizar acercamientos con grupos de interés a través de espacios de Educación y educomunicación para dar a conocer los servicios cooperativos.	Relaciones públicas, Comunicación social	Pensamiento analítico, persuasión	Cooperación, Escucha activa, Acompañamiento
Identificar y proponer a los principales actores locales desde su ámbito de acción.	Relaciones públicas, investigación	Pensamiento crítico, construcción de relaciones	Relaciones sociales, Ánimo, Trabajo en equipo
Apoyar la implementación de estrategias de gestión cultural en la zona	Gestión por proyectos, planificación	Construcción de relaciones, Aprendizaje activo	Planificación, Iniciativa, Puntualidad

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

## 5.- Asesor de Servicios

### Misión del cargo:

Atender y asesorar los requerimientos de socios y no socios respecto de los servicios que ofrece la Cooperativa, garantizando la calidad en la atención.

**Tabla 14. Actividades esenciales - Asesor de Servicios.**

<b>Actividades esenciales:</b>
Ofrecer servicios financieros en base al análisis de las necesidades de los socios y no socios.
Atender y dar respuesta a los requerimientos y reclamos de los socios y no socios.
Asesorar a los socios y no socios en los pasos a seguir para acceder a los servicios financieros.
Liquidar los créditos.

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 15. Actividades del Cargo - Asesor de Servicios.**

<b>Actividades del cargo:</b>
Registrar los depósitos realizados por los socios en las cuentas de la Cooperativa en otras instituciones financieras.
Contratar y dar seguimiento a DPF (Depósito a plazo fijo).
Contratar ahorros programados.
Controlar bajo asignación la funcionalidad de ATM's.
Realizar retiros en cheques.
Realizar avances de línea de crédito.
Realizar aperturas, reingresos y cambios de oficina de socios.
Ejecutar el proceso de cámara de compensación por asignación directa.
Asesorar a los socios para la contratación de los servicios virtuales.
Ejecutar las transferencias internas y externas requeridas por los socios.
Atender y dar seguimiento a requerimientos de servicios solidarios.
Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 16. Matriz de Competencias - Asesor de Servicios.**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Atender y dar respuesta a los requerimientos y reclamos de los socios y no socios	Gestión Financiera, Gestión de Calidad	Comprensión Interpersonal, Empatía	Claridad De Discurso, Amabilidad
Liquidar créditos	Gestión documental	Monitoreo y control, Asesoramiento	Claridad de discurso, Amabilidad
Ofrecer servicios financieros en base al análisis de las necesidades de los socios y no socios.	Gestión Financiera	Pensamiento crítico, Asesoramiento	Minuciosidad, Razonamiento Inductivo
Asesorar a los socios y no socios en los pasos a seguir para acceder a los servicios financieros	Técnicas de Asistencia Administrativa, Gestión Financiera	Pensamiento analítico, Empatía	Autocontrol, Expresión Oral

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

## 6.- Cajero

### Misión del cargo:

Atender y asesorar los requerimientos transaccionales de socios y no socios respecto de los servicios que ofrece la institución.

**Tabla 17. Actividades esenciales - Cajero.**

<b>Actividades esenciales:</b>
Realizar depósitos y retiros.
Mantener bajo asignación las actividades de manejo de liquidez de la oficina.
Pagar y recaudar servicios.
Realizar apertura y cierre de caja.

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 18. Actividades del Cargo - Cajero.**

<b>Actividades del cargo:</b>
Liquidar cuentas
Apoyar en la promoción de los servicios en su ámbito de acción
Apoyar en la recuperación de cartera en su ámbito de acción.
Ejecutar cámara de compensación.
Enviar y pagar remesas.
Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 19. Matriz de Competencias - Cajero.**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Realizar depósitos y retiros.	Servicio al Cliente	Hablado, Comprensión Interpersonal	Autocontrol, Amabilidad
Pagar y recaudar servicios.	Servicio al Cliente	Destreza matemática, Empatía	Amabilidad
Mantener bajo asignación las actividades de manejo de liquidez de la oficina.	Servicio al Cliente	Asertividad / firmeza, Monitoreo y control	Atención A Detalles
Realizar apertura y cierre de caja	Contabilidad	Organización de la información	

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

## 7.- Auxiliar de Mantenimiento

### Misión del cargo:

Mantener limpios los espacios de atención y trabajo de socios, directivos y colaboradores.

**Tabla 20. Actividades esenciales - Auxiliar de Mantenimiento.**

<b>Actividades esenciales:</b>
Realizar la limpieza general de las instalaciones de la cooperativa.
Participar y colaborar con la logística y alimentación en la sesión de trabajo.
Custodiar el stock de materiales y herramientas de limpieza y cafetería.
Distribuir los materiales de limpieza y cafetería en las instalaciones de la cooperativa.

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 21. Actividades del Cargo - Auxiliar de Mantenimiento.**

<b>Actividades del cargo:</b>
Informar de los requerimientos de reparación o mantenimiento de las instalaciones.
Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 22. Matriz de Competencias - Auxiliar de Mantenimiento.**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Realizar la limpieza general de las instalaciones de la cooperativa.	No aplica	Trabajo en Equipo y Cooperación, Orientación de servicio	Iniciativa, Minuciosidad
Custodiar el stock de materiales y herramientas de limpieza y cafetería	No aplica	Selección de Equipo, Manejo de recursos materiales	Minuciosidad, Proactividad
Distribuir los materiales de limpieza y cafetería en las instalaciones de la cooperativa.	No aplica	Inspección de productos, Manejo de recursos materiales	
Participar y colaborar con la logística y alimentación en la sesión de trabajo.	No aplica	Evaluación de ideas y soluciones, Orientación de servicio	Autocontrol, Amabilidad

**Fuente:** Manual de perfiles de cargo por competencia.

**Elaborado por:** Autores.

Según se detalla en el manual de perfiles de cargo por competencia, de acuerdo a los cargos que se encuentran establecidos dentro de una oficina u agencia, se puede observar que no existe un perfil directo relacionado con la gestión de cobranzas; a su vez se observa que el cargo del asesor cooperativo, está enfocado en el asesoramiento al socio, en cuanto a solicitud de créditos, en el cumplimiento de metas por territorio. Sin embargo, actualmente dentro de sus actividades también se enmarca que el asesor cooperativo deberá ejecutar otras labores vinculadas con su misión, dispuestas por línea de supervisión directa, dentro de las cuales le han sido asignadas actividades relacionadas a la recuperación de la cartera prejudicial.

Por lo que cabe indicar que, en la actualidad al asesor cooperativo se le han asignado muchas más actividades que las consideradas en el manual, añadiendo incluso actividades correspondientes a un asesor de servicios, por ende, se presenta un sobrecargo de tareas al asesor cooperativo. Se tuvo acceso a un análisis de actividades y horas utilizadas en las mismas, realizado al cargo del Asesor Cooperativo, donde se pudo observar lo antes indicado y se podría indicar que al cumplir con múltiples tareas el asesor cooperativo no asigna el tiempo adecuado a la gestión de la cobranza, como se detalla:

**Tabla 23. Horas laboradas por Asesor Cooperativo del 17 al 21 de mayo 2021.**

<b>SEMANA DEL 17 AL 21 DE MAYO</b>	<b>HORAS</b>
Apertura	<b>0:46:00</b>
Comisión	<b>3:17:00</b>
Crédito	<b>6:57:00</b>
Decisión Crédito	<b>2:06:00</b>
Información de Crédito	<b>2:24:00</b>
Información	<b>0:18:00</b>
Inspección	<b>5:07:00</b>
Liquidación	<b>1:03:00</b>
Otro	<b>8:43:00</b>
Póliza	<b>0:19:00</b>
Precalificación	<b>0:21:00</b>
Recuperación	<b>2:56:00</b>
Reportes	<b>5:02:00</b>
Reunión	<b>3:31:00</b>
Verificación	<b>4:12:00</b>
<b>Actividades desempeñadas = 15</b>	<b>47:02:00</b>

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 24. Horas laboradas por Asesor Cooperativo del 04 al 10 de junio 2021.**

<b>SEMANA DEL 4 AL 10 DE JUNIO</b>	<b>HORAS</b>
Apertura	<b>1:39:00</b>
Comisión	<b>2:26:00</b>
Decisión Crédito	<b>1:22:00</b>
Firma de Pagaré	<b>0:16:00</b>
Información de Crédito	<b>7:34:00</b>
Información	<b>0:05:00</b>
Inspección	<b>8:20:00</b>
Liquidación	<b>0:14:00</b>
Otro	<b>1:56:00</b>
Precalificación	<b>0:11:00</b>
Preventiva	<b>0:39:00</b>
Recuperación	<b>2:33:00</b>
Reportes	<b>0:48:00</b>
Reunión	<b>0:14:00</b>
Revisión de Documentos	<b>0:03:00</b>
Solicitud	<b>8:49:00</b>
Tarjeta	<b>0:15:00</b>
Verificación	<b>4:56:00</b>
Virtual	<b>0:40:00</b>
<b>Actividades desempeñadas = 19</b>	<b>43:00:00</b>

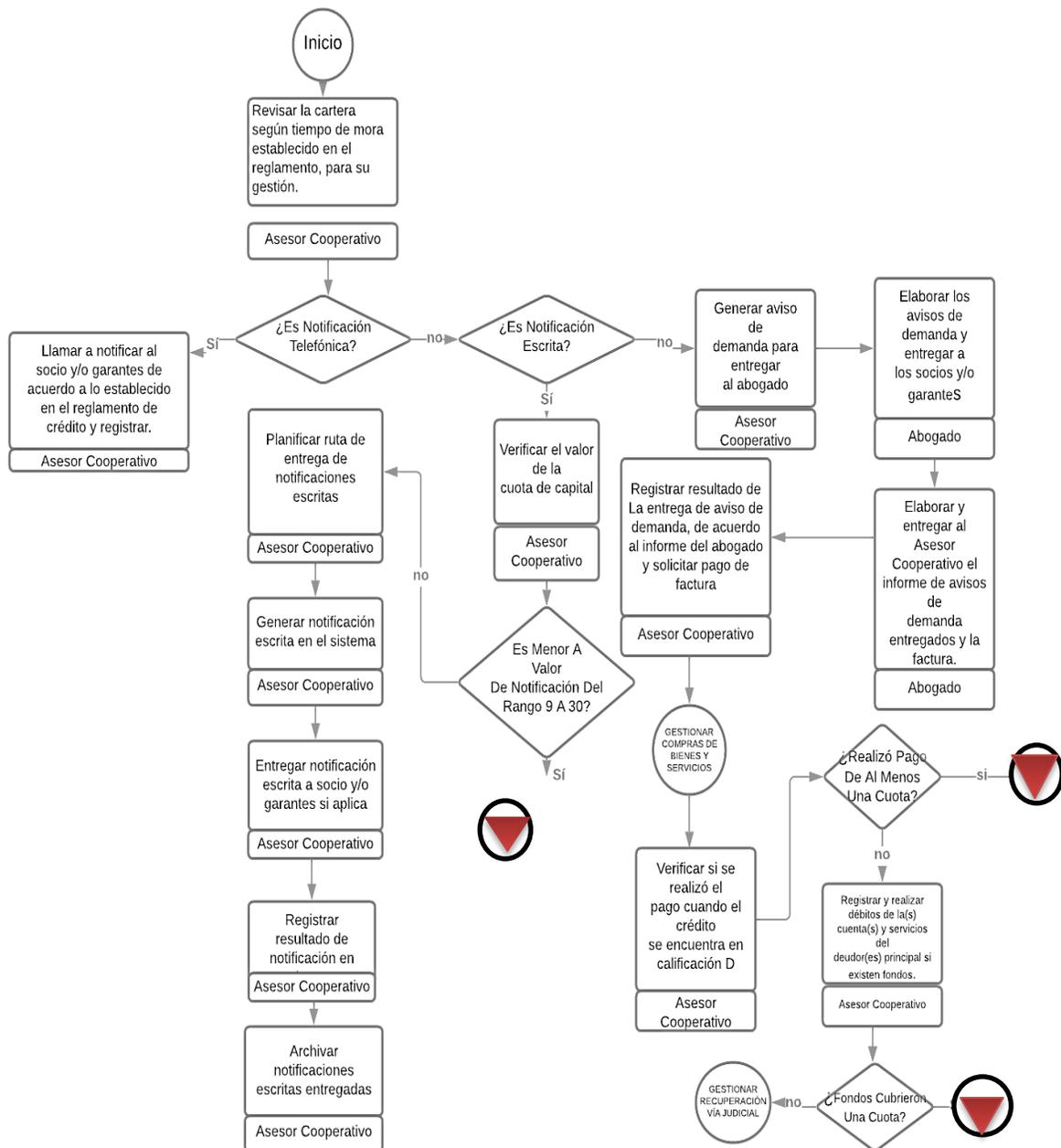
**Elaborado por:** Autores.

Durante las semanas del 17 al 21 de mayo y del 4 al 10 de junio, se ejecutó un análisis de las diversas actividades realizadas por un asesor cooperativo, mediante el análisis se pudo determinar que las actividades ejecutadas no sólo implican las detalladas en el manual de perfiles, sino que también el asesor cooperativo realiza múltiples actividades ajenas a su cargo, algunas de ellas relacionadas con el cargo de asesor de servicios. Lo cual nos da un resultado de quince a diecinueve actividades, en un total de horas trabajadas a la semana de 43 a 47 respectivamente.

Dentro de las actividades y de la dedicación de horas a las mismas, se puede observar que la gestión de cobranzas no se gestiona de manera adecuada, el análisis realizado demuestra que en promedio el asesor cooperativo utiliza dos horas y medias a la semana a esta actividad, considerando que el tiempo utilizado para dicha función no está establecido, sino que se realiza de acuerdo con la disponibilidad de tiempo que posea cada asesor.

Actualmente el proceso de recuperación de cartera se realiza en dos fases, una extrajudicial que se ejecuta antes de que un crédito proceda a ser demandado y otra fase cuándo se inicia el proceso de demanda, lo cual es una recuperación vía judicial. Como parte de las funciones del asesor cooperativo se encuentra la gestión de su cartera colocada, por lo tanto, se encuentra directamente involucrado en la primera fase de recuperación de cartera.

**Gráfico 4. Proceso de Recuperación de Cartera Extrajudicial.**



**Fuente:** Manual de Procesos - Coac Jardín Azuayo.

Como se puede observar en el proceso de recuperación de cartera extrajudicial, el asesor cooperativo interviene directamente en trece de las quince actividades que este proceso detalla. Las acciones realizadas por el asesor para el proceso de cobranza van desde notificaciones telefónicas hasta la entrega de notificaciones escritas, las cuales no únicamente van dirigidas al titular de la deuda, sino también a los garantes, planificación de hojas de rutas de entregas, generación de notificaciones y registro de resultados, en caso de no obtener alguna respuesta favorable se procede con el inicio de la recuperación de cartera vía judicial.

Dentro del esquema realizado para el proceso de recuperación de cartera, el asesor cooperativo se involucra de manera extrajudicial y judicial, desde la llamada en los primeros días hasta la visita con el abogado en el aviso de demanda, siendo competencia la gestión judicial del abogado en cargo y el asesor cooperativo que brinda soporte en esta área, siendo una persona la delegada por el responsable de oficina.

Actualmente la recuperación de cartera se realiza de una manera más manual que automatizada, al tener con un día de anticipación se realiza una hoja de ruta y teniendo listas las notificaciones a entregar, lo que hace que ésta se vuelva lenta y pesada, entre las otras actividades diarias a realizar, también cabe destacar que no existe indicadores de medición de gestión que permita identificar las debilidades a fin de tomar correctivos, el hecho de no contar con personal suficiente con perfiles de acuerdo al área produce un retroceso en la gestión.

**Tabla 25. - Proceso de recuperación de cartera.**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE		
	Asesor	Abogado	Notificador
1. Organizar la cartera según tiempo de mora establecido en el reglamento para su gestión.	x		
1.1 Si es notificación telefónica: Ir a la actividad 2.			
1.2 Si no es notificación telefónica: Ir a la actividad 3 si es notificación escrita y a la actividad 9 si es aviso de demanda			
<b>Notificaciones Telefónicas</b>	x		
2. Llamar a notificar al socio y/o garante de acuerdo con lo establecido en el reglamento de crédito y registrar en el sistema SRC. Fin del procedimiento			
<b>Notificaciones Escritas</b>	x		
3. Verificar el valor de cuota de capital.			
3.1 Si es menor a valor de la notificación del rango entre 9 a 30 días de mora: Fin del procedimiento.			
3.2 Si no es menor a valor de la notificación del rango entre 9 a 30 días de mora: Ir a la actividad 4.			
4. Planificar ruta de entrega de notificaciones escritas.	x		
5. Generar notificación escrita en el sistema SRC.	x		
6. Entregar notificación escrita a socio y/o garantes si aplica. Dependiendo de la carga operativa de la oficina se podrán delegar las actividades de notificación a personal externo.	x		
7. Registrar resultado de notificación en el sistema SRC. Las notificaciones escritas serán cargadas al deudor principal siempre que el formato esté correctamente llenado, excepto cuando el pago total del valor en mora haya sido cancelado previo a la entrega de la misma.	x		
8. Archivar notificaciones escritas entregadas. Fin del procedimiento.	x		
<b>Avisos de Demanda</b>	x		
9. Generar avisos de demanda para entregar al abogado en el sistema SRC.	x		
10. Elaborar los avisos de demanda y entregar a los socios y/o garantes.		x	
11. Elaborar y entregar al Asesor Cooperativo el informe de avisos de demanda entregados y la factura.		x	
12. Registrar resultado de la entrega del aviso de demanda, de acuerdo con el informe del abogado y solicitar pago de factura.	x		
13. Verificar si se realizó pago cuando el crédito se encuentra en calificación D.	x		
13.1 Si realizó pago de al menos una cuota de capital en mora: Fin del procedimiento.			
13.2 Si no realizó pago de al menos una cuota de capital en mora: Ir a la actividad 14.			
14. Registrar y realizar débitos de la(s) cuenta(s) y servicios del deudor principal si existen fondos.	x		
15. Verificar si fondos cubrieron al menos una cuota de capital en mora.	x		
15.1 Si paga al menos una cuota de capital en mora: Fin de Procedimiento.			
15.2 Si no paga al menos una cuota de capital de mora: Ir a procedimiento:			
<b>GESTIONAR RECUPERACIÓN VÍA JUDICIAL</b>			

**Fuente:** Manual de Procesos - Coac Jardín Azuayo.  
**Elaborado por:** Autores.

Para complementar se puede observar que las gestiones de cobranza extrajudicial se ejecutan de acuerdo a los rangos establecidos de días de mora, actividades que se realizan desde el día uno en que el socio entra en mora y en los cuales se utilizan diferentes recursos como: llamadas telefónicas, notificaciones tanto automáticas como escritas; dirigidas tanto al deudor principal como a sus garantes.

