



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÌA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESA**

**TEMA:**

Propuesta de acciones de mejora para los procesos de cobranzas en la  
Cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio en el periodo 2017.

**Autora:**

Guzmán Ledesma Delia Mercedes

**Tutora:**

Msc. Noemí Delgado Alvarado

Guayaquil - Ecuador

2017

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, y mi hija Ariana Quintana Guzmán quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por aquellos que yo soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

***Delia Mercedes Guzmán Ledesma***



## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Al INSTITUTO TECNOLÓGICO BOLIVARIANO por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi directora de tesis, Msc. Noemí delgado Por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que les encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.



## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

### **CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTORA**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

#### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Propuesta de acciones de mejora para los procesos de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio en el periodo 2017.”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

#### **TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: **¿Qué incidencia tienen los procesos de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, en los montos que alcanza actualmente la cartera vencida en el año 2017?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

**Presentado por la Egresada:** Guzmán Ledesma Delia Mercedes

**Tutora:** Msc. Noemí Delgado Alvarado



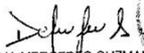
Factura: 002-002-000023848

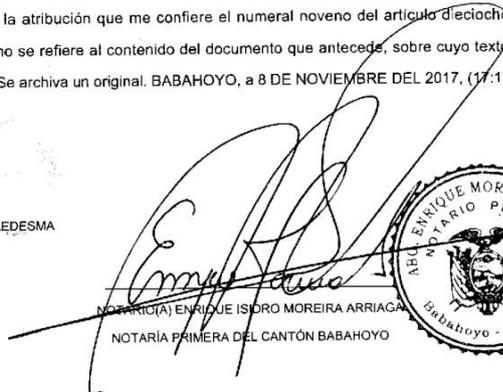


20171201001D01837

**DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20171201001D01837**

Ante mí, NOTARIO(A) ENRIQUE ISIDRO MOREIRA ARRIAGA de la NOTARÍA PRIMERA, comparece(n) DELIA MERCEDES GUZMAN LEDESMA portador(a) de CÉDULA 1206450585 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en BABAHOYO, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaría, no asume responsabilidad alguna. - Se archiva un original. BABAHOYO, a 8 DE NOVIEMBRE DEL 2017, (17:17).

  
DELIA MERCEDES GUZMAN LEDESMA  
CÉDULA: 1206450585

  
NOTARIO(A) ENRIQUE ISIDRO MOREIRA ARRIAGA  
NOTARÍA PRIMERA DEL CANTÓN BABAHOYO



## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Guzmán Ledesma Delia Mercedes en calidad de autora con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación; Propuesta de acciones de mejora para los procesos de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio en el periodo 2017, de la modalidad SEMIPRESENCIAL realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de TECNOLOGIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE - LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 114 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.



DELIA MERCEDES GUZMAN LEDESMA

Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula: 1206450585



**CERTIFICADO DE VOTACION**  
ELECCIONES GENERALES 2011  
1 DE ABRIL DE 2011

**006** [illegible]

**000 - 200**  
[illegible]

**COMISION**  
[illegible]

**COMISION EJECUTIVA DEL REGISTRO ELECTORAL**  
[illegible]

**LOS SIGUIENTES**  
[illegible]

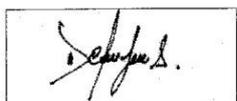
**REGISTRADO**  
[illegible]

**PARTE COMARCA**  
[illegible]

**PARTE COMUNA**  
[illegible]

**REG. ENVOYADO MOREIRA ARIAGA**  
NO ARIAGA PRINERO  
Bubahoyo - Los Rios

## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



**Número único de identificación:** 1206450585

**Nombres del ciudadano:** GUZMAN LEDESMA DELIA MERCEDES

**Condición del cedulado:** CIUDADANO

**Lugar de nacimiento:** ECUADOR/BOLIVAR/GUARANDA/GABRIEL  
IGNAC.VEINTIMILLA

**Fecha de nacimiento:** 10 DE JULIO DE 1988

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Sexo:** MUJER

**Instrucción:** SUPERIOR

**Profesión:** ESTUDIANTE

**Estado Civil:** SOLTERO

**Cónyuge:** No Registra

**Fecha de Matrimonio:** No Registra

**Nombres del padre:** GUZMAN URREA MANUEL MILTON

**Nombres de la madre:** LEDESMA ESCOBAR MARIA AMERICA

**Fecha de expedición:** 22 DE NOVIEMBRE DE 2016

Información certificada a la fecha: 8 DE NOVIEMBRE DE 2017

Emisor: LUIS RULLERY CARBO LUNA - LOS RIOS-BABAHOYO-NT 1 - LOS RIOS - BABAHOYO



  
Ing. Jorge Troya Fuertes  
Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación  
**Documento firmado electrónicamente**



La institución o persona ante quien se presente este certificado deberá validarlo en: <https://virtual.registrocivil.gob.ec>, conforme a la LOGIDAC Art. 4, numeral 1 y a la LCE.  
Vigencia del documento 1 validación o 1 mes desde el día de su emisión. En caso de presentar inconvenientes con este documento escriba a [enlinea@registrocivil.gob.ec](mailto:enlinea@registrocivil.gob.ec)

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** tesis final 27 10 2017.docx (D31991057)  
**Submitted:** 11/2/2017 4:43:00 PM  
**Submitted By:** delibarby@hotmail.com  
**Significance:** 5 %

Sources included in the report:

TESIS DE GRADO. Gestiu00F3n del departamento de cru00E9dtos y cobranzas y su incidencia en los Estados Financieros de la COAC Guaranda Ltda periu00F3do 2013. Luz Angu00E9lica Becerra Villa .docx (D13227068)  
Trabajo de titulaci3n\_corr.docx (D19134680)  
GINGER TESIS.docx (D25059390)  
1474569222\_CC.AA. YOSELIN - SEPT. 20-2016.docx (D21920762)  
Tesis Final.docx (D10724629)  
TESIS ACTUAL-version 5.docx (D18293984)  
TESIS MICROEMPRESAS LEO Y MAJO TERMINADA.doc (D11729287)  
JOSELYN RENATA YAMBAY FUENMAYOR.docx (D30040192)  
<http://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/listado-Cooperativas-Segmento-4-cubiertas-por-el-Seguro-de-Dep%C3%B3sitos.pdf>  
<http://collect68.blogspot.com/2011/11/historia-de-las-cobranzas.html>

Instances where selected sources appear:

19



## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en  
Administración de Empresas.**

### **Tema**

**Propuesta de acciones de mejora para los procesos de cobranzas en  
la Cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio en el periodo 2017.'**

**Autora: Guzmán Ledesma Delia Mercedes**

**Tutora: Msc. Noemí Delgado Alvarado**

### **RESUMEN**

**La investigación realizada en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio de la cual esta se encuentra ubicada en la provincia de Los Ríos, a la cual se presenta que los diferentes créditos que esta realiza a los clientes otorgados, no son cobrados ni rembolsados por lo cual se presenta en la cooperativa el problema que afecta administrativamente y financieramente sobre el desarrollo de la cobranza.**

**La cooperativa necesita realizar varios cambios en el área de cobranzas ya que los procedimientos en términos administrativos no cumplen los resultados por lo cual se presenta el problema de investigación con el fin de determinar las mayores causas que dan como resultado un mal manejo en el rea de las cobranzas de los créditos.**

**Para esto se aplicara la metodología a seguir para la relación del análisis de la cobranza de la cooperativa para poder de tal manera presentar acciones que solucione el problema diagnosticado.**



## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en  
Administración de Empresas.**

### **Tema**

**Propuesta de acciones de mejora para los procesos de cobranzas en  
la Cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio en el periodo 2017.'**

**Autora: Guzmán Ledesma Delia Mercedes**

**Tutora: Msc. Noemí Delgado Alvarado**

### **ABSTRACT**

**The investigation carried out in the savings and credit cooperative San Antonio, of which it is located in the province of Los Ríos, to which it is presented that the different credits that it makes to the granted clients, are not charged nor reimbursed for what which is presented in the cooperative the problem that affects administratively and financially on the development of collection.**

**The cooperative needs to make several changes in the area of collections because the procedures in administrative terms do not meet the results which is why the research problem is presented in order to determine the major causes that result in poor management in the area of the collections of the credits.**

**For this the methodology to be followed will be applied to the relationship of the analysis of the collection of the cooperative to be able to present actions that solve the problem diagnosed.**

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTORA.....	iv
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Antecedentes de la investigación .....	3
1.1.1. Ubicación del problema en un contexto. ....	3
1.1.2. Situación de conflicto .....	4
1.2.3. Formulación del problema de investigación .....	5
1.2.4. Delimitación del problema.....	5
1.1.5. Variables de investigación.....	6
1.1.6. Objetivos.....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos.....	6
1.1.7. Justificación de la Investigación.....	6
CAPÍTULO II .....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Fundamentación teórica.....	8
2.1.1. Antecedentes históricos .....	8

2.1.2. Antecedentes referenciales .....	10
2.2. Fundamentación legal.....	19
2.3. Conceptualización de las variables.....	20
Variable independiente: Procesos de cobranza.....	20
Variable dependiente: Montos de la cartera vencida .....	20
2.4.    Glosario de términos.....	20
CAPÍTULO III.....	23
Presentación de la empresa .....	23
Su Misión está definida como: .....	24
La Visión ha sido definida como: .....	24
3.2. DISEÑO METODOLOGÍCO.....	28
CAPÍTULO IV.....	31
ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	31
4.2.    Propuesta de mejora para el proceso de cobranza.....	45
CONCLUSIONES .....	49
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS.....	53

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

#### **1.1.1. Ubicación del problema en un contexto.**

La cobranza es de vital importancia para el funcionamiento y continuidad en todo tipo de empresa u organización, independientemente de la actividad comercial a la que este dedicada, Los procesos de cobranzas influyen mucho en la rentabilidad de la empresa, se sitúa como medio prioritario en toda gestión empresarial por lo que es recomendable para la salud financiera de toda organización, el realizar un análisis periódico a la gestión de cobranzas.

Los procedimientos de cobranza como refiere Ochoa (2012), deben de ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de cuentas por pagar, por eso es importante mencionar los pasos a seguir para una buena cobranza.

El principal problema que afrontan a las empresas que tiene cartera vencida es el déficit de liquidez entendida como toda aquella incapacidad de realizar las metas y obligaciones de corto plazo a medida que estas se vencen.

La principal problemática a las que se confrontan las empresas con cartera vencida es la ausencia de liquidez comprendida como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones ya sean estas a corto plazo a medida que se vencen como lo afirma (Montero, 2004). La relación entre cartera vencida y falta de liquidez se hace evidente cuando el ciclo

de operación de la empresa no se lleva a cabo en los términos calculados o esperados debido a la falta de entrada de efectivo por concepto de cobranza de cuentas pendientes. En este sentido, la situación financiera de corto plazo se ve afectada debido a la falta de liquidez y a la premura de adquirir préstamos de corto plazo que le permitan mantenerse en operación. Evidentemente las empresas más pequeñas deben enfrentar el problema de liquidez de otras formas distintas a la adquisición de préstamos, dada su incapacidad de obtener financiamiento por parte de las instituciones financieras.

