



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y
TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA METODOLÓGICA DE MEJORA EN LOS PROCESOS
DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO A EFECTO Y
TRANSICIÓN DE LA PANDEMIA.

AUTORES:

RUBIO GUTAMA JONATHAN RONALD

DIRECTOR:

ÁLVAREZ PINOS DIEGO SANTIAGO

CUENCA - ECUADOR

2022

Autor:



Jonathan Ronald Rubio Gutama

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Candidato a Magister en Administración de Empresas,
Mención Gestión Financiera por la Universidad Politécnica
Salesiana – Sede Cuenca.

jrubio@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Diego Santiago Álvarez Pinos

Ingeniero de Empresas

Máster Universitario en Banca y Finanzas.

dalvarezp@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.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

RUBIO GUTAMA JONATHAN RONALD

***PROPUESTA METODOLÓGICA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN
DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO A
EFECTO Y TRANSICIÓN DE LA PANDEMIA.***

RESUMEN

El presente estudio corresponde a la propuesta metodológica de mejora, entendiéndose como aquellos pasos que llevan a cumplir con un proceso de forma eficiente, los cuales interviene en los procesos de recuperación de cartera, que es un índice de dinero que se recupera de la colocación de crédito en un determinado período, y es obtenido del total del dinero que se recupere entre el total de los créditos colocados en ese periodo, sobre aquella cartera vencida de los créditos que una entidad financiera ha proporcionado y que no han sido pagados por los deudores en los términos acordados desde un principio, por consiguiente, se ha diseñado una propuesta metodológica de forma adecuada y científica para los procesos de recuperación de cartera vencida de la Coac Jardín Azuayo, por ende, el trabajo se sustentó a través de un proceso metodológico con fuentes de investigación primarias y secundarias, así como también con el levantamiento de información a través de la entrevista focalizada , donde se conoció que en el año 2020 en las últimas doce semanas la cartera de riesgo fue de 5,854%, el pico más alto de morosidad en el mes de agosto, por tanto, bajo este porcentaje se buscó proponer una metodología eficiente. La metodología cuenta con procedimientos y técnicas específicas para el proceso de recuperación de cartera aplicable a las cooperativas del sistema financiero, donde se estableció el funcionamiento del departamento de cobranza y los pasos a seguir al momento de cobrar.

Palabras clave: metodológica de mejora, recuperación de cartera, pandemia.

ABSTRACT

The present study corresponds to the methodological improvement proposal, understood as those steps that lead to comply with a process efficiently, which intervenes in the portfolio recovery processes, which is a percentage of money that is recovered from the sales of credit in a given period, and is obtained by dividing the total money recovered, by the total sales on credit made in that period, on the overdue portfolio of credits that a financial institution has provided and that have not been paid by the debtors. In the terms agreed from the beginning, therefore, a methodological proposal has been designed in an adequate and scientific way for the portfolio recovery processes of the Jardín Azuayo savings and credit cooperative, therefore, the work was supported through a methodological process with primary and secondary research sources, as well as with the collection of information through the focused interview portfolio recovery process in the Jardín Azuayo cooperative where it was known that in the year 2020 in the last twelve weeks the risk portfolio was 5.854%, the highest peak of delinquency in the month of August, for Therefore, under this percentage we sought to propose an efficient methodology. The methodology has specific procedures and techniques for the portfolio recovery process applicable to banks and savings and credit cooperatives, where the functions of the credit and collection department and the steps to follow at the time of collection were established.

Key words: improvement methodology, portfolio recovery, pandemic.

TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	7
1.1	Situación Problemática. Antecedentes	7
1.2	Formulación del Problema	11
1.3	Justificación	11
1.4.1	Objetivo General	17
1.4.2	Objetivos Específicos	17
2.	MARCO TEÓRICO.....	18
2.1	Marco conceptual	18
2.2	Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.....	18
2.2.1	Situación y perspectivas de las coac's en Ecuador	21
2.2.2	Importancia del sistema cooperativo en la economía	21
2.3	Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.	22
3.	METODOLOGÍA	23
3.1	Unidad de análisis	23
3.2	Métodos por emplear	23
3.3	Fuente de información primaria	24
3.4	Recolección de información.....	24
4.	RESULTADOS	24
4.1	Análisis de los resultados	24
4.2	Propuesta Metodológica.....	28
4.3	Implementación y control de la metodología	37
4.4	Fases de la puesta en práctica de la metodología	37
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	38
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cooperativas con menor morosidad de la cartera de crédito 2018-2019.....	8
Tabla 2. Cartera de riesgo (Plan de contingencia de credito).....	15
Tabla 3. Resumen sistema cooperativo segmento 1 y 2	17
Tabla 4. Enfoques de autores	20
Figura 1. Indice de morosidad 2019-2020	15
Figura 2. Flujograma de procesos actuales de recuperación de cartera JA	28
Figura 3. Flujograma del area de recuperación de cartera.....	30
Figura 4. Organigrama del departamento de recuperacion de cartera vencida	35
Figura 5. Fases de la puesta en practica de la metodologia	37
Anexo 1. Cuestionario de la entrevista	44
Anexo 2. Flujograma existente del area de recuperacion.....	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática. Antecedentes

Desde los inicios de las cooperativas de ahorro y crédito, se han convertido en una herramienta transcendental para el desarrollo de la situación económica de las personas, desde las economías más pequeñas se han venido buscando el desarrollo y progreso de las localidades más lejanas es como dan origen a las conocidas como Coac, el cual son la esencia de los pueblos donde busca el desarrollo económico-social dentro del sistema financiero superados únicamente por los bancos.

En Ecuador, a partir del año 2000, después de la crisis financiera que ocasionó el feriado bancario y que se da el inicio de la dolarización, el mercado de dinero o Sistema Financiero Nacional (SFN) se convirtió en uno de los sectores de mayor importancia en la economía, con una tasa de crecimiento compuesta anual (TCCA) del 14,11% registrado en el período 2000-2015. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) presentaron un crecimiento del 34,48% convirtiéndose en el grupo de instituciones financieras (IFI) con mayor aporte al sector. (Ortega, Borja, & Aguilar, 2017)

Según Mejía (2019) a diciembre de 2019, se pudo determinar que las COAC se ubicaron en segundo lugar como oferentes de servicios financieros con una participación de mercado del 11.29%, en relación al producto interno bruto, el sector cooperativo en Ecuador ha impulsado la inclusión financiera en las zonas rurales del país ya que en cantones con alta población rural, por cada \$100 que la banca privada otorga créditos, las cooperativas de ahorro y crédito colocan \$250.

Según información de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), encargada de regular a las instituciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS), en 2020 existen 560 entidades que forman parte del Sector Financiero Popular y Solidario, donde 555 son cooperativas de Ahorro y Crédito, existen 4 Mutualistas y una Caja Central a su vez estas instituciones se clasifican en segmentos según el tamaño de sus activos, siendo parte del segmento 5 cajas de ahorro, bancos y cajas comunales, además de instituciones con un total de activos de hasta un millón de dólares, en el segmento 4 se encuentran las instituciones con activos entre uno a cinco millones de dólares (Zúñiga, 2020).

En el sector financiero de economía popular y solidaria del segmento 1 aglutina a las 36 cooperativas más importantes del país. Este segmento, a junio de 2019, reportó una cartera de crédito de USD 8.057 millones, que correspondió al 28,3% del total de la cartera de la banca privada. Mientras que, en depósitos, las cooperativas segmento 1 reunieron USD 8.305,6 millones, lo que equivale al 26,6% del total de depósitos que mantiene la banca privada; el índice de morosidad se puede ver en la tabla 1.

Tabla 1. Cooperativas con menor morosidad de la cartera de crédito 2018-2019

Posición	Entidad	Morosidad de la cartera (total junio 2018)	Morosidad de la cartera (total junio 2019)
1	Coac Riobamba	1,9%	1,4%
2	Cacpe Pastaza	1,8%	1,6%
3	Cooperativa Tulcán	3,1%	2,0%
4	Cacspmec	1,8%	2,1%
5	Cooperativa El Sagrario	3,2%	2,2%
6	Cooperativa Daquilema	3,3%	2,4%
7	Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato	3,7%	2,7%
8	Cooperativa Atuntaqui	4,2%	2,8%
9	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	2,8%	2,8%

10	Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega	4,9%	2,9%
11	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo	4,2%	2,9%
12	Cooperco - Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco	***	3,0%
13	Coopmego	3,6%	3,1%
14	Cacpeco	2,9%	3,1%
15	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco	6,0%	3,3%
16	Cooprogreso	3,7%	3,4%
17	Cooperativa Policía Nacional	2,7%	3,4%
18	Oscus	3,7%	3,6%
19	Cooperativa 23 de Julio	3,9%	3,6%
20	San José	3,2%	3,8%
Total Cooperativas Segmento 1		3,8%	3,6%

Nota: Extraído de “Actualidad y Cifras EPS”, (2019). EPS= Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Según Vilac (2019) sus incrementos en depósitos y créditos son el reflejo de un incremento en el número de socios, quienes buscan un mayor acceso a tasas de interés activas y pasivas más convenientes.

