



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de:  
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN  
DE COBRANZA EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, AÑO 2020**

**Autora:** Amada Beatriz Mora García

**Tutora:** Ing. Com. Silvia Delgado Vera .

**Guayaquil, Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado primeramente a Dios por darme la oportunidad de llegar hasta aquí. A las personas más importantes en mi vida, mi madre Emma por haberme apoyado en todo momento, por brindarme consejos que me han ayudado a ser una mejor persona, a mi padre Luis que está en el cielo y sé que está muy feliz y muy orgulloso de verme alcanzar uno de mis sueños a ellos se los dedico por ser mi motor mi guía mi ejemplo, por hacer de mí una persona de bien con virtudes y valores los amo con mi vida.

También va dedicado a mis hermanos por ser una parte importante en mi vida, por los buenos momentos que hemos pasado a lo largo de nuestras vidas, a mis sobrinos que los adoro, a mi novio Andrés Solís por siempre estar conmigo en los buenos y malos momentos y por motivarme a seguir adelante.

**Amada Beatriz Mora Garcia**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por darme salud y vida, por haberme permitido llegar hasta aquí, por haberme cuidado y guiado durante toda mi carrera.

A todos los docentes del instituto que a lo largo de toda la carrera nos compartieron sus conocimientos en especial a mi tutora Ing. Silvia Delgado por haberme guiado para lograr culminar con éxito este proyecto.

A mis compañeros de carrera que me brindaron su amistad sincera y apoyo incondicional.

**Amada Beatriz Mora Garcia**



# **INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Proyecto de titulación previo a la obtención del título de:**

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

**TEMA: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCEDIMIENTO DE  
GESTIÓN DE COBRANZA EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, AÑO 2020**

**Autora:** Beatriz Mora García

**Tutora:** Ing. Com. Silvia Delgado Vera Mabf.

### **Resumen**

Esta investigación nace a partir de algunos problemas que presenta la Cooperativa “Divino Niño entre” ellos el incremento del porcentaje de morosidad debido a la pandemia que hoy en día está atravesando el mundo entero, surgiendo así la necesidad de implementar nuevas técnicas o estrategias para el proceso de concesión de crédito y gestión de cobranza para lo cual presentamos antecedentes históricos en cuanto a crédito y cobranza según las diferentes fuentes bibliográficas en que se realizó la investigación. La metodología que se utilizó son los tipos de investigación como la descriptiva, explicativa y Correlacional, también se utilizó técnicas de investigación como la entrevista y análisis documental las cuales nos proporcionaron información para la elaboración de un plan de mejoras para la gestión de cobranzas de la cooperativa.

#### **Palabras claves:**

**Crédito**

**Cobranza**

**Cuentas por cobrar**

**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Proyecto de titulación previo a la obtención del título de:**

**TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCEDIMIENTO DE  
GESTIÓN DE COBRANZA EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, AÑO 2020**

**Autora:** Beatriz Mora García

**Tutora:** Ing. Com. Silvia Delgado Vera Mabf.

**Abstract**

This research is born from some problems that the Cooperative "Divino Niño" presents, such as the increase in the percentage of delinquencies due to the pandemic that today is going through the whole world, thus arising the need to implement new techniques or strategies for the process of granting credit and collection management. For this reason, we present historical background regarding credit and collection according to the different bibliographic sources in which the research was carried out. The methodology used is the types of research such as descriptive, explanatory and correlational, also used research techniques such as interview and documentary analysis which provided us with information for the development of a plan for improvements to the management of collections of the cooperative.

Keywords:

**Credit**

**Collection**

**Accounts receivable**

## INDICE GENERAL

<b>Contenidos:</b>	<b>Paginas:</b>
Caratula.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	iii
Certificación de aceptación del tutor.....	IV
Cláusula de autorización .....	V
Resumen.....	VIII
Abstract.....	IX
Indice general.....	X
Indice de Tablas .....	Xii
Índice de Figuras... ..	XIII

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Fundamentación Teórica.....	.1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación Conflicto.....	3
Delimitación del Problema.....	3
Formulación del problema.....	4
Variables de Investigación.....	4
Evaluación del problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	5

#### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

Objetivo General .....	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación de la investigación.....	6
Análisis de Viabilidad.....	7

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	9
Antecedentes históricos.....	9
Antecedentes referenciales.....	16
Marco Conceptual.....	18
<b>FUNDAMENTACIÓN LEGAL</b> .....	28
<b>VARIABLES DE INVESTIGACIÓN</b> .....	40
<b>DEFINICIONES CONCEPTUALES</b> .....	40

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

<b>PRESENTACION DE LA EMPRESA</b> .....	43
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	57
<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	57
<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	60
Entrevista .....	60
Análisis Documental.....	61

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b> .....	62
<b>PLAN DE MEJORAS</b> .....	78
<b>EVALUACIÓN IMPACTO</b> .....	81
<b>CONCLUSIONES</b> .....	82
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	83
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	84
<b>ANEXOS</b> .....	86