En la actualidad las cooperativas bancarias se enfocan en operaciones mediante captación de depósitos del público, por lo que son objeto de regulaciones de varios organismos de control del sistema financiero, estos obligan a que los recursos captados sean manejados con altos niveles de eficiencia y colocados al menor riesgo posible, lo cual se debe considerar importante al momento de contratar personal para la colocación de créditos ya que estos deben estar bien respaldados.

Los procesos de cobranzas en este tipo de empresa generalmente deben ser planificados y aprobados por las autoridades máximas de las Cooperativas como Consejo de Administración y la Asamblea General, también juega un papel muy importante la función del oficial de negocios y cobranzas, ya que es quien debe investigar más a fondo con qué tipo de personas se está negociando y la viabilidad del crédito ya que el propósito de la institución es recuperar el 100% del capital que se prestó y beneficiarnos de los intereses que genera este capital.

### **1.1.2. Situación de conflicto**

El problema en las cooperativas de ahorro surge por la carencia de políticas en el proceso de cobranza, debido a que este era otorgado con facilidad a las personas, mediante este procedimiento en los últimos periodos el manejo de los créditos de la cooperativa ha sido restringido

para algunas personas, este es concedido mediante una serie de características que son planteadas por la empresa.

El manejo de los créditos en la cooperativa ya no es efectuado con normalidad, debido a que existe una alta cartera vencida que afecta a la empresa ya que el monto de la cartera vencida corresponde a 70 000.00 dólares en lo cual en base a un estudio del manejo de la cartera el 80% de los créditos otorgado han sido destinados a la actividad agrícola, en especial los cultivos de ciclos cortos, el 15% de los créditos de la cartera vencida es destinada para el área de comercio y el ultimo restante en consumo, en lo cual con esta investigación efectuada en la cooperativa se ha determinado, que la inversión destinada para los cultivos de ciclo cortos no es factible al 100%, por lo cual se desea reforzar el proceso de cobranza para poder recuperar el capital que actualmente en este periodo se encuentra vencido, conjuntamente con esto se desea establecer estrategias que contribuyan a proponer una propuesta para mejorar el sistema de cobranza.

En consecuencia a aquello, la empresa puede presentar quiebre financiero debido a la falta de recursos para solventar a la empresa y la designación de pagos a los empleados y quipo afine a esta.

### **1.2.3. Formulación del problema de investigación**

¿Qué incidencia tienen los procesos de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, en los montos que alcanza actualmente la cartera vencida en el año 2017?

### **1.2.4. Delimitación del problema**

**Campo:** Administración de Empresas

**Aspecto:** Técnicas Eficientes de Cobranzas

**Área:** Finanzas

**Periodo:** 2017

### **1.1.5. Variables de investigación**

**Variable independiente:** Procesos de cobranza

**Variable dependiente:** Montos que alcanza la cartera vencida

### **1.1.6. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Proponer mejoras para el proceso de la cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio en el periodo 2017.

#### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente sobre los procesos de cobranza y cuentas por cobrar
- Diagnosticar los procesos de cobranza actual y la incidencia que tiene la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.
- Proponer mejoras para los procesos de cobranza de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito San Antonio.

### **1.1.7. Justificación de la Investigación**

La presente investigación se la realiza debido al gran indicativo de morosidad que mantiene la agencia Mata de Cacao de la Cooperativa San Antonio, con el resultado de esta investigación se pretende bajar este indicativo moroso hasta el punto en el cual no resulte negativo para la institución.

El trabajo es conveniente porque mejorará el proceso de cobranza que ejerce la Cooperativa, estos procesos se implementarán en la agencia para modificar los métodos de cobranzas utilizados por el asesor o personal de cobranza.

El beneficio social, radica en que implican una mejor disponibilidad de liquidez para créditos en los cuales resultarán beneficiados gran parte de los socios que pertenecen a la sociedad de la cooperativa, y dará apertura a nuevas personas que desarrollan una actividad productiva.

La implicación práctica se dará al proponer nuevas alternativas para los procesos de cobranzas que se han venido desarrollando en la Cooperativa, y así poder solucionar el problema de morosidad por el que está pasando la institución.

La investigación ayudará a recolectar y analizar datos de los socios a los que sirve la cooperativa para obtener la mejora necesaria, la cual servirá de guía para orientar hacia donde la cooperativa debe dirigir el trabajo acerca de la gestión de cobranzas, en este sentido el trabajo tiene su utilidad metodológica. Además, de poder de referencia a otros estudios similares.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Fundamentación teórica**

##### **2.1.1. Antecedentes históricos**

La historia de las cobranzas tiene sus inicios desde la era antes de cristo como lo afirma (Fernández, 2006). Desde la edad media los comerciantes utilizaban cartas de crédito para sus cobranzas estas cartas eran escritas en tablillas de barro que están fueron creadas en Mesopotamia. A medida de la evolución de las cobranzas fueron establecidos bancos para que establezcan y crean créditos.

Se sabe que la práctica de las cobranzas como afirma Richard (2011) se remonta a la época de la cultura griega. En aquella época se creó un sistema el cual denominaron sistema jurídico de las leyes de Solón y con este sistema se aportó la mejora de las actividades administrativas y el manejo de las cuentas por parte de los funcionarios, los mismos crearon un complejo sistema para anotar las contribuciones pagadas de diversas ciudades de Atenas.

Lo anterior, fue el inicio de la administración de las cuentas por cobrar, que con el tiempo y con el desarrollo de otras ciencias, se solidificó y mejoró la actividad de la cobranza, llegando hasta nuestros tiempos con la creación de sofisticados sistemas administrativos y tecnológicos muy eficiente para este proceso.

En el pasado como refiere Montero (2004) las áreas de cobranza no eran críticas en el proceso administrativo, esto era por muchos factores, tales como que no se daban ventas a crédito, los clientes tenían menos deudas, cumplían con sus compromisos a cabalidad y otros más; estas

situaciones fueron cambiando con el tiempo, debido a muchos factores tales como la masificación de la oferta de bienes y servicios en el mercado en una guerra comercial de las empresas y otra, las facilidades que se otorgan para obtener un crédito para la compra de algún bien o servicio.

Estos cambios han hecho que las personas adquieran más deudas, con lo que comprometen en mayor porcentaje sus ingresos, llegando al punto en que su capacidad de pago se ve afectada por la cantidad de obligaciones que adquieren, viéndose forzados a incumplir con algunos de estos compromisos de pago.

En la actualidad en el campo de la recuperación de cartera, es necesario tener claridad en que la labor de cobranza es un efecto de algo, de una causa, la causa es el de vender un bien o servicio no al contado sino al crédito. Esta acción de venta al crédito genera automáticamente una cuenta por cobrar para las organizaciones y es aquí en donde surge la razón de ser de las áreas de cobro; dar el seguimiento adecuado a la recuperación de dicho capital.

Por estas y otras razones las empresas que otorgan crédito en la venta de sus bienes y servicios como lo afirma (Morales, 2014), se han visto en la necesidad de invertir en mejor personal y tecnología con el objetivo de mejorar la eficiencia en sus áreas de recuperación de cartera, y así mantener el flujo de efectivo adecuado para el funcionamiento de las operaciones de las empresas.

Eso es necesario ya que no es un secreto que la mala administración del crédito y las cuentas por cobrar, puede llevar a la quiebra a cualquier entidad, un caso claro y reciente es la burbuja inmobiliaria que se dio en Estados Unidos el año recién pasado, lo cual desató la crisis financiera mundial.

En los que ejercen actualmente en las áreas de cobro es de suma importancia transmitir a los colaboradores la responsabilidad y compromiso que genera en la continuidad del funcionamiento de la compañía, ya que como esta labor es un efecto de una venta al crédito, estamos obligados a cerrar el círculo de esa venta, con el cobro de lo adeudado y que esto se convierta en un negocio real, de beneficio para la empresa.

### **2.1.2. Antecedentes referenciales**

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 (Home, 2002), debido a que estas las cuentas es aumento de un credito 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.

La administración de las cuentas por cobrar en las diferentes empresas es manejada por medio de políticas, como las relacionadas con créditos y cobranzas procedentes del área de cobranzas que es la encargada de vigilar el cumplimiento de los cobros que los clientes deben a la empresa.

El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es determinar el tiempo de cobro a cada cliente en un plazo mínimo y según sea posible como lo afirma Gitman (2012), en lo cual el logro de esta meta aportará tres temas de los cuales son: estándar de crédito y selección para su otorgamiento, términos de crédito y supervisión de crédito.

#### **2.1.2.1. Estándar de crédito y selección para su otorgamiento**

El estándar de crédito y la selección para el otorgamiento de los créditos está compuesto por la aplicación de técnicas con el objetivo de determinar si el cliente merece la aceptación del crédito, este proceso de crédito implica elaborar y evaluar la capacidad crediticia que tiene el cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa para el desarrollo del crédito existe el proceso de las 5C del crédito como lo afirma (Gitman, 2012), de las cuales se describe que son:

- Caracterizas al solicitante: Esto se hace teniendo en cuenta las características de los pagos de los clientes para determinar el grado del cumplimiento de los pagos, para lo cual se revisa la información histórica del cliente. Su objetivo es la evaluación de la conducta de la calidad moral y capacidad administrativa de los solicitantes por medio de un análisis del riesgo del deudor.
- Capacidad: El objetivo es analizar la capacidad del pago de los clientes, evaluando la habilidad del cliente para tener los recursos necesarios para cumplir con los compromisos financieros.
- Capital: El objetivo es medir la solides fianciera de la empresa a travez de la evaluacion de los recursos solicitados.
- Colateral: El monto de los activos disponibles que el solicitante tiene disponible para garantizar el credito.

El objetivo de este apartado es determinar el comportamiento de la empresa en su conjunto para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortaleza financiera del deudor.

- Condiciones: son las condiciones enconominas existentes de la empresa ya sean estas generales o especificas para el manejo de los creditos, el objetivo de este factor es analizar la capacidad que tiene el solicitante para generar los recursos fiancieros sufientes en un plazo determinado para cumplir con sus compromisos fiancieros.

#### **2.1.2.2. Términos de crédito y supervisión de crédito**

Las políticas de créditos y cobranza se denominan como aquellos factores importantes en las cuentas por cobrar de una empresa y estos pueden ser establecidos por estándares para el manejo de las políticas en la empresa.

En las empresas estas políticas son determinadas por la empresa mediante la combinación de los procedimientos como lo afirma Home (2002), estos procedimientos son combinados para realizar los cobros procedentes de créditos realizados, los procedimientos que este autor aclara son los de enviar cartas, llamadas a los clientes y visitas personales.

El crédito es una operación financiera en la que se pone a disposición del usuario una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un periodo de tiempo determinado.

En un crédito nosotros mismos administramos ese dinero mediante la disposición o retirada de los montos de dinero y el ingreso o devolución del mismo, atendiendo a nuestras necesidades en cada momento. De esta manera podemos cancelar una parte o la totalidad de la deuda cuando creamos conveniente, con lo que el proceso consecutivo en la deducción en los pagos de los intereses.

El periodo de crédito según (Morales, 2014), se define como el lapso de tiempo por el que se extiende un crédito a un cliente para cancelar una deuda, mediante la aprobación de términos y condiciones de una política de cobranza que especifican el tiempo que se les concede a los clientes que se les hará por un pronto pago.