**Tabla 26. Gestiones de Cobranza Extrajudicial por días de mora - Cartera: Microcrédito, Consumo y Productivo.**

<b>Rango de días de Mora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
De 1 a 2 días	Notificación automática al deudor principal por mensaje celular.	\$ -
De 3 a 15 días	Llamada telefónica al deudor principal informando que tiene opciones de Refinanciamiento, Reestructuración o realizar acuerdos de pago	\$ -
De 16 a 30 días	Notificación automática al deudor principal por correo electrónico y para los socios que no tienen correo electrónico realizar llamada telefónica grabada al deudor principal y garantes informando de las opciones de Refinanciamiento, Reestructuración o realizar acuerdos de pago.	\$ -
De 31 a 60 días	Notificación escrita al deudor principal y llamada telefónica grabada a garantes.	\$ 13,00
De 61 a 90 días	Notificación escrita al deudor principal y garantes. Se podrá reforzar con llamada telefónica grabada al deudor principal y garantes.	\$ 13,00
De 91 a 140 días	Notificación escrita al garante y reforzar con llamadas semanales al deudor principal y garantes	\$ 13,00
De 141 a 150 días	Aviso escrito de demanda a deudor principal y/o garantes.	\$ 16,80
De 151 a 180 días	Inicio del proceso judicial correspondiente.	\$ -

**Fuente:** Reglamento de Crédito Coac Jardín Azuayo - Enero 2021.

**Elaborado por:** Autores.

El proceso de gestión de cobranza para el segmento de cartera inmobiliario, se diferencia de la gestión de cartera de consumo, microcrédito y productivo por los días de gestión del proceso judicial, el cual conlleva un tiempo más prolongado, considerando que este segmento no posee garantía quirografaria y por lo general son créditos de montos considerables.

**Tabla 27. Gestiones de Cobranzas Extrajudicial por días de mora - Cartera: Inmobiliario.**

<b>Rango de días de Mora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
De 1 a 2 día	Notificación automática al deudor principal por mensaje celular.	\$ -
De 3 a 15 días	Llamada telefónica al deudor principal informando que tiene opciones de Refinanciamiento, Reestructuración o realizar acuerdos de pago.	\$ -
De 16 a 30 días	Notificación automática al deudor principal por correo electrónico y para los que no tienen correo electrónico realizar llamada telefónica grabada al deudor principal informando de las opciones de Refinanciamiento, Reestructuración o realizar acuerdos de pago.	\$ -
De 31 a 60 días	Notificación escrita al deudor principal. Se podrá reforzar con llamada telefónica grabada.	\$ 13,00
De 61 a 90 días	Notificación escrita al deudor principal. Se podrá reforzar con llamada telefónica.	\$ 13,00
De 91 a 140 días	Llamadas telefónicas semanales a deudor principal.	\$ 13,00
De 141 a 360 días	Aviso escrito de demanda a deudor principal.	\$ 16,80
De 361 a 390 días	Inicio del proceso judicial correspondiente.	\$ -

**Fuente:** Reglamento de Crédito Coac Jardín Azuayo - Enero 2021.

**Elaborado por:** Autores.

Actualmente existe una calificación de riesgo para las operaciones crediticias que presentan mora, dicha calificación se realiza de acuerdo a los días en mora, si los días en mora aumentan la calificación se deteriora y ocasiona provisiones, por tanto, genera costos al socio y a la institución, por ello a partir de una calificación de riesgo tipo D se realiza de manera judicial, si las circunstancias lo ameritan el responsable de oficina puede dar inclusive de plazo vencido e iniciar el proceso de demanda judicial y dar sin efecto el proceso anterior.

**Tabla 28. Cargos por gestiones de cobranza extrajudicial.**

Nivel de riesgo	Categoría	Productivo corporativo y productivo empresarial	Productivo PYMES	Consumo, microcrédito, educativo	Inmobiliario, vivienda de interés social y público
		Días de morosidad			
Riesgo Normal	A1	0	0	0	0
	A2	De 1 hasta 15	De 1 hasta 15	De 1 hasta 15	De 1 hasta 30
	A3	De 16 hasta 30	De 16 hasta 30	De 16 hasta 30	De 31 hasta 60
Riesgo Potencial	B1	De 31 hasta 60	De 31 hasta 60	De 31 hasta 45	De 61 hasta 120
	B2	De 61 hasta 90	De 61 hasta 90	De 46 hasta 60	De 121 hasta 180
Riesgo deficiente	C1	De 91 hasta 120	De 91 hasta 120	De 61 hasta 75	De 181 hasta 210
	C2	De 121 hasta 180	De 121 hasta 150	De 76 hasta 90	De 211 hasta 270
Dudoso recaudo	D	De 181 hasta 360	De 151 hasta 180	De 91 hasta 120	De 271 hasta 450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 180	Mayor a 120	Mayor a 450

**Fuente:** SEPS 2020 - Normas para la Gestión del Riesgo de Crédito.

Según la resolución 515-2019-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, los cargos por las gestiones de cobranza extrajudicial serán los máximos determinados en el rango de cuota menor a 100 dólares fijados en la tabla de Gestión de Cobranzas Extrajudicial.

**Tabla 29. Cargos por gestión de cobranza extrajudicial - Según resolución 515-2019-F.**

Cargo (Dólares) *		Rango de días vencidos			
		a. de 1 a 30 días	b. de 31 a 60 días	c. de 61 a 90 días	d. más de 90 días
Rango de cuota (Dólares)	a. menor a 100	6,38	16,23	23,17	25,56
	b. de 100 a 199	7,35	16,46	23,85	26,64
	c. de 200 a 299	7,92	17,83	25,27	29,03
	d. de 300 a 499	8,32	20,34	27,43	32,72
	e. de 500 a 999	8,63	23,99	30,34	37,70
	f. Mayor a 1.000	8,88	28,78	34,01	43,99

\* A los cargos descritos en esta resolución se les agregará el valor que corresponda por concepto de IVA.

**Fuente:** Reglamento de Crédito Coac Jardín Azuayo - Enero 2021.

**Elaborado por:** Autores.

## **Entrevista a Responsable de Oficina Guayaquil – Centro.**

Como parte del análisis de la Cadena de Valor, se realizó una entrevista al Ing. Limber Morán, quien es responsable de la Oficina Guayaquil - Centro, para conocer desde el punto de vista de un miembro de la institución como se consideran los procesos actuales de la gestión de cobranza. De la entrevista realizada resaltan las siguientes opiniones:

### **1. ¿Existe un área o departamento encargado de la gestión de cobranzas?**

Como puede observarse en el Organigrama Estructural, no se cuenta con un departamento de cobranzas establecido, lo que se ha establecido es un contingente de personas para la gestión de cobranzas, más no un departamento de cobranzas con personal especializado en el tema, existe un responsable de la gestión quién es el oficial de crédito cuyo perfil está definido para realizar la recuperación de cartera, sin embargo, al ver la necesidad de Guayaquil, la cual es una ciudad extensa se usa el apoyo de otras áreas.

### **2. ¿Cuántas personas realizan el proceso de recuperación de cartera en la agencia Guayaquil - Centro?**

Actualmente existe un grupo de personas que cumplen con la recuperación de cartera, la cual está conformada por cinco personas, más sin embargo no se abastece a cubrir el 100% de la cartera.

### **3. ¿Cuál es el proceso definido por la Cooperativa para efectuar la gestión de cobranzas?**

De acuerdo con lo establecido en el Manual de Procesos, la gestión de cobranzas actualmente se define en tres etapas:

**Cartera preventiva:** La cual consiste en el seguimiento de la colocación de forma periódica, lo cual va relacionado con la cercanía que el asesor tenga con el socio. Antes de que se venza recordarle el pago.

**Recuperación extrajudicial:** Gestión de la cartera fresca, se procede a realizar gestiones telefónicas y notificaciones a deudor y garantes de acuerdo a los días en mora. También se realiza visitas terrenas y se notifica el aviso de demanda, antes de llegar al proceso judicial, se insta a que los socios puedan realizar refinanciamiento y reestructuraciones de deuda.

**Recuperación judicial:** Proceso en el cual se realiza la demanda cuando el socio se encuentra con mayor a 180 días vencidos. Actualmente existe una nueva alternativa para llegar a un acuerdo con el socio, mediante la mediación, omitiendo el tema de las citaciones mediante demanda y llegar a una sentencia de una manera más eficiente.

#### **4. ¿Cuáles son las acciones definidas en el proceso para efectuar la gestión de cobranzas?**

Según lo establecido en el Reglamento de Crédito de la institución, las acciones definidas en el proceso para efectuar la gestión de cobranza van de acuerdo a los días de mora:

- De 1 a 2 días: notificaciones automáticas.
- De 3 a 15 días: Llamadas telefónicas a deudor.
- De 16 a 30 días: Notificación automática a deudor principal mediante correo.
- De 31 a 60 días: Notificación escrita al deudor principal y llamada telefónica grabada a garantes.
- De 61 a 90 días: Notificación escrita al deudor principal y garantes. Se podrá reforzar con llamada telefónica grabada al deudor principal y garantes.
- De 91 a 140 días: Notificación escrita al garante y reforzar con llamadas semanales al deudor principal y garantes.
- De 141 a 150 días: Aviso escrito de demanda a deudor principal y/o garantes.
- De 151 a 180 días: Inicio del proceso judicial correspondiente.

#### **5. En el caso de presentarse problemas de morosidad ¿Cuáles son las estrategias definidas por la Cooperativa para la recuperación de cartera?**

Como estrategias internas para el proceso de gestión extrajudicial, se realiza un acompañamiento periódico, con el personal encargado teniendo como finalidad verificar cómo se está desarrollando la recuperación, también se realizan salidas a campo. Actualmente como medida se ha distribuido a casi 40% del personal en esta área. Existe una matriz de apoyo y acompañamiento, la cual se ajusta semana a semana; así como también una matriz de gestiones, donde se evalúa que el personal

asignado este cumpliendo con las tareas asignadas y se mide la efectividad del asesor, con cuántas gestiones inicia y termina. Se realizan visitas y notificaciones periódicas.

#### **6. ¿Cuentan con herramientas automatizados para la gestión de cobranzas?**

El Ing. Moran menciona que actualmente la cooperativa cuenta con su base de datos mediante sistemas internos como sistema de recuperación extrajudicial y Jasit, en cuanto automatización actualmente no se cuenta con una herramienta automatizada para la gestión de cobranza telefónica, tampoco se cuenta con un aplicativo móvil donde se verifique información del socio, direcciones, valores a cobrar, etc. Se mantiene una Base de Datos y actualmente se ha implementado la gestión de cobranza de manera automatizada mediante una notificación y mensajes de textos unos días antes y después del vencimiento.

#### **7. ¿El personal encargado de gestión de cobranzas recibe capacitación constante?**

En cuanto a la capacitación, en lo que respecta a apoyo y acompañamiento, el equipo de recuperación recibe una retroalimentación de manera semanal. Este grupo rotado cada seis meses, por lo que se realiza una inducción para que el personal asignado se familiarice con el proceso, esta capacitación dura aproximadamente mes y medio, donde se brindan herramientas para la ejecución de las tareas asignadas.

Se realizó una capacitación con un perfil externo durante el año 2020, difícilmente se podrá realizar nuevamente por la contracción económica.

#### **8. ¿Cómo mide la efectividad la cooperativa para el proceso de cobranza que se mantiene actualmente?**

La efectividad se mide con reportes brindados por el sistema, cartera en riesgo, reporte por zonas, por usuarios, por actividad económica, y un control interno de gestiones realizadas por cada asesor.

#### **9. ¿Cuáles cree usted que son las principales razones para que se presenten atrasos en los pagos de un crédito?**

Entre las principales razones por parte de los socios que presentan atrasos en los pagos, está el contexto de la situación pandemia y postpandemia, como lo son falta de empleos, disminución en los ingresos. Por otro lado, internamente se debe analizar si existen deficiencias en el análisis por

parte del asesor en el proceso de colocación de crédito, el cual podría no estar siendo lo suficientemente eficiente para minimizar de alguna manera el riesgo.

El responsable de oficina indicó que actualmente la metodología de crédito que realiza Jardín Azuayo es universal, es la misma que se aplica en todas las instituciones, pero se debería trabajar en mejorarla, sobre todo en grandes ciudades grandes como Guayaquil, donde a diferencia de ciudades pequeñas se torna más difícil el conocimiento de las personas, en cuanto a la red de relaciones o referencias, situación que es favorable en ciudades o pueblos pequeños donde es mucho más rápido y fácil obtener referencias sobre un socio o cliente, en ciudades como Guayaquil existe una cultura individualista y de hecho la personas desconfían en poder brindar información sobre otra persona.

#### **10. ¿Qué medidas ha tomado la cooperativa con el fin de ayudar a sus socios con cuotas vencidas?**

Actualmente las medidas que la institución ha implementado como paquetes de ayuda a aquellos socios que se encuentran con créditos vencidos, son los siguientes:

- Refinanciamientos y reestructuraciones con tasas más bajas.
- Periodos de financiamiento de hasta 10 años, cuando antes era hasta 7 años.
- Eliminación de aportes, subsidio del 50% de valor de Solca que se genera.
- Diferimiento del valor de seguro en cada cuota.
- Las personas que garanticen créditos vencidos pueden realizar procesos de crédito, de acuerdo con la metodología existente.
- Se está realizando novaciones de crédito con un 30% del capital pagado cuando antes se solicitaba que el capital pagado debería ser el 60%.

**Resultados de la Entrevista.-** Como puntos importantes dentro de la entrevista se puede indicar que actualmente la agencia no cuenta con un departamento de cobranzas como tal. El personal que se asigna para la función de recuperación de cartera, no son personas expertas o con formación para dicha actividad. El constante cambio y rotación de personal para dicha función podría

repercutir en una pérdida de continuidad en las actividades que se vienen realizando, ya que al tener que capacitar al nuevo personal que se asigna puede generar atrasos en la gestión de cobranzas, hasta que las personas se adapten al nuevo puesto. Para evitar que un crédito entre en morosidad es importante el seguimiento y mantener una cercanía con el socio al menos en los tres primeros meses de colocación, también es fundamental que en una primera instancia se haya realizado un buen análisis crediticio del solicitante, en los últimos años el contexto de la pandemia ha sido un detonador para que los socios presenten atrasos en los pagos de sus créditos, por otro lado la metodología de crédito debería adaptarse de acuerdo a la realidad de cada ciudad considerando zonas de riesgo con mayor cuidado en la colocación.

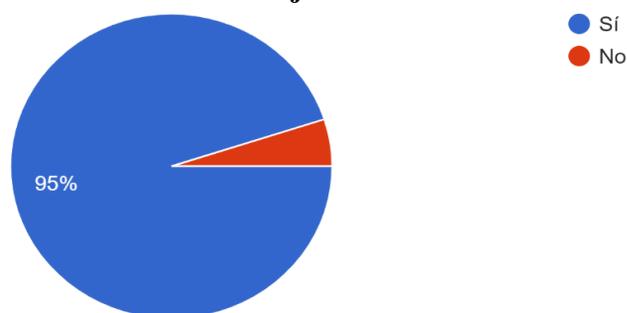
Con la finalidad de conocer si los procesos se realizan de una manera eficiente y el nivel de satisfacción en la gestión de cobranza, se realizó una encuesta a socios que se encuentran en morosidad y que afectan el indicador, siendo los socios el último eslabón de la cadena de valor de este proceso., de una población de 284 créditos de la cartera de la Agencia Guayaquil, con un muestreo aleatorio se realizó 164 encuestas.

### **Encuestas o socios**

De una población de 284 socios que se encuentran con créditos en mora en la Agencia Guayaquil – Centro, mediante un muestreo aleatorio se realizó la siguiente encuesta a una muestra 164 socios, con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción en la gestión de cobranza percibido por ellos. Información proporcionada desde la Base de Datos de socios que mantiene la agencia.