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b>	RESUMEN DE ANTIGÜEDAD DE LA DEUDA.....	3
<b>TABLA 2</b>	CANTIDAD DE TRABAJADORES POR CATEGORÍA OCUPACIONAL.....	45
<b>TABLA 3</b>	BALANCE GENERAL.....	52
<b>TABLA 4</b>	ESTADO DE RESULTADOS.....	53
<b>TABLA 4</b>	ESTADO DE RESULTADOS.....	54
<b>TABLA 4</b>	ESTADO DE RESULTADOS.....	55
<b>TABLA 5</b>	EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.....	55
<b>TABLA 6</b>	INDICADORES DE GESTIÓN.....	56
<b>TABLA 7</b>	ANÁLISIS HORIZONTAL.....	56
<b>TABLA 8</b>	ANÁLISIS VERTICAL.....	57
<b>TABLA 9</b>	POBLACIÓN.....	59
<b>TABLA 10</b>	ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR.....	65



## INDICE DE FIGURAS

<b>ILUSTRACIÓN 1</b> MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ.....	30
<b>ILUSTRACIÓN 2</b> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	44
<b>ILUSTRACIÓN 3</b> PLANTILLA DE TRABAJADORES.....	45
<b>ILUSTRACIÓN 4</b> PLAN DE ACCIÓN 5W2H.....	79

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Fundamentación Teórica**

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

La situación actual del problema a investigar se debe a que en el periodo 2019 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño logro bajar el porcentaje de morosidad, ya que durante varios periodos atrás se presentaba un porcentaje alto, con las gestiones que se realizaban se logró reducir el mismo, pero actualmente debido a la situación de pandemia que atraviesa nuestro país y el mundo este porcentaje nuevamente ha incrementado.

Se puede evidenciar que el porcentaje de morosidad se está incrementando considerablemente y la mayor parte de los socios están pasando a ser socios morosos, lo cual está ocasionando que no se les pueda renovar u otorgar créditos futuros, esto provoca una disminución de clientes y una disminución de la cantidad a colocar propuesta como meta a alcanzar durante el periodo 2020.

Carrión (2017) señala que en “Ecuador existe una gran variedad de instituciones financieras que otorgan créditos a pequeñas, medianas y grandes empresas convirtiéndose en un sistema de apoyo económico y social para el país”.

Mientras que Vaca (2014) añade que “la concesión de créditos ayudará a estas empresas a la consecución de los objetivos organizacionales”. Siendo el crédito uno de los principales servicios que ofrecen en la actualidad las diferentes cooperativas, mismo que es de gran importancia en el crecimiento de la economía de los países ya que gracias a estos recursos las personas pueden realizar inversiones, compra de

mercaderías para incrementar sus negocios y generar nuevas fuentes de trabajo.

Uno de los desafíos que enfrentan hoy en día las cooperativas de Ahorro y Crédito es la recuperación de cartera, la misma que para Ordoñez (2016) es la recaudación de documentos que soportan y escudan a los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia una tercera persona y el poseedor de este, la cartera da el pleno derecho de hacer valer los compromisos convenidos en su texto. (Ordoñez y Mera, 2017, pág. 4)

En la actualidad la ineficiente gestión de cobranza que mantienen las instituciones financieras afecta de manera directa a la solvencia económica de las entidades, este componente conlleva al incumplimiento de las metas y objetivos propuestos a corto plazo. Por lo cual se debe dar mayor seguimiento al proceso de evaluación crediticia para de esta manera disminuir el riesgo y obtener de manera significativa un incremento en la cuenta patrimonial.

Para mantener una adecuada gestión de cobranza es de suma importancia mantener contacto frecuentemente con nuestros clientes para conocer el motivo del incumplimiento de sus obligaciones y así encontrar una alternativa optima que nos permita recuperar créditos otorgados y seguir manteniendo relación de prestación con nuestros clientes. (Mera, 2017, pág. 10)

### **1.1.2. Situación Conflicto**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Divino Niño” con 14 años en el mercado, y matriz en el Cantón Cumandá, se dedica a la prestación de servicios financieros en este lugar, la misma basa sus servicios en normas de seguridad, ética y valores, tratando de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y socios.

Actualmente el principal problema de esta institución crediticia es tener cartera vencida que se origina debido al incumplimiento del pago de cuotas parciales por parte de sus socios ya que existen insuficientes procedimientos en la gestión para cobrar los valores vencidos a los clientes. Esta situación se va acumulando y genera que exista menor retorno del capital incrementando las cuentas por cobrar que inciden en la rentabilidad de la cooperativa. Una de los factores que aparentemente está influyendo es que no se verifica que clientes cumplan con los plazos de pago establecidos.