Los ingresos que percibe la Cooperativa por otorgar un crédito a sus socios es la tasa de interés sobre el crédito. La entidad financiera obtiene sus beneficios a partir de la diferencia entre la tasa de interés de colocación, es decir, la tasa que cobra a quienes piden un préstamo y la tasa de interés de captación la cual es la tasa que la institución paga a las personas que depositan su dinero, dicha diferencia se conoce como “spread”. (Portal de Educación Financiera, 2012)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, por temas imprevisto como la actual pandemia por el COVID -19 que golpeo a todo el sistema financiero, se ha visto en el inconveniente del incumplimiento por parte de los socios que mantienen créditos vencidos, convirtiéndose en una problemática en la liquidez de la cooperativa, que afecta a la funcionalidad de la entidad.

Se puede manifestar que hasta la fecha no se ha realizado un estudio o

investigación semejante en la Cooperativa Jardín Azuayo, a pesar de esta falta de análisis, se cuenta con la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, gracias a que se ha podido recopilar documentación sobre los ingresos obtenidos por créditos y la rentabilidad de los socios para cumplir sus obligaciones (Mayorga, 2019)

Esta propuesta tiene como finalidad crear una metodología completa que gestione la recuperación de cartera para la cooperativa de ahorro y crédito, en este sentido, la investigación utilizara métodos que permitirán realizar un diagnóstico del área de crédito por ende se considera como estrategia más importante la creación de un plan de recuperación de cartera vencida en el área.

Para lograr que esta estrategia se cumpla con éxito se deben concentrarse los mayores esfuerzos en los principales socios y en aquellos que causan una mayor provisión, la correcta implementación de esta estrategia ayudara a recuperar los valores de la cartera vencida lo que minimizara los índices de morosidad y que mejoraran financieramente y que permitirán mejorar la situación de la cooperativa en lo que se refiere al tema de liquidez (Castillo M, 2013)

Algunos de los estudios revisados se enfocan primordialmente en el desarrollo del perfil de cada uno de los miembros que conforman el área de recuperación es decir que las personas destinadas para esta actividad tengan los conocimientos claros y efectivos para proceder a realizar la gestión indicada.

1.2 Formulación del Problema

En relación a los antecedentes para alcanzar mejoras en el proceso, se desarrolla el plan colectivo y de acción para que las empresas tengan nuevas técnicas y herramientas de gestión para disminuir los conflictos comunes entre el acreedor y deudor, por medio de una propuesta metodológica que contribuya a recuperar su cartera, considerando la totalidad de los ingresos en relación a los egresos para alcanzar un equilibrio para la implementación de una metodología que ayude a realizar captaciones, proporcionar créditos y a su vez incrementar en número de socios y reducir la morosidad de esta forma determinar un esquema constante y un planeamiento efectivo para lograr un aumento de la rentabilidad.

La Cooperativa Jardín Azuayo (2022) se reconoce como una entidad financiera que está al servicio de las comunidades para brindar sus servicios y productos con calidez y disposición enfocados hacia un bien común, una sociedad de personas donde todos forman parte de la cooperativa y son partícipes de una sociedad justa y equitativa.

1.3 Justificación

Para Yamazaki & Ruíz (2016) en su informe “Tendencia de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis”, expresa que después de una adversidad nacional o institucional, las entidades financieras deben generar cambios en el modelo de cobranzas. Aquí el autor recomienda generar metodologías de procesos que pretende identificar las acciones más efectivas de cobranza, esta iniciativa lleva a las instituciones financieras a mejorar el proceso de gestión en la operatividad de costos y servicio al cliente.

Por otro lado, López (2017) menciona que las metodologías de cobranzas bancarias

están dirigidas a la categoría de cartera vencida que se aplica a los documentos crédito que no fueron pagados en las fechas de vencimiento, en cuanto a las instituciones bancarias se debe trabajar en el conjunto de cuentas por cobrar no liquidadas al vencimiento del plazo por parte de los clientes.

Según Sandoval (2015) en su artículo “Desarrollo de una metodología de evaluación financiera para cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador”, sostiene que las metodologías sirven para evaluar el desempeño de entidades financieras, además es un sistema de alerta para el flujo de liquidez, cada metodología está compuesta de sets o indicadores sean para la rentabilidad, eficiencia, calidad de activos, carteras vencidas, entre otros.

En Ecuador existen metodologías enfocadas en la evaluación del desempeño, el CAMEL [Capital, Activos, Manejo gerencial, Utilidades y Liquidez.], la cual es una herramienta gerencial financiera global abierta que no considera factores diferenciadores entre países, que es usando en un 90% por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, sin embargo el Banco Central del Ecuador llama a concientizar que esta metodología es únicamente para países desarrollados, desventajosamente Ecuador no entra en los índices de progreso económico, por ende recomienda que cada institución cree su propio proceso bajo los indicadores de comportamiento nacional (Sandoval, 2015).

Las metodologías responden al cómo se lleva paso a paso la gestión de las entidades financiera para mejorar las operaciones, por esta razón la presente investigación está enfocada en una propuesta metodológica para la mejora en los procesos de la recuperación de cartera que existe y que fue incrementando a raíz de la pandemia. Según Masaquiza (2021) en su análisis financiero de los departamentos de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito afirma que “la cartera vencida durante el año

2020 se elevó a un 37,9% en relación con el año 2019” (pg.61). Acontecimiento que influye negativamente en la liquidez de la Cooperativa ocasionando un incremento en las tasas de intereses para los nuevos créditos por temas de que la captación también se vio disminuido por la incertidumbre ocasionada por el confinamiento (Cooperativa Jardín Azuayo, 2020).

Por lo tanto, los bancos se muestran más reacios a otorgar préstamos a prestatarios más jóvenes que son más reacios al riesgo. Nótese que el género además de la edad es una de las variables sociodemográficas más utilizadas para diferenciar el poder predictivo entre hombres y mujeres. Existen amplias evidencias de que las mujeres incumplen con menos frecuencia los préstamos porque las mujeres son más adversas al riesgo. Según el estado civil afecta el nivel de responsabilidad, confiabilidad o madurez del prestatario (Bone, 2016)

La probabilidad de incumplimiento es mayor para los prestatarios casados que para los solteros. Descubren que el estado civil suele estar relacionado con el número de dependientes, lo que a su vez refleja la presión financiera sobre el prestatario y la capacidad del prestatario para reembolsar un préstamo. El investigador considera las siguientes variables clave de la gestión del crédito: valoración del cliente, controles de riesgo crediticio y política de cobranza.

La valoración del cliente es el primer paso para limitar el riesgo crediticio consiste en evaluar a los clientes para asegurarse de que tengan la voluntad y la capacidad de pagar un préstamo. Las instituciones de microfinanzas utilizan el modelo de crédito de las 5C para evaluar a un cliente como un prestatario potencial. Las 5C ayudan a las IMF a mejorar el rendimiento de los préstamos, a medida que conocen mejor a sus clientes. Estas 5C son: capacidad de carácter, garantía, capital y condición (Tenecela, 2017)

Carácter: se refiere a la confiabilidad e integridad de los dueños de negocios. Es una indicación de la voluntad de los solicitantes de reembolsar y su capacidad para administrar la empresa.

La capacidad evalúa si el flujo de efectivo de la empresa (o del hogar) puede cubrir los pagos de préstamos.

Capital: activos y pasivos de la empresa.

Colateral -Todo elemento o activo que el socio dispone para garantizar el incumplimiento de sus obligaciones crediticias.