### **Pregunta 1: Tiene usted letras pendientes de pagos.**

**Gráfico 5. Porcentaje de socios en mora.**

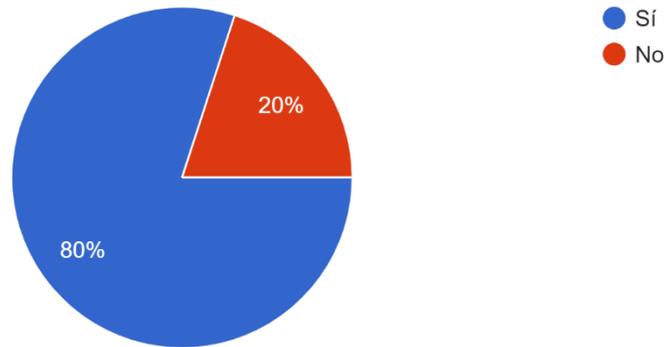


**Elaborado por:** Autores.

Del total de las encuestas realizadas, el 95% se encuentra con letras pendientes de pago, es decir 156 socios presentan mora en el pago de sus cuotas, lo que da entender el porqué del índice de morosidad actual se encuentra alto.

**Pregunta 2: ¿Recuerda usted cuándo le toca cancelar su crédito?**

**Gráfico 6. Conocimiento de fechas de pago.**

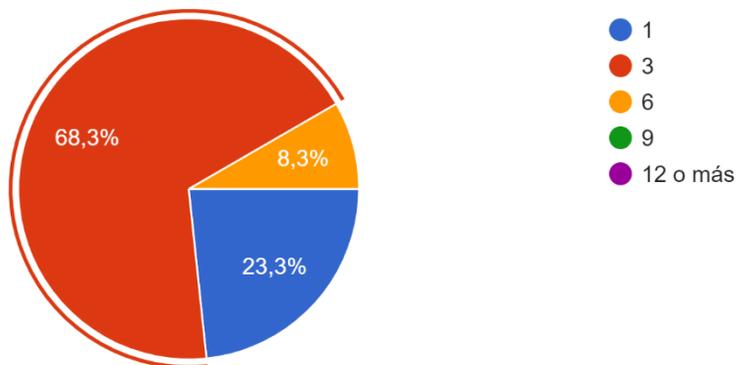


**Elaborado por:** Autores.

El 80% de las personas encuestadas indican que si recuerdan la fecha de pago de su crédito en contraste con el 20% que indican que no recuerdan la misma.

**Pregunta 3: ¿Cuántas cuotas pendientes de pago tiene?**

**Gráfico 7. Conocimiento de cuotas pendientes de pago.**



**Elaborado por:** Autores.

El 68.3% de los encuestados indicó que presenta problemas de pago con tres cuotas, a diferencia del 23.3% que indicó que mantiene una cuota en retraso y el 8.3% hasta seis cuotas impagas.

#### Pregunta 4: ¿Por qué motivo se atrasó?

**Gráfico 8. Motivo de atraso en pagos por parte de Socios.**

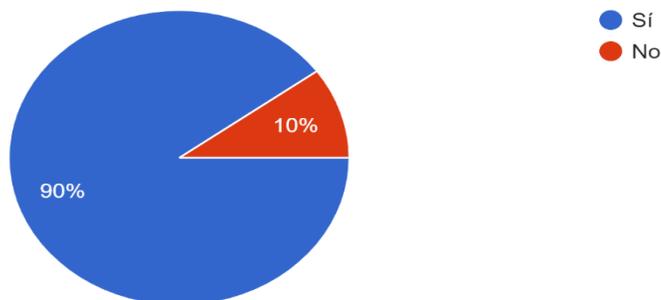


**Elaborado por:** Autores.

El 41.7% de los encuestados indicó que el motivo principal de su atraso es debido a la disminución de sus ingresos y un 38.3% indicó que también se debió a problemas en temas de salud propios y de su familia, a diferencia del 28.3% que indicó que se debió a otros problemas como atrasos en el pago de sus haberes, se le pasó por alto realizar el depósito en la fecha correspondiente, crédito compartido, ya que no lo cancela únicamente el titular, daños en su herramienta de trabajo. Por otro lado, el 13.3% indicó que se debió a pérdida de su empleo y el 6.7% cierre de negocio y complicaciones con otras deudas (sobreendeudamiento).

#### Pregunta 5: ¿Ha recibido notificaciones de cobranza por parte de la cooperativa?

**Gráfico 9. Notificaciones de cobro recibidas.**

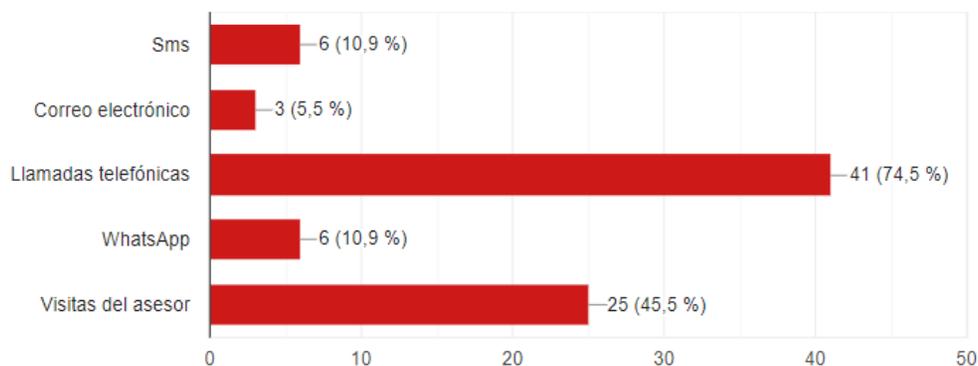


**Elaborado por:** Autores.

El 90% de los encuestados, es decir, 148 personas confirman que de alguna u otra forma ha recibido notificaciones de cobranza por parte de la Cooperativa, sin embargo, el 10% indica que no ha recibido notificación de ningún tipo.

**Pregunta 6: Mediante qué medios recibió la notificación, elija una o más.**

**Gráfico 10. Medios de notificación.**

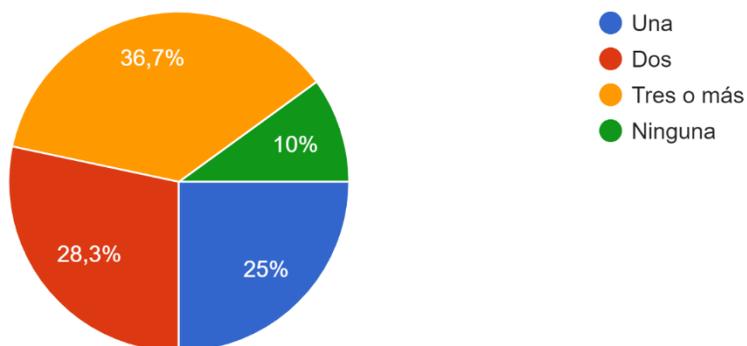


**Elaborado por:** Autores.

El 74.5% de los encuestados indicó que el medio que mayor usan para notificarle el atraso es por medio de llamadas telefónicas, mientras que un 45.5% indicó que ha recibido visitas de un asesor con una notificación escrita, el 10.9% indica que recibe mensajes normales y mensajes de WhatsApp, sólo un 5.5% indica que recibe notificaciones mediante correo electrónico.

**Pregunta 7: ¿Cuántas veces en promedio recibió notificaciones de cobro por parte de la Cooperativa?**

**Gráfico 11. Cantidad de notificaciones recibidas.**

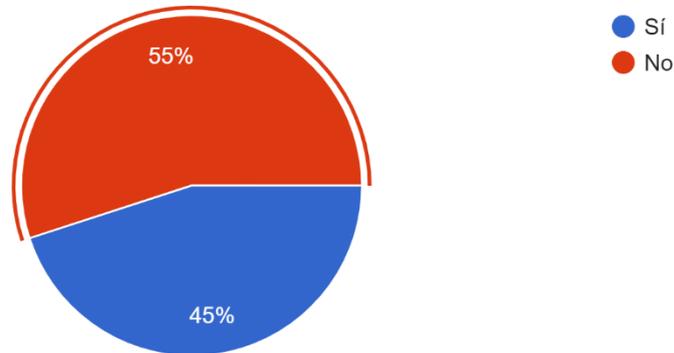


**Elaborado por:** Autores.

El 36.7% de los encuestados indicó que ha recibido tres o más notificaciones de cobro, mientras que el 28.3% indicó que ha recibido dos y el 25% indicó que ha recibido una notificación, sólo un 10% indicó que no ha recibido ninguna.

**Pregunta 8: ¿Su garante o red de relaciones fueron contactados también?**

**Gráfico 12. Notificaciones a Garantes.**

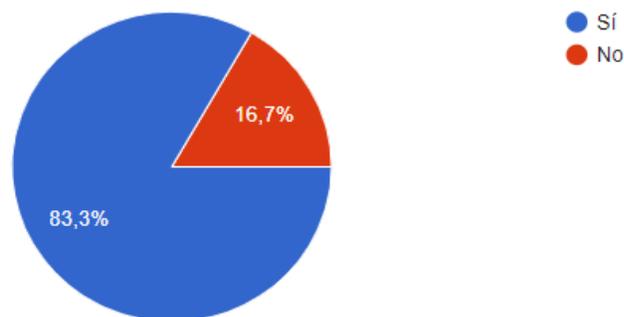


**Elaborado por:** Autores.

El 55% de los encuestados indicaron que desconocían o no sabían si sus garantes fueron contactados, en contraste con el 45% que indicó que su garante se había comunicado con ellos ya que fueron contactados por la cooperativa por gestión de cobranza.

**Pregunta 9: ¿Conoce usted que el incumplimiento de sus pagos podría conllevar a acciones legales?**

**Gráfico 13. Conocimiento de acciones legales por retraso en pagos.**

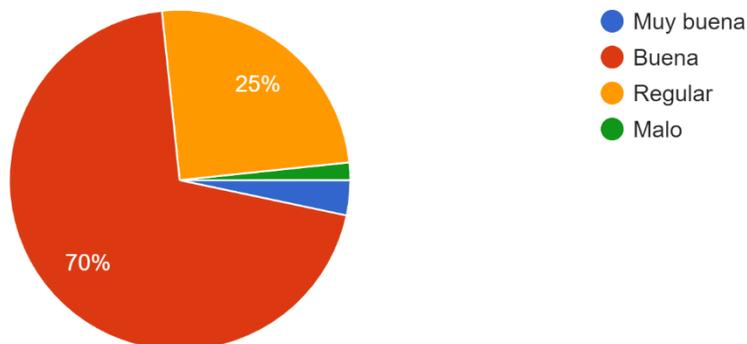


**Elaborado por:** Autores.

El 83.3% de los encuestados indicó que conoce las implicaciones legales en el caso de no pago de sus créditos, sin embargo, el 16.7% indicó que desconoce de lo mismo.

**Pregunta 10: Cree usted que la gestión de cobranza de la COAC JA es:**

**Gráfico 14. Calificación de la gestión de cobranzas.**



**Elaborado por:** Autores.

El 70% de los encuestados indicó que a su percepción la gestión de cobranza es buena, porque le realizan el recordatorio y se les ayuda con convenios de pago, cuándo ellos consideran pueden realizar los pagos y no son exigentes como otras instituciones financieras, el 25% indica que es regular ya que se les genera notificaciones con recargo adicionales y que considerando la situación económica no ven pertinente el cargo de nuevos valores, además indican que existen ciertas inconsistencias en la información brindada cuando se les llama y requieren información del estado de su crédito.

**Resultados de la Encuesta.** - De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta realizada a los socios en mora, se pueden rescatar los siguientes puntos a tomar en consideración respecto al proceso de gestión de cobranzas:

- Más del 50% de los encuestados presentan tres cuotas vencidas, lo que es un número alto en cuanto al proceso de recuperación de cartera.
- La mayor cantidad de notificaciones se las realiza por llamadas telefónicas, se debería gestionar que las visitas a los socios sean más constantes.
- El proceso de gestión de cartera, no involucra lo suficiente a los garantes.
- Muy pocos encuestados calificaron al proceso de gestión de recuperación de cartera como “Muy Bueno”, y aquellos que indicaron que era “Bueno”, lo hicieron mencionando los paquetes de ayuda que actualmente se están brindando para gestionar sus deudas.

#### **4.1.2 Análisis del índice de morosidad de la cartera de crédito a nivel Nacional y de la Agencia Guayaquil - Centro, de la Cooperativa Jardín Azuayo en los últimos tres períodos.**

Según la Junta de política y regulación monetaria y financiera en su Resolución No. 521-2019-F, las entidades del sector financiero popular y solidario, se segmentarán de acuerdo al valor de los activos reportados al organismo de control en sus estados financieros con corte al 31 de diciembre del año anterior. Dentro de la segmentación se contempla lo siguiente:

**Tabla 30. Segmentación de Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

<b>Segmento</b>	<b>Activos (USD)</b>
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

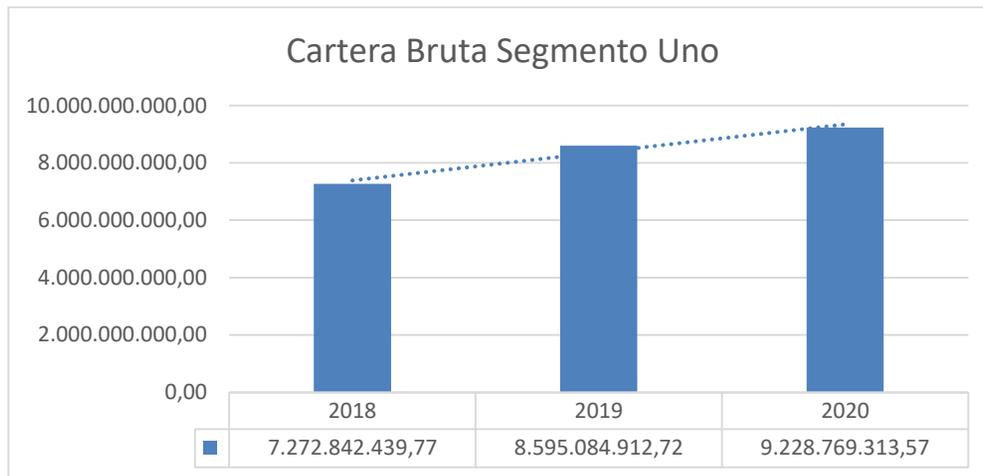
**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Autores.

El segmento uno, actualmente lo comprenden 33 cooperativas a nivel nacional, dentro de la cual se encuentra Jardín Azuayo, con un nivel de activos de aproximadamente \$900 millones.

En los últimos años el nivel de cartera de este segmento se ha venido incrementando constantemente, encontrándose en algo más de 7 mil millones en el año 2018, creciendo durante el 2019, hasta llegar a 9 mil millones en 2020, tal como lo muestra el gráfico 14 "Cartera bruta segmento uno". De igual manera en relación al crecimiento de la cartera bruta se ha presentado un crecimiento porcentual en el índice de morosidad, tal como se observa en el gráfico 15 "Índice de morosidad de segmento uno".

**Gráfico 15. Cartera Bruta Segmento Uno.**

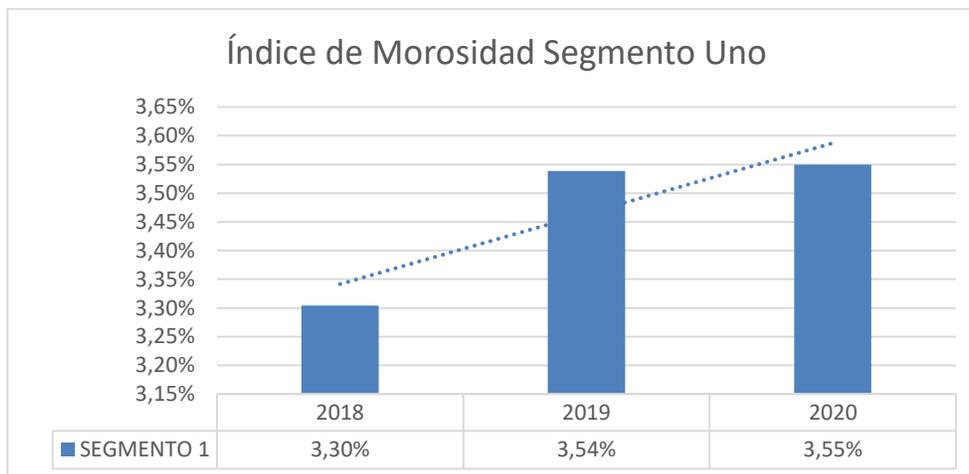


**Fuente:** Boletín Financiero SEPS.

**Elaborado por:** Autores.

De la misma forma que la Cartera Bruta, el índice de morosidad también ha venido presentando un incremento durante el periodo analizado, siendo del 3.30% en el año 2018 hasta presentarse en 3.55% durante el 2020.

**Gráfico 16. Índice de Morosidad Segmento Uno.**



**Fuente:** Boletín Financiero SEPS.

**Elaborado por:** Autores.

A nivel institucional, de la misma manera el volumen de cartera crédito colocado por la Cooperativa Jardín Azuayo se ha incrementado durante el período 2018-2020, aunque se presentó un decrecimiento en el año 2020 en comparativa con el 2019, lo cual puede ser relacionado directamente con los efectos que trajo la crisis sanitaria del Covid 2019.

Al analizar las instituciones por segmento de crédito, se evidenció que los segmentos de microcrédito (5,13%), comercial prioritario (3,2%) y consumo prioritario (3,1%) son los de mayor morosidad. Sin embargo, sus niveles son similares o incluso inferiores a los observados en la banca privada, en la cual la morosidad del microcrédito se ubicó en 5,14% y la del consumo prioritario en 4,9%. Los segmentos de crédito inmobiliario (1,33%) y consumo ordinario (2,56%) son los de menor morosidad en el sector cooperativo. (EKOS, 2019)

Se presenta a continuación la tendencia que presentó la cartera bruta de Jardín Azuayo, detallado con una frecuencia cuatrimestral va de \$606 millones a \$701 millones.