**Tabla 1** Resumen de antigüedad de la deuda.

DEUDA	MOROSIDAD
30 DIAS	20,297.36
60 DIAS	31,597.98
90 DIAS	36,168.57
120 DIAS	37,957.33
150 DIAS	40,202.31
180 DIAS	42,543.82
360 DIAS	51,324.88
TOTAL	260,092.25

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño

**Elaborado por:** Beatriz Mora

Total US\$ 260,092.25

### 1.1.3. Delimitación del Problema

**Campo:** Administración de Gestión

**Aspecto:** Gestión de Cobranza

**Área:** Departamento de Crédito COAC Divino Niño

**Periodo:** 2020

### 1.1.4. Formulación del problema

¿Cómo incide el proceso de gestión de cobranza en la recuperación de cartera y disminución del porcentaje de morosidad durante el periodo 2020 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño?

## 1.2. Variables de Investigación

**Variable Independiente:** Proceso de Gestión de Cobranza

**Variable Dependiente:** Recuperación de Cartera y disminución del porcentaje de morosidad.

## 1.3. Evaluación del problema

Los aspectos generales de la empresa a ser evaluados son:

**Delimitado:** Es delimitado por que es un problema que existente dentro del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, ubicada en el cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, en el periodo 2020 tiene como finalidad disminuir el porcentaje de cartera vencida de la institución.

**Claro:** El proyecto es comprensible, ya que para su redacción se emplea un lenguaje claro y conciso que permite al lector analizar e interpretar el problema con facilidad.

**Evidente** El tema de investigación es evidente porque la Cooperativa Divino Niño presenta problemas al recuperar la cartera vencida que asciende a US\$ 51.324.88, por esto el problema planteado existe, es claro, y no está en duda, de alguna u otra manera siempre va a estar presente en la institución, no se lo va a poder erradicar totalmente, pero se puede lograr mejoras con la creación de nuevas estrategias para la gestión de cobranzas, la investigación servirá para proponer mejoras para beneficio de la propia empresa, de los colaboradores y de la comunidad.

**Concreto.** - El proyecto es concreto desde el momento que se expone la problemática existente, el objetivo es disminuir el porcentaje de morosidad, para obtener mayor retorno del capital y la recuperación de valores en cuentas por cobrar.

**Factible** su factibilidad radica en que se cuenta con el apoyo de gerencia y de los colaboradores de la cooperativa, además el proyecto contribuirá a obtener un mejor control de la cartera vencida así como su recuperación que garantizará la liquidez de la institución, permitiendo que se pueda colocar mayores cantidades de dinero en créditos.

**Relevante** El proyecto plantea la necesidad de diseñar un plan de mejoras para el proceso de gestión de cobranzas, con el propósito de adoptar nuevas medidas que permitan reducir el índice de morosidad y gastos que genera esta gestión, para lograr de esta manera una maximización del capital de trabajo, se podrá incrementar la utilidad beneficiando así a los colaboradores y a la empresa.

#### **1.4. Objetivos de la Investigación**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Proponer mejoras para el proceso de gestión de cobranzas aplicadas por el departamento de crédito, que permitan disminuir el porcentaje de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar los aspectos teóricos sobre gestión de cobranzas.
- Diagnosticar el procedimiento utilizado en la gestión de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño en relación al estado de recuperación de la cartera vencida.
- Proponer mejoras en el procedimiento de gestión de cobranzas de la COAC Divino Niño.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

Esta investigación es conveniente porque contribuirá con la mejora del procedimiento de gestión de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, su aplicación permitirá la recuperación de los valores de cartera vencida que se acumulan hasta el momento.

El procedimiento que se propondrá está basado en el análisis detallado del proceso de cobranzas, buscando los factores negativos y proponiéndole soluciones efectivas al mismo.

La aplicación práctica de la investigación radica en garantizar un porcentaje mínimo de cartera vencida en la cooperativa por lo que obtendrá mayores niveles de rentabilidad, no corriendo el riesgo de tener un déficit de liquidez en el futuro. La mejora de este proceso contribuirá a adoptar nuevas medidas que permitirán reducir el índice de morosidad y gastos por gestión de cobranzas, maximizando así el capital de trabajo, el cual se enfocará a contribuir con el desarrollo socio económico de cada uno de los socios y de la comunidad en general.

La relevancia de esta propuesta es que ayudará a obtener un mejor control de los recursos con los que cuenta la cooperativa y así poder seguir otorgando créditos a pequeñas, medianas y grandes empresas, que a su vez contribuirán con el desarrollo del país y la cooperativa pueda tener un crecimiento significativo dentro del mercado.

La utilidad metodológica de la investigación radica en que no solo se busca solucionar la problemática si no que servirá como herramienta guía para llevar a cabo una mejora del proceso de concesión de crédito, además sirve como referente para todas aquellas entidades que estén atravesando por el mismo problema planteado en la investigación.

## **1.6. Análisis de Viabilidad**

### **Viabilidad**

La presente investigación es viable porque se basa en la creación de nuevos métodos y técnicas para el procedimiento de gestión de cobranzas del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, para el periodo 2020 el cual cuenta con recursos humanos, materiales y financieros que permitirán el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, esperando así incrementar su rentabilidad.

**Viabilidad Técnica:**

Realizar un análisis del proceso de concesión de crédito y cobranzas e identificar errores que se están cometiendo y aplicar los respectivos correctivos que nos permiten alcanzar los objetivos y metas planteadas por la cooperativa.