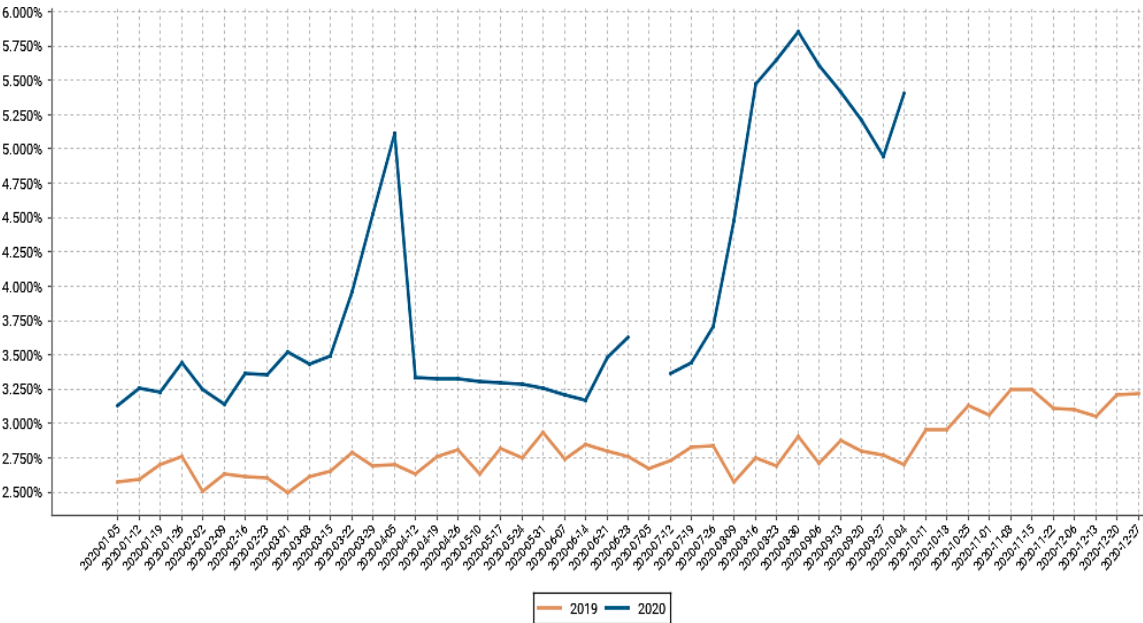
Condiciones: Son los factores o situaciones que pueden afectar el desarrollo de una operación crediticia o negocio. Las 5C deben incluirse en el modelo de calificación crediticia. El modelo de calificación crediticia es un procedimiento de clasificación en el que los datos recopilados de los formularios de solicitud de una línea de crédito nueva o extendida se utilizan para asignar a los solicitantes de crédito a clases de riesgo crediticio bueno o malo (Fonseca, 2020)

Es importante señalar que el capital (contribuciones de capital) y la garantía (la garantía que requieren los prestamistas) son los principales obstáculos para los empresarios que intentan acceder al capital. Esto es especialmente cierto para los jóvenes emprendedores o emprendedores sin dinero para invertir como capital social; o sin activos que puedan ofrecer como garantía de un préstamo. Los controles clave del riesgo de crédito incluyen el diseño de productos crediticios, los comités de crédito, la gestión de la morosidad y los procedimientos de cobro (Sánchez, 2018)

Las características del producto de préstamo incluyen el tamaño del préstamo, la tasa de interés y las tarifas, el calendario de pagos, los requisitos de garantía y cualquier otro término especial. Los productos de préstamo deben diseñarse para

abordar el propósito específico al que se destina el préstamo.

Figura 1. Índice de morosidad 2019-2020



Nota: Extraído de “Cooperativa Jardín Azuayo”, por Baus (2019). Instituciones Financieras Bank Watch Ratings S.A & intranet.jardinazuayo.fin.ec, p.7.

Tabla 2. Cartera de riesgo (Plan de Contingencia de Crédito)

	2020-01-12	2020-01-19	2020-01-26	2020-02-02	2020-02-09	2020-02-16	2020-02-23	2020-03-01	2020-03-08	2020-03-15	2020-03-22	2020-03-29
ULTIMAS 12 SEMANAS Cartera en Riesgo PCC	3,261%	3,229%	3,442%	3,249%	3,142%	3,362%	3,353%	3,526%	3,433%	3,496%	3,962%	4,528%
	2020-04-12	2020-04-19	2020-04-26	2020-05-03	2020-05-10	2020-05-17	2020-05-24	2020-05-31	2020-06-07	2020-06-14	2020-06-21	2020-06-28
ULTIMAS 12 SEMANAS Cartera en Riesgo PCC	3,338%	3,324%	3,329%	3,321%	3,312%	3,301%	3,284%	3,256%	3,211%	3,172%	3,485%	3,627%
	2020-07-19	2020-07-26	2020-08-02	2020-08-09	2020-08-16	2020-08-23	2020-08-30	2020-09-06	2020-09-13	2020-09-20	2020-09-27	2020-10-04
ULTIMAS 12 SEMANAS Cartera en Riesgo PCC	3,445%	3,709%	4,038%	4,479%	5,478%	5,646%	5,854%	5,612%	5,414%	5,210%	4,946%	5,406%

Nota: Extraído de “Cooperativa Jardín Azuayo”, por Baus (2019). Instituciones Financieras Bank Watch Ratings S.A & intranet.jardinazuayo.fin.ec, p.7.

Como propuesta se tiene planteado desarrollar una metodología que facilite y mejore el cobro de la cartera castigada de los socios que tienen Créditos en la Coac Jardín Azuayo con el fin de mitigar el índice de morosidad. Como se detalla en la Tabla 2 en las primeras 12 semanas (12/02/2020 al 29/03/2020) a inicio de la pandemia muchos de los socios que tenían créditos vigentes en la cooperativa perdieron sus fuentes de ingreso y el índice de morosidad tuvo un leve crecimiento

por motivo a que los socios tenían dificultades en el cumplimiento del pago de sus cuotas, una vez que la cooperativa se acogió a la disposición que se tomó en el país de un confinamiento se da como alternativa al socio el poder refinanciar sus deudas por ende existe un decrecimiento en las siguientes 12 semana (12/04/2020 al 26/06/2020) en el índice de morosidad, pero debido a que la situación pandémica aún no se solucionaba los créditos de los socios en la cooperativa aún tenían dificultad para poder cancelar y los créditos comenzaron otra vez a caer en mora lo que provocaba un repunte en la tasa de morosidad. De tal modo en la propuesta se establece la elaboración de una metodología con el propósito de generar procesos adecuados que logren una recuperación de cartera eficiente.

La metodología planteada está compuesta de procedimientos y técnicas específicas que se deben aplicar para llevar a cabo el manejo de la cartera castigada de los socios, además de describir la personalidad y cualidad de cada uno de los colaboradores para el área de recuperación de cartera.

En la **tabla 3** se evidencia los cambios en el sistema financiero, como incrementos en la cartera, incremento en cuentas de depósito, patrimonio, contingentes.

Tabla 3. Resumen Sistema Cooperativas Segmentos 1 y 2

Indicadores generales								
Principales Cuentas	sep-19	dic-19	ago-20	sep-20	Variación Mensual %	Variación Mensual Abs.	Variación Anual %	Variación Anual Abs.
Total Activos	12.675	13.275	14.054	14.282	1,6%	227	12,7%	1.607
Contingentes	200	204	244	252	3,3%	8	26,3%	53
Total Pasivos	10.776	11.329	11.979	12.192	1,8%	213	13,1%	1.416
Patrimonio	1.772	1.946	2.004	2.010	0,3%	6	13,4%	238
Ingresos	1.223	1.698	1.190	1.339	-	-	9,5%	116
Gastos	1.096	1.552	1.119	1.259	-	-	14,9%	164
Utilidad Neta	128	146	71	80	-	-	-37,3%	-48

Créditos y Depósitos	sep-19	dic-19	ago-20	sep-20	Var. Mensual %	Var. Mensual Abs.	Var. Anual %	Var. Anual Abs.
Total Cartera Bruta	9.798	10.026	10.301	10.413	1,1%	112	6,3%	614
Total Depósitos	9.857	10.332	10.948	11.155	1,9%	208	13,2%	1.298
Depósitos Monetarios	0	0	0	0	0	0	0	0
Depósitos de Ahorro	2.829	2.957	2.982	2.999	0,6%	17	6,0%	170
Depósitos a Plazo	6.774	7.120	7.734	7.921	2,4%	187	16,9%	1.147
Otros depósitos	254	255	231	235	1,9%	4	-7,4%	-19
Cartera Improductiva	382	373	454	468	3,2%	15	22,6%	86
Morosidad Total	3,90%	3,72%	4,41%	4,50%	9,4%	-	15,4%	0

Nota: Extraído de “Asobanca”, por Prado (2019). *Informe técnico Bancos vs Cooperativa, Volumen (2)*, p.17. Asobanca = Asociación de Bancos del Ecuador.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta metodológica de forma adecuada y científica para la recuperación de cartera vencida de la Coac Jardín Azuayo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Investigar las metodologías de recuperación de cartera existentes a fin de determinar las acciones que se realizan en las cooperativas de ahorro y crédito.
- Desarrollar una valoración vigente del proceso de recuperación de cartera en la cooperativa Jardín Azuayo para proponer una metodología eficiente.
- Elaborar la metodología con procedimientos y técnicas específicas para el proceso de recuperación de cartera aplicable a los bancos y cooperativas de

ahorro y crédito.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

2.1.1. Capital Económico: Es el mínimo capital que una institución financiera debe disponer con el fin de cubrir las pérdidas potenciales por riesgo.

2.1.2. Incumplimiento: Es el no efectuar el pago pactado dentro de un periodo predeterminado, o efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado o en distintas condiciones a las pactadas.

2.1.3. Recuperación de Cartera: Es un porcentaje de dinero que se recupera de las ventas de crédito en un período determinado, y se obtiene dividiendo el total del dinero recuperado, entre el total de ventas a crédito realizadas en ese período.
(Basurto, 2015)

2.1.4. Riesgo: Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones.

2.1.5. Morosidad: Es el incumplimiento del pago de sus obligaciones adquiridas en una fecha establecida y que produce graves perjuicios económico a una institución.