**Gráfico 17. Cartera Bruta Jardín Azuayo 2018-2020.**



**Fuente:** Boletín Financiero SEPS.

**Elaborado por:** Autores.

La evolución del índice de morosidad a nivel institucional ha tenido un crecimiento, mostrándose en 2,60% durante agosto del 2018, con un ligero decremento en el mes de diciembre del mismo año y con una tendencia al alta para los meses venideros, siendo 5,80% el porcentaje de morosidad más elevado en agosto del 2020, culminando con un declive del 3,23% en diciembre del mismo año.

**Gráfico 18. Índice de Morosidad Jardín Azuayo 2018-2021.**

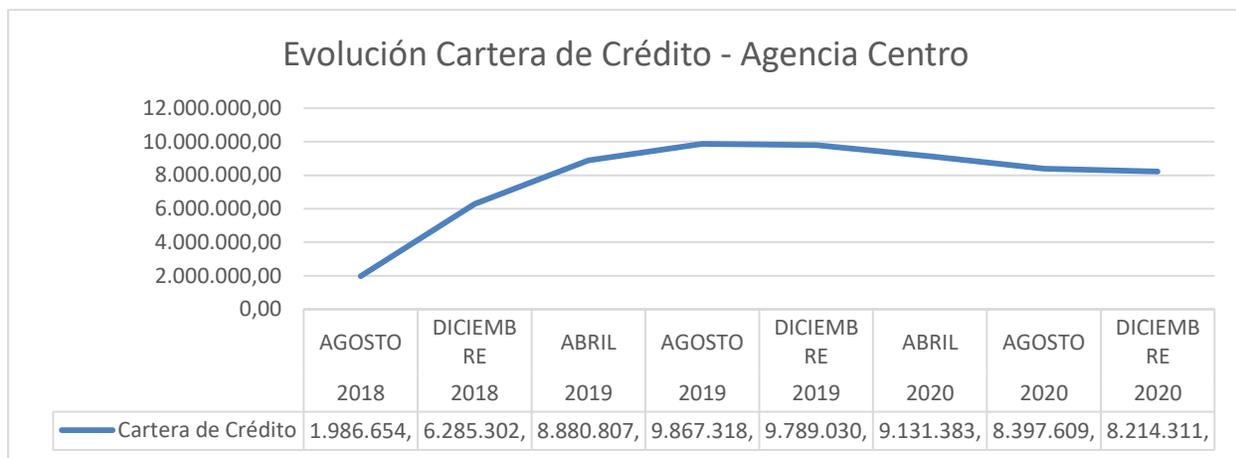


**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Autores.

El volumen de cartera de crédito colocada en la Agencia Guayaquil – Centro, se presentaba en agosto del 2018 en casi dos millones de dólares, ha llegado a algo más de ocho millones de dólares en diciembre del 2020. Presentando un crecimiento significativo durante 2018-2019, hasta llegar al año 2020 donde presenta una tendencia a la baja en -0,66% en promedio desde diciembre de 2019.

**Gráfico 19. Cartera Bruta Agencia Guayaquil – Centro (2018-2021).**

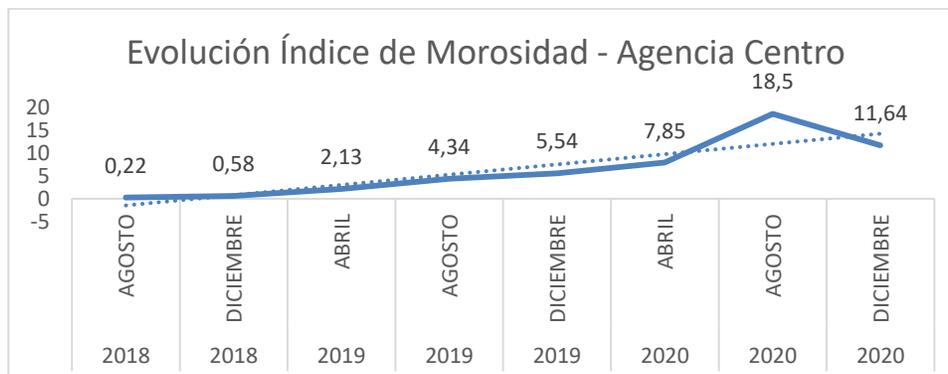


**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Autores.

La evolución del índice de morosidad de la Agencia Guayaquil - Centro va del 0.22% para 2018 al 2.13% para abril del 2019, registrándose una tendencia al alta en los siguientes meses, siendo el mes de agosto del 2020 el mes con mayor índice de morosidad, del 18.5%, originándose un declive para finales de 2020 donde se encuentra en 11,64%. Cabe indicar que la agencia presenta un porcentaje considerablemente mayor al porcentaje de morosidad a nivel nacional.

**Gráfico 20. Índice de Morosidad Agencia Guayaquil – Centro (2018-2021).**



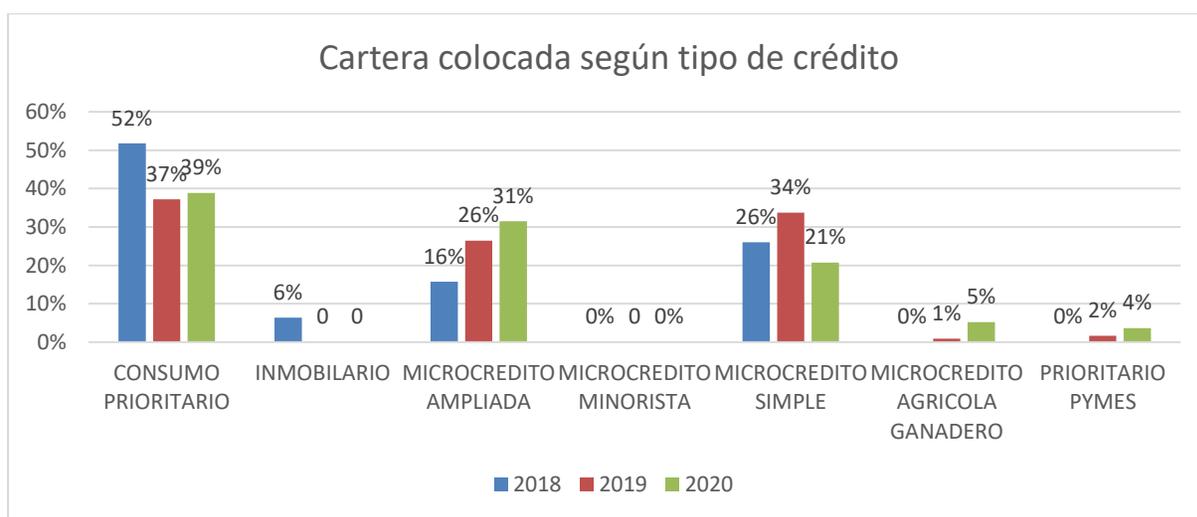
**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Autores.

### 4.1.3 Análisis de la Cartera de oficina Guayaquil - Centro y su participación del índice de morosidad de los últimos tres períodos.

La agencia Guayaquil centro, inició operaciones el 24 de julio del 2018, sin embargo, existía un porcentaje mínimo de colocación realizada por otras oficinas, en el año 2018 la concentración de cartera se ubica dentro del tipo de crédito de consumo y microcrédito, siendo el simple<sup>5</sup> el de mayor peso, con un 26% de colocación. Por otro lado, como se muestra gráficamente en los años 2018 a 2020 el mayor índice de concentración está en el crédito de consumo.

**Gráfico 21. Cartera Agencia Guayaquil - Centro, según tipo de crédito.**



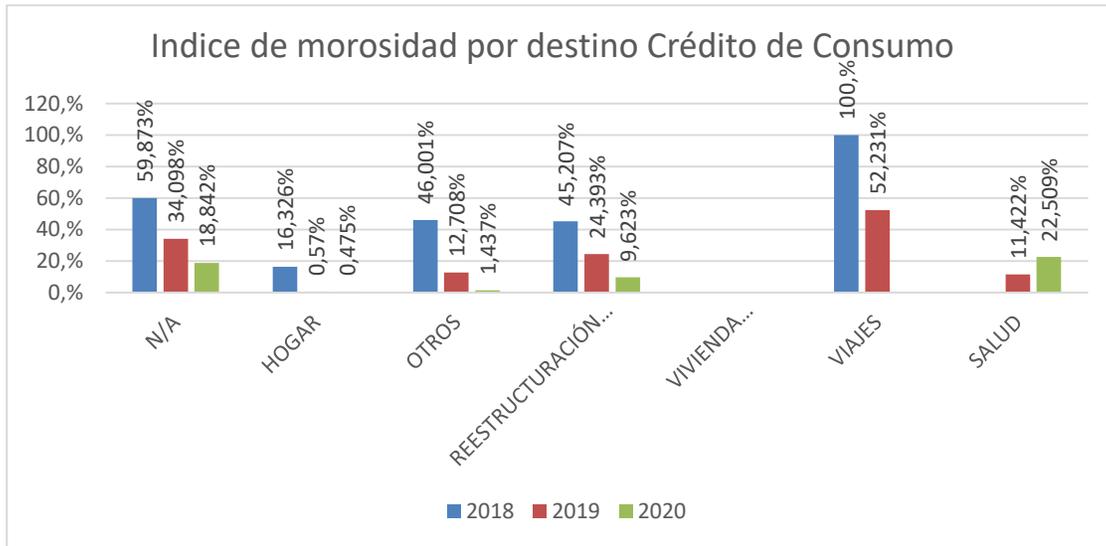
**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Autores.

Dada la concentración de cartera en el crédito de consumo prioritario, validamos el índice de morosidad, el cual en promedio en los tres últimos años ha sido de 5.64%, encontramos que el mayor índice de morosidad en que se usó este tipo de crédito, en los años 2018 y 2019, se concentra en los créditos de consumos que fueron usados para viajes, y en el año 2020, el 22.5% de indicador de morosidad para los créditos de consumos destinados al área de salud.

<sup>5</sup> Cuando el saldo adeudado en microcréditos supere los USD 3.000 pero no supere los USD 10.000

**Gráfico 22. Índice de morosidad de Crédito de Consumo, según su destino.**

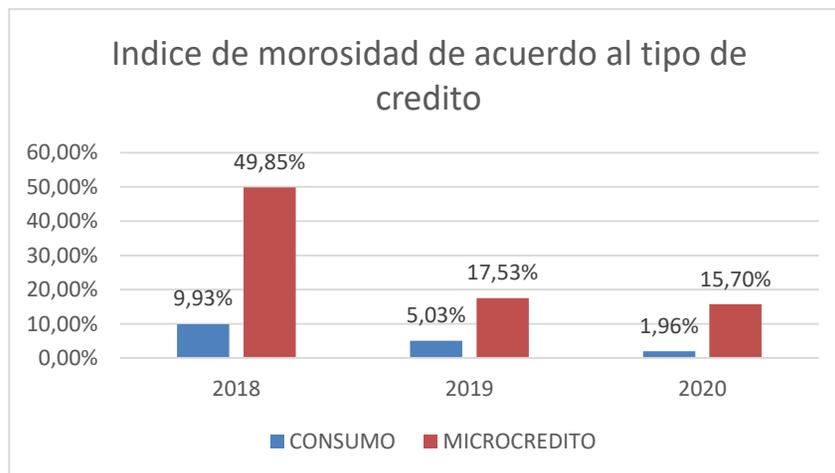


**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Autores.

Tomando en consideración, el tipo de crédito de consumo y microcrédito, como los créditos en los cuales existen mayor colocación, se realizó un sondeo de la participación del índice de morosidad en ambos, en el cual verificamos que la participación del índice de morosidad en el microcrédito es mayor comparado al crédito de consumo en el 2018 de un 48.85% al 2020 a un 15.70%, el cual tiende a disminuir.

**Gráfico 23. Índice de morosidad de acuerdo al tipo de crédito.**

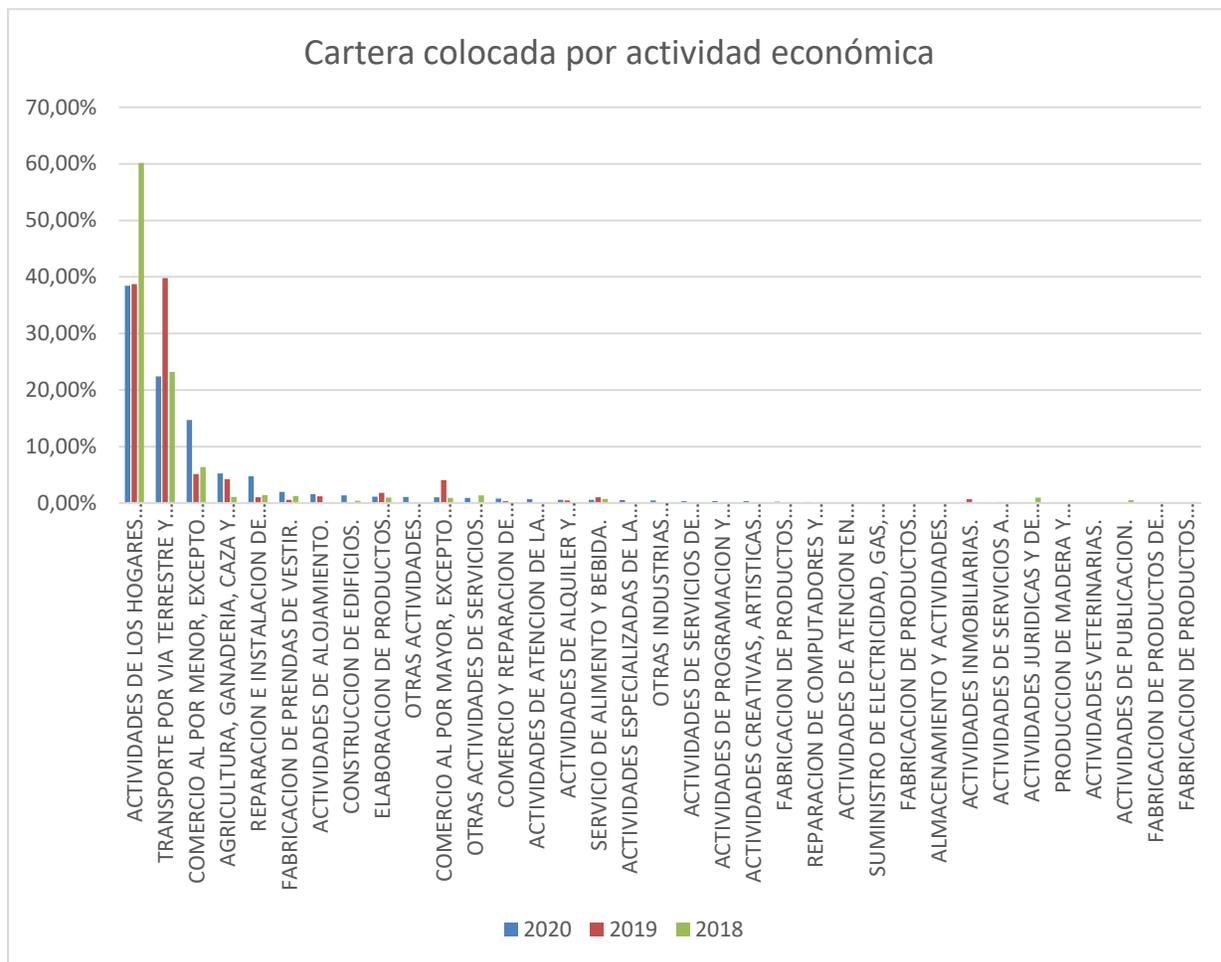


**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Autores.

En cuanto a cartera colocada por actividad económica, en el año 2018 el 60.13% de cartera se concentra en la actividad de los hogares como empleador de personal doméstico, y el 23.17% en el transporte por vía terrestre, el 6.39% se destina al comercio al por menor, en el año 2019, estas tres actividades lideran, siendo la de transporte con mayor colocación en un 39.81% y en el 2020 aparece en cuarto lugar la agricultura, ganadería, caza y otras actividades de servicios conexas o relacionadas.