El procedimiento de la evaluación del crédito a los clientes es realizado por medio de tres pasos de los cuales son: obtener información del solicitante, analizar esta información para determinar la solvencia del solicitante y tomar la decisión del crédito.

La calificación del crédito es aquel método de selección para otorgar algún tipo de crédito que es usado normalmente en las solicitudes de créditos en lo cual este procedimiento genera una calificación del grado de cumplimiento de los pagos del créditos del solicitante como lo menciona (Gitman, 2012), esta información es aplicable en la toma de decisiones de la empresa para la verificación del otorgamiento de crédito al solicitante.

Se menciona que la supervisión de crédito en la administración de las cuentas por cobrar, consiste en una revisión continua de sus cuentas por cobrar para verificar si los clientes están pagando de acuerdo a los términos que fueron establecidos.

La administración de cuentas por cobrar es la representación del crédito que la empresa concede a los clientes para sostener las funciones de la organización como lo afirma (Robles, 2012), se considera importante conocer al a quien se le concede el crédito, en base a factores, el presente autor considera que los factores a continuación son importante para otorgar un crédito entro los cuales son:

- Plaza
- Monto
- Tiempo
- Requisitos para otorgar el crédito
- Cobranza
- Sanciones por incumplimiento
- Beneficios por pronto pago

### **2.1.2.3. Clasificación del crédito**

Las operaciones del crédito se las clasifacas normalmente según el autor (Morales, 2014), en las siguientes según: su destino; las garantías que se

otorgan para su obtención; la personalidad del prestatario y la duración del crédito.

- **Por su destino**

Un crédito financiero se otorga para la producción o para el consumo, el crédito para la producción permite financiar las inversiones productivas para proporcionar a los empresarios recursos financieros para manejar el capital de trabajo, lo cual ayuda a la producción de bienes y servicios, en el caso de los créditos de consumo son préstamos que hacen las personas para la adquisición de bienes.

- **Por garantías**

En la clasificación de los créditos por su garantía se presentan dos de los cuales son la garantía real que puede ser uno de los bienes del deudor y la garantía personal el cual es asegurado por el conjunto del patrimonio del prestatario sin afectar ningún bien en especial.

- **Por su duración**

Según el tiempo pueden distinguirse los créditos a corto, medianos y largo plazos, la distinción esencial reside en la función económicas que van a desempeñar.

### **Riesgo de crédito**

El riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, o indirectas derivadas que procede el no pago las obligaciones de los clientes según lo afirma (Jaime Tomás, 2002)

### **2.1.2.3. Cobranza**

La cobranza significa 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.

### **Proceso de cobranza**

El proceso de cobranza es un proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el

pago de algún servicio. Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. (González, 2007)

### **Fase de cobranza**

En el desarrollo de las fase según (Morales, 2014), afirma que existen cuatro fases para el desarrollo de las cobranzas en las empresas de créditos.

**Prevención:** son las acciones encaminadas a evitar el incumpliendo de los pagos del cliente, aseguramiento de los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de lis clientes irresponsables.

**Cobranza:** son las acciones que son encaminadas a recobrar adeudos tanto a corto o largo plazo.

**Recuperación:** son las acciones encaminadas a recuperar adeudos a créditos en moran con bastante tiempo, es probable que la empresa no desea continuar la relación de negocios con el cliente.

**Extincion:** son acciones dirigicas a registrar contablemente las cuentas de por cobrar como saldadas cuando los cliente han pagado los adeudos correspondientes.

#### **2.1.2.4. Etapas del sistema de cobranza**

Las etapas del sistema de cobran se las define como actividades que tienen coste bajo, las primeras actividades según Morales (2014), se relacionan con el cliente con un grado de atención considerable para

conservar su buena voluntad, en las últimas etapas las acciones son consideradas más incisivas. Es posible dividir el sistema general de cobranzas en cuatro etapas o fases que se pueden establecer las siguientes:

1. Etapa de rutina
2. Etapa de exhortaciones impersonales
3. Etapa de exhortaciones personales
4. Etapa de acción física

### **Etapa de rutina**

Esta etapa es en donde se hace la clasificación de los deudores específicamente para aquellos clientes que no cumplen con las fechas de pagos que fueron establecidas.

### **Etapa de exhortaciones impersonales**

Esta etapa se la caracteriza por las acciones de cobro en base a un procedimiento rutinario que se orienta en el llamado de atención al cliente para que este cumple con las obligaciones de sus saldos vencidas.

### **Etapa de exhortaciones personalizada**

En esta fase todas las gestiones se las elabora ante el deudor mismo, se utilizan esfuerzos donde no interviene acciones legales para no perjudicar al prestamista.

### **Etapa de acción drástica**

Se menciona que en esta etapa se identifica si el deudor posee bienes propios antes de realizar cualquier acción legal, derivado de lo cual pueden emplearse distintas técnicas de cobranzas en estos casos:

- Convenientes de ampliación
- Convenios de arreglo
- Cesión de cuentas por cobrar
- Agencias de cobranzas

Las cartas de cobranzas deben reunir los siguientes requisitos:

Es necesario que no sean cartas pre-impresas o cartas machotes en las que solo se escribe el nombre del cliente y la cantidad adeudada. Normalmente no dan resultado, aunque algunos lugares y con ciertos tipos de clientes producen buen efecto. En casos de que la empresa tenga numerosos clientes y no cuente con otro medio para recordar el pago más que a través de este sistema no quedará más que acudir a su uso, pero habrá que vigilar sus resultados para observar si no es un gasto inútil.

No se debe abusar de su uso por que el cliente termina por perderles el miedo.

Las cartas deben tener una entrada amable y cordial a pesar de que el deudor este muy atrasado.

No deben contener elementos amenazadores a menos que se vayan a cumplir de inmediato, amenazar sin cumplir con lo que se dice acarrea resultados contraproducentes como lo afirma.

Las instituciones financieras según Zuluaga (2011) están sujetas a una variedad de riesgos. El más significativo de éstos es el riesgo de crédito, y es el de mayor importancia cuando la cartera de crédito de una institución está concentrada en créditos de consumo, en la Cooperativa San Antonio actualmente hay una cartera alta en consumo con lo cual aumenta el riesgo de crédito.

La actividad crediticia constituye la principal fuente de ingresos para una institución financiera, pero también puede ser la causa de la quiebra. La función de crédito es canalizar de manera eficiente los recursos hacia empresas y persona para impulsar el desarrollo económico y la creación de valor. El riesgo de los préstamos irrecuperables es el condicionante de

la rentabilidad y de la valuación de lo que deberá ser el activo más importante de un intermediario financiero.

Tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero. El problema radica cuando este porcentaje supera los límites esperados. Aunque considerando como la etapa final del ciclo de crédito, en la realidad la cobranza juega un papel mucho más importante en este proceso.

La cobranza es un servicio importante que permite el mantenimiento de los clientes al igual que da la posibilidad de volver a prestar, es un proceso estratégico y clave para iniciar el hábito y una cultura en la forma de pago de los clientes (Ramos, 2013).

No existe campo de conocimiento totalmente inexplorado, por tal razón es importante reseñar investigaciones previas, en el que los investigadores adquirieron conocimientos e informaciones relacionadas con el tema a acordar.

#### **2.1.2.5. Técnicas de cobranza**

Según Morales (2014) existen varias sugerencias para que los colaboradores obtengan respuestas exitosas en base al comportamiento del cliente. En lo adelante se relacionan alguna de ellas:

- Según el riesgo de pérdida de la deuda
- Según el comportamiento del deudor con el cobrador
- Según el comportamiento del deudor con el cobrador
- Según el comportamiento del deudor con el cobrador
- Según el comportamiento de la deuda

#### **2.1.2.6. Cuentas por cobrar e incobrables**

Las cuentas por cobrar se consideran como aportes financieros que deben las personas a la empresa. Existen cuentas por cobrar derivadas de las operaciones de la empresa. Las cuentas por cobrar que no son procedentes de las operaciones de la empresa. Las cuentas por cobrar que no provienen de las operaciones del negocio se derivan de diversas transacciones como son los préstamos a empleados y anticipos a empleados que da la empresa, entre otros. Las cuentas por cobrar derivadas de las operaciones propias de la empresa son sumas que adeudan los clientes por ventas de bienes o servicios a crédito. (Vargas, 2007)

## **2.2. Fundamentación legal**

En el trabajo se toma en cuenta la Ley de Economía Popular y Solidaria, en cuanto a homologación de créditos, correspondiente a su artículo 94, Los préstamos concedidos por las cooperativas de ahorro y crédito en beneficio de sus socios, que tengan como finalidad la adquisición, reparación o conservación de vivienda, se asimilan y tendrán el mismo tratamiento contemplado para los prestatarios del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, el mismo que se hace extensivo a los préstamos otorgados por las cooperativas de ahorro y crédito, afianzados con prenda o hipoteca y a los prestatarios de dichas cooperativas, en todos los actos o contratos que celebren con las mismas.

La ley de compañías en su artículo 451 acentúa que para la recaudación de las contribuciones, intereses y multas, que adeuden las compañías morosas, el Superintendente de Compañías emitirá el título de crédito y procederá a recaudar su valor por medio de la jurisdicción coactiva. También podrá designar un delegado para la recaudación, sin que en ninguno de los casos se necesite orden de cobro. En el auto de pago se podrá ordenar cualquiera de las providencias preventivas prescritas en el Código de Procedimiento Civil, sin necesidad de acompañar ninguna

prueba. En lo demostrado se aplicarán las disposiciones contenidas en Código Tributario.

## **2.3. Conceptualización de las variables**

### **Variable independiente: Procesos de cobranza**

Es el proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. En lo cual se puede entender que esta puede ser realizada por la misma empresa que debe obtener el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución. En el primer caso, después de acordar la identificación de los montos que deben percibirse, una persona denominada cobrador se hace presente en los domicilios identificados para el abono del monto estipulado.

### **Variable dependiente: Montos de la cartera vencida**

Monto total de créditos otorgados por una persona física o moral y que se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos en mora. Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

## **2.4. Glosario de términos**

**Codeudor:** Persona que conjuntamente con otra u otras se obligan al pago de una deuda, y que además recibe los beneficios del préstamo.

**Crédito castigado:** Hace alusión a una operación ante todo de orden contable, consistente en dar el tratamiento de pérdida a una cantidad originalmente registrada como activo, medida que razonablemente puede tomarse al cerciorarse del irrecuperable monto de obligación. Sin

embargo, el castigo de créditos no exime a la entidad acreedora del deber de continuar con el cobro de las sumas comprometidas, ni tampoco releva al responsable del crédito de su condición de deudor moroso.

**Crédito directo:** Incluye el monto total de las operaciones de crédito que puede tener un socio como deudor principal en la Cooperativa y en otras instituciones del Sistema Financiero y Comercial.

**Deudor:** Persona que debe o está obligada a pagar un crédito. Se considera también como deudor al cónyuge en caso de ser casado (a), sin disolución conyugal.

**Exposición al riesgo de crédito:** corresponde al saldo total de operaciones de crédito y contingentes comprometidos con el deudor.

**Línea de crédito:** Cupo de crédito aprobado a un socio, por un monto determinado que puede ser utilizado dentro de un plazo establecido, mediante desembolsos parciales o totales.