2.1.6. Riesgo de Crédito: Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas e indirectas o de derivadas que conllevan al no pago.

2.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.

Entre estudios preliminares, se encuentra el trabajo investigativo de Aguirre (2020) con el tema “Propuesta metodológica para la recuperación de cartera total de pólizas de Ramos de Fianzas Renovaciones, para la disminución de cartera vencida en la empresa de seguros aseguradoras de Sur C.A”, donde el autor considera que las

metodologías ayudan a la recuperación de cartera para mejorar la liquidez empresarial; la gestión será realizada por los ejecutivos de cartera quienes se encargan de recuperar las carteras vencidas, por esta razón el investigador recomienda que la metodología debe iniciarse desde la problemática de la empresa de la empresa.

Por otro lado, Revelo (2013) en el estudio “ Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa Profemac de la ciudad de Tulcán”, señala que las metodologías para recuperar carteras vencidas son el mecanismo idóneo para optimizar recursos, agilizar procesos y alcanzar objetivos institucionales en beneficios de las empresas, por ende, plantea lineamientos para un sistema de cobro que ayuda a regular las políticas internas, misma que cuenta con soluciones para el proceso, donde enfatiza que se debe identificar al deudor, prestar atención al cliente que se encuentra en mora, notificar, coordinar y negociar con el cliente.

En el repositorio de la Universidad de San Buenaventura de Colombia, se encontró el trabajo investigativo correspondientes a Cobo (2018), con el tema “Diseño de un plan de mejora para incrementar el índice de recuperación de cartera del Plan Colectivo”, quién tiene como propósito incrementar el índice de recuperación de cartera, tras haber identificado que es ineficiente el cobro, el trabajo investigativo estudió por medio una metodología DMAIC para alcanzar mejoras en el proceso, también se desarrolla el plan colectivo y de acción para que las empresas tengan nuevas técnicas y herramientas de gestión para disminuir los conflictos comunes entre el acreedor y deudor.

Tabla 4: Enfoques de Autores

Autor - Año	TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA
Víctor Hugo Moreta 2014	“La Recuperación de Cartera Vencida y su influencia en la Rentabilidad de la Empresa Marcimex S.A, en la ciudad de Ambato”	“Cómo influye la Recuperación de Cartera Vencida en la Rentabilidad de la empresa Marcimex S.A, en la ciudad de Ambato”	“Determinar la Cartera Vencida y la Rentabilidad de la empresa de Marcimex S.A, en la ciudad de Ambato”.	“Se aplica el CHI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la relación entre variables.”
Fernanda Mayorga 2014	“Auditoria de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato”.	“Cómo la realización de una auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida puede determinar cómo se ve afectada la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato”.	“Determinar si el proceso de recuperación de cartera vencida incide en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato, con el fin de establecer recomendaciones de auditoría, en cuanto al proceso de recuperación de cartera vencida”.	“Interrelación directa con el personal de la institución a través de la cuantificación de las variables de estudio para plantear una investigación sobre hechos y fenómenos susceptibles a ser medidos, valorados, cuantificados, demostrados, comprobados, inclusive materializando la subjetividad de los criterios mediante técnicas estadísticas”.
Alfredo Aguirre 2020	“Propuesta metodológica para la recuperación de cartera total de pólizas de Ramos de Fianzas Renovaciones, para la disminución de cartera vencida en la empresa de seguros aseguradoras de Sur C.A”.	“Como influye la Falta de gestión de cobro, llamadas telefónicas, notificación de pagos”.	“Crear una metodológica para la recuperación de cartera total de pólizas de ramos de fianzas renovaciones, disminuyendo la cartera vencida en la empresa de seguros Aseguradora de Sur CA”.	“La cartera será gestionada con llamadas telefónicas, envío de estados de cuenta diarios y visitas a clientes, agendamientos de cobros se implantará los pagos con órdenes de cargo y débitos y las provisiones superiores de 150 días hasta 360 días se enviará al proveedor externo que es BANGARA S.A y EQUIFAX”.
Sandra Revelo 2013	“Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa Profemac de la ciudad de Tulcán”.	“Cómo contribuir a un adecuado cobro y recuperación de cartera de crédito en la empresa Profemac de la ciudad de Tulcán”.	“Diseñar un sistema de cobro y recuperación que contribuya al adecuado control financiero de cartera de crédito para la empresa “Profemac” de la ciudad de Tulcán”.	“Se redefinen políticas de crédito, políticas de cobro, y seguimiento de los préstamos orientados a persuadir al cliente a un comportamiento de cancelación acorde al plan de pagos pactado en su concesión”.
Johan Cobo 2018	“Diseño de un plan de mejora para incrementar el índice de recuperación de cartera del Plan Colectivo”.	“Como diseñar un plan de mejora para el incumplimiento de pagos del área de cartera del Plan Colectivo”.	Diseñar y establecer el plan de mejora para optimizar el proceso de recuperación de cartera del plan colectivo teniendo en cuenta las restricciones del proyecto”.	Se emplea la metodología propuesta por el ciclo DMAIC es decir por fases (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar)

Nota: Elaboración propia a partir de varios autores Moreta (2014), Mayorga (2014), Aguirre (2020), Revelo (2013), Cobo (2018).

2.2.1 Situación y perspectivas de las coac's en Ecuador

Las “organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera”. Las cooperativas, según su actividad, pueden clasificarse en alguno de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. (SuperBancos, 2022)

El cooperativismo entre la sociedad se ha tornado en un instrumento importante de la evolución en lo económico, político-social y cultural, en relación al vínculo que se originó entre las organizaciones para poder así alcanzar el cumplimiento de las necesidades básicas. Por medio del planteamiento de objetivos para originar mejores condiciones de vida en base a la labor propia, es por esto que aparecen las coac's.

Las cooperativas de ahorro y crédito en la actualidad fomentan el establecimiento y desarrollo de las actividades productivas. (Morales, 2018)

2.2.2 Importancia del sistema cooperativo en la economía.

Los sistemas cooperativos se complacen en presentar las mayores cooperativas o grupos, incluyendo clasificaciones de las principales dentro de la economía para realizar los análisis sectoriales basados en datos financieros, por tanto, la importancia se basa en la investigación y la recopilación de datos de los años anteriores, perfeccionando y mejorando continuamente la metodología y las estrategias de recopilación de datos. Comparar organizaciones de distintos países con marcos jurídicos y normas diferentes plantea muchos problemas, pero, al trabajar con socios y federaciones de todo el mundo, se puede elaborar un informe

científicamente sólido e informativo. (Portillo, 2018)

Para el movimiento cooperativo, y no sólo para él sino para la economía mundial, este último año ha presentado serios desafíos y también ha visto significativas contribuciones positivas a la salud y el bienestar en todo el mundo. La pandemia mundial ha puesto en aprietos a muchas empresas, pero muchas cooperativas han intervenido para ayudar a los empleados, a los socios y a las comunidades a afrontar las repercusiones sanitarias y económicas del COVID-19. (Portillo, 2018)

2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.

La metodología corresponde a un conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo de problemáticas a través de procedimientos específicos, es una guía donde se describe los componentes seleccionados para cumplir con los objetivos empresariales, pues consiste en un plan compuesto de, proyectos, programas, indicadores y metas, estrategias a cumplir por parte de los actores involucrados (León, 2019)

Es así como, la metodología aclara la investigación y el porqué de una propuesta metodológica de mejora en los procesos de recuperación de cartera de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo a efecto y transición de la pandemia. Más concretamente, los métodos de investigación que se emplean en el proceso investigativo ayudan a obtener una solución a un problema, asimismo es la bases para elegir los métodos, los materiales, las herramientas científicas y las técnicas pertinentes para el resolver el problema por medio de un plan colectivo y de acción para que la empresa tengan nuevas técnicas y herramientas de gestión para disminuir los conflictos comunes entre el acreedor y deudor, por medio de una propuesta de políticas y metodologías que contribuyan a recuperar la cartera.

3. METODOLOGÍA

3.1 Unidad de análisis

En este caso es la Coac Jardín Azuayo, entidad reconocida que brinda múltiples servicios, misma que desea mejorar su gestión para la recuperación de carteras vencidas, en este sentido se busca describir de forma sistemática y minuciosa cada uno de los procesos a fin de elaborar la línea base de la propuesta metodológica como solución a la problemática que ha ocasionado la pandemia en las actividades de la cooperativa.

3.2 Métodos por emplear

Como afirma, Córdova & Monsalve (2015) Este tipo de investigación se fundamentó en buscar la solución al problema planteado, de esta manera ayudó a alcanzar el propósito de la investigación y que funcione apropiadamente. El objetivo de este modelo investigativo es la elaboración de una propuesta, que brindará una solución al problema partiendo de una evaluación precisa de los antecedentes del dilema, a través de procesos explicativos y descriptivos.