**Gráfico 24. Cartera colocada según actividad económica.**

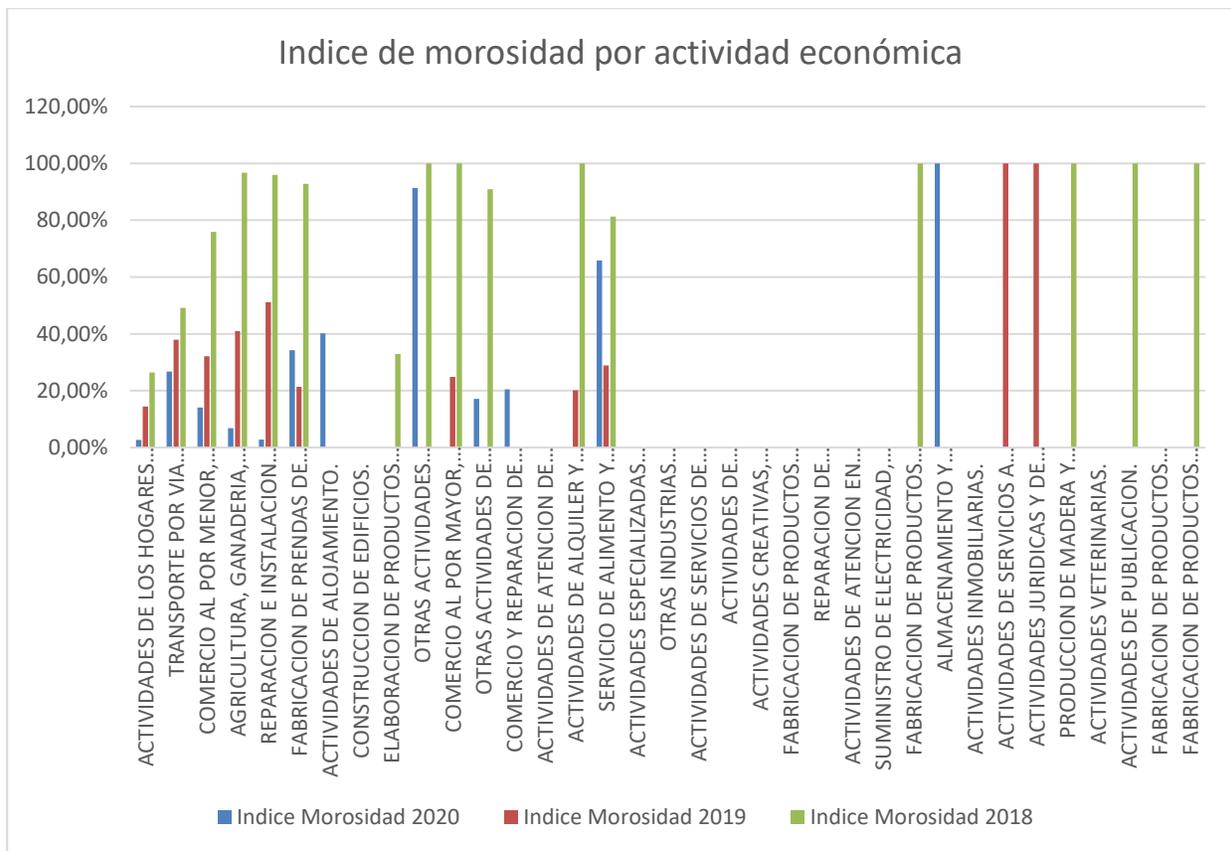


**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Autores.

En el año 2018, el indicador de morosidad se centra en las actividades profesionales científicas y técnicas, comercio al por mayor, actividades de alquiler y arrendamiento, fabricación de productos textiles, producción de madera, actividades de publicación y de fabricación de productos elaborados de metal en un 100%. En el año 2019 el indicador de morosidad se centra en las actividades de servicios a edificios y paisajismo, jurídicas y contables en un 100%, reparación e instalación de maquinaria en un 51.11% y en un 41% en agricultura. Para el año 2020 el indicador se centra en las actividades de almacenamiento y apoyo al transporte en un 100%, el 91.38% en otras actividades profesionales científicas y técnicas, el 65.80% a las actividades de servicios de alimentos y bebidas y un 40.13% a las actividades de alojamiento. Cabe indicar que el indicador de morosidad no necesariamente se concentra en la actividad con mayor colocación, puesto que existen actividades en el que el número de créditos ha sido uno, más sin embargo ha existido morosidad en dicha colocación.

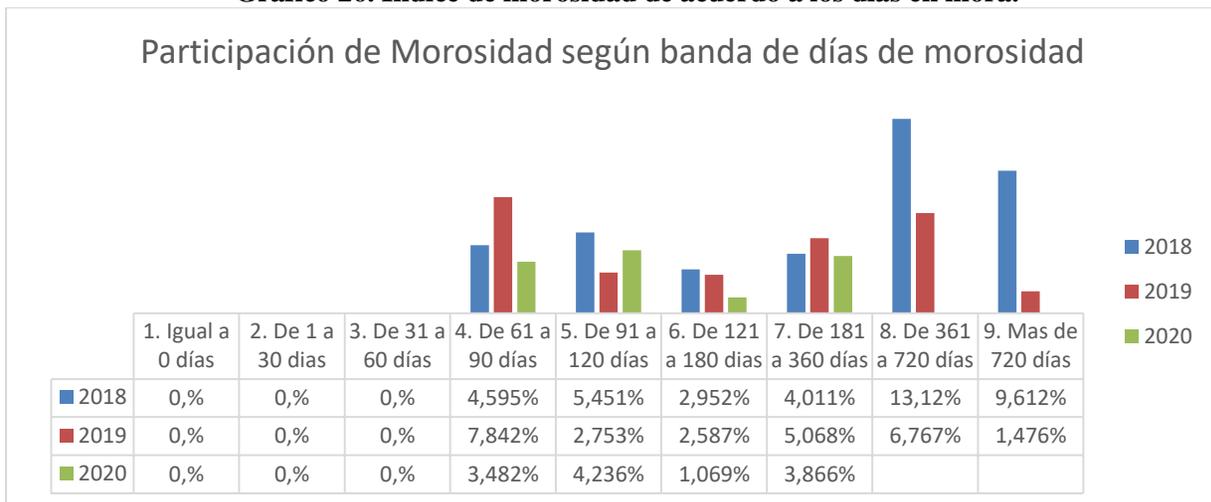
**Gráfico 25. Índice de morosidad según actividad económica.**



**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.  
**Elaborado por:** Autores.

La participación del índice de morosidad para el 2018 se concentra en los días 361 a 720 días, con un índice del 13.12%, créditos entre uno y dos años vencidos que no se han recuperado y se encuentra en estado de demanda, para el 2019 el porcentaje de participación del índice de morosidad se concentra en la cartera de 61 a 90 días, cuyo nivel de riesgo es considerado de tipo deficiente, para el 2020 la participación del índice de morosidad se concentra en el rango de 91 a 120 días con el 4.24%, en cual ya existe un dudoso recaudo.

**Gráfico 26. Índice de morosidad de acuerdo a los días en mora.**



**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Autores.

En el año 2018, la participación de índice de morosidad se concentra en los créditos de corto y mediano plazo de 12 a 24 meses, mientras que para el 2019 se concentra en los brindados a corto plazo (12 meses) y para el 2020 cuyo plazo fue 48 meses o 4 años, con un indicador del 25.12%.

**Gráfico 27. Índice de morosidad por plazo de crédito.**

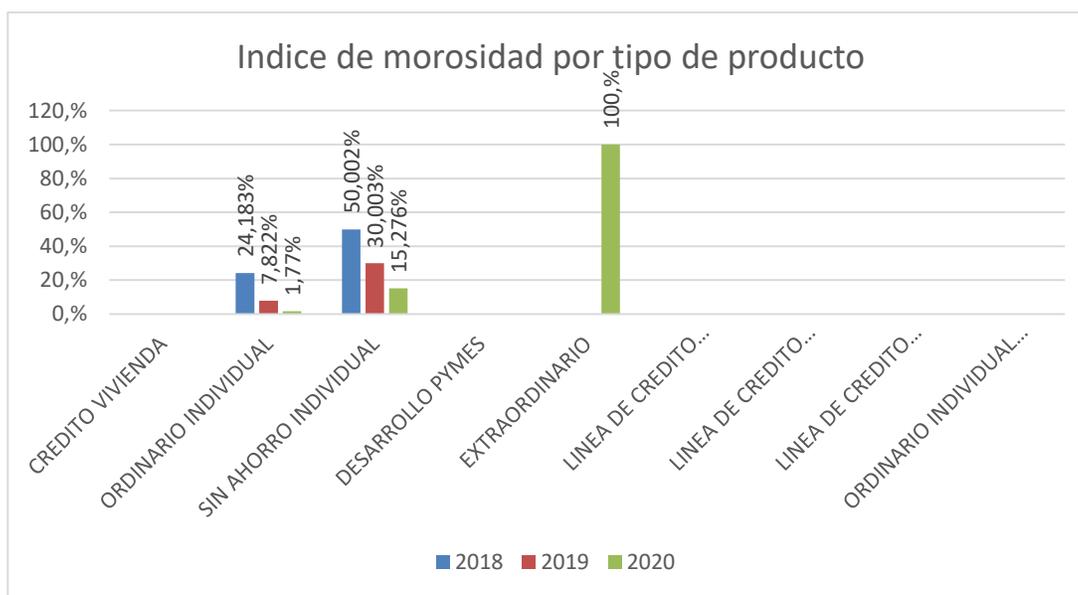


**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Autores.

Actualmente en la cooperativa existen diversos tipos de productos en crédito como son: crédito de vivienda, ordinario individual, sin ahorro, Pymes, extraordinario y línea de crédito, el primero orientado a la compra de mi primera vivienda, el segundo que se realiza con una base de ahorro previa, el tercero como su nombre lo indica no se necesita una base de ahorro en la cuenta, el Pymes orientado para negocios cuyas ventas anuales sean mayores a 100 mil y hasta un millón, el extraordinario, con el cual se pretende ayudar al socio con financiamiento para algún tipo de emergencia o calamidad doméstica y las líneas de crédito, con un modo de operar similar a una tarjeta de crédito, ya que se maneja con cupos y avances, para el 2018 la participación del índice de morosidad se centra en un 50% al crédito sin ahorro, en el 2019 sigue la tendencia en un 30% y para el año 2020 tiende a disminuir en un 15%, y aparece un crédito en morosidad que resalta el indicador, el cual se encuentra dentro del producto de crédito extraordinario o emergente.

**Gráfico 28. Índice de morosidad por tipo de producto.**

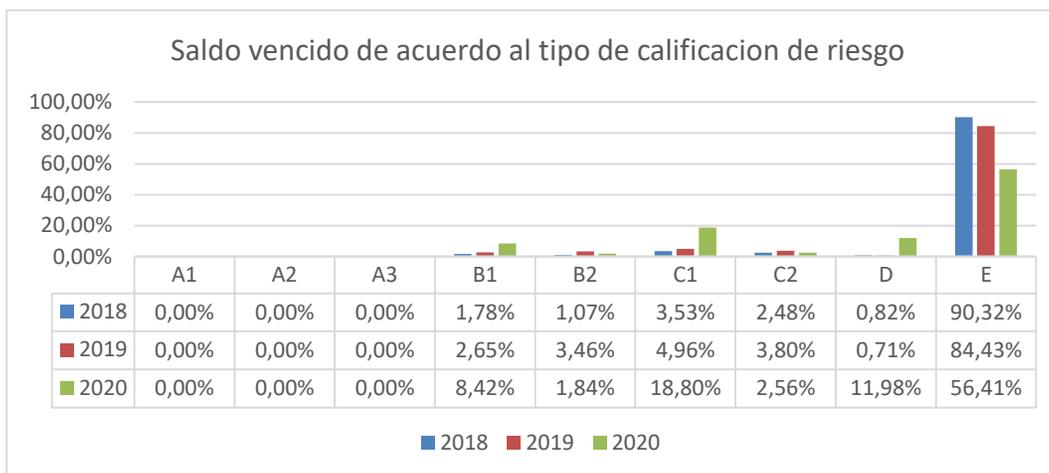


**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Autores.

En el año 2018, el saldo vencido se concentra en la calificación de tipo E, el cual es considerado como un nivel de riesgo de pérdida por ser un segmento de cartera irrecuperable de manera judicial, para el 2019 la tendencia a este segmento sigue empoderado, más sin embargo se disminuye en un 14% y para el 2020 el porcentaje disminuye al 56%, siendo más distribuidos los porcentajes en la calificación de tipo C1 y D.

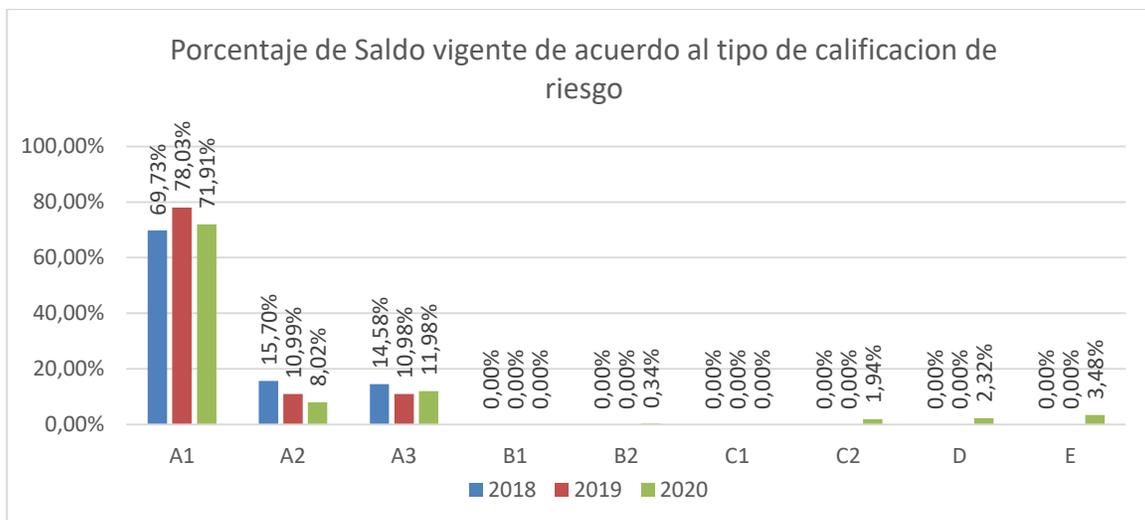
**Gráfico 29. Saldos Vencidos según la calificación de riesgo.**



**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.  
**Elaborado por:** Autores.

Dentro del período de estudio, el saldo vigente de cartera se concentra dentro del segmento de calificación A1, 2 y 3, siendo un riesgo normal, por ende, es importante implementar mecanismos que contengan la cartera a otro segmento de calificación, ya que mientras más días se encuentre en morosidad un crédito más difícil resulta la recuperación del mismo.

**Gráfico 30. Porcentaje de saldo vencido según calificación de riesgo.**



**Fuente:** Boletín diario de riesgos – Coac Jardín Azuayo.  
**Elaborado por:** Autores.

## Resultados

Toda vez que se ha procedido con el análisis de la cadena de valor, donde se pudo obtener aspectos importantes como la no existencia de un departamento o personal con experticia en el área de cobranzas, la deficiencia en los procesos actuales que se ejecutan y la mala distribución de funciones para cumplir los objetivos de la cobranza. Estos problemas se pudieron observar tanto en el análisis documental realizado, también fueron expuestos tanto en la entrevista realizada al responsable de la oficina Guayaquil – Centro, de la misma forma estos problemas relucen en los resultados de la encuesta realizada a los socios en mora, quienes no se encuentran conforme con el proceso actual que se viene ejecutando.

Conociendo que la cartera se concentra en los primeros días de vencimiento, es conveniente implementar procesos que mitiguen el riesgo, así como la organización del trabajo en equipo en el área de recuperación de cartera.

Con la finalidad de describir los puntos importantes a sugerir en la Propuesta Metodológica, se realiza la siguiente matriz que expone los problemas encontrados y soluciones propuestas.

**Tabla 31. Matriz Problema - Causa - Solución.**

N°	Problema	Causa	Solución
1	Incumplimiento de los objetivos y actividades planificadas de recuperación de cartera.	No existe personal especializado en Cobranzas.	Creación del cargo “Gestor de Cobranza”
2	Los procesos de cobranzas, dependen del tiempo que disponga el Asesor Cooperativo.	Sobrecarga de actividades del Asesor Cooperativo a quien además de sus funciones se le asignaron las actividades de Gestión de Cobranzas.	Establecimiento de nuevo Flujograma de Procesos, Hoja de Ruta de la Gestión de Cobranza. Donde se asignan funciones al cargo creado, además de vincular a más personas en el proceso, evitando la sobrecarga de actividades.
3	Crecimiento porcentual en los últimos 3 años de los índices de morosidad.	No existe un control periódico y continuo de los índices y resultados de actividades.	Implementación de Indicadores Mensuales para medir la eficiencia de gestión.

**Elaborado por:** Autores.

## 4.2 Propuesta Metodológica.

Tal como menciona (Castillo, 2021), las acciones que realice cada institución con respecto a la gestión de cobranzas, responde a los recursos humanos, financieros y tecnológicos con los que disponga y le permita la sustentabilidad del negocio y la satisfacción del socio, es así como, mediante los hallazgos encontrados en los puntos previos, y considerando lo detallado por (Morales, 2014) en la metodología del proceso de recuperación de cartera, nace esta propuesta que busca brindar una ayuda para la mejora de la gestión de cobranza que actualmente mantiene la Cooperativa Jardín Azuayo en su Agencia Guayaquil – Centro. Estableciendo las siguientes acciones correctivas:

### a) Creación del Cargo Gestor de Cobranzas.

Parte fundamental de la problemática que se presenta actualmente en la cooperativa, es la falta de un personal que este dedicado en su totalidad a la gestión de cobranzas, como se pudo observar en los organigramas no existen en su actualidad un departamento o área de cobranzas, a su vez el personal que se encuentra asignado para esta función no es especializado en el área.

De acuerdo al manual de procesos se pudo observar que gran parte de la responsabilidad de la gestión de cobranza, recae en el Asesor Cooperativo, quien, dentro del Manual de Perfiles por Competencias, tiene múltiples funciones y actividades distintas a la de la gestión de cobranzas, sin embargo, dentro de los procesos que se realizan para este fin, se le han asignado dichas actividades.

De acuerdo con el análisis de tiempo realizado por asesor, se pudo determinar que al ejecutar tareas fuera de las listadas en el manual asume tiempo adicional al cierre de la semana, que significan horas y media a la semana no es viable que se siga realizando de esta forma, ya que el asesor cooperativo no se enmarca en su totalidad en esta actividad que es de suma importancia para el desarrollo, mantenimiento y crecimiento económico de la institución.

Con lo antes expuesto, se propone la creación de un puesto, como **Gestor de Cobranzas**, a quien se le asignará en su totalidad la responsabilidad de este aspecto importante de la cooperativa, se hará cargo de la cartera por cobrar. El número de personas a contratarse para este cargo deberá pasar por un análisis de la organización, dependiendo de la cantidad de dinero y socios que se encuentren en mora. Se ha creado un perfil para dicho cargo, que se detalla a continuación.