**Mora:** Atraso que presenta un deudor en el cumplimiento del plan de pago de sus cuotas pactadas.

**Negociación del Crédito:** Proceso mediante el cual el deudor llega a un acuerdo con el acreedor en las condiciones de: monto, plazo, tasa de interés, período y forma de pago de un crédito.

**Notificación de Cobro:** Carta de aviso de vencimiento y de cobro, que se entregan a los deudores y garantes con crédito en mora.

**Obligación Crediticia:** Compromiso de pago del prestatario bajo riesgo que establece la posibilidad de ejecutar las garantías, ante el incumplimiento de pago de la obligación.

**Oportunidad del crédito:** Factor que determina la calidad del servicio de crédito y que refleja la agilidad de la cooperativa para ofrecer los recursos de manera que cubran su necesidad y expectativas.

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

**Seguimiento:** Proceso de control y monitoreo después del otorgamiento de un crédito, que se realiza en cada crédito cuando se considera necesario.

**Proceso de crédito:** Comprende las etapas de otorgamiento; seguimiento y recuperación. La etapa de otorgamiento incluye la evaluación, estructuración donde se establecen las condiciones de concesión de la operación, aprobación, instrumentación y desembolso. La etapa de seguimiento comprende el monitoreo de los niveles de morosidad, castigos, refinanciamientos, reestructuraciones y actualización de la documentación. La etapa de recuperación incluye los procesos de recuperación normal, extrajudicial o recaudación judicial, las mismas que deben estar descritas en su respectivo manual para cumplimiento obligatorio de las personas involucradas en el proceso.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Presentación de la empresa**

La Cooperativa de ahorro y crédito San Antonio fundada el 1 de junio de 1969, desde entonces ha prestado servicios a la provincia de Los Ríos. La misma está conformada por seis agencias con un aproximado de setenta empleados, se tomará como referencia para este estudio la agencia que está ubicada en la parroquia Mata de Cacao, aquí laboran un jefe de agencia, un asesor de crédito y dos empleados.

Los clientes de la cooperativa son microempresarios y agricultores de la zona rural de la provincia de Los Ríos, comprendidas entre los 18 y 55 años de edad de nivel económico, medio bajo y bajo.

Dentro de los clientes además hay muchos que pertenecen a organizaciones sociales de base y de segundo grado, esto es muy importante porque ellos no solo trabajan para el desarrollo de la familia sino también para el desarrollo de la comunidad.

La mayoría de ellos se caracteriza en su gran mayoría por ser productores agrícolas y consumidores de productos de comercialización interna, que desempeñan sus labores en tiendas de abarrotes, bazares, restaurantes, carnicerías, comidas a paso y artesanías.

La parte financiera como la banca privada goza de buenas estrategias publicitarias, las cuales han hecho que muchos agricultores y microempresarios de sector rural de la provincia de los ríos quieran participar, pero pocos de ellos gozan de cumplir con los requisitos que estos requieren para poder obtener algún beneficio. Entre los competidores más importantes en la provincia están:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San José
- Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cafetal
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 13 de abril

Algunas de estas no son propiamente de la Provincia de los Ríos, pero representan gran competencia en el sector financiero.

La empresa tiene como objeto social el desarrollo de los habitantes de la provincia de Los Ríos a través de los créditos que otorga la institución.

### **Su Misión está definida como:**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito referente de la Provincia de los Ríos, que promueve la calidad de vida de nuestros asociados y grupos de interés a través de productos y servicios financieros competitivos e innovadores con amabilidad, agilidad y humanismo que respaldan nuestro trabajo con fuerte responsabilidad financiera y social.

### **La Visión ha sido definida como:**

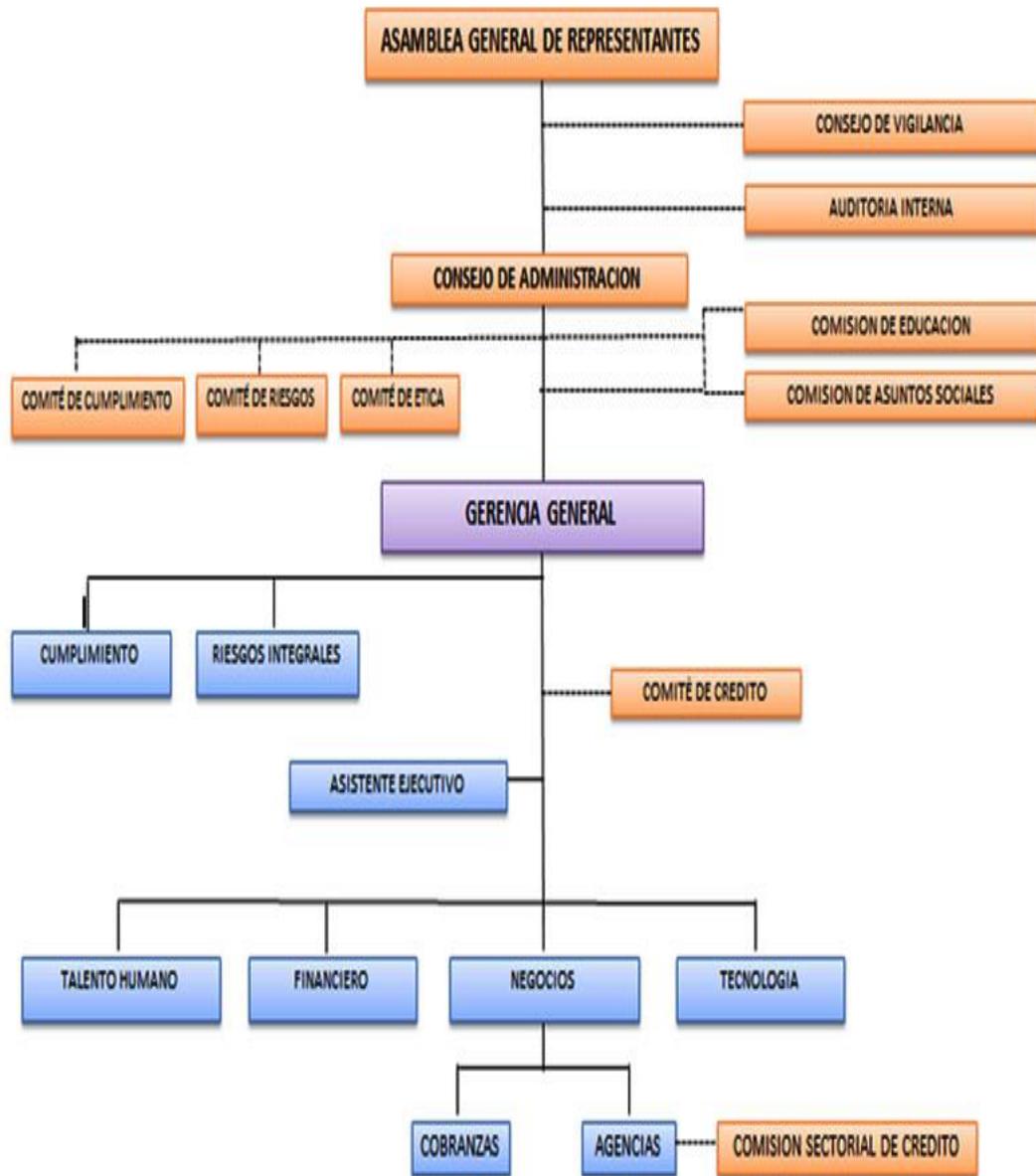
Al año 2018 convertirnos en un referente del sector Cooperativista de gestión social - financiera sostenible y competitiva de la Provincia de Los Ríos.

### **Principales valores**

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Responsabilidad
- Solidaridad

- Confianza

Para su desempeño la cooperativa mantiene una estructura organizativa como muestra la figura 3.1.

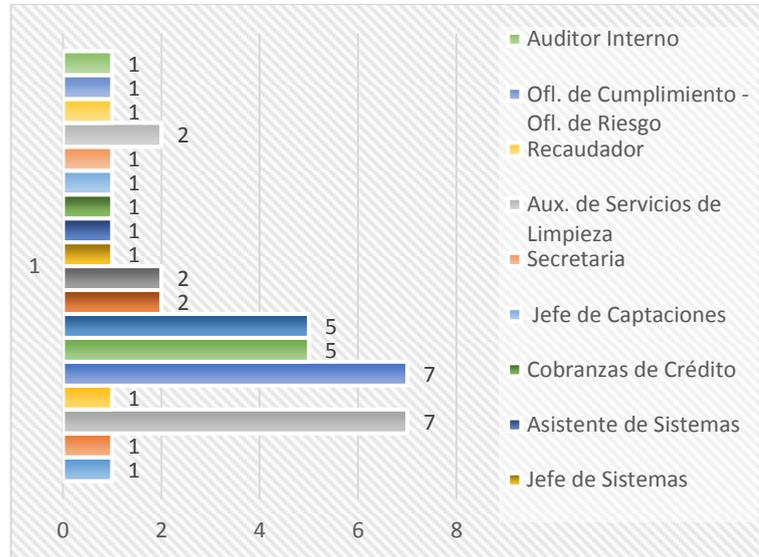


**Figura 3.1.** Estructura organizacional

Fuente: Datos de la empresa

La nómina de trabajadores por áreas de la empresa se muestra en la figura 3.1.

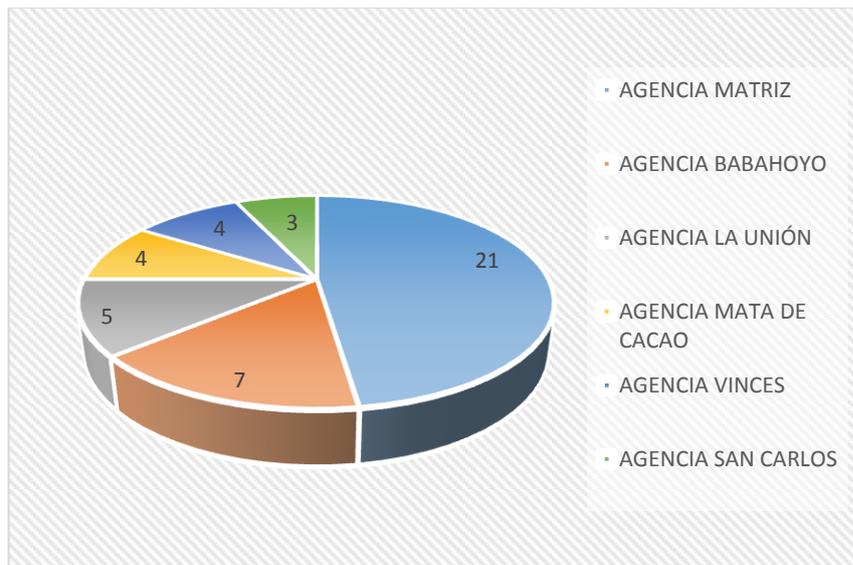
**Figura 3.1. Plantilla de trabajadores**



Fuente: Elaboración propia

La cantidad de trabajadores por área se muestran a continuación

**Figura 3.2. Cantidad de trabajadores**



Fuente: Elaboración propia

## Clientes, proveedores y competidores más importantes

**Clientes:** Son todas las personas naturales y jurídicas con una actividad productiva estable.

### Proveedores:

CONAFIPS.- La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.