Se determinará la necesidad de obtener alguna herramienta técnica como un software que nos ayude a mantener y llevar un mejor control de valores que se logren recuperar en un tiempo establecido.

**Viabilidad Socio-Cultural:**

La presente investigación no solo está enfocada a conseguir una mejora en el proceso de gestión de cobranzas de la empresa, sino que también se busca mejorar el nivel de vida y satisfacer necesidades de nuestros socios y clientes.

Todo esto se puede lograr con un mejor control de recuperación de la cartera vencida, esta gestión permitirá recuperar el capital de trabajo en el tiempo establecido, además de que generara un incremento en la utilidad de la cooperativa, al lograr este objetivo nos permite seguir otorgando créditos a más emprendedores los mismo que gracias a su emprendimiento generaran nuevas fuentes de trabajo beneficiando así a la sociedad en general.

**Viabilidad Económica:**

Debido a que el emprendimiento es una de las fuentes económicas más importantes del país podemos decir que para nuestro mercado existe una amplia demanda de servicios financieros específicamente créditos, una vez determinado nuestro mercado se pretende que la gestión de cobranza sea efectiva a partir de determinar la diferencia entre el costo y beneficio de una adecuada gestión.

Se estima la elaboración de nuevas propuestas de mejora para proceso de gestión de cobranzas que permitan generar ingresos suficientes para asegurar en funcionamiento y crecimiento de la cooperativa, que a su vez también será un beneficio a corto plazo para todos aquellos que conforman la misma...



**Viabilidad Financiera:**

La viabilidad financiera de este proyecto tiene como objetivo determinar el costo beneficio de la implementación del mismo, es decir determinar el costo que genera llevar a cabo el proyecto, así como el beneficio para su aplicación, se cuenta con el apoyo de gerencia de la institución ya que se ha comprometido a proporcionar todos los recursos financieros para cubrir los gastos que genera poner en ejecución el proyecto con esto se pretende recuperar los valores de cartera vencida, es decir, transformar las cuentas por cobrar en activos disponibles para la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

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

El crédito ha sido usado a lo largo de la historia como una herramienta diversa. En la época helénica, el crédito era usado por los comerciantes y los negociantes para el crecimiento sus empresas, mientras que durante el período de los romanos, los usureros se adueñaban de los terrenos y demás propiedades de los campesinos cuando estos no cancelaban sus diferentes obligaciones obtenidas. En los siglos XIX y XX se izó usó del crédito para reactivar la economía. (Morales y Morales, 2014, pág. 2)

Los créditos siempre han sido otorgados a los diferentes sectores de la sociedad, estos los han destinado para adquirir diferentes productos, los campesinos para la adquisición de semillas e insumos como fertilizantes para el cultivo, maquinarias de labranza y pagar sus deudas, los industriales para la compra de materia prima, compra de maquinaria para su elaboración e incrementar su capacidad de fabricación; los comerciantes para la adquisición de mercaderías y equipos de comercialización que faciliten sus actividades; los señores feudales con la finalidad de obtener armamento y contratar a los soldados necesarios para lidiar con otros feudos, y los gobiernos quienes necesitan saldar sus deudas. (Morales y Morales, 2014)

## **Época de la antigüedad**

Se ha llegado a saber que a lo largo de la historia que los primeros banqueros fueron los sacerdotes de Uruk, quienes a través del templo recibían dones y ofrendas que les concedían los jefes de las diferentes tribus de esa época a cambio de concederles favores divinos. Dicha práctica hacía que los sacerdotes fueran fortuna ya que aquellas ofrendas las otorgaban como préstamos a cambio de un interés. Como en ese entonces no existía la moneda el templo prestaba cereales a los agricultores y comerciantes, también ofrecía adelantos a los esclavos y a los prisioneros para ser liberados. (Morales y Morales, 2014)

Todas estas operaciones se realizaban con cereales o mercancías, ya que en ese entonces no existía aun la moneda. Bajo la III dinastía el negocio de la banca se despliega en toda Babilonia, por los dioses prestamistas, cuyas operaciones principales eran el recibimiento de depósitos y el prestación, hasta ese entonces los cereales seguían siendo el medio de pago para las diferentes intermediaciones. En los años 1792 al 1750 “Les conferían ciertas comodidades a los campesinos para pagar sus deudas. En Mesopotamia el préstamo es un acto muy normal, que se establece en una de las dos mercancías utilizadas como moneda: la cebada o la plata.(Morales y Morales, 2014)

## **Grecia Clásica**

La moneda aparece por primera vez en Grecia alrededor del año 687 a. C. Su introducción alteró en Grecia el régimen económico establecido desde siglos. En el año 594, Solón consagró en Atenas la superioridad del comerciante y autorizó el préstamo a interés, sin poner límites a la tasa de interés, haciendo que se convirtiera esta ciudad en la capital de un imperio mediterráneo. Los autores también señalan que en esta época “los banqueros griegos fueron primeramente comerciantes en dinero, aceptaban depósitos por los cuales el cliente recibía, a veces, un interés; con estos fondos de empréstito y con sus propios recursos, otorgaban, a su vez préstamos. (Morales y Morales, 2014, pág. 3).