**Misión del cargo:**

Gestionar con calidad y eficiencia la gestión de cobranzas, reduciendo el atraso del pago de las obligaciones, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos institucionales y ayudando al incremento del desarrollo económico de la cooperativa.

**Tabla 32. Actividades esenciales - Gestor de Cobranzas.**

Mantener comunicación directa y oportuna con los socios.
Dar seguimiento y acompañamiento a los socios durante su proceso de pagos.
Ofrecer acuerdos y nuevas opciones para aquellos socios que se encuentren con problemas de pagos o hayan caído en mora.
Planificar y desarrollar nuevas estrategias de cobranzas.

**Elaborado por:** Autores.

**Tabla 33. Actividades del Cargo - Gestor de Cobranzas.**

Identificar a los socios en mora, mantener comunicación constante y directa con ellos.
Actualizar con frecuencia la base de datos de socios en mora.
Comunicar a los clientes, sobre las obligaciones a cumplir y brindar asesoramiento en los nuevos procesos o métodos de pagos existentes.
Mantener reuniones constantes con los otros miembros de la institución que forman parte de la gestión de cobranzas.
Planificar y realizar gestiones de cobros: telefónicas, escritas o visitas de campo.
Realizar y documentar acuerdos de pagos realizados con socios.
Realizar reportes constantes de las actividades realizadas y los objetivos cumplidos en cuanto a la recuperación de cartera.
Planificar y desarrollar nuevas estrategias de cobranzas.

**Elaborado por:** Autores.

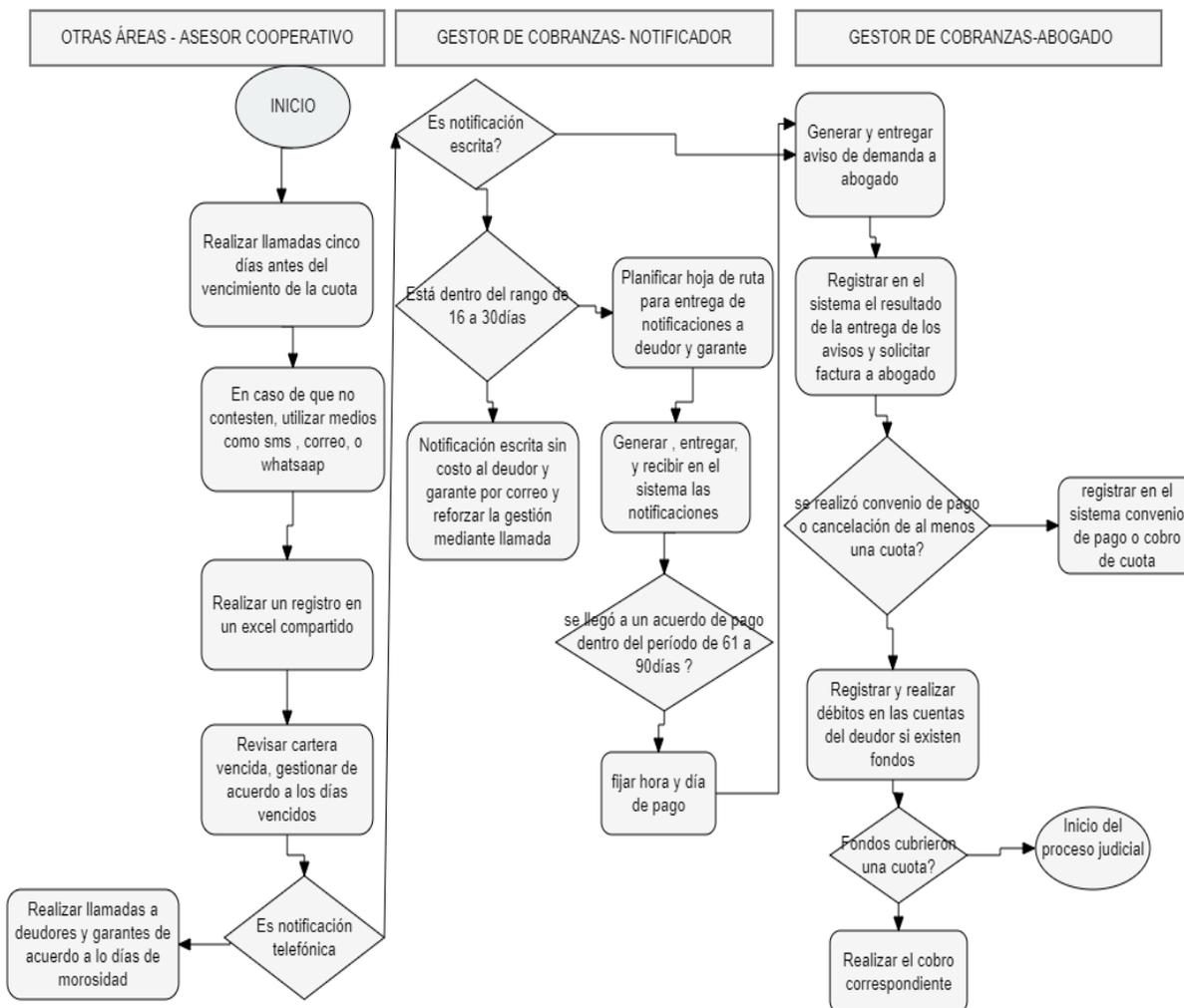
**Tabla 34. Matriz de Competencias - Gestor de Cobranzas.**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Identificar a los socios en mora, mantener comunicación constante y directa con ellos.	Administración, Computación, Finanzas, Comercial.	Negociación, orientación de servicio, habilidad telefónica, facilidad de palabra.	Iniciativa, Minuciosidad.
Actualizar con frecuencia la base de datos de socios en mora.	Administración, Computación, Finanzas, Comercial.	Manejo de materiales, conocimiento de aplicaciones y utilitarios informáticos.	Minuciosidad, Proactividad.
Comunicar a los clientes, sobre las obligaciones a cumplir y brindar asesoramiento en los nuevos procesos o métodos de pagos existentes.	Administración, Computación, Finanzas, Comercial.	Negociación, orientación de servicio, habilidad telefónica, facilidad de palabra.	Amabilidad, Proactividad, Confianza en si mismo.
Mantener reuniones constantes con los otros miembros de la institución que forman parte de la gestión de cobranzas.	Administración, Computación, Finanzas, Comercial.	Trabajo en equipo, Evaluación de ideas y soluciones, Orientación de servicio	Autocontrol, Amabilidad.
Planificar y realizar gestiones de cobros: telefónicas, escritas o visitas de campo.	Administración, Computación, Finanzas, Comercial.	Planificación, Gestión del tiempo, Negociación.	Minuciosidad, Proactividad, Amabilidad.
Realizar y documentar acuerdos de pagos realizados con socios.	Administración, Computación, Finanzas, Comercial.	Uso de utilitarios informáticos, destreza matemática.	Minuciosidad, Proactividad, efectividad.
Realizar reportes constantes de las actividades realizadas y los objetivos cumplidos en cuanto a la recuperación de cartera.	Administración, Computación, Finanzas, Comercial.	Uso de utilitarios informáticos, destreza matemática.	Efectividad, eficacia, minuciosidad.
Planificar y desarrollar nuevas estrategias de cobranzas.	Administración, Computación, Finanzas, Comercial.	Planificación, conocimiento de métodos actualizados.	Minuciosidad.

**Elaborado por:** Autores.

**b) Nuevo Procedimiento - Flujograma de procesos propuesto.**

**Gráfico 31. Nuevo flujograma de procesos recuperación de cartera extrajudicial.**



**Elaborado por:** Autores.

Considerando el cargo de Gestor de cobranzas, se propone que él mismo sea quién lleve el control a partir del día 16 de retraso, días previos, el asesor cooperativo será quién gestione su propia cartera, pudiéndose ayudar de otras áreas. Dentro del proceso se involucran otros perfiles como el notificador y el abogado, el notificador que participa a partir del día 31 y el abogado a partir del día 91 de retraso.

Dentro de la nueva tabla de gestión de cobranza extrajudicial, se incorpora la gestión de cobranza preventiva, la cual no genera ningún costo adicional al socio, más bien se realiza un recordatorio

de pago y se gestiona una matriz de seguimiento para cuando el crédito ya se encuentre vencido, tener una antesala y conocer que acciones poder gestionar ante un vencimiento. A partir del día 3 hasta el día 15 se notificaría telefónicamente al deudor y garante para que de esta manera éste tenga conocimiento de lo que sucede en el crédito que se encuentra garantizando y no esperar llegar hasta el día 16 para que pueda realizar alguna acción que permita recuperar el valor vencido. Además de los cambios propuestos está el otorgamiento de una notificación escrita sin costo, a ambos deudor y garante, ya que la misma será enviada por medios electrónicos y a partir del día 31 la notificación con costo. Cabe mencionar que la propuesta de cambio de proceso de cobranza extrajudicial se efectúa para la gestión de cartera de microcrédito, consumo y productivo, por ser los créditos que con mayor frecuencia se otorgan y en los que existe la mayor problemática de morosidad.

**Tabla 35. Nueva tabla de gestiones de cobranza extrajudicial por días de mora.**

<b>MICROCREDITO, CONSUMO Y PRODUCTIVO</b>		
<b>Rango de días de Mora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
0-5 días antes del vencimiento	Realizar recordatorio a socio por medio de llamadas, SMS, correo o WhatsApp y llevar un registro en un Excel compartido	\$ -
De 1 a 2 días	Notificación automática al deudor principal por mensaje celular.	\$ -
De 3 a 15 días	Llamada telefónica al deudor principal y garante informando que tiene opciones de Refinanciamiento, Reestructuración o realizar acuerdos de pago	\$ -
De 16 a 30 días	Notificación escrita sin costo automática al deudor principal y garante por correo electrónico y para los socios que no tienen correo electrónico realizar llamada telefónica grabada al deudor principal y garantes informando de las opciones de Refinanciamiento, Reestructuración o realizar acuerdos de pago.	\$ -
De 31 a 60 días	Notificación escrita al deudor principal y garante	\$ 13,00
De 61 a 90 días	Notificación escrita y visita al deudor principal y garante. Se podrá reforzar con llamada telefónica grabada al deudor principal y garantes.	\$ 13,00
De 91 a 140 días	Aviso escrito de demanda a deudor principal y/o garantes.	\$ 16,80
De 141 a 150 días	Reforzar la gestión con llamadas, realizar el recordatorio de opciones de reestructuración de deuda	\$ -
De 151 a 180 días	Inicio del proceso judicial correspondiente.	\$ -

**Elaborado por:** Autores.

A continuación, la tabla de actividades en el nuevo proceso de gestión de cobranza, dónde se involucran tanto el asesor cooperativo como el de cobranzas, notificador y abogado, que consta de dieciséis actividades a diferencia del anterior que eran quince.

**Tabla 36. Nueva Hoja de Ruta - Proceso de recuperación de cartera.**

ACTIVIDADES	RESPONSABLES			
	Asesor Cooperativo	Gestor de cobranza	Notificador	Abogado
1. Organizar la cartera según tiempo de mora establecido en el reglamento para su gestión.	x			
1.1 Si es notificación telefónica: Ir a la actividad 2.				
1.2 Si no es notificación telefónica: Ir a la actividad 3 si es notificación escrita y a la actividad 9 si es aviso de demanda				
<b>Notificaciones Telefónicas</b>				
2. Llamar a notificar al socio y/o garante de acuerdo con lo establecido en el reglamento de crédito y registrar en el sistema SRC. Fin del procedimiento	x			
<b>Notificaciones Escritas</b>				
3. Verificar el valor de cuota de capital.				
3.1 Si es menor a valor de la notificación del rango entre 31 a 60 días de mora: Fin del procedimiento.		x		
3.2 Si no es menor a valor de la notificación del rango entre 31 a 60 días de mora: Ir a la actividad 4.				
4. Planificar ruta de entrega de notificaciones escritas.		x		
5. Generar notificación escrita en el sistema SRC.		x		
6. Entregar notificación escrita a socio y/o garantes si aplica. Dependiendo de la carga operativa de la oficina se podrán delegar las actividades de notificación a personal externo			x	
7. Realizar visita en campo a deudor, al no tener una respuesta de pago en la primera notificación, con la finalidad de llegar a una negociación, convenio o acuerdo de pago		x		
8. Registrar resultado de notificación en el sistema SRC. Las notificaciones escritas serán cargadas al deudor principal siempre que el formato esté correctamente llenado, excepto cuando el pago total del valor en mora haya sido cancelado previo a la entrega de la misma.		x		
9. Archivar notificaciones escritas entregadas. Fin del procedimiento.		x		
<b>Avisos de Demanda</b>		x		
10. Generar avisos de demanda para entregar al abogado en el sistema SRC.		x		
11. Elaborar los avisos de demanda y entregar a los socios y/o garantes.				x
12. Elaborar y entregar al Asesor de cobranza el informe de avisos de demanda entregados y la factura.				x
13. Registrar resultado de la entrega del aviso de demanda, de acuerdo con el informe del abogado y solicitar pago de factura.		x		
14. Verificar si se realizó pago cuando el crédito se encuentra en calificación D.				
14.1 Si realizó pago de al menos una cuota de capital en mora: Fin del procedimiento.		x		
14.2 Si no realizó pago de al menos una cuota de capital en mora: Ir a la actividad 14.				
15. Registrar y realizar débitos de la(s) cuenta(s) y servicios del deudor principal si existen fondos.		x		
16. Verificar si fondos cubrieron al menos una cuota de capital en mora.				
16.1 Si paga al menos una cuota de capital en mora: Fin de Procedimiento.		x		
16.2 Si no paga al menos una cuota de capital de mora: Ir a procedimiento: GESTIONAR RECUPERACIÓN VÍA JUDICIAL				

**Elaborado por:** Autores.

**c) Definición de indicadores para medir la eficiencia en la gestión.**

Según lo mencionado por (ESCUADERO, 2018), los indicadores permiten medir los resultados de las actividades realizadas y ayudan en la toma de decisiones. Por lo cual, se propone indicadores de gestión que permitirán a la Cooperativa medir y evaluar el desempeño y la eficiencia en la gestión de cobranzas y funciones que cumplirá el cargo propuesto.

**Tabla 37. Indicadores propuestos para medir eficiencia en la gestión de cobranzas.**

<b>Indicador Propuesto</b>	<b>Operación</b>	<b>Descripción</b>
% Socios gestionados	Nº Socios gestionados / Nº Operaciones Vencidas	Este indicador nos mostrará el grado de eficiencia con respecto a la recuperación de la cartera vencida que realiza el gestor de cobranza para cobrar en tiempo y forma. Por ello es que resulta muy importante medir el porcentaje de socios con deuda vencida que han sido gestionados hace 30 días o menos. Para calcular este indicador es necesario llevar registro de las gestiones que se van realizando con socios.
% Compromisos efectuados	Nº Compromisos efectuados / Nº Socios gestionados	Nos ayudara a entender la efectividad de la gestión realizada por el Gestor de Cobranzas, en relación al total de socios gestionados con el total de compromisos de pago receptados o los nuevos acuerdos de pagos realizados.
% Compromisos de pagos cumplidos	Nº Compromisos Cumplidos / Nº Compromisos efectuados	Medirá la efectividad de los compromisos realizados en las gestiones anteriores, al poder verificar de la totalidad de socios que llegaron a un acuerdo o que fijaron nuevos tiempos de pago, cuantos cumplieron con la obligación en el tiempo estipulado.
% Contactabilidad	Nº Socios contactados / Nº Socios en mora	Permitirá conocer si la contactabilidad es alta o baja y con ello realizar los correctivos necesarios, como mantener la base de datos actualizadas.
% Recuperación	Pagos efectuados / Saldo de Cartera Vencida	Nos ayudara a medir el porcentaje de pagos realizados en cuanto a resultados de la gestión de cobranza de la cartera vencida.
Plazo promedio de cobranzas	Fecha de vencimiento de cuota – Fecha de pago	Este indicador mide el promedio de días que transcurren entre la fecha de vencimiento de la cuota de crédito y la fecha en que los socios pagan.
Antigüedad promedio de la deuda	Fecha de vencimiento de las cuotas	Este indicador mide el promedio de días que han transcurrido desde la fecha de vencimiento de las cuotas, ayudándonos a entender qué tan antigua es en promedio la deuda de los socios.

**Elaborado por:** Autores.

#### **d) Estrategias de cobranzas.**

Para que se desarrolle una cobranza efectiva de los créditos vencidos es necesario que los participantes en el proceso de Gestión de Cobranza tenga en cuenta aspectos que ayuden a mejorar sus actividades, debe recordar que el trato con el socio es una negociación, en la que se debe tener como resultado principal la recuperación del crédito y que tanto el área de cobranzas como el socio, se sientan beneficiados de cada proceso de gestión, ya sea este presencial, por llamada telefónica o por documento escrito. Por lo tanto, es necesario que los actores de la cobranza institucional tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar visitas a socios con una planificación adecuada en la que se considere la zonificación y convenios de pago.
- Llevar registros y reportes diarios de la gestión cobranza.
- Antes de salir a una visita se debe tener la información suficiente sobre: saldos, capacidad y carácter de pago del cliente.
- Informar a sus superiores sobre movimientos sospechosos de los clientes.
- No amenazar socios y a su familia con la finalidad de obtener la recaudación programada.
- No se debe emplear métodos de cobranza extrajudicial que atente contra la privacidad, dignidad e intimidad de socios y/o familia.
- Educar a los socios sobre características del producto, costos y gastos de cobranza.
- Realizar monitoreo permanente de la cartera, este monitoreo debe necesariamente producir visitas a sus socios para ver el flujo de lo que ocurre en su operación de negocio.