Esta propuesta metodológica se realizó mediante la investigación proyectiva, ya que la Cooperativa posee el área de recuperación mas no el departamento destinado netamente para este fin, por lo que fue una de las problemáticas dentro de la cooperativa. Es una actividad que se la viene realizando por años sin ninguna regulación en cuanto a los colaboradores sin el perfil por competencia que realizan esta actividad o a la forma como lo vienen realizando sin ningún seguimiento o metas establecidas de la gestión que realizan en cuanto a la recuperación, buscar un direccionamiento en los casos más difíciles de recuperación conjuntamente con el departamento legal.

La mayor parte del problema es que los trabajadores que desempeñan esta labor solo estaban por un período corto de tiempo ya que muchas veces tienen otro perfil y las gestiones que han venido realizando no siguen una secuencia para las futuras gestiones que se lleguen a realizar.

3.3 Fuente de información primaria

La información utilizada fundamentalmente fue obtenida por medio de una entrevista dirigida, realizada al responsable del área de recuperación de cartera de la institución financiera. En este sentido, se tomó como base la metodología de mejoras al procedimiento de recuperación de cartera vencida para empresas de Aulestia (2017).

3.4 Recolección de información

El instrumento de obtención de los datos de información fue la entrevista dirigida que, según Merton, Fiske y Kendall (1956), lo define como “el centrar la atención del entrevistado sobre la experiencia concreta que se quiere abordar; para ello, hay una labor previa que consiste en delimitar los puntos o aspectos que deben ser cubiertos”

Mediante la entrevista dirigida se procedió a recopilar información, analizar e identificar las características del problema de la investigación de manera integral.

4. RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

4.1.1 La entrevista

Mediante el método de la entrevista que se le realizó al responsable de recuperación de cartera vencida de la Coac Jardín Azuayo, permitió recopilar datos mediante una conversación profesional, en la que se pudo conocer sobre el funcionamiento del área de recuperación, donde los resultados logrados se pudieron concernir de acuerdo con el grado

de comunicación entre las partes involucradas.

Para llevar a cabo la entrevista se elaboró un cuestionario previamente estructurado de forma clara, sencilla y lógica (ver Anexo), donde las preguntas formuladas por parte del modulador fueron con el objetivo de conocer el estado actual de la cartera crediticia de la cooperativa Jardín Azuayo, lográndose obtener los siguientes resultados:

- **Parte organizacional y administrativa**

La cooperativa y su cartera de crédito fue creciendo a través de los años lo que implicaba en su medida la creación del área de recuperación de cartera.

En el hallazgo encontrado se puede identificar que el área de recuperación no dispone de un esquema organizacional, donde esté reflejado un orden jerárquico de las funciones que se deberían realizar en cada uno de los puestos de trabajo. Así mismo en la parte administrativa no se lleva un seguimiento y control de los créditos en mora.

- **Parte de la dirección estratégica.**

Uno de los hallazgos encontrados dentro de la dirección estratégica del área de recuperación, es que no se dispone de políticas que ayuden a gestionar de una forma oportuna y sistemática los créditos en mora, y a su vez optimizar los recursos buscando alinear los objetivos hacia un fin en común.

- **Parte de los procesos y actividades.**

Como hallazgo se puede identificar que, dentro del área de recuperación cada uno de los gestores deben realizar varias actividades para una gestión eficiente, como llamar o notificar de acuerdo con los días vencidos, dar seguimiento y registrar la gestión que se realiza en cada crédito en mora, que regularmente no se realiza a menudo.

La productividad de cada uno de los procesos o actividades que realiza cada gestor, se mide de acuerdo a la eficiencia de la recaudación de los créditos en mora, y por la efectividad de las llamadas y notificaciones que realiza a cada uno de los socios que mantienen créditos

vencidos. Si el gestor no cumple con las actividades establecidas se trata de reemplazarlo, pero esto implica que se deba brindar la respectiva inducción de recuperación y esperar que se adapte a las gestiones que se realizan en el área.

- **Parte documental**

Como parte de un primer hallazgo encontrado se pudo identificar que, en el área de recuperación de cartera no se puede dar continuidad a las actividades que quedan pendientes por parte de los gestores, porque no se dispone de un registro donde se pueda dar seguimiento de la gestión que se desarrolla en cada uno de los créditos en mora, así mismo cuando los créditos pasan de un estado a otro, de acuerdo con los días de mora, no se puede gestionar o notificar a tiempo debido a que no existe un registro.

Como segundo hallazgo se pudo encontrar que, los documentos de los créditos que se encuentran en mora o que a su vez ya fueron pasados a un proceso judicial, se los almacena en cada una de las agencias sin ningún control o seguridad, no se posee un almacenamiento o registro que pueda ayudar a buscar y a su vez gestionar la recuperación de cartera.

- **Parte de los indicadores de gestión.**

Con base a los indicadores de gestión dentro del área de recuperación de cartera, se identifica el desempeño de las actividades que realiza cada uno de los gestores, en los créditos en mora en términos eficacia y eficiencia.

Donde la eficacia se trata de medir desde la comparación de los resultados obtenidos con los esperados ($\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultados previstos}}$), en relación con la eficiencia que se trata de conseguir a través del rendimiento o desempeño de la gestión que se desarrolla en el área de recuperación

$\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Costo Real}} \times \text{Tiempo Invertido}.$

- **Diagnostico**

Toda la información recabada esta contrastada con la funcionalidad actual de la Cooperativa Jardín Azuayo, lo cual se consolido con la documentación de control interno (confidencial) del portal de la cooperativa, como lo expuesto en cada uno de las partes analizadas partiendo desde el esquema organizacional donde se denota que no existe el cargo, por ende ni el área o departamento de recuperación de cartera reflejado en el manual de perfiles de cargo por competencias según el código (MA-TAL-02) , adicionalmente al no contar con políticas de recuperación de cartera establecidos formalmente, ni un registro digital de las gestiones que se realizan en cada uno de los créditos como lo demuestra en el tomo 5 del manual de riesgo de crédito según código (MA-AYC-02).

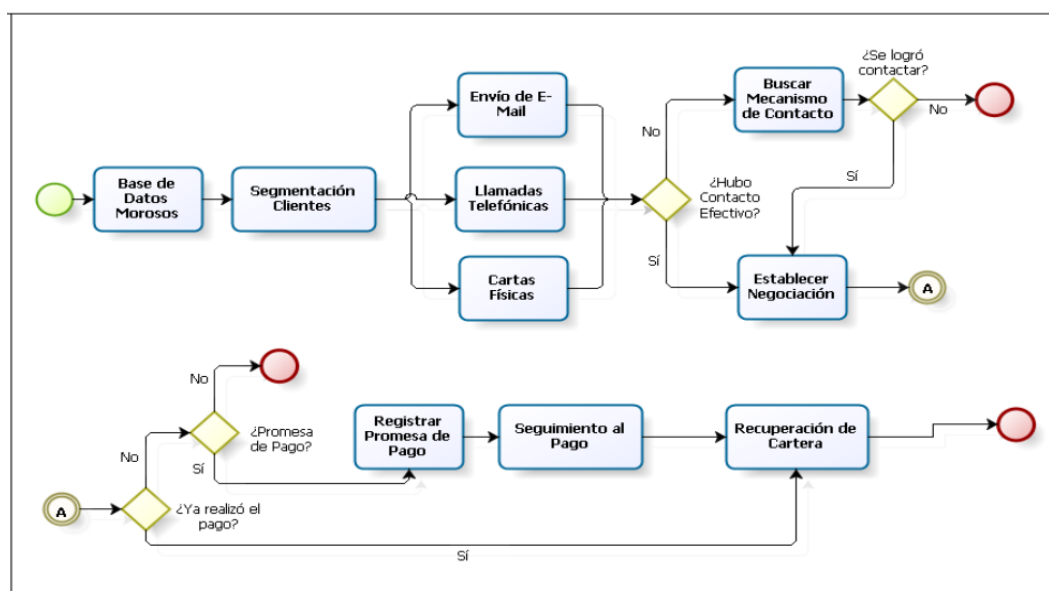
- **Análisis del flujograma actual y sus falencias**

La Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo dispone de un flujograma actual como se visualiza en la figura 2 que no garantiza la eficiente recuperación en su totalidad de los créditos vencidos a nivel general, ya que existen procesos que no se realizan porque no existe el área ni la cantidad de personal necesario para realizar la respectiva recuperación, que al menos se necesitaría de 5 a 10 personas por cada uno de los 10 territorios divididos de las 68 oficinas, para que realice y gestione los créditos vencidos, adicionalmente no se lleva un registro digital que les facilite el seguimiento constante de las gestiones que se realizan. Según la metodología empleada por, Aguirre (2020) funciona de forma oportuna ya que después de calificar a un crédito como judicial o en proceso de demanda, se gestiona con una empresa externa para que se logre recuperar en su totalidad, lo cual se podría emplear en la cooperativa para llevar cabo en los créditos que se tiene más dificultad en su recuperación.