Los Banqueros griegos en caso de riesgo en la trasportación de mercancías adquiridas con los préstamos que otorgaban llegaban a incrementar el porcentaje de interés tanto que la situación de la gente humilde se hacía difícil ya que se exigía una tasa de interés muy superior a la de las operaciones corrientes, cuyo interés alcanzó un porcentaje igual o superior al 30%. A diferencia con los grandes ingresos de los comerciantes y de los terratenientes, el campesino pobre vive en una parcela que apenas le alcanza para mantener a su familia y su calidad de vida es cada vez más precaria, ya que está condicionada a juicios severos de sucesión y de hipoteca. Debido una enfermedad o una mala cosecha, el campesino se ve forzado a solicitar un préstamo para poder vivir hasta la próxima primavera, cediendo así su tierra. Las primeras prestaciones hipotecarias datan de esa época por el cual nacieron así las hipotecas que consistían un crédito a un largo plazo. (Morales y Morales, 2014).

Si el deudor no cancelaba el préstamo perdía sus tierras; inclusive, él, su mujer y sus hijos quedaban bajo la autoridad del prestamista y podían ser vendidos como esclavos. Por consiguiente y en ocasiones, el acreedor se apropiaba de los productos.

En el año 621, Solón inicia una serie de reformas en las cuales no se concede la redistribución de la tierra, pero retira a los acreedores el derecho de someter a los deudores o a cualquier miembro de su familia, y también deben regresar las tierras a los antiguos propietarios, que las habían perdido al endeudarse. (Morales y Morales, 2014)

### **Crédito y sociedad en la Roma republicana**

Los banqueros privados romanos mantenían el servicio de caja de sus clientes; prestaban a cambio de un interés, con garantía o sin ella; mediante este proceso se convertían en fiadores para sus clientes; intervenían en las ventas de las subastas, haciendo adelantos a los participantes y, especialmente, abonando inmediatamente a los vendedores su importe por cuenta de los compradores, quienes a su vez se convertían en acreedores. (Morales y Morales, 2014, pág. 4)

“Aseguraban las transferencias de dinero de un punto a otro del imperio, y para evitar los transportes materiales del dinero en metálico, escribían a sus corresponsales en las diversas plazas para que tuvieran a disposición de sus clientes una cantidad de dinero” inmediato siempre y cuando haya la presentación de una letra de crédito del mismo importe. “Todo se manejaba por compensación: el corresponsal ingresando en la caja los créditos del banquero en su plaza, y el banquero ingresando los de su corresponsal en Roma”. (Morales y Morales, 2014)

### **Edad Media**

Los judíos se dedican al cambio de moneda, y a préstamos con intereses, a pesar de que la Iglesia Cristiana prohibía el préstamo, porque daba lugar a la usura, aunque los judíos no hacían caso a esta prohibición y se beneficiaban de la tácita complicidad de las autoridades que les permitían desarrollar estas actividades. (Morales y Morales, 2014, pág. 6)

Los monasterios practicaban el crédito agrícola en beneficio de los señores feudales o cultivadores de la tierra. A partir del siglo XII el mundo cambia, el préstamo con interés, en sus diversas manifestaciones, se convierte en un papel relevante de la vida económica y uno de los factores esenciales de crecimiento y cambio; el crédito que enriquece a la burguesía se ve violentado por los defensores del sistema anterior. A pesar de las prohibiciones, los negociantes cristianos de las ciudades al igual que los judíos hacen préstamos con intereses a los campesinos. (Morales y Morales, 2014, pág. 6)

## **Practicas medievales**

Durante esta época los comerciantes otorgaban el crédito a corto plazo, todo esto mediante un contrato que se denominaba cambium; mientras que el crédito a largo plazo se practica a través de un esquema de rentas asimilables a un alquiler, de manera perpetua o vitalicia. El préstamo con intereses lo ejercían indiscriminadamente todos los niveles de la sociedad, desde los más humildes hasta la clase noble, comerciantes y la Iglesia; es una sociedad que condena estas prácticas, pero aun así las ejercen y utilizan para obtener mayores beneficios. (Morales y Morales, 2014, págs. 7-8)

En esta época las penas que existían para la usura consistían en incapacidades civiles y penas deshonorosas que excluían a las personas de la sociedad. Estas sanciones se aplicaban tanto a los prestamistas de casas de empeño, judíos y lombardos, que prestaban pequeñas cantidades a gentes modestas. (Morales y Morales, 2014)