#### **4.2.1 Premisas o supuestos.**

Ante la presentación de esta propuesta, la misma deberá entrar al análisis por parte del Nivel Estratégico de la organización: Asamblea de representantes, Consejo de administración entre otros niveles jerárquicos superiores, toda vez que sea discutida y dependiendo de su acogida, en caso de aprobarse, deberá disponerse la implementación de esta propuesta a los responsables de la oficina.

#### 4.2.2 *Objetivo de la propuesta metodológica.*

Contribuir a la estructura organizativa y metodológica actual, con la finalidad de agilizar los procesos en cuanto a la gestión de cobranzas y contribuir a la disminución de los índices de morosidad.

#### 4.2.3 *Objeto de la propuesta.*

El objeto de la propuesta, es la Agencia Guayaquil – Centro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en la cual dependiente de la aprobación de la misma por el nivel jerárquico de la institución, se implementarán los nuevos procesos de gestión de cobranza y la creación del nuevo cargo, a fin de mejorar la cadena de valor de este proceso.

#### 4.3 Responsables de la implementación y control.

En base a lo descrito en las premisas y supuesto, la implementación de la propuesta dependerá de la aprobación del Nivel Jerárquico superior de la institución.

En cuanto al ámbito operativo, actualmente la cartera de crédito, cuenta con algunos niveles de riesgo, como son el normal, el potencial, deficiente, dudoso recaudo y pérdida, los mismos se van afianzando de acuerdo los días que se encuentran en morosidad, por lo cual se segmentó la misma, y de acuerdo a ello, ubicar los responsables de la gestión.

**Tabla 38. Responsables de implementación de propuesta.**

Nivel de riesgo	Categoría	Días de Morosidad	Segmentación de Cartera	Responsables
Riesgo Normal	A1	0	Preventiva	Asesor Cooperativo-Otras áreas
	A2	1-15	Fresca	Asesor Cooperativo
	A3	16-30	Fresca	Gestor de Cobranza
Riesgo Potencial	B1	31-45	Madura	Gestor de Cobranza - Notificador
	B2	46-60	Madura	Gestor de Cobranza - Notificador
Riesgo Deficiente	C1	61-75	Madura	Gestor de Cobranza - Notificador
	C2	76-90	Madura	Gestor de Cobranza - Notificador
Dudoso Recaudo	D	91-120	Castigada	Gestor de Cobranza - Abogado
Perdida	E	>120	Castigada	Gestor de Cobranza - Abogado

**Elaborado por:** Autores.

Para la gestión de cobranza es importante considerar el número de personas de acuerdo con el volumen de cartera, ya que, si un 80% de la cartera está concentrada en riesgo normal, las acciones que se deben ejecutar en este tramo deben abarcarse en su totalidad, inclusive si la ocasión lo amerita se podría solicitar la ayuda del personal de otras áreas para su gestión, a partir de un riesgo potencial, la visita en situ por parte del gestor para su negociación.

#### **4.4 Fases para su puesta en práctica**

La fase de la puesta en marcha de esta propuesta comprende las siguientes secciones:

##### **Sección 1: Gestión del talento humano. Búsqueda de nuevo perfil de asesor.**

Ante la necesidad de seguimiento y gestión de la cartera colocada, según lo propuesto se iniciaría con la búsqueda de un perfil de gestor de cobranza, quién estará a cargo no únicamente de la acción de cobrar, sino de desarrollar estrategias que permitan negociar con los socios, realizar acuerdos o convenios de pago y cumplir metas de recuperación quincenal, así como la investigación de solicitudes de crédito brindadas con la finalidad de otorgar la retroalimentación respectiva al asesor cooperativo.

##### **Sección 2: Implementación de nuevos procesos para la gestión que involucran la cadena de valor.**

Con la gestión de un nuevo cargo, nace la necesidad de un nuevo proceso, una nueva tabla de gestiones y la organización de actividades que no sólo involucran al gestor de cobranza, sino también a más personal que pertenece a la cadena de valor.

##### **Sección 3: Aplicación de técnicas efectivas de cobranza y medición de resultados.**

Una vez que se tenga asumido el nuevo proceso de gestión de cobranza, es importante que se capacite al personal de acuerdo a los alineamientos de la institución, y que los mismos apliquen una gestión de cobranza proactiva y estratégica, manteniendo un nivel óptimo de cartera en morosidad, reconociendo que estrato de cartera afecta el indicador y por tanto aplicar las medidas convenientes, así como la elaboración de un plan estratégico que mantenga objetivos, estrategias, control de indicadores y cumplimiento de metas.

#### **4.5 Indicadores de evaluación.**

Los indicadores para la evaluación de la efectividad de esta propuesta, forman parte de la misma y se encuentran detallados en el Punto 2, Literal C. Los cuales son:

- Socios gestionados (%).
- Compromisos efectuados (%).
- Compromisos de pagos cumplidos (%).
- Contactibilidad (%).
- Recuperación (%).
- Plazo promedio de cobranzas.
- Antigüedad promedio de la deuda.

#### **5. CONCLUSIONES**

- Al realizar el análisis interno y de los procesos y áreas que conforman la cadena de valor actual de la recuperación de cartera, se pudo determinar que no existe un área específica dentro de la organización que se encargue de estas funciones, así también el personal que actualmente colabora en dicha función que en su mayor parte es el Asesor Cooperativo, el cual no es especializado en el tema. Por lo cual se propone la creación de un puesto denominado “Gestor de Cobranzas”, estableciéndose las actividades y competencias respectivas.
- La cobranza preventiva es fundamental con la finalidad de evitar que un crédito pase de riesgo A a un riesgo C o E, por ende, se establecieron nuevos métodos de notificaciones, mediante el uso de técnicas eficientes de cobranza y de alcance masivo como correos o mensajes de texto en los que además de los deudores principales, se involucra también a los garantes, con la finalidad de que ejerzan presión ante el deudor.
- En el análisis que se efectuó en el índice de cartera y morosidad se verifica que existe excesiva concentración de cartera en el tipo de crédito de consumo, cuyo destino principal

es viajes y en microcrédito cuyo riesgo de por sí es alto se concentró cartera en las actividades de transporte y comercio, por tipo de producto, el crédito sin ahorro es el crédito con mayor colocación y porcentaje de participación de morosidad, además por plazo de crédito índice de morosidad se concentra en los créditos de corto y mediano plazo de 12 a 24 meses.

## **6. RECOMENDACIONES**

- Se debe considerar el control de riesgos ya que es un elemento fundamental en una institución financiera, el riesgo es algo que no se puede evitar, pero sí mitigar o reducir, aquello ha permitido que los niveles de morosidad sean bajos y controlables en el corto plazo, lo que garantiza una buena imagen a la institución.
- Es necesario el desarrollo de una estrategia de crédito clara, efectiva y distributiva con la finalidad de gestionar de la manera más eficiente la colocación, considerando los sectores económicos en tiempos de auge y en especial atención a los de crisis.
- Se debe trabajar en una mejora en el conocimiento previo a la concesión del crédito, estableciendo puntos clave a analizar como: Domicilio, realizar visitas previas, las condiciones, contexto y destino de crédito entre otras.
- Es de suma importancia mantener la base de datos actualizados, números, nuevas direcciones, etc. ya que sin información actualizada es muy difícil la contactabilidad de los socios.
- Sería ideal que, al momento de la visita en campo, el asesor cuente con un aplicativo que permita verificar la información del deudor, cuotas vencidas, direcciones, monto total del crédito, compromisos de pagos efectuados, pagos realizados, para de esta manera facilitar su gestión al momento de realizar el cobro.
- El perfil del asesor de cobranza no debería mezclarse con otro puesto de trabajo, ya que al momento de introducir otras funciones no permite el desarrollo adecuado a su actividad.

## 7. GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Abono.** - Depósito de dinero en pago o adelanto a una cuenta por pagar (CFN, 2016).

**Acreeedor.** - Persona o institución que tiene derecho a pedir el cumplimiento de alguna obligación o la satisfacción de una deuda. (CFN, 2016).

**Activos.** - Un recurso controlado por la entidad como resultado de eventos pasados y del cual se espera que beneficios económicos futuros fluyan para la entidad. (Deloitte, 2018).

**Cadena de valor.** - El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto. (Gamble, 2002).

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas), este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, "Ventaja Competitiva". (Riqueleme, 2020).

**Calidad de Servicio.** – La calidad de servicio es el cumplimiento de los compromisos ofrecidos por las empresas hacia los clientes, medidos en tiempo (esperado por el cliente) y calidad (condiciones pactadas). (Requena Victoria, 2007).

En base a este concepto, se puede indicar que la calidad de servicio se mide como resultado de comparar lo ofertado y lo recibido.

**Capacidad de respuesta.** - Para lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, una empresa debe poder hacer un mejor trabajo que sus competidores para identificar y satisfacer las necesidades de los mismos. Estos entonces atribuirán más utilidad a sus productos, lo cual creara una diferenciación basada en la ventaja competitiva. Mejorar la calidad del producto de una empresa es consistente con lograr la capacidad de respuesta, pues se trata de desarrollar nuevos productos con características de las que los productos existentes carecen. En otras palabras, lograr

una calidad superior e innovación es fundamental para lograr la capacidad de respuesta superior hacia los clientes. (Jones, 2011).

**Cartera Bruta.** - Es el total de la cartera de crédito de una entidad financiera sin deducir las provisiones incobrables. (Villena, 2020)

**Cartera Neta.** - Total de la cartera de crédito de una entidad financiera deducida las provisiones incobrables. (Villena, 2020)

**Cartera por vencer.** - Es el saldo total neto de la cartera que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad financiera. (Villena, 2020)

**Cartera que no devenga intereses.** - Es la diferencia entre el saldo de capital pendiente de pago y la cartera vencida. (Villena, 2020)

**Cartera Improductiva.** - Es la sumatoria de la cartera que no devenga intereses y la cartera vencida. (Villena, 2020)

**Cartera vencida.** - La cartera vencida hace referencia al riesgo financiero dentro de una institución y se define como los valores que posee una empresa o institución financiera, y que han sido colocados vía crédito, y en la actualidad se encuentran pendientes de cobro. Este incumplimiento de pago por parte del deudor, pone en riesgo los activos del acreedor, reflejado en saldos incobrables o clientes que han caído en mora. (Izar, 2017).

**Cooperativa de ahorro y crédito (Coac).** - Sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. (LOEPS, 2018).

**Créditos.** - La palabra crédito viene del latín Creditum (sustantivación del verbo Credere = Creer), que significa “Cosa Confiada”. Así, crédito, en su origen, significa confiar. En la vida económica y financiera, se entiende por crédito al contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses. (Morales, 2014).

**Cuentas por cobrar.** - Desde la perspectiva de la contabilidad es un activo circulante que en un plazo corto se convertirá en efectivo o inversión. Representan derechos exigibles originados por las ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. (Martínez, 2005)

**Deudor o prestatarios.** - El crédito o la deuda y su respectiva relación acreedor-deudor constituyen una relación específica de poder que implica propiedades concretas de corte productivo y de control de la subjetividad, lo cual produce una forma de subjetividad particular, la del “hombre endeudado”. Si bien “La relación acreedor-deudor se supone en las relaciones capital-trabajo, Estado benefactor-usuario y empresa-consumidor y las atraviesa, instruyendo como deudores a usuarios, trabajadores y consumidores” (Posada, 2018).

**Eficiencia.** - La eficiencia es la cantidad de insumos que se necesitan para producir un producto determinado; es decir, eficiencia = producción/insumos. Cuanto más eficiente sea una empresa, menores insumos requerirá para fabricar un producto determinado. (Jones, 2011).

**Gestión de cobranza.** - Una venta deberá considerarse efectiva hasta que ingresa el importe a los ingresos de la empresa mediante efectivo, cheques o transferencias electrónicas.

Una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta, lo cual puede, por una parte, conducirla hacia la escasez de recursos y detener sus ciclos operativos, y por la otra, a multiplicar los clientes deudores. “Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.” (Morales, 2014).

**Índice de Morosidad.** - El riesgo de crédito ex post toma la forma del índice de morosidad, que se define como la proporción de cartera vencida respecto a la cartera total de un banco. De hecho, estas dos variables necesariamente presentan una alta correlación entre sí, pero mientras la razón de provisiones para riesgos crediticios refleja la realización de decisiones de crédito pasadas, el índice de morosidad muestra las consecuencias presentes de las decisiones ligadas al otorgamiento de crédito. La evolución del índice de morosidad es consecuencia de factores económicos, políticos

y regulatorios, y varía entre bancos debido a las diferencias en sus políticas de gestión del crédito y de la tecnología y recursos con que operan este. (Ruben, 2015).

**Innovación.** -La innovación se refiere al acto de crear nuevos productos o procesos. Existen dos tipos principales de innovación: innovación de productos e innovación de procesos. La innovación de productos es el desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tienen atributos superiores a los productos existentes. Ejemplos son la invención del microprocesador a principios de la década de los setenta por Intel, el desarrollo de Cisco del enrutador para canalizar datos sobre internet a mediados de la década de los ochenta y el desarrollo del iPod por Apple a principios de este siglo. (Jones, 2011).

La innovación de procesos es el desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y llevarlos a los clientes. Entre los ejemplos se puede mencionar a Toyota, que desarrollo una gama de nuevas técnicas conocidas como el sistema de producción esbelta de Toyota para fabricar automóviles: sistemas de inventarios justo a tiempo, equipos autodirigidos y tiempos reducidos de configuración de equipo complejo. La innovación de procesos suele permitir a una empresa crear más valor al reducir los costos de producción. (Jones, 2011).

**Liquidez.** - Los activos líquidos son aquellos que tienen la susceptibilidad de convertirse en efectivo con rapidez al precio de mercado de ese momento, sin perder parte de su valor. La liquidez de las empresas mide la capacidad que tienen para cumplir con sus obligaciones corrientes o de corto plazo de manera oportuna, por lo cual el análisis se centra en el estudio de los activos y pasivos circulantes.

Básicamente la liquidez da respuesta a las preguntas que se plantean los acreedores de corto plazo, como es el caso de la liquidez suficiente para pagar las deudas de corto plazo. (Morales, 2014).

**Provisiones.** - En el ámbito contable, es un pasivo que consiste en reservar una serie de recursos para hacer frente una obligación de pago prevista en el futuro.

Cuando la empresa tiene una obligación futura o cree que va a tenerla (hay una alta probabilidad de que exista), tiene que provisionar, es decir, se dota una provisión. Esto quiere decir que reserva una serie de recursos en la empresa para esa obligación futura y, por tanto, no los gasta en otras cosas. (Economipedia, 2021).

Las entidades del sistema financiero nacional deben constituir una cuenta de valuación de activos y contingentes, incluyendo los derivados financieros, para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables o por desvalorización y para apuntalar el adecuado desempeño macroeconómico.

Las pérdidas esperadas de los activos de riesgo se cubrirán con provisiones, en tanto que las pérdidas inesperadas se cubrirán con capital. (COMF, 2014).

**Riesgo de crédito.** - (Cardona, 2004) define al riesgo de crédito como "la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos contractuales acordados".

**Socio.** - Ser socio de una cooperativa es mucho más que pagar una cuota de membresía, pedir créditos con tasa de interés competitiva o producir bienes o servicios; en las cooperativas lo realmente importante es el ser humano y su desarrollo en conjunto. Para conocer la real importancia de ser socio de una cooperativa es necesario conocer el significado de cooperación. La cooperación consiste en la comunidad de esfuerzos de un grupo de personas, con identidad de doctrina y de intereses, con el fin de mejorar sus condiciones de vida. (Eguía, 2017).

**Scoring de Crédito.** - Se denomina Credit Scoring a todo sistema de evaluación crediticia que permite valorar de forma automática el riesgo asociado a cada solicitud de crédito. Riesgo que estará en función de la solvencia del deudor, del tipo de crédito, de los plazos, y de otras características propias del cliente y de la operación, que van a definir cada observación, es decir, cada solicitud de crédito. (Rochman, 2012)

**Sujeto de crédito.** - Persona natural o jurídica que luego de un análisis a su perfil de ingresos y egresos financieros, es sujeto para solicitar un crédito en una entidad financiera. (Villena, 2020)

**Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).** - Organismo técnico de supervisión control de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario y de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador. (SEPS, 2020).

## 8. AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos infinitos a Dios, por la vida, la salud y las fuerzas que nos ha brindado a lo largo de todo el proceso de estudio y de nuestra vida diaria.

A cada uno de los miembros de nuestras familias que nos han brindado su apoyo y han contribuido en muchas maneras a que podamos alcanzar este logro.

A la Master Wendy Luna Ramos, por su instrucción y guía durante el proceso de titulación.

A cada persona que ha formado parte del camino de nuestra preparación profesional y crecimiento personal.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

ACI. (2018). *ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL*. Obtenido de <https://www.ica.coop/es/quienes-somos/alianza-cooperativa-internacional>

Almache, M. (2020). *Propuesta metodológica para la mejora de gestión financiera en la caja de ahorro y crédito comunitaria "lider" ubicada en la parroquia San Antonio de Pichincha*. Quito.

Arroyo, D. (2016). Cobranza y negociación en época de crisis., (pág. 40).

Ayala, M. (03 de 11 de 2020). *Método histórico: características, pasos y ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-historico/>

Cardona. (2004). *scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-46392020000100237&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392020000100237&lang=es)

Carrillo, Á. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. La Plata, Buenos Aires, Argentina: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75026/Documento\\_completo.pdf-PDFA1b.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75026/Documento_completo.pdf-PDFA1b.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Castillo, G. (2021). *Credito y cobranzas, enfoque profesional*. Buenos Aires: Libro digital.