A raíz del trabajo de titulación la cooperativa ha venido conjuntamente implementando en su control interno de una forma más desagregada los procesos, flujogramas y protocolos en

cada una de las etapas de recuperación de cartera para una mejor gestión, pero sin la creación del departamento ni la contratación del personal que se hará cargo del área de recuperación.

Figura 2. -Flujograma de procesos actuales de recuperación de cartera JA



Nota: Extraído de “Cooperativa Jardín Azuayo”, & intranet.jardinazuayo.fin.ec,

Actualmente los protocolos de gestión de recuperación de cartera existen según el reglamento de crédito con código (RE-CRE-01) de control interno de la cooperativa Jardín Azuayo, que se utilizaron para contrastar la información proporcionada por la responsable del área, lo cual retribuye a la propuesta planteada para mejorar la gestión de recuperación de una forma más ágil y objetiva.

4.2 Propuesta Metodológica

La cooperativa Jardín Azuayo es una financiera que como otras se ha visto afectada por la pandemia donde se observa que, durante los años 2019 y 2020, el monto de valores sin cobrar hasta la fecha tope de crédito se encuentra en una línea de tendencia de crecimiento motivo por el cual la cooperativa Jardín Azuayo no cuenta con liquidez (**ver figura 1**).

Una vez analizada la situación actual de la cartera vencida, es necesario elaborar la metodología para el proceso de recuperación de cartera aplicable al sistema financiero, para

ellos, se trabaja con base la metodología preexistente de mejoras al procedimiento de recuperación de cartera vencida para empresas de Aulestia (2017), donde se debe considerar los siguientes aspectos del plan de mejora.

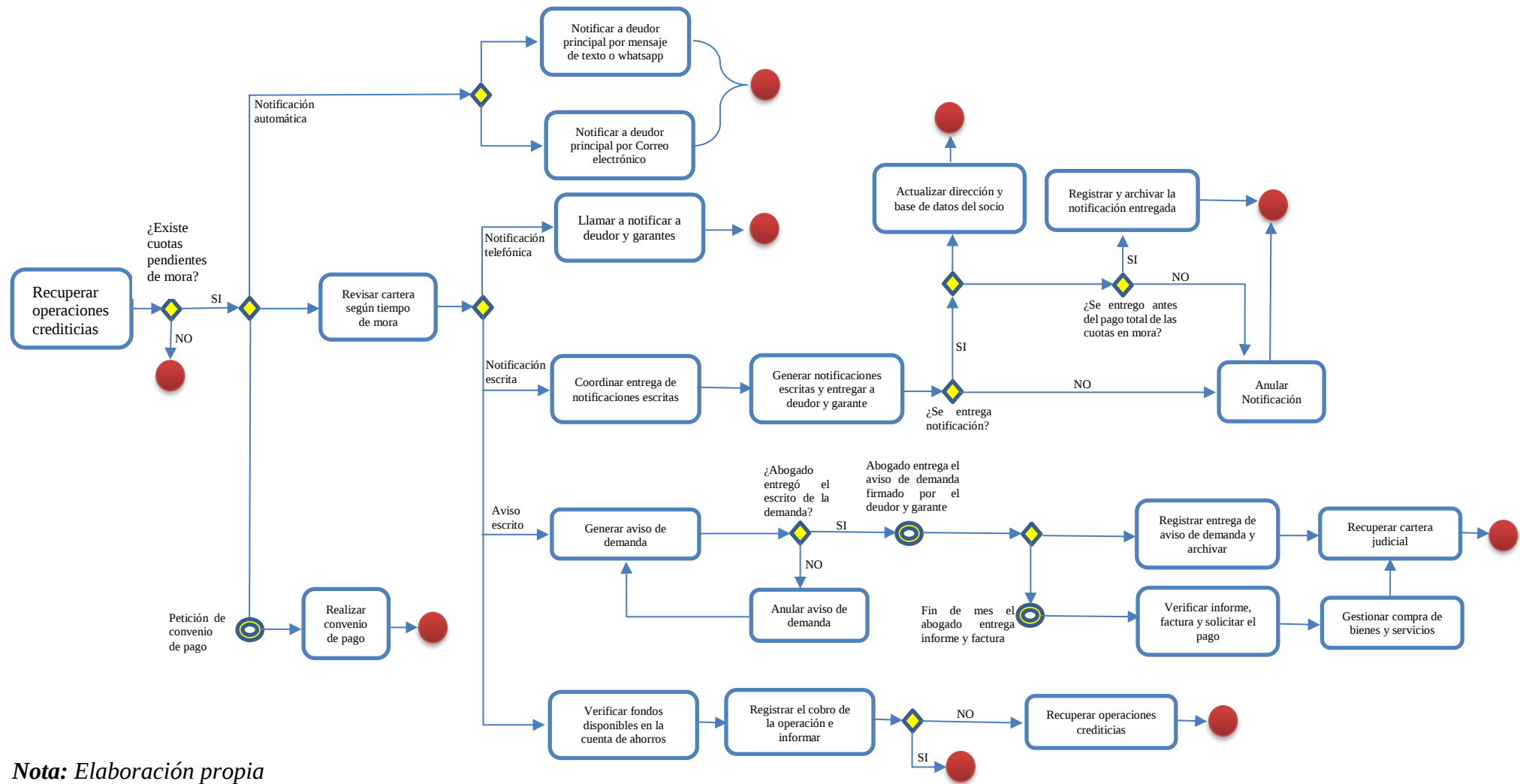
4.2.1 Diseño del flujograma: Se lo hace con el fin de tener una secuencia en la realización de los procesos que se deben seguir en cada una de las fases de la recuperación de cartera con el objetivo de optimizar tiempo y recursos de una forma oportuna.

La estructura del flujograma está conformada por dos fases:

4.2.1.1 Otorgamiento del Crédito: Es la presentación y verificación de todos los documentos previamente solicitados para el análisis de la situación de los factores internos y externos del socio.

4.2.1.2 Recuperación de la Cartera: Se debe cumplir estrictamente con los procesos ya que estos se constituyen en un mecanismo muy importante para lograr una cultura de pago, así como un elemento fundamental para poner en evidencia cualquier cambio o situación que pueda de antemano permitir tomar medidas urgentes para lograr una eficiente recuperación.

Figura 3. Flujograma del área de recuperación de cartera.



Nota: Elaboración propia

La presente metodología tiene como objetivo el implementar y orientar al responsable del área de recuperación de cartera de crédito, bajo lineamientos básicos y seguridades que deben implementarse proporcionando herramientas acordes a la gestión de recuperación, que contribuyan de mejor manera el contrarrestar los índices de morosidad de la cooperativa.

4.2.2 Fase premora de cobranza dentro de la cooperativa Jardín Azuayo

En este apartado se establece como método preventivo el poder realizar una gestión oportuna de comunicación con el socio y poder establecer un control y condición de pago.

4.2.2.1 Fases de Recuperación

4.2.2.1.1 Prevención: Son las acciones dentro de la cooperativa que permitirán alertar al socio para evitar el incumplimiento de sus obligaciones, disminuir el riesgo de mora y asegurar los elementos necesarios de accionar en caso de vencimiento.

4.2.2.1.2 Cobranza: Es la etapa que se toman acciones encaminadas al cobro en tempranas instancias de mora.

4.2.2.1.3 Recuperación: Es el momento en que la cooperativa toma la decisión para hacer efectiva la recuperación de crédito, probablemente la cooperativa debe cuestionarse la vialidad de continuar con la confianza del socio.

4.2.2.2 Motivación en la recuperación

La motivación en la cobranza por parte del área de recuperación es la de buscar una serie de estímulos para que tanto el deudor como el cobrador pueda realizar el pago de sus obligaciones a tiempo.

4.3.1.2.1 Estimulaciones

COLABORADOR	DEUDOR
Sueldo	Descuentos pronto pago
Comisiones	Aumento en monto de crédito
Días libres	Disminución de documentos
Capacitaciones	Premios

4.2.3 Sistema de recordatorio al área de recuperación de cartera.

El responsable de la recuperación de cartera generará el reporte de los socios que mantengan créditos en mora, deben disponer de un registro o un archivo compartido donde se ingrese toda la gestión que se ha hecho para cobrar en fechas correspondientes, para el área de recuperación es importante tener una buena labor de recuperación.

Primero, para una mejor accesibilidad de información se debería segmentar la cartera de recuperación según los montos, producto, antigüedad, instituciones o cualquier dato del socio o de la deuda, para tener un seguimiento oportuno de las gestiones que se van realizando.

Segundo, en el área de recuperación de debe tener una secuencia de los procesos que se venen realizar en cada gestión de cobranza como los compromisos de pago.

4.2.4 Método de recordatorio de recuperación a los socios

4.2.4.1 Recuperación por escrito

Se deberá planificar adecuadamente los tiempos de cada notificación o aviso así mismo estructurar cada aviso conforme avance el retraso y a su vez se debe enviar al mensajero o notificador.