Por otra parte, el delito de usura no se aplicaba a las grandes transacciones de los reyes, señores feudales, obispos, abades y menos aún a las de la Iglesia, por lo que desde finales del siglo XIII algunos príncipes y ciudades se dan cuenta de esta incoherencia y conceden a los prestamistas judíos, lombardos y de Cahors el derecho de establecer mesas de crédito mediante un pago honesto por el servicio. Entre los siglos XIII y XVI el crédito impera por todas partes, y se considera que la tasa de interés normal/justa/promedio, debía ser de alrededor de 20%. A partir del siglo XII se inventa en Siena la banca moderna, con lo cual se practica el préstamo con interés. (Morales y Morales, 2014, págs. 2-8)

## **Origen, evolución y del Sistema Financiero Ecuatoriano**

Entre los años 1831 y 1839, en el país se dio inicio a la creación de un sistema financiero, bastante conveniente para la época, aunque no muy desarrollado. En la actualidad, tras analizar una gama de posibilidades y sobrepasando vicisitudes, se ha logrado constituir un sistema financiero nacional, sólido y solvente. (Banco Estudiantil, 2020)

En 1839, mediante decreto legislativo, se autoriza al Ejecutivo que negocie los fondos para la creación de una institución bancaria. En 1860, se crean el Banco Luzurraga y Banco Particular. En 1899, la Ley General de Bancos fue promulgada. En 1927, se funda el Banco Central y en 1928, la Superintendencia de Bancos y el Banco Hipotecario del Ecuador. (Banco Estudiantil, 2020)

Debido a que el sistema financiero se va adecuando a las políticas del Fondo Monetario Internacional, se genera una crisis financiera en el país en 1987. En 1994, se derogó la Ley General de Bancos de 1987 por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Actualmente, se encuentra vigente la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el Registro Oficial 250 del 23 de enero de 2001. (Banco Estudiantil, 2020)

En los años 90, el exceso de instituciones financieras, las permanentes modificaciones a las leyes de acuerdo a las necesidades de los grupos que habían manejado dichas instituciones, fugas de capital, altas tasas de interés y el conflicto bélico con Perú hacen que Ecuador viva una de las más graves crisis bancarias Banco Estudiantil (2020)

## **Antecedentes históricos del cooperativismo ecuatoriano**

A lo largo de la historia el cooperativismo en el Ecuador tiene una amplia costumbre o tradición basada en las épocas pre-coloniales, el mismo se llegó a considere un factor muy importante para el desarrollo de la población en general.

Se conoce que “en el antiguo Quito, y hoy república del Ecuador antes y después de la dominación de los incas y de la conquista de los españoles” ya existían varias formas de cooperativismo voluntaria por parte de la colectividad agraria para la realización de obras las mismas que serían de beneficio para la comunidad en general. (Da Ros, 2007, pág. 251)

Esos antecedentes constituyeron indudablemente un elemento propicio para la consolidación en el país de las instituciones de tipo cooperativo, cuya función es reconocida y amparada por el Estado Ecuatoriano, pues, según lo establecido en la Ley respectiva (Art. 1), se las define como: “sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que no buscan obtener fines de lucro, si no conseguir el bien común a través de la ejecución de trabajos en beneficio de la sociedad y comunidad en general a través de una empresa constituida con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. (Da Ros, 2007)

Da Ros(2007)señala que en “los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales”:

- a) “la primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean -especialmente en Quito y Guayaquil- una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua”.
- b) “la segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista”;
- c) “la tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente”. (págs. 251-252)



### **2.1.2. Antecedentes referenciales**

Vamos hacer referencia a tres aspectos fundamentales.

Tema: “GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA PARA LA EMPRESA “INMEGA”, año 2017, Universidad Tecnológica Equinoccial, autora: María Lorena Ramos Borja. La presente monografía o estudio se fundamentado en la elaboración de un manual de políticas y procedimiento que se deben seguir para efectuar una adecuada y oportuna recuperación de los valore vencidos con el objetivo de evitar que estos valores en un corto tiempo se puedan convertir en cuentas incobrables. El tema mencionado anteriormente se diferencia de esta investigación porque que se basa en la implementación de un manual de políticas y procedimientos que facilite el proceso de recuperación de cartera, mientras que en este proyecto se pretende reducir el porcentaje de morosidad que mantiene la cooperativa actualmente, aplicando nuevas políticas en la gestión de cobranzas. Cabe recalcar que el proyecto mencionado va dirigido a una empresa del sector industrial, mientras que el presente proyecto va dirigido a una institución financiera.

Tema: CARTERA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MEDIC&SERVICES S.A. año 2017, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, autora: Mera Rivera Johanna Mariela. Las Cuentas por Cobrar también llamadas clientes, nacen de la actividad comercial de realizar ventas a crédito, valores que forman parte del activo exigible; el tiempo de crédito que se le otorga a cada cliente debería ser establecido por el monto de dichas operaciones. Es importante y necesario tomar en cuenta que al momento de conceder un crédito excesivo o plazos muy extensos es mucho mayor el riesgo de incobrabilidad, por lo tanto, he aquí la importancia de implementar un departamento de crédito y cobranzas, y establecer políticas de crédito que se ajusten a la capacidad financiera de la empresa.