### Competidores más importantes

Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista

Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina

Cooperativa de Ahorro y Crédito San José

Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cafetal

Cooperativa de Ahorro y Crédito 13 de abril

### Principales servicios

Los principales servicios que brinda la cooperativa son los que muestra el cuadro 3.2.

TASAS PASIVAS		TASAS ACTIVAS		
PRODUCTO	TASA ANUAL	PRODUCTOS	COAC "SAN ANTONIO" LTDA LOS RIOS	TASA MAX. VIGENTE BCE
AHORRO A LA VISTA	3,00%	CONSUMO PRIORITARIO	15,00%	17,30%
AHORRO PROGRAMADO	7,00%	INMOBILIARIO	10,50%	11,33%
AHORRO MI FUTURO	7,00%	MICRO CREDITO MINORISTA	23,00%	30,50%
AHORRO CRECER	4,00%	MICRO CREDITO ACUMULACIÓN SIMPLE	22,00%	27,50%
		MICRO CREDITO ACUMULACIÓN AMPLIADA	20,00%	25,50%

**Cuadro 3.1. Servicios**

Fuente: Datos de la empresa

## 3.2. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico está comprendido por las fases y las técnicas de metodología de la investigación que van a ser aplicadas para estudiar la propuesta del problema que se investiga ya sean estas sus causas y consecuencias que se presenta para posteriormente proponer una solución a lo mencionado.

### 3.2.1. Tipos de investigación

En la elaboración del trabajo se hará uso de los tipos de investigación descriptiva, correlacional y explicativa para describir y explicar por qué se emplean estas técnicas en el desarrollo de presente trabajo de investigación en el manejo de las cuentas por cobrar de los créditos de la empresa.

**Investigación Descriptiva.** En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. (Bernal, 2010).

Se aplicará la investigación descriptiva para la descripción de los factores de las cuentas por cobrar que inciden en la demora de los pagos de los clientes de esta cuenta en la empresa de créditos y cobranzas.

**Investigación Correlacional.** Este tipo de estudios tiene como finalidad medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. Esto significa que, ven si estas dos a más variables están o no relacionadas, es decir, si una explica a las otras o viceversa. El propósito de este tipo de

estudios es saber cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas a ella.

Según Bernal (2010) se refiere al grado de relación (no causal) que existe entre dos o más variables. Para realizar este tipo de estudio, primero se debe medir las variables y luego, mediante pruebas de diagnósticos correlacionales acompañadas de la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

Mediante esta investigación se Relacionara las causas del incumplimiento de los clientes con las condiciones administrativas a las que fue despachado el crédito.

**Investigación Explicativa.** Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

Dentro de la investigación científica, a nivel explicativo Arias (2006), enuncia dos elementos:

- Lo que se quiere explicar: se trata del objeto, hecho o fenómeno que ha de explicarse, es el problema que genera la pregunta que requiere una explicación.
- Lo que se explica: La explicación se deduce (a modo de una secuencia hipotética deductiva) de un conjunto de premisas compuesto por leyes, generalizaciones y otros enunciados que expresan regularidades que tienen que acontecer. En este sentido,

la explicación es siempre una deducción de una teoría que contiene afirmaciones que explican hechos particulares.

### **3.2.2. Pasos para la investigación**

Para el desarrollo de la investigación se plantearán los pasos de los procedimientos de la investigación para su análisis individual de cada fase, que son los siguientes:

- Diagnóstico de los procesos de cobranza actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio: El diagnóstico del proceso de cobranza se realizará a través de las siguientes etapas:
  - ✓ Análisis del monto de la cartera vencida
  - ✓ Análisis de índice económico de la empresa
  - ✓ Evaluación del tiempo de cobro de los créditos otorgados
  - ✓ Descripción del proceso de cobranzas
  - ✓ Determinación de las causas que inciden en la cartera vencida
- Propuesta de mejora para el proceso de cobranzas

La investigación se desarrolla utilizando técnicas y herramientas como:

- Observación
- Diagrama causa y efecto

Dentro de la elaboración del trabajo se aplicaron los instrumentos de investigación como fueron la observación y el diagrama de causa y efecto para la identificación de las principales causas que afectan al problema de crédito en la cooperativa.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y RESULTADOS

#### **4.1. Diagnóstico de los procesos de cobranza actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio pertenece a la Parroquia Febres Cordero, la cual tiene como objeto social la venta de productos financieros, tales como:

- Microcréditos agrícola
- Microcréditos de comercio
- Credicito
- Credigrupo
- Microcréditos de transporte
- Consumo prioritario

Microcréditos agrícolas: Destinado a pequeños productores agrícolas para la compra de semillas e insumos dirigidos a la producción, adquisición de maquinarias y mejoramiento de tierras así también como para el mantenimiento de cultivos de ciclos perenne.

Microcréditos de comercio: dirigido a microempresarios dedicados al comercio en pequeña escala, es decir tiendas y pequeños negocios de la zona.

Credicito: Dirigido a socios que tengan una o más operaciones vigentes (original) de consumo, microcrédito o vivienda, siempre y cuando su comportamiento y capacidad de pago se enmarquen en la política vigente. Destinado a cubrir una necesidad emergente del socio dada por una calamidad doméstica debidamente comprobada o necesidad urgente de capital de trabajo.

Credigrupo: dirigido a grupos conformados por socios de la Coac para la inversión ya sea de tipo agrícola o comercial.

Microcréditos de transporte: Dirigido a socios de la Coac que pertenezcan a una Cooperativa de transporte legalmente constituida y que deseen adquirir un vehículo nuevo para incorporarlo en la institución. y/o Personas naturales y Microempresarios del sector transporte para la compra, arreglo de vehículos, maquinarias y repuestos.

Consumo prioritario: Dirigido a socios, ya sean personas naturales asalariadas, rentistas que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios; comprende este producto también a las personas naturales o jurídicas con un nivel de ventas inferior a USD 100.000, un trabajador por cuenta propia que requiera de financiamiento para actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios y cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, que quieran capital de trabajo, adquirir activos fijos, maquinaria o readecuar o incrementar su negocio

Actualmente la agencia Mata de Cacao desarrolla sus procesos con un total de tres trabajadores, dentro de ellos un asesor, un cajero y un encargado de seguridad, todos bajo la dirección de un jefe inmediato de agencia.

En dependencia de la actividad económica del socio están establecidos los plazos para la recuperación del crédito, los cuales se explican a continuación:

- Agrícola  
Semestral a corto plazo. - crédito con un plazo de cancelación no mayor a 6 meses en una sola cuota, ejemplo: socios que se dedican 100% a la producción de cultivos de ciclo corto.

Semestral a largo plazo. - crédito con un plazo de cancelación no mayor a 6 meses en diversas cuotas, ejemplo: a socios que lo destina a la compra de un activo fijo.

Mensual: crédito con un plazo de cancelación de treinta días en diversas cuotas, ejemplo: socios que mantienen en producción cultivos de ciclo perenne.

- Comercio

Semestral. - crédito con un plazo de cancelación no mayor a 6 meses en una o diversas cuotas, ejemplo: socios que se dedican a la cría y reproducción de cerdos.

Mensual: crédito con un plazo de cancelación de treinta días en diversas cuotas, ejemplo: socio que tiene un mini comisariato.

- Credicito. - crédito con un plazo de cancelación semanal o quincenal, ejemplo: socio propietario de un restaurante.
- Credigrupo. - puede ser semestral o mensual dependiendo de la actividad a la que se dedique el grupo solicitante del crédito.
- Consumo. - crédito con un plazo de cancelación mensual solamente, ejemplo: un empleado privado.

El proceso de cobranza a instancia superior establece que:

- El asesor de negocios es el responsable de la gestión de recuperación de la cartera que haya colocado o se le haya heredado.
- La gerencia general podrá establecer rangos de gestión de recuperación de la cartera tanto en días como en nivel de responsabilidad, para soporte a la gestión de cobranzas que realice el Asesor de Negocios, de acuerdo a la estrategia de recuperación que establezca la Gerencia basada en el comportamiento de la cartera improductiva.

La Cooperativa también establece que los niveles de gestión de recuperación son:

- a. Gestión preventiva
- b. Gestión extrajudicial
- c. Gestión judicial
- d. Gestión de cobranza externa

La gestión preventiva es aquella en la cual el asesor de negocios está en la obligación de realizar llamadas telefónicas de recordatorio al deudor/codeudor para el pago de la cuota que le corresponde, de acuerdo al comportamiento de pago del deudor.

La cooperativa también establece como parte de la gestión de cobranza la extrajudicial la cual se dedica a la recuperación de la cartera improductiva, en este caso la cooperativa agotará todos los esfuerzos con el deudor, codeudor y garantes de ser el caso, para la recuperación de la cuota vencida.

La gestión judicial es aquella que se realiza cuando ya están agotadas todas las acciones extrajudiciales realizadas por los niveles de gestión de recuperación de la cartera y dado el plazo establecido en el pagaré para dar por vencido la totalidad del crédito y considerando la normativa legal, la Cooperativa a través de su Departamento de Crédito y área Legal procederán a realizar las respectivas acciones judiciales para la recuperación de dichos créditos, en el sistema informático la Jefatura de Crédito procederá a cambiar de estado la cartera según el informe general y documentación de respaldo enviado por el Jefe de Agencia a dicha Jefatura. El monto mínimo para realizar una acción legal sobre un crédito vencido/resolución será de USD. 1,000 valor correspondiente a capital. Los créditos con saldos menores a USD. 1,000 (capital) será recuperado vía cobranza extrajudicial según rangos y niveles de gestión determinados.

La empresa tiene establecido que la gestión de cobranza externa de acuerdo a la madurez de la cartera improductiva la Cooperativa podrá

contratarse a una o varias empresas especializadas en la cobranza para la recuperación masiva de créditos o podrá optar por la contratación de abogados externos para gestionar la recuperación de casos según listados que entregue la Jefatura de Crédito y Cobranzas.

En caso de las operaciones de crédito que incurran en mora, se liquidarán a la tasa de mora que corresponda, únicamente por el monto vencido del capital, sea en operaciones al vencimiento o en las que se amorticen por dividendos, y sólo desde la fecha de no pago hasta la fecha del día en que se efectúe el pago de la obligación.

Esta tasa será la que resulte de aplicar un recargo de hasta el 10% (0.1veces) a la tasa que se encuentre vigente para la operación al momento de ocurrir la mora, según el número de días que hayan transcurrido desde la fecha de vencimiento hasta el pago de la misma.

Por gastos de cobranza la Cooperativa ha definido los siguientes rubros para las gestiones de recuperación:

#### **4.1.1. Análisis del monto de la cartera vencida**

Actualmente a pesar de que la cooperativa tiene definidas las directrices con respecto a la gestión de cobro, existe una cantidad significativa de dinero en mora, lo cual le trae a la empresa problemas de liquidez y aumentan el valor de provisiones para créditos incobrables lo cual se traduce en mayor gasto y satisfacciones de las necesidades crediticias de los socios.

Para realizar el análisis de la cartera vencida en la cooperativa se toma como referencia de los registros de la empresa los valores correspondientes al año 2016, lo cual se muestra en la cuadro 4.1. En el mismo aparece lo relacionado con los productos financieros que vende la

empresa, los microcréditos agrícolas, comercio y transporte, y los créditos de consumo prioritario.