CFN. (2016). *CFN*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Glosario-de-Te%CC%81rminos-Financieros-2016.pdf>

COAC JA. (2021). *Manual de Perfiles de cargo por competencia*.

- COAC, J. (2020). *Reporte de Cartera Colocada*.
- COAC, J. A. (2018). *SOMOS NUESTRA MEMORIA*. CUENCA.
- COMF. (12 de Septiembre de 2014). *Suplemento del Registro Oficial*. Quito: Asamblea Nacional.
- Constituyente, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
- Deloitte. (05 de 2018). Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/audit/2018/201805\\_PA\\_AA\\_IFRS%20in%20Focus%20Mayo%202018%20Estructura%20conceptual\\_139107.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/audit/2018/201805_PA_AA_IFRS%20in%20Focus%20Mayo%202018%20Estructura%20conceptual_139107.pdf)
- Díaz Leydy, F. D. (2019). Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ambito financiero. *Revista MAYA Administracion y Turismo*, 13.
- Economipedia. (2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cooperativa-de-credito.html>
- Eguía, f. (2017). Obtenido de <https://cooperandoando.com/que-significa-ser-socio-de-una-cooperativa/>
- EKOS. (2019). *Cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 con menor morosidad*. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cooperativas-de-ahorro-y-credito-segmento-1-con-menor-morosidad>.
- El comercio. (08 de 2021). *El comercio*. Obtenido de [https://www.elcomercio.com/publirreportajes/la-cooperativa-jardin-azuayo-inauguro-su-septima-oficina-en-quito.html?fbclid=IwAR2fzjpUi1NdyhyF6o4ovWYVUsLqtw8EBiojO\\_8wLQFUUO\\_JsGATLmZY-M](https://www.elcomercio.com/publirreportajes/la-cooperativa-jardin-azuayo-inauguro-su-septima-oficina-en-quito.html?fbclid=IwAR2fzjpUi1NdyhyF6o4ovWYVUsLqtw8EBiojO_8wLQFUUO_JsGATLmZY-M)
- ESCUADERO, R. (2018). *ACADEMIA EDU*. Obtenido de [https://www.academia.edu/25033602/INDICADORES\\_DE\\_GESTI%C3%93N\\_DE\\_COBRANZAS\\_COBRANZAS](https://www.academia.edu/25033602/INDICADORES_DE_GESTI%C3%93N_DE_COBRANZAS_COBRANZAS)
- Gamble, T. P. (2002). *Administracion estratégica*. Mc Graw Hill.
- Gitman. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera*. MEXICO: HARLA.
- Gomez, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Iglesias, M. (2016). *Los Bancos Multilaterales de desarrollo y el riesgo de concentración sectorial*. Madrid:

- [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/678300/iglesias\\_hernandez\\_miguel\\_angel.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/678300/iglesias_hernandez_miguel_angel.pdf?sequence=1).
- Izar. (2017). *El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades*. Obtenido de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/701/786>.
- Jardin Azuayo. (2021). <https://www.jardinazuayo.fin.ec/>. Obtenido de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/>: <https://www.jardinazuayo.fin.ec/>
- Jones, C. W. (2011). *Administración estratégica*. USA: South Western.
- Lijphart. (1971). Comparative Politics and the Comparative Method. *The American Political Science Review* 65, 682-693.
- LOEPS. (20 de 11 de 2018). Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Maldonado, B. G. (2020). *Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18722>
- Martínez, V. A. (2005). Obtenido de [https://www.academia.edu/34899876/Administracion\\_de\\_las\\_cuentas\\_por\\_cobrar](https://www.academia.edu/34899876/Administracion_de_las_cuentas_por_cobrar)
- Miño, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*.
- Morales, A. &. (2014). *Economía digital crédito y cobranza*. México: Grupo editorial Patria. Obtenido de [https://www.academia.edu/35810501/Credito\\_y\\_cobranza\\_Jose\\_Antonio\\_Morales\\_Castro\\_FREELIBROS\\_ORG](https://www.academia.edu/35810501/Credito_y_cobranza_Jose_Antonio_Morales_Castro_FREELIBROS_ORG)
- Moreno, C. (2017). Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3506>
- Nyasaka, F. (2017). [www.semanticscholar.org](http://www.semanticscholar.org). Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Credit-Risk-Management-and-Nyasaka/e8edaefe2b0c47cc91a7993543de5df352b9de00>
- Parrales, C. (2013). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5322/1/UPS-GT000458.pdf>
- Peñañiel, E. G. (2018). Modelos predictor de la morosidad con variables macroeconómicas. 13-24.
- Portillo, F. (Diciembre de 2000). *Un modelo de cadena de valor*. Obtenido de [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_301488\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_301488_E.pdf)

- Posada, M. (2018). La Biopolítica de la Deuda: Relación Acreedor-deudor. *Revista Latinoamericana de Bioética*, vol. 18, núm.
- Quintero, S. (03 de Septiembre de 2006). *redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Ramos Borja, M. L. (2017). Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/15037/1/69271\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/15037/1/69271_1.pdf)
- Reitz. (2012). ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN EN LAS PYMES DE TUNDAMA Y SUGAMUXI. *REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNIVERSIDAD DE NARIÑO*, 96.
- Render, B. (2008). *Dirección de la Producción y de Operaciones*. MADRID: Pearson Educación, 8va. Edición.
- Requena Victoria, S. G. (02 de Noviembre de 2007). Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1459.pdf>
- Riqueleme. (9 de Julio de 2020). *Web y Empresas*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com>
- Robert, A. (1992). *La contabilidad en la Administración de empresas: Texto y casos*. Mexico: Grupo Noriega Editores.
- Rochman, R. R. (2012). *ANÁLISIS DEL CREDIT SCORING*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Rosas, E. (2007). *La negociación en los procesos de cobranza*. VENEZUELA: CEC S.A.
- Ruben, C. R. (2015). MOROSIDAD EN EL PAGO DE CRÉDITOS Y RENTABILIDAD DE LA BANCA. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 71-83.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Buenos Aires: Ed.Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen,.
- Sampieri. (s.f.). *Metodología de la Investigación*.
- Sampieri, H. (2010). *Metodología de la investigación*. México. McGrawn: <http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hern%20A%20Indez-Sampieri-R.-Fern%20A%20Indez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%20A%20de-la-investigaci%20B%20n.-M%20A%20xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%20A%20nea.pdf>

- Schreiner, M. (11 de 09 de 2002). *Ventajas y Desventajas del Scoring Estadístico*. Obtenido de [http://www.microfinance.com/Castellano/Documentos/Scoring\\_Ventajas\\_Desventajas.pdf](http://www.microfinance.com/Castellano/Documentos/Scoring_Ventajas_Desventajas.pdf)
- SEPS. (2019). 100 Cooperativas más grandes del País. *Vistazo*, 10-12.
- SEPS. (09 de 2020). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>
- SEPS. (2021). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Reino Unido: Wiliam Strahan.
- Uyen, J. G. (2001). Obtenido de [chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbfmadadm/https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Jovenes-Economistas/Concurso2001/5\\_Guillen.pdf](chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbfmadadm/https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Jovenes-Economistas/Concurso2001/5_Guillen.pdf)
- Van Horne, J. W. (2010). *Fundamentos de Educacion Financiera - Decimo tercera Edicion*. En J. W. Van Horne, *Fundamentos de Educacion Financiera - Decimo tercera Edicion* (pág. 744). Mexico: Pearson Educacion.
- Villena, B. (2020). *Implementación de una metodología para la concesión de crédito- fábrica de crédito en la COAC 14 de Marzo*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18722>
- Yanez, D. (09 de 09 de 2020). *Método descriptivo: características, etapas y ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-descriptivo/>

## 10. ANEXOS

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita): Econ. Ercilia Franco Cedeño.

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **Maestría en Administración de Empresas** de la **Universidad Politécnica Salesiana (UPS)**, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré por el grado de Magíster.

El título de mi proyecto de investigación es: **Propuesta de valor en la gestión de cobranzas en la Agencia Guayaquil Centro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo**, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas administrativos y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables e indicadores.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de distinguida y consideración y estima, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



Katherine Elizabeth Romero López.

C.I: 0930896808



Freddy Arana Haro

CI: 1206539502

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y SUS INDICADORES:**

### **Variable: Cadena de valor**

Se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto. (Gamble, 2002)

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas), este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, "Ventaja Competitiva". (Riqueleme, 2020).

### **Indicadores de la variable:**

#### **Indicador 1: Eficiencia**

La eficiencia es la cantidad de insumos que se necesitan para producir un producto determinado; es decir, eficiencia = producción/insumos. Cuanto más eficiente sea una empresa, menores insumos requerirá para fabricar un producto determinado. (Jones, 2011)

#### **Indicador 2: Calidad**

Un producto puede concebirse como un conjunto de atributos. Los atributos de muchos productos físicos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño. Se dice que un producto tiene *calidad superior* cuando los clientes perciben que sus atributos le proporcionan una mayor utilidad que los atributos de los productos que venden los rivales. (Jones, 2011)

#### **Indicador 3: Innovación**

La innovación se refiere al acto de crear nuevos productos o procesos. Existen dos tipos principales de innovación: **innovación de productos** e innovación de procesos. La innovación de productos es el desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tienen atributos superiores a los productos existentes. Ejemplos son la invención del microprocesador a principios de la década de los setenta por Intel, el desarrollo de Cisco del enrutador para canalizar datos sobre internet a mediados de la década de los ochenta y el desarrollo del iPod por Apple a principios de este siglo. La **innovación de procesos** es el desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y llevarlos a los clientes. Entre los ejemplos se puede mencionar a Toyota, que desarrollo una gama de nuevas técnicas conocidas como el sistema de producción esbelta de Toyota para fabricar automóviles: sistemas de inventarios justo a tiempo, equipos autodirigidos y tiempos reducidos de configuración de equipo complejo. La innovación de procesos suele permitir a una empresa crear más valor al reducir los costos de producción. (Jones, 2011).

#### **Indicador 4: Capacidad de respuesta**

Para lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, una empresa debe poder hacer un mejor trabajo que sus competidores para identificar y satisfacer las necesidades de los mismos. Estos entonces atribuirán más utilidad a sus productos, lo cual creara una diferenciación basada en la ventaja competitiva. Mejorar la calidad del producto de una empresa es consistente con lograr la capacidad de respuesta, pues se trata de desarrollar nuevos productos con características de las que los productos existentes carecen. En otras palabras, lograr una calidad superior e innovación es fundamental para lograr la capacidad de respuesta superior hacia los clientes. (Jones, 2011).

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y SUS INDICADORES:**

### **Variable: Cobranza**

Una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta, lo cual puede, por una parte, conducirla hacia la escasez de recursos y detener sus ciclos operativos, y por la otra, a multiplicar los clientes deudores. “Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.” (Morales, 2014)

### **Indicadores de la variable: Indicador 1: morosidad**

El riesgo de crédito ex post toma la forma del índice de morosidad, que se define como la proporción de cartera vencida respecto a la cartera total de un banco. De hecho, estas dos variables necesariamente presentan una alta correlación entre sí, pero mientras la razón de provisiones para riesgos crediticios refleja la realización de decisiones de crédito pasadas, el índice de morosidad muestra las consecuencias presentes de las decisiones ligadas al otorgamiento de crédito. La evolución del índice de morosidad es consecuencia de factores económicos, políticos y regulatorios, y varía entre bancos debido a las diferencias en sus políticas de gestión del crédito y de la tecnología y recursos con que operan este. (Ruben, 2015).

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable X: *Cadena de Valor*

Operacionalización de la variable Independiente:

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Ítems
Cadena de Valor	La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas), este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, "Ventaja Competitiva". (Riqueleme, 2020).	Se mide a través de los elementos constitutivos de la ventaja competitiva	-Eficiencia -Calidad -Innovación -Capacidad de respuesta	2 2 3 3

Elaboración propia.

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Y: Gestión de Cobranza.

Operacionalización de la variable Dependiente: Gestión de Cobranza.

Variable	Definición conceptual	Definición	Indicadores	Ítems
Gestión de Cobranza	Una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta, lo cual puede, por una parte, conducirla hacia la escasez de recursos y detener sus ciclos operativos, y por la otra, a multiplicar los clientes deudores. “Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.” (Morales, 2014)	Se mide en base al indicador de morosidad	-Morosidad	8

Elaboración propia.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: *Cadena de valor***

Nº	I. INDICADORES / ítems	Pertinencia		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>INDICADOR 1: EFICIENCIA</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	¿Cómo mide la efectividad la cooperativa para el proceso de cobranza que se mantiene actualmente?	X		X		X		
2	¿Qué medidas ha tomado la cooperativa con el fin de ayudar a sus socios con cuotas vencidas?	X		X		X		
<b>INDICADOR 2: CALIDAD</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
3	¿Cuál es el proceso definido por la Cooperativa para efectuar la gestión de cobranzas?	X		X		X		
4	El personal encargado de gestión de cobranzas ¿recibe capacitación constante?	X		X		X		
<b>INDICADOR 3: INNOVACION</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	¿Cuáles son las acciones definidas en el proceso para efectuar la gestión de cobranzas?	X		X		X		
6	En el caso de presentarse problemas de morosidad ¿Cuáles son las estrategias definidas por la Cooperativa para la recuperación de cartera?	X		X		X		
7	¿Cuentan con herramientas automatizados para la gestión de cobranzas?	X		X		X		
<b>INDICADOR 4: CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	¿Existe un área o departamento encargado de la gestión de cobranzas?	X		X		X		
9	¿Cuántas personas conforman el área de recuperación de cartera en la agencia Guayaquil- centro?	X		X		X		
10	¿Cuáles cree usted que son las principales razones para que se presenten atrasos en los pagos de un crédito	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: **Ercilia Franco Cedeño**      C.I. 0915611537

Especialidad del validador: **Docente-Economista/Magister en Sistemas Integrados de Gestión de Ambiente, Calidad y Seguridad**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o INDICADOR específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir el INDICADOR.

Firma 

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: *Gestión de Cobranza***

Nº	1. INDICADORES / ítems	Pertinencia		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>INDICADOR: MOROSIDAD</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Tiene usted letras pendientes de pago?	X		X		X		
2	¿Recuerda usted la fecha de pago de su crédito?	X		X		X		
3	¿Cuántas cuotas pendientes de pago tiene?	X		X		X		
4	¿Por qué motivo se atrasó?	X		X		X		
5	¿Ha recibido notificaciones de cobranza por parte de la cooperativa?	X		X		X		
6	¿Cuántas veces en promedio recibió notificaciones de cobro por parte de la Cooperativa?	X		X		X		
7	¿Su garante o red de relaciones fueron contactados también?	X		X		X		
8	¿Conoce usted que el incumplimiento de sus pagos podría conllevar a acciones legales?	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable** [  ]      **Aplicable después de corregir** [  ]      **No aplicable** [  ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr./ Mg. **Ercilia Franco Cedeño**    C.I. 0915611537

**Especialidad del validador:** **Docente-Economista/ Magister en Sistemas Integrados de Gestión de Ambiente, Calidad y Seguridad**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o INDICADOR específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Firma 

**GUIA PARA ENTREVISTA - ENTREVISTA PARA JEFE DE AGENCIA**

**AREA - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PROCESO DE GESTION DE COBRANZA**

1. ¿Existe un área o departamento encargado de la gestión de cobranzas?
2. ¿Cuántas personas conforman el área de recuperación de cartera en la agencia Guayaquil-centro?
3. ¿Cuál es el proceso definido por la Cooperativa para efectuar la gestión de cobranzas?
4. Cuáles son las acciones definidas en el proceso para efectuar la gestión de cobranzas.
5. En el caso de presentarse problemas de morosidad ¿Cuáles son las estrategias definidas por la Cooperativa para la recuperación de cartera?
6. ¿Cuentan con herramientas automatizados para la gestión de cobranzas?
7. ¿El personal encargado de gestión de cobranzas recibe capacitación constante?
8. ¿Cómo mide la efectividad la cooperativa para el proceso de cobranza que se mantiene actualmente?
9. ¿Cuáles cree usted que son las principales razones para que se presenten atrasos en los pagos de un crédito?
10. ¿Qué medidas ha tomado la cooperativa con el fin de ayudar a sus socios con cuotas vencidas?

**ENCUESTA PARA SOCIOS EN MORA**

1. Tiene usted letras pendientes de pago  
Si ( ) No ( )
2. ¿Recuerda usted la fecha de pago de su crédito?  
Si ( ) No ( )
3. ¿Cuántas cuotas pendientes de pago tiene?  
1 ( ) 3( ) 6( ) 9( ) 12( )
4. ¿Por qué motivo se atrasó? Escoja una o más respuestas  
Cierre de negocio ( )  
Pérdida de empleo ( )  
Disminución en sus ingresos ( )  
Complicaciones en su salud o de su familia ( )  
Sobreendeudamiento ( )  
Otros. Especifique.....

5. ¿Ha recibido notificaciones de cobranza por parte de la cooperativa?

Si () No ()

6. Mediante qué medios recibió la notificación, elija una o más

Sms ()

Correo electrónico ()

Llamadas telefónicas ()

WhatsApp ()

Visitas del asesor ()

7. ¿Cuántas veces en promedio recibió notificaciones de cobro por parte de la Cooperativa?

Una ()

Dos ()

Tres o más ()

Ninguna ()

8. ¿Su garante o red de relaciones fueron contactados también?

Si () No ()

9. ¿Conoce usted que el incumplimiento de sus pagos podría conllevar a acciones legales?

Si () No ()

10. ¿Cree usted que la gestión de cobranza de la COAC JA es:

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Malo ()

Justifique su respuesta.....