Estas investigaciones se diferencian en que el tema de la referencia mencionada anteriormente, se basa en la creación de un departamento de crédito y cobranzas en el cual se establezcan políticas de crédito para la empresa y mi proyecto implementará una propuesta de mejora para el procedimiento de gestión de cobranzas en el departamento de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Divino Niño, año 2020

Tema: “ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DE LOS MICROCRÉDITOS OTORGADOS POR LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SEBASTIÁN - LOJA, PERÍODOS 2007-2010”. Año 2017, Universidad Nacional de Loja, autora Carrión Cocios Verónica Alexandra. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general: Analizar el impacto generado por los microcréditos otorgados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián-Loja en el período 2007-2010, pretendiendo de esta manera aportar a la entidad con información verídica de cómo se han beneficiado los socios desde el punto de vista social y económico a través del financiamiento, y de esta manera continúe la institución con su gestión de captar dinero y colocar en los sectores más vulnerables de la ciudad de Loja. La diferencia entre estas dos investigaciones es que el tema de referenciado se encuentra orientado a realizar una evaluación del impacto que genera la concesión de créditos en la sociedad y analizar en qué sectores dentro de su jurisdicción deben concentrarse para satisfacer la demanda del servicio, mientras que en este proyecto se pretende implementar nuevas técnicas para el proceso de recuperación de cartera vencida.

### 2.1.3. Marco Conceptual

#### Crédito

Para los autores Morales y Morales (2014). El crédito es un préstamo de una cantidad determinada de dinero que realiza un prestatario o institución financiera a una persona natural o jurídica denominado deudor el mismo que se comprometerá a cancelar en su totalidad la cantidad solicitada más los respectivos intereses, en el plazo establecido en el contrato de crédito.

Según el mismo autor en términos económicos y financieros, crédito es un contrato por el cual una persona natural o jurídica recibe por cierto tiempo una cantidad determinada de dinero de otra el mismo que lo ira cancelando en cómodas cuotas, con la finalidad de obtener utilidad representada en forma de intereses el mismo que su porcentaje variara de acuerdo al tipo de crédito y los porcentajes establecidos por el Banco Central de cada país.(pág. 23).

#### Las 5 “C” del Crédito

Para la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE, s.f.) Las 5 C del crédito son:

**Capacidad:** Se refiere a la capacidad económica y financiera que posee el socio para poder cancelar el crédito solicitado, determinada por el análisis sus ingresos y gastos.

**Capital:** Es el propio dinero que invierte el socio demostrando así que lo toma con mucha seriedad y por lo tanto estará dispuesto a trabajar arduamente para proteger su inversión y el de sus prestamistas

**Condiciones:** Son las condiciones que presenta el socio a la hora de solicitar un crédito, como por ejemplo, un plan económico detallado y efectivo para poder solventar cualquier inconveniente.

**Carácter:** Es la reputación tanto financiera como social que tiene un socio, siendo un indicador de su fiabilidad, obteniendo información como por ejemplo mediante su record crediticio y función judiciales.

**Colateral:** Son los activos que puede presentar el socio o sus garantes para cubrir dicho crédito en el caso que no los pudiese pagar.

### **Funciones del Crédito.**

Para Morales y Morales (2014) Las funciones del crédito son:

- Incremento del consumo, ya que permite que ciertos sectores de la población (generalmente los de bajos ingresos) adquieran bienes y servicios que normalmente no podrían adquirir realizando el pago de contado.
- Aumento de uso de todo tipo de servicio y bienes.
- Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a los sectores de la población que por sus ingresos no poseen recursos en efectivo para pagar de contado.
- Efecto multiplicador en la economía ya que al incrementarse el consumo de los bienes y servicios provoca su producción.
- Da la posibilidad de adquirir capitales sin tener otros bienes equivalentes o sin desprenderse de ellos en caso de que se tengan (págs. 24-25).

### **Tipos de Créditos**

Restrepo (2019) señala que su clasificación “es muy variada, dado que es posible identificar los tipos de créditos por su origen, uso, tiempo de pago y garantías”. Por lo cual los clasifica en:

#### **Según el plazo de pago**

Su diferenciación se da con relación al tiempo en el que se realizara la cancelación de la deuda adquirida en su totalidad (Restrepo, 2019)

1. **Créditos a corto plazo:** son todos aquellos créditos en los que se debe saldar la totalidad de la deuda en un plazo máximo de un año. Es habitual que este tipo de créditos tengan una tasa de interés más baja con relación a los demás tipos de créditos.
2. **Créditos a mediano plazo:** Generalmente este tipo de créditos son otorgados con plazos de pago superiores a los 12 meses, y puede llegar hasta los cuatro o cinco años. Por lo general, acceden a este crédito proveedores de materia prima para la producción y consumo.
3. **Créditos a largo plazo:** El plazo para la cancelación de este tipo de crédito es de varios años, lo que ocasiona que las tasas de interés sean más altas en comparación con el crédito a corto plazo. Generalmente este tipo de crédito es adquiridos para la compra de viviendas, inmuebles, equipamientos, maquinarias, entre otros.