Se representan también gráficamente los resultados, los que se muestran en el cuadro 4.1.

**Cuadro 4.1.** Análisis del monto de la cartera vencida

DISTRIBUCION DE LA CARTERA E INDICE DE MOROSIDAD						
	PRODUCTIVA (USD)	NO DEVENGA INT. (USD)	VENCIDO (USD)	TOTAL (USD)	C. RIESGO (USD)	MORA (%)
<b>Consumo</b>	170341,67	1498,02	1127,55	172967,24	2625,57	1,52
<b>Agrícola</b>	676861	9442,88	57689,7	743993,58	67132,58	9,02
<b>Comercio</b>	281253,86	18316,49	19576,84	319147,19	37893,33	11,87
<b>Credicito</b>	152,93	0	415,55	568,48	415,55	73,10
<b>Credigrupo</b>	528,44	0	3417,16	3945,6	3417,16	86,61
<b>Transporte</b>	17712,75	0	0	17712,75	0	0,00
<b>TOTAL, CARTERA / % MORA</b>				<b>1258334,8</b>	<b>111484,19</b>	<b>8,86</b>

Fuente:www.coopsanantonio.fin

La cartera vencida en la empresa, según el análisis realizado por los especialistas, manifiesta que la liquidez actual no es favorable, pues los créditos de manera general constituyen una suma grande, sobre todo teniendo en cuenta el problema financiero en las cuentas por cobrar, lo cual afecta a todas las áreas de la empresa.

En dicho grafico los valores que se encuentran en:

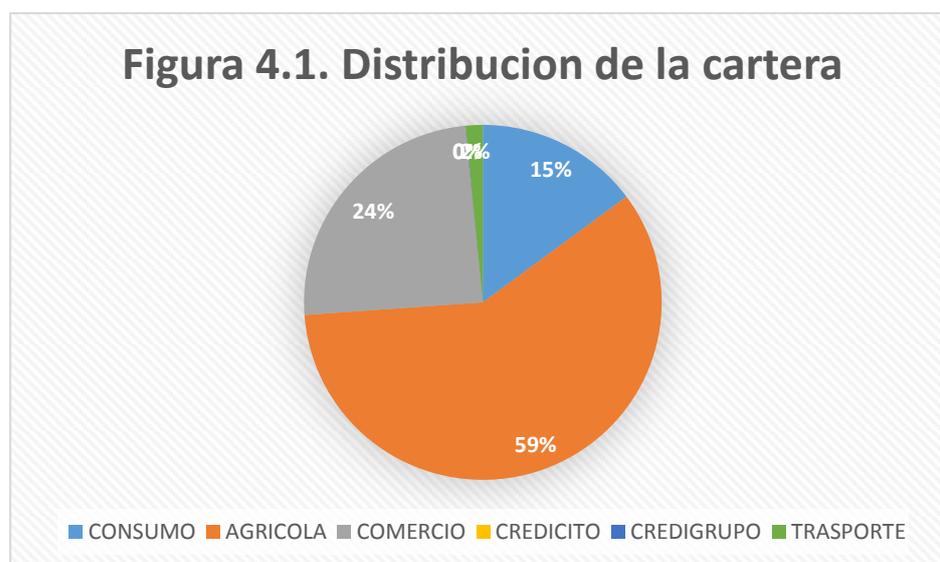
- ✓ **Cartera “productiva”** corresponden al saldo que genera interés productivo para la cooperativa.
- ✓ **No devenga interés**, es el saldo de los créditos que están vencidos.
- ✓ **Vencido**, dicho valor no genera interés productivo para la cooperativa.

- ✓ **Valor total**, es la suma de los valores productivo más el no devenga de interés y más los valores que ya están vencidos
- ✓ **Cartera en riesgo**, es la suma del valor que se encuentra en no devenga más el valor que ya está vencido.
- ✓ **Por ciento de mora**: El índice de morosidad (porcentaje de mora) se calcula mediante la división del total de la cartera de riesgo dividido para el valor total de la cartera.

Mediante el gráfico de la figura 4.3 se demuestra que los índice de morosidad de los tipos de créditos que tiene la cooperativa el de mayor representatividad de manera negativa es el crédito de consumo agrícola, que ocupa un 59 % del total de dinero que tiene la empresa en manos de clientes morosos, coincidiendo que la mayor cantidad de clientes morosos pertenecen a dicho grupo.

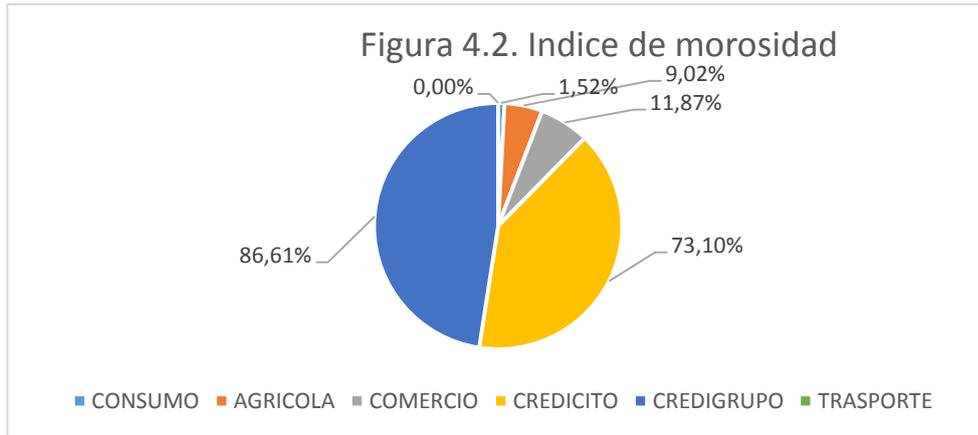
**Figura 4.1** Distribucion de la cartera vencida

En la figura 4.2 se presenta la distribución de la cartera



vencida de la cooperativa mostrando estadísticamente que el tipo de crédito agrícola es el más alto incidendo en la afectación de los créditos que se rigen en la cooperativa.

**Figura 4.2. Índice de morosidad**



Fuente: Datos de la empresa, 2017

Como muestra la figura anterior, la mayor parte de la cartera de credito esta destinada al producto agrícola que representa el 80%, el cual en cantidad con la cartera que maneja no mantiene un índice de morosidad representativo comparado con el producto credigrupo, este está en el tope de la morosidad pero a su vez también mantiene un volumen de cartera bastante pequeño, se puede decir que es la cartera con mayor índice de morosidad, seguido de credito y comercio, de igual forma se puede resaltar que la cartera mas sana es la cartera de transporte con un 0% del porcentaje de morosidad, seguido de consumo con un índice no muy representativo comparado con los demás productos financieros.

#### 4.1.1.1. Análisis de índice económico de la empresa

El índice económico es directamente proporcional al índice de liquidez, la principal problemática son las provisiones de créditos incobrables, esto es un gasto o una perdida directa para la cooperativa. Ver cuadro 4.2.

**Cuadro 4.2. Liquidez**

GRUPO	2017-03-01	2016-07-11	2016-07-12	2016-07-13
Saldo en Caja	63.721,58	26.000,00	54.458,66	50.000,00
Banco Central				
Otras instituciones financieras	10.000,00	43.576,61	32.755,10	42.518,86

Efectos de cobro inmediato				
Remesas en tránsito				
<b>Inversiones (13)</b>	-	-	-	-
Inversiones de 1 a 30 días				
Inversiones de 31 a 90 días				
Inversiones de 91 a 180 días				
Inversiones de 181 a 360 días				
Inversiones de más de 360 días				
<b>TOTAL ACTIVOS DISPONIBLES</b>	<b>73.721,58</b>	<b>69.576,61</b>	<b>87.213,76</b>	<b>92.518,86</b>
Depósitos a la vista	352.621,78	422.549,05	372.415,93	388.192,59
<b>Depósitos a plazo (2103)</b>	<b>290.823,00</b>	<b>248.115,00</b>	<b>282.429,77</b>	<b>269.815,00</b>
Depósitos a plazo de 1 a 30 días	23.260,00	4.800,00	5.500,00	3.300,00
Depósitos a plazo de 31 a 90 días	33.730,00	40.860,00	43.910,00	44.160,00
Depósitos a plazo 91 a 180 días	104.810,00	98.640,00	102.190,00	101.940,00
Depósitos a plazo de 181 a 360 días	127.403,00	102.815,00	118.655,00	118.665,00
Depósitos a plazo de más de 360 días	1.620,00	1.000,00	12.174,77	1.750,00
<b>Obligaciones Financieras (26)</b>	<b>340.201,61</b>	<b>358.812,26</b>	<b>352.999,65</b>	<b>352.999,65</b>
Obligaciones de 1 a 30 días	9.387,23	12.770,15	12.798,03	12.798,03
Obligaciones de 31 a 90 días	25.968,49	25.900,78	25.957,32	25.957,32
Obligaciones 91 a 180 días	39.398,88	39.181,44	39.286,78	39.286,78
Obligaciones de 181 a 360 días	80.596,67	80.131,20	80.286,03	80.286,03
Obligaciones de más de 360 días	184.850,34	200.828,69	194.671,49	194.671,49
<b>TOTAL DEPÓSITOS</b>	<b>643.444,78</b>	<b>670.664,05</b>	<b>654.845,70</b>	<b>658.007,59</b>

Fuente: Datos de la empresa, 2017

Los valores de la liquidez para generar la otorgación de los créditos a los clientes es generado por los depósitos a plazo fijo, para el cálculo de la liquidez para la empresa es el resultado de la división de los depósitos a la vista sobre los depósitos a plazo fijo de los clientes, siendo esto un resultado para operar en la otorgación de los créditos a los clientes.

Las cuentas por cobrar de los clientes que no cumplen con los términos del contrato de los créditos afectan principalmente a la liquidez generando que, no se puedan generar créditos por un valor mínimo de liquidez, en base a esto se calcula el índice de liquidez como se lo demuestra en el cuadro 4.3 que permite conocer por medio de un semáforo si la empresa puede generar los créditos a los clientes.

**Cuadro 4.3.** Índice de liquidez

Índice de liquidez	16,57%	13,73%	18,94%	19,50%	18,26%	17,36%	16,04%
ALTO	10	10	10	10	10	10	10
MEDIO	15	15	15	15	15	15	15
BAJO	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: Datos de la empresa, 2017

El índice de liquidez permite conocer si la empresa esta solvente a conceder los créditos a los clientes por medio de porcentajes ya establecidos por los agentes calificadores de los créditos a nivel nacional.

La aplicación de los créditos sin conocer el nivel de liquidez de la cooperativa no puede ser generada debido a que, genera problemas en el uso de los créditos.

La liquidez de la cooperativa tiene incidencia en los créditos de la cooperativa debido a que estos son otorgados en el conocimiento del mismo de la empresa.

#### **4.1.1.2. Definición de los clientes con mora más representativos**

La definición de los clientes con moras más representativos se determinan por el análisis e Pareto. El análisis se muestra en el cuadro 4.4 y la figura 4.3.