Como primera actividad para la gestión de recuperación será el recordarle al socio que su cuota de crédito a vencido, el primer recordatorio debe ser moderado como el estado de cuenta de su crédito.

4.2.4.2 Recuperación Personal

Las gestiones se realizarán dentro de la jornada laboral, hay que tener en cuenta que al dirigirse al socio siempre debe ser con amabilidad y por su nombre dejándole hablar al socio hasta poderle indicar las varias soluciones que se tienen preparadas para poder elaborar un compromiso de pago.

De esta forma se obtendrán los resultados necesarios con la aplicación de las

nuevas metodologías de recuperación de cartera.

4.2.5 Método de recuperación de cartera en mora

4.2.5.1 Fases de la gestión de la recuperación.

Dentro de cada una de las fases para la gestión de recuperación se trata de que los procesos que se realiza contribuyan al decreciendo de forma óptima, al número de créditos que se lleguen a generar en cada reporte al final del mes como cartera vencida.

4.2.5.1.1 Fase departamentaria

Créditos hasta 30 días en mora, se debe buscar alternativas de pago con el socio, en base a una comunicación asertiva por medio de los diferentes canales como telefónico, correo electrónico, mensajes de texto.

4.2.5.1.2 Fase departamentaria con aviso a deudores

Créditos entre 31 hasta 60 días de mora, se tiene como una alternativa de pago, en primera instancia el enviarles una notificación a los deudores y garantes y complementar el comunicado por medio del correo electrónico o mensajes de texto.

4.2.5.1.3 Fase Prejudicial

Pasado la gestión departamental y sin conseguir resultados favorables, teniendo una mora superior a 61 días y sin respuesta, se inician las acciones legales haciendo efectivas las garantías.

4.2.5.1.4 Fase Jurídica

No teniendo respuesta ni solución al pago de las obligaciones en las fases anteriores y pasado hasta los 91 días, se enviará oficio dirigido a deudor y garante donde se indica que, de no cancelar las cuotas vencidas en un plazo establecido, se procederá a gestionar su cobro por la vía judicial.

Antes se determinará la viabilidad de cobranza del crédito, seguidamente se

presentarán de forma detallada al área de recuperación un informe mensual sobre el proceso que se está gestionando para la recuperación.

4.2.5.2 Acuerdo de pago

Una vez realizada casi todas las instancias en el proceso de recuperación, de acuerdo a la disponibilidad del socio se podrá establecer condiciones de pago en el cual contemple la fecha de pago, numero de cuotas, plazo y otras condiciones según sea el caso.

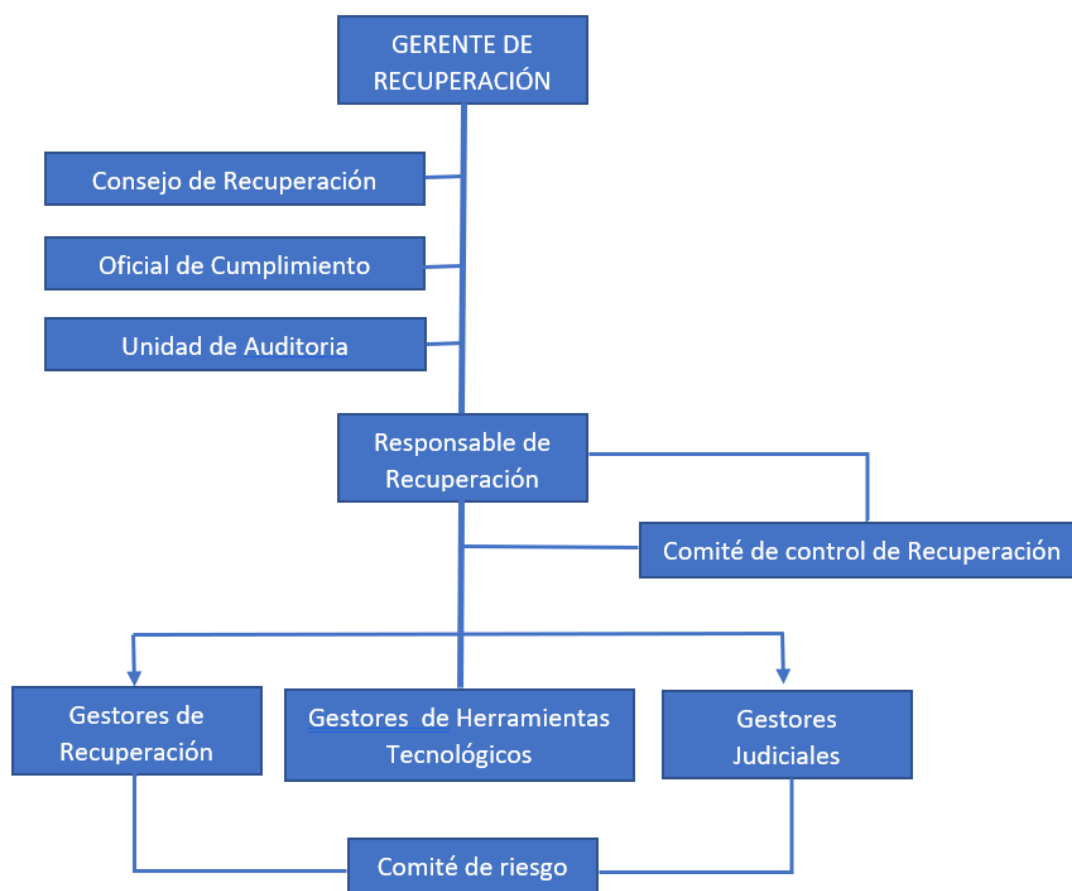
4.2.5.3 Castigo de cartera

Una obligación crediticia pasara a estado castigado una vez que se haya agotado todas las instancias recurridas anteriormente de acuerdo con los tiempos establecidos, e identificando los factores y debilidades en determinados periodos, información que coadyuvan a los planes de acción y para la toma de decisiones.

La eficiencia en la recuperación de cartera depende de la constancia con la que realizan la gestión de cobranza, así se podrá saber si cada uno de ellos está realizando el trabajo adecuadamente según lo planificado, ya que siempre se deben hacer gestiones más específicas para su recuperación.

4.3.5 Organigrama del departamento de recuperación de cartera vencida

Figura 4. Organigrama del departamento de recuperación de cartera vencida



Nota: Elaboración propia

- **Talento humano:** La cooperativa Jardín Azuayo debe contar con un personal capacitado para el departamento de crédito y cobranza, mismos que deben tener conocimiento acerca de la gestión de la cartera de crédito, así como políticas establecidas por la entidad financiera para este tipo de cobros, para lo cual debe contar con competencias asociadas a conocimientos comerciales y liderazgo, en caso de no contar con el área departamental se debe realizar a gestión lo que facilitara llevar un seguimiento eficaz de las carteras vencidas.
- **Política de crédito:** Es necesario implementarlas en el departamento de crédito y cobranza, políticas de crédito a fin de determinar aquellos límites de los respectivos

montos asignados, al mismo tiempo se podrá evaluar la capacidad del pago. Aquellas políticas se deben proyectar ante la necesidad y la utilidad de la entidad financiera, así como su aprobación por parte de los directivos, y su difusión del personal encargado, para que se cumplan a cabalidad. Además, estas políticas se deben sustentar de acuerdo con las políticas expuestas en la Superintendencia de Bancos.

- **Rotación de cartera:** El jefe del departamento encargado de crédito y cobranza deberá definir tiempos sobre la rotación de su cartera con el propósito que el dinero ingresado en la cooperativa Jardín Azuayo contribuya a obtener mayores oportunidades de rentabilidad y solvencia.
- **Herramientas de trabajo:** El personal debe estar dotado de las herramientas para las respectivas llamadas, notificaciones, visitas y mensajes de textos, entre aquellas herramientas están los aplicativos móviles donde se verifique la información general del socio, así como su valor a cobrar, por lo que, es indispensable contar con los respectivos recursos técnicos, tecnológicos, humanos y económicos. Estos recursos influyen de manera directa para el cobro de cartera vencida, puesto que al generar este tipo de estrategias los clientes deudores tendrán más presente sus obligaciones con la cooperativa.
- **Equipo jurídico de confianza:** Dentro del proceso de recaudación es necesario que la cooperativa Jardín Azuayo cuente con un equipo jurídico de confianza, que en el mayor de los casos sea un abogado, siendo el encargado de llevar los lineamientos con respecto al pago antes de iniciar un proceso judicial. Esta persona deberá desarrollar actividades como la vinculación, comunicación, identificación de los clientes y la definición de políticas y límites.

4.3 Implementación y control de la metodología

La aplicación de los procedimientos y técnicas específicas para la gestión de recuperación, será el Gerente de recuperación de cartera de la Coac Jardín Azuayo, quien dará seguimiento a que cada uno de los procesos se ejecuten según la metodología, y a su vez cada una de las agencias contara con un delegado encargado que bajo estricto nombramiento y claros conocimientos en recuperación, será asignado como responsable de recuperación dentro de cada oficina quien será el que lleve el control y seguimiento de cada proceso.