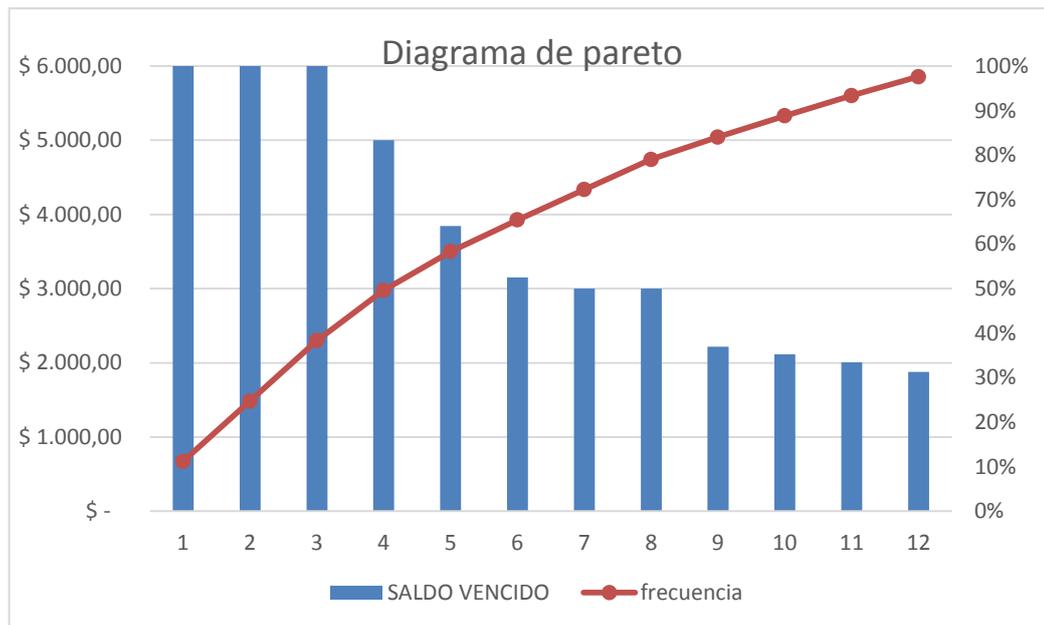
<b>CLIENTE</b>	<b>SALDO VENCIDO (\$)</b>	<b>FRECUENCIA (% acumulada)</b>
Murillo Santana Oscar Joffre	6.000,00	11
Freire Olvera Perfecta Argentina	6.000,00	25
Veloz Olvera Manuel Cristobal	6.000,00	38
Perez Garaicoa Darío Oswaldo	5.000,00	50
Loza Miranda Vicente Segundo	3.843,58	58
Jiménez García Walter Wilfrido	3.153,36	65
Fuentes Santander Juan Teodoro	3.000,00	72
Macías Robinson Grecia Amada	3.000,00	79
Ledesma Ledesma Duval Eladio	2.219,03	84
Romo Sarabia Maria Otilia	2.114,00	89
Caicedo Suarez Carlos Rangel	2.006,58	93
Mantilla Hernández Marcos Vinicio	1.875,78	98
<b>Total</b>	<b>44.212,33</b>	

**Cua  
dro  
4.4.**  
Anál  
isis  
de  
Pare  
to

Fuent  
e:  
Dato  
s de  
la  
empr  
esa,

2017

**Figura 4.3. Diagrama de Pareto**



Fuente: Elaboración propia

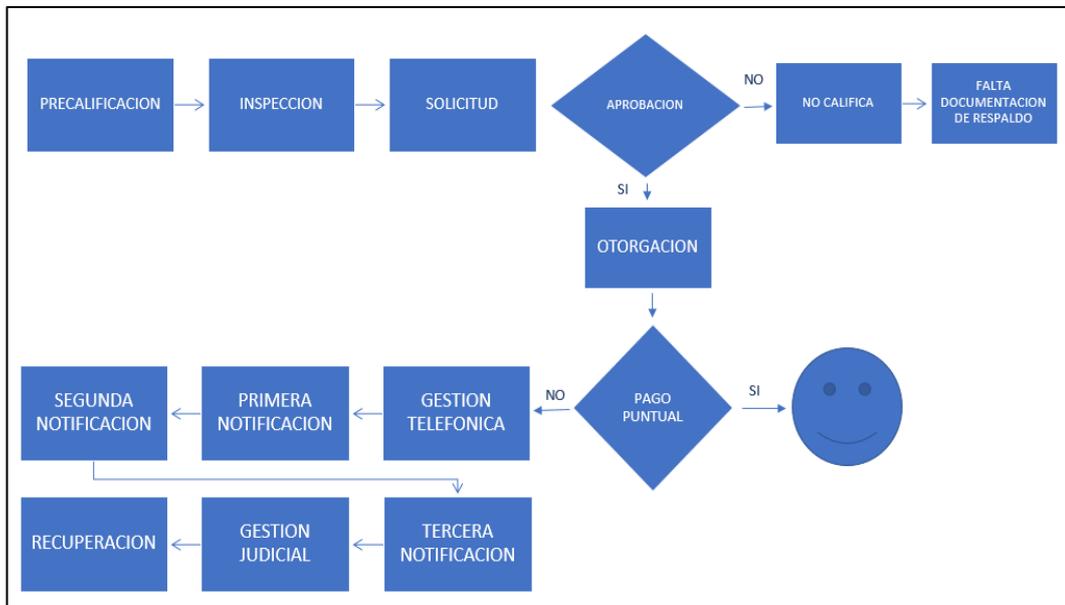
En el análisis se muestra que ocho son el 20 % de los clientes que representan el 80 % de las cuentas por cobrar en mora. Específicamente, los clientes del sector agrícola muestran los valores más altos corresponden a 6.000 dólares en deuda de cada clientes, llegando a la conclusión que estos son los más morosos en este tipo de crédito.

Los plazos de tiempos establecidos para la recuperación de créditos se definen en base a la capacidad de pago del socio, es decir para socios con menor capacidad de pago los tiempos que otorga la agencia son tiempos más extendidos, mientras que para los socios con una mayor capacidad de pago el plazo de recuperación es menor. También depende del tipo y destino de crédito ya que hay créditos a los cuales se destina a 6 meses plazos y a un solo pago el 100% del capital.

#### **4.1.1. Descripción del proceso de cobranza y análisis de su incidencia en los montos de la cartera vencida**

El proceso de cobranza de la Cooperativa San Antonio se representa en el diagrama de proceso que se muestra en la figura 4.4.

**Figura 4.4.** Proceso de cobranza



Fuente: Datos de la empresa, 2017

Como muestra el diagrama, el proceso de cobranza de la Agencia Mata de Cacao se inicia cuando, se ha otorgado el crédito, se inicia con un mensaje de texto automatizado el día de vencimiento. Si el cliente no ha pagado se siguen con llamadas telefónicas al tercer día de atraso, la primera notificación se entrega a los seis días de mora y se hace seguimiento mediante llamadas telefónicas, la segunda notificación es entregada a los treinta y un día de atraso por un cobrador externo (extrajudicial) quien se encarga de entregar la segunda y tercera notificación a los 61 días de atraso, a partir de los 91 días se lleva el proceso judicial y es notificado por un abogado el cual se encarga de llevar el juicio legal, hasta la recuperación del 100% del capital.

Las principales deficiencias del proceso que se ha descrito según las observaciones e indagaciones realizadas en la cooperativa San Antonio pueden estar asociadas a que el socio en ocasiones no lee los mensajes de textos o cambia de número y es imposible la comunicación con él directamente, otra falencia también se da en el proceso de notificación

muchas veces el asesor de crédito al no encontrar al socio opta por dejar la notificación con otra persona, el garante, con lo cual se pierde el proceso de comunicación directa y la información, lo cual provoca que la notificación nunca llegue al socio o que puede llegar distorsionada y la notificación o carta no causa el efecto necesario para el pago de la cuota vencida. Durante el proceso judicial la deficiencia se puede dar cuando el abogado no hace un proceso de demanda rápido, ni cumple con lo establecido en la demanda es decir el proceso de prohibición de venta o embargos, entonces el socio moroso a no ver ningún efecto de la demanda decide no pagar o pagar lo más cómodo posible.

#### **4.1.2. Definición de las deficiencias en el proceso de cobranzas y causas que las provocan**

Para la determinación de las causas que inciden en el monto de la cartera vencida se realizó el diagrama de la espina de pescado. (Ver figura 4.6).

Las causas más repetitivas se presentan a continuación:

- Falta de rigidez en hacer cumplir el compromiso de pago
- El asesor no entrega la notificación al destinatario correcto
- No se notifican todos los socios
- Asignación de otros al asesor de negocio
- Créditos otorgados a clientes residentes en lugares donde no tienen comunicación vía internet, ni telefónico
- El vehículo en el que se moviliza el asesor de negocios no tiene las condiciones adecuadas para visitas lejanas.

Las principales causas raíz de las anteriores están en:

- ✓ La selección inadecuada del agente de cobros.
- ✓ La capacitación sistemática en temas de gestión de cobros.

## 4.2. Propuesta de mejora para el proceso de cobranza

Las propuestas de mejora están encaminadas a:

- Elaborar un procedimiento para selección del agente de cobros
- Elaborar un plan de capacitación para los agentes de cobros

### **Propuesta 1. Elaborar un procedimiento para selección del agente de cobros**

El procedimiento para seleccionar los agentes de cobros debe contar con las siguientes etapas:

- Obtención de información sobre el candidato al puesto: En esta etapa la cooperativa debe entrevistar al candidato al puesto de agente de cobros, donde valorará las siguientes habilidades o requisitos:
  - ✓ capacidad para escuchar,
  - ✓ capacidad de negociación,
  - ✓ facilidades de comunicación,
  - ✓ auto-organización,
  - ✓ interés por conocer el cliente,
  - ✓ disponibilidad de tiempo
- Además, debe prestarse atención a la apariencia personal, modales, gestos, control emocional durante la entrevista. Debe indagar en las expectativas que tiene el interesado por cubrir sus necesidades económicas, la fecha de ingreso y fecha de egreso del último empleo, salario, así como el motivo del retiro del mismo.

**Inducción del gestor de cobranza:** En esta etapa la cooperativa orienta, ubica y supervisa a los nuevos gestores que se incorporen durante el período de periodo de prueba. En ella e necesario que la empresa le comunique al empleado la misión y visión definido, historia de la

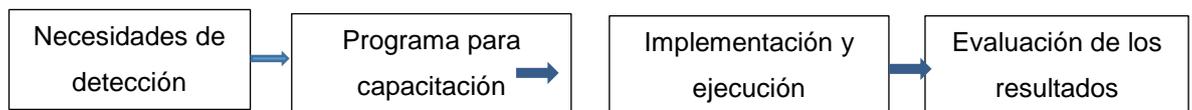
cooperativa, actividades y su estructura organizativa. Debe dar a conocer los reglamentos internos, la disciplina, los directivos, el representante del personal, facilidades que brinda la cooperativa.

Específicamente del cargo, se explicarán las funciones a desempeñar, las actividades que debe realizar y la importancia de su desempeño para los resultados de la cooperativa, así como las posibilidades de progreso. Debe comunicar reglamentos y funciones que debe cumplir.

## **Propuesta 2. Elaborar un plan de capacitación para los agentes de cobros**

Las etapas del plan de capacitación que se propone para la Cooperativa se muestra en la figura 4.X.

**Figura 4.5.** Fases del plan de capacitación



Fuente; Elaboración propia

Para **determinar las necesidades de capacitación** la cooperativa debe hacer un diagnóstico, para lo cual puede utilizar:

- Evaluación del desempeño,
- Observación,
- Cuestionario,
- Entrevista

El **programa para la capacitación** incluye:

- Definición de los objetivos del curso
- Definición del contenido
- Selección del método para impartir el curso
- Lugar
- Cronograma de trabajo

- Control y evaluación
- Determinación costo-beneficio

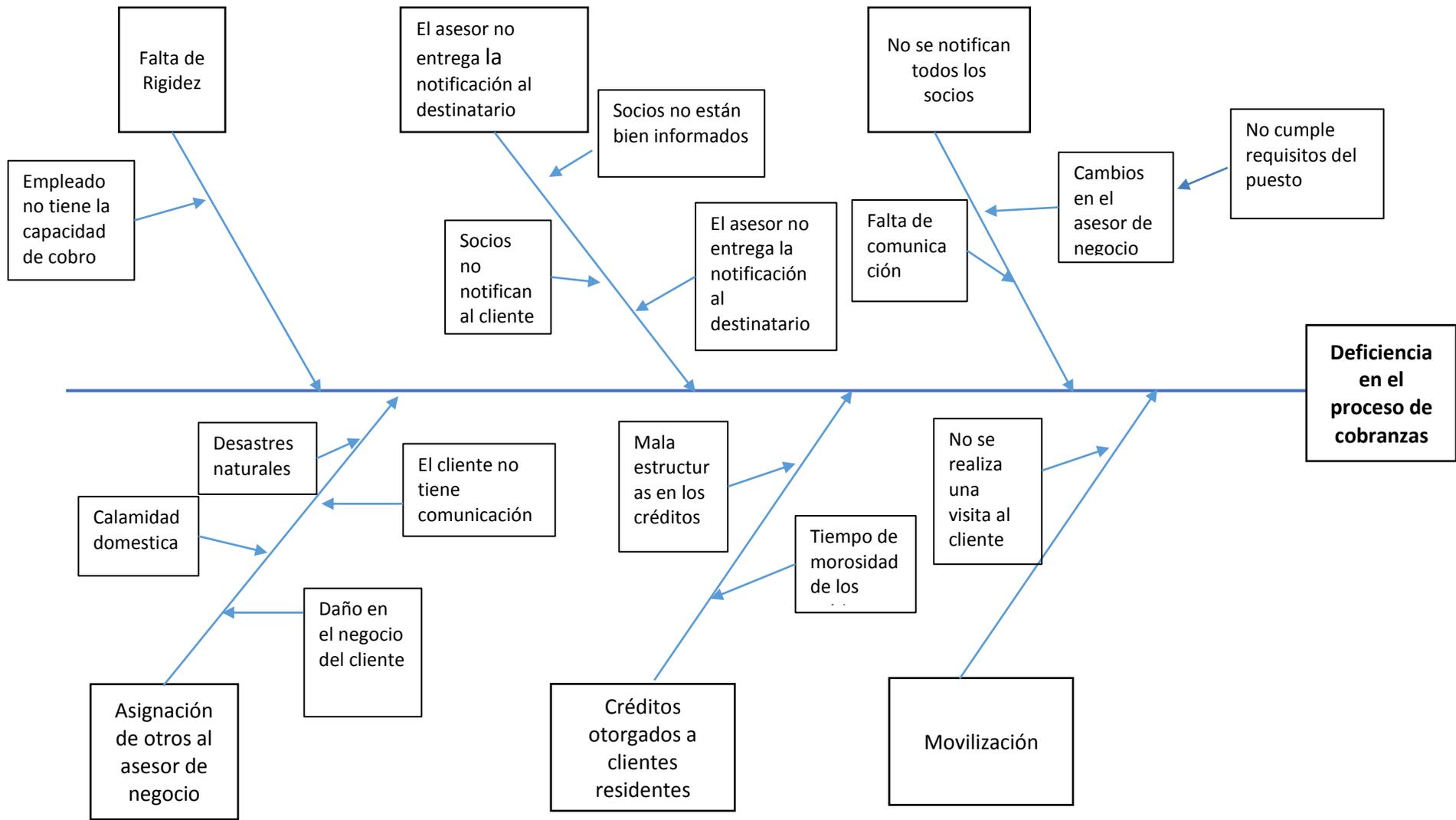
La **implementación y ejecución** necesitará de materiales relacionados, de instructores suficientemente preparados, tiempo de prácticas, etc.

La **evaluación de los resultados** se realizará midiendo en el propio proceso si realmente el gestor de cobranza ha tenido resultados, para ellos debe evaluar algunos indicadores como:

Valores de la cartera recuperados por gestor/valores de cartera total.

Valores recuperados después del curso/valores recuperados antes del curso.

Cantidad de clientes visitados después del curso/ cantidad de clientes visitados antes del curso.



**Figura 4.6.** Diagrama causa efecto

## CONCLUSIONES

- ✚ La cooperativa de ahorro posee actualmente un monto alto de cartera vencida, en cuya cifra incide directamente la gestión de la cobranza que lleva a cabo a través de sus gestores de cobranza.
- ✚ En ocho clientes que representan el 20 % del total, se encuentran el 80 % de los valores de cartera vencida de la cooperativa de ahorro, y específicamente en cuatro está la mayor cantidad.
- ✚ Las causas principales que afectan la gestión de la cobranza en los momentos actuales están relacionadas con la selección inadecuada del agente de cobros y la poca capacitación sistemática que reciben en temas de gestión de cobros.
- ✚ Las acciones de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la cooperativa tendrá su mejora en un procedimiento de selección e inducción para los gestores de cobranzas, así como en un plan de capacitación para los mismos.

## RECOMENDACIONES

- ✚ La cooperativa de crédito y ahorro debe llevar a cabo la implementación de la propuesta realizada en esta investigación.
- ✚ Debe seguir el estudio en las restantes causas que se detectaron durante la investigación, y buscar soluciones que garanticen una gestión eficiente y eficaz de las cobranzas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, F. G. (2006). *EL PROYECTO DE INVESTIGACION*. CARACAS: EDITORIAL EPISTEME.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Fernandez, O. (2006). *Cartas de Credito Y Otros Medios de Pago en Comercio Internacional*. Caracas: Editores Millenium.
- Gitman, L. y. (2012). *Principios de administración financiera*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- González, E. R. (2007). *La Negociación en los Procesos de Cobranza*. Mexico: Editora Cosac Naify.
- Home James, W. J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Jaime Tomás, O. A. (2002). *Casos prácticos de análisis del riesgo de crédito*. Barcelona, España: Grupo Planeta .
- Montero, D. (2004). <http://www.geocities.ws>. Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de <http://www.geocities.ws>: [http://www.geocities.ws/montero\\_daniel1978/seminario/tf.html](http://www.geocities.ws/montero_daniel1978/seminario/tf.html)
- Morales Arturo, M. J. (2014). *CRÉDITO Y COBRANZA*. D.F., Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA. Recuperado el 12 de Febrero de 2017
- Ochoa Jerez, A. P. (2012). *Los procesos de cobranza de un enfoque axiologico*.
- Ramos, I. C. (Julio de 2013). Analisis del indice de morosidad en la certera de credito del IECE -Guayaquil y Propuesta de Mecanismos de Prevencion de Morosidad y Tecnicas Eficiente de Cobranzas. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Richard. (7 de Enero de 2011). <http://collect68.blogspot.com/>. Obtenido de <http://collect68.blogspot.com/>: <http://collect68.blogspot.com/2011/11/historia-de-las-cobranzas.html>

Robles, C. L. (2012). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA* (Primera ed.). Viveros de la Loma, Tlalnepantla, México: RED TERCER MILENIO. Recuperado el 12 de Febrero de 2017

the University of California. (2008). *El Mercado de valores*. CALIFORNIA: Nacional Financiera, S.A., 1996.

Vargas, C. M. (2007). *Contabilidad. Análisis de Cuentas*. San Jose, Costa Rica: EUNED Editorial Universidad Estatal a Distancia.

ZULUAGA. (2011). *Riesgo Crediticio*. LONDRES: Editorial Works.

## ANEXOS



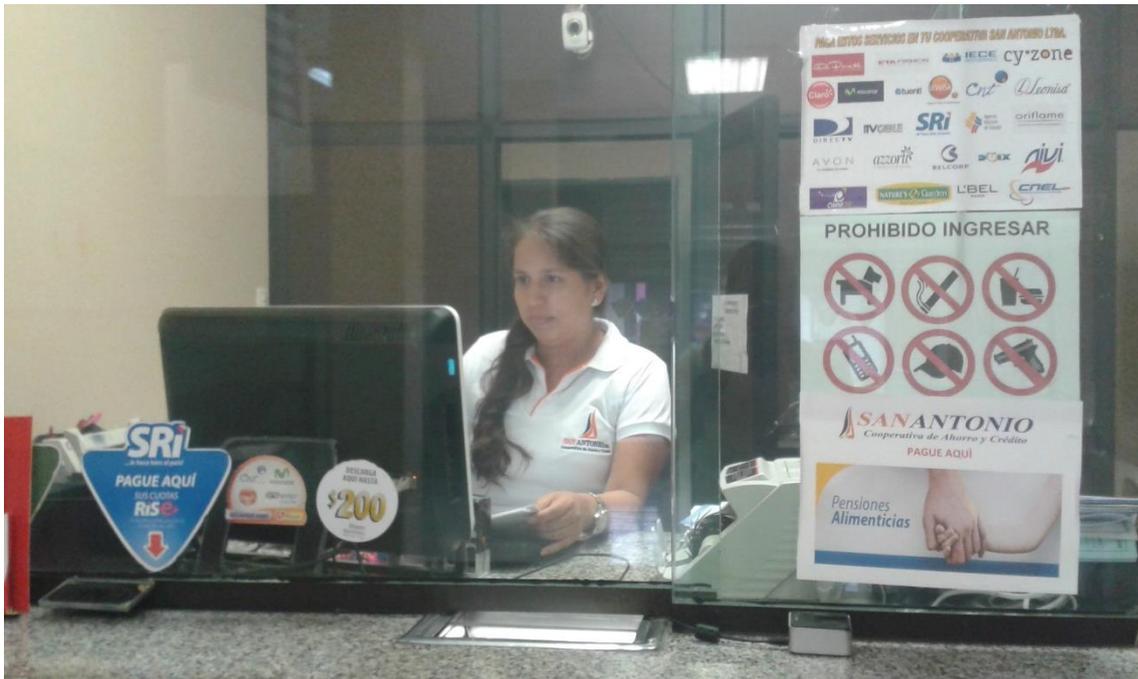
Ayudando a notificar a los socios que se encuentran en estado moroso.



Recopilación de información dentro de las oficina. (Files de los socios en mora)



Registrando comentario de los socios en general.



Ingreso de información a la plantilla de trabajo.



Instituto Superior  
**Tecnológico  
Bolivariano**  
de Tecnología

## INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

### CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTORA

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

#### CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Propuesta de acciones de mejora para los procesos de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio en el periodo 2017.”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

#### TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a: **¿Qué incidencia tienen los procesos de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, en los montos que alcanza actualmente la cartera vencida en el año 2017?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

**Presentado por la Egresada:** Guzmán Ledesma Delia Mercedes

**Tutora:** Msc. Noemí Delgado Alvarado