4.4 Fases de la puesta en práctica de la metodología

Figura 5. Fases de la puesta en práctica de la metodología



Nota: Elaboración propia

Diagnóstico: Desarrollar el diagnóstico situacional de la entidad financiera, para conocer sus fortalezas y debilidades frente al cobro de cartera vencida.

Planeación: Generar estrategias donde se implemente acciones para el otorgamiento, seguimiento, y cobro de los créditos generados.

Diseño: Establecer lineamientos acordes al diagnóstico situacional y planeación.

Implementación: Efectuar la metodología en la cooperativa para su correcto cobro de cartera vencida y su debida aceptación de las estrategias de cobranza.

Verificación: Dar seguimiento a las acciones desarrolladas, con el fin de verificar errores, mismos que deberán ser corregidos y sistematizados.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo con lo encontrado en el trabajo de investigación dentro de área de recuperación de cartera, se determinó que las estrategias de gestión mantenidas en el área de recuperación son consideradas como débiles, por tal motivo los procesos vigentes no cumplen con los estándares para una mejor gestión.
- De acuerdo con la finalidad que se tiene de la propuesta metodológica se pretende que el área de recuperación de cartera, tenga su estructura organizacional donde estarán direccionadas las actividades, o funciones de cada uno de los gestores de recuperación.
- La metodología propuesta esta direccionada a la implementación de estrategias que se enfocan más en lo intelectual que en lo monetario, hacia la parte de direccionamiento y capacitación del personal que realiza la gestión de recuperación.

Recomendaciones

- En cuanto a las áreas involucradas, que realizan el proceso de elección del personal para laborar dentro del área de recuperación de cartera, se recomienda que se haga un mayor énfasis en el análisis para la selección del personal, el cual para su elección debe tener un perfil idóneo con las capacidades y cualidades específicas para las diferentes gestiones que se realizan en el área de recuperación.
- En relación a las metodologías propuestas, es necesario que el área de recuperación de cartera tenga de forma digital una base de datos de los

créditos en mora actualizados, para la obtención oportuna de la información en cuanto a las gestiones que se realizan a los créditos, según su segmentación o clasificación de acuerdo a la mora, para optimizar recursos tanto en tiempo como financiero al momento de buscar y dar seguimiento hasta llegar a su gestión final.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, E. (2020). *Propuesta metodológica para la recuperación de cartera total de pólizas de Ramos de Fianzas Renovaciones, para la disminución de cartera vencida en la empresa de seguros aseguradoras de Sur C.A.* Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Aulestia, L. (2017). *Metodología de mejoras al procedimiento de recuperación de cartera vencida para empresas.* Guayaquil: ITB.
- Asobanca. (30 de SEPTIEMBRE de 2020). Obtenido de <http://asobanca.org.ec/publicaciones/evoluci%C3%B3n-de-las-cooperativas>
- Basurto, A. (2015). *Sistema Empresa Inteligente: Una propuesta al mundo sobre como debe ser la organización prototipo de la Era del Conocimiento* (Vol. 2). Sonora, México: Empresa Inteligente.
- Bernal, C. (2019). *Metodología de la investigación.* Colombia: Pearson Educación.
- Bone, R. (2016). Análisis de la cartera de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito afro ecuatoriana de la pequeña empresa correspondiente al periodo 2016 . (*Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Escuela de Contabilidad y Auditoría*).
- Castillo M. (2013). *Estrategias para reducir la morosidad de microcréditos otorgados.* RIOBAMBA: Escuela Superior Politécnica de.
- Cegarra, J. (2016). *Metodología de la investigación científica y tecnológica.* Madrid: Instituto Superior de la Energía.
- Cobo, J. N. (2018). *Diseño de un plan de mejora para incrementar el índice de recuperación de cartera del Plan Colectivo en empresa del sector salud, Regional Suroccidente – Cali.* Cali: Universidad de San Buenaventura de Colombia.
- Cooperativa Jardin Azuayo. (04 de Octubre de 2020). *Intranet.* Obtenido de <https://intranet.jardinazuayo.fin.ec/site/login>
- Cordova, M., & Monsalve. (2015). *Tipos de Investigacion: Predictiva, Proyectiva, Interactiva, Confirmatoria y Evaluativa.* Argentina.

Cuéllar, L. (2012). *Contabilidad un enfoque práctico* (Vol. 1). Bogotá, Colombia: alfaomegacolombiana S.A.

Economipedia. (2022). *Economipedia; Haciendo fácil la economía*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/morosidad-bancaria.html>

Fonseca, M. (2020). Análisis del control interno en los procesos de colocación y recuperación de créditos y su incidencia en la situación financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la producción Ltda. matriz Ambato, periodo 2019. *Dialnet*.

Fuentelsaz, I. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Editions Universitat Barcelona.

Grasso, L. (2016). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. . Cordoba: Editorial Brujas.

León, M. (2019). Elaboración de un plan estratégico para el control y recuperación de cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda., en el cantón Naranjito. *Dialnet*.

Loaiza, P., & Macas, D. (2009). Estudio de factibilidad para la creación de una agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crediamigo" en la parroquia Vilcabamba. Ecuador. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20072/1/Tsis%20Paola%20Vanesa%20Loaiza%20y%20Diana%20Mireya%20Macas.pdf>

López, T. (2017). *Estrategia para la recuperación de la cartera morosa de ENACALMATAGALPA del periodo 2017-2018* . Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/7537/1/17986.pdf>

Masaquiza, K. J. (2021). *Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito*. Obtenido de [file:///C:/Users/TORN/Downloads/1636-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7838-1-10-20210323%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TORN/Downloads/1636-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7838-1-10-20210323%20(1).pdf)

Mayorga, M. (2019). Auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato . (*Bachelor's thesis, Universidad*

Técnica de Ambato.

- Mejía, K. (2019). *El sistema Cooperativo*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Morales, A. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html>
- Ortega, J., Borja, F., & Aguilar, I. M. (2017). Evolución de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. *EDEM*, p.189.
- Portal de Educación Financiera. (2012). *Educa*. Obtenido de <https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-article-27138.html>
- Portillo, J. (2018). Diccionario. *Expansión*, pág. 5. Obtenido de <https://www.expansion.com/diccionario-economico/credito-bancario.html>
- Revelo, S. (2013). : *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa "Profemac" de la ciudad de Tulcán*. Tulcán: UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES.
- Sánchez, M. (2018). La Gestión en la recuperación de cartera y la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUC YUYAI Ltda., de la ciudad de Puyo . (*Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría*).
- Sandoval, C. (2015). *Desarrollo de una metodología de evaluación financiera para cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (27 de Agosto de 2019). *ekosnegocios*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cooperativas-de-ahorro-y-credito-segmento-1-con-menor-morosidad>.
- SuperBancos. (2022). Código Orgánico Monetario y Financiero. Quito, Ecuador. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2021/11/codigo_organico_monetario_financiero4.pdf
- Tenecela, M. (2017). Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida y estrategias de mejoramiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza agencia Macas . (*Bachelor's thesis, Escuela Superior*).
- Tomala, O. (2021). *Tipos de investigación*. Obtenido de

<https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/tipos-de-investigacion>

Vilac, M. J. (2019). Cooperativas de Ahorro y Credito segmento 1. *ekos*.

Yamazaki, G., & Ruíz, U. (2016). *Tendencia de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. México: Deloitte.

Zúñiga, M. (2020). Plan de políticas internas de crédito y cobranzas y su incidencia en la recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo Ltda. *Dialnet*.

Fiske, M., Kendall, P. L., & Merton, R. K. (2002). Propósitos y criterios de la entrevista focalizada (traducción de Consuelo del Val y Javier Callejo). *Empiria. Revista De metodología De Ciencias Sociales*, (1), 215–227.

Anexo 1

Cuestionario de la entrevista

- 1) ¿Existe en el área de recuperación de cartera un organigrama de funciones?
- 2) ¿Cuál es la gestión que se realiza por parte del área de recuperación hacia los créditos vencidos?
- 3) ¿El área de recuperación lleva un registro de las gestiones que se realizan con los créditos vencidos?
- 4) ¿Existen políticas al momento de otorgar un crédito?
- 5) ¿Cuántas y cuáles son las funciones de las personas que trabajan en el área de recuperación de cartera?
- 6) ¿Qué herramientas considera que son importantes para que los clientes cumplan con sus pagos?
- 7) ¿La empresa cuenta con un departamento de cobranza?
- 8) ¿Se actualizan periódicamente los datos de los socios?
- 9) ¿Cada cuanto se realizan reportes de la gestión que se realiza en la recuperación de cartera?
- 10) ¿Considera necesario la implementación de una metodología que ayude a la gestión de recuperación de cartera?

Anexo 2

Flujograma existente de recuperación de cartera