### **Según el origen**

Para Restrepo (2019) esta clasificación se establece de acuerdo a la institución que otorga el crédito:

1. **Créditos bancarios:** “como su nombre lo indica es otorgado por un banco. Son los más comunes, además permiten comprar bienes y servicios a corto y largo plazo”.
2. **Créditos comerciales:** “estos tipos de créditos hacen referencia a aquellos en los que un proveedor de productos o servicios le brinda a un cliente un préstamo que tiene como fin principal la producción y distribución de bienes”. (Restrepo, 2019, “Tipos de Creditos: Clasificación de los prestamos”, párrafo 9).

### **Según el destino**

1. **Crédito de producción:** “se aplica en distintas actividades económicas como, las industrias y comercios” (Restrepo, 2019)

2. **Crédito de consumo:** este tipo de crédito es otorgado por una entidad financiera a una persona generalmente para adquirir bienes o servicios. Normalmente es destinado para compras comunes como la de un vehículo, muebles u otros tipos de gastos como viajes, educación, imprevistos, entre otros”.
3. **Créditos hipotecarios:** este tipo de crédito está respaldado por una garantía como un terreno o vivienda en el caso de que el deudor no llegase a cumplir con sus obligaciones a mediano o largo plazo el prestatario puede quedarse con el bien, este crédito es otorgado para la compra, remodelación o edificación de una vivienda. También para la obtención de sitios como, oficinas, locales comerciales o para proyectos que el solicitante desee iniciar.
4. **Crédito automotriz:** “préstamo realizado por las entidades financieras con el único objetivo de adquirir un vehículo, sea nuevo o usado”.
5. **Microcrédito y PYMES:** “usado para financiar actividades productivas de las pequeñas y medianas empresas” (Restrepo, 2019, “Tipos de Creditos: Clasificación de los prestamos”, parrafo 10).

### **Según la garantía**

1. **Personal:** Este tipo de préstamo es otorgado comúnmente a personas naturales, se realizan a corto y mediano plazo. Para su otorgamiento sólo es necesario la firma de la persona que está recibiendo el préstamo y la de su codeudor. Para que pueda ser otorgado, es necesario revisar el historial personal y crediticio de quienes solicitan el crédito”.
2. **Real o prendario:** es un préstamo que se otorga “a una persona para la compra de bienes. Cuando es aprobado, el objeto quedará con prenda hasta que la deuda sea pagada completamente”.

- 3. Hipoteca:** “es similar al crédito prendario, la diferencia es que la hipoteca siempre se realiza sobre un bien inmueble, finca raíz” (Restrepo, 2019 “Tipos de Créditos: Clasificación de los préstamos”, párrafo 9).

### **Sujeto de Crédito**

Una vez realizado la verificación de la información se determina que son sujetos de crédito toda “persona natural o jurídica que reúne todos los requerimientos necesarios” para ser beneficiados con la aprobación de un crédito por parte de la institución financiera, los requisitos dependerán de las políticas internas de cada entidad. (Ramos, 2017)

### **Cobranza**

La cobranza es el acto de hacer el cobro de los créditos que la empresa ha otorgado a sus clientes en la fecha de su vencimiento, evitando de que esta caigan en mora y generen gastos por gestión de cobranza, esta gestión nos ayuda a llevar un control de la cartera además de garantizar el retorno del capital que permite a la empresa seguir operando. (Morales y Morales, 2014)

El objetivo fundamental de la cobranza es conservar la buena voluntad de todos los deudores, es decir, lograr que paguen los créditos que se les han otorgado, pero que ellos deseen hacerlo de manera voluntaria, para esto es necesario tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranzas y saber cómo y cuándo aplicarlas. (Morales y Morales, 2014)

### **Fases de la cobranza**

Para Morales y Morales (2014) las fases de la cobranza son:

Prevención, cobranza, recuperación y extinción.

**Prevención:** Son las gestiones y acciones orientadas a evitar el incumplimiento de pago por parte de los clientes, evitando que

caigan en mora y haya un aumento de las cuentas por cobrar si se diera el caso asegurar los elementos necesarios para actuar de inmediato para evitar el riesgo y no tener que llegar a acciones legales que generan gastos mayores a la empresa. (pág. 146)

**Cobranza:** Son las gestiones que se deben realizar a temprana instancia en que se genere la mora, garantizando así futuras relaciones de negocio con los clientes debido a que si se realiza la cobranza a temprana instancia de mora es posible seguir manteniendo la relación de negocio de manera rentable con los clientes. (Morales y Morales, 2014)

**Recuperación:** gestión que se deben llevar a cabo para la recuperación de créditos que tiene mucho tiempo vencidos y que aún no han podido ser recuperados por la empresa, es posible que con este antecedente la empresa decida dar por terminado la relación de negocios con el cliente moroso ya que se considera que dichos créditos le traerán a la empresa gastos por gestión de cobranza mas no rentabilidad. (Morales y Morales, 2014)

**Extinción:** Es la Acción de plasmar el registro contable de las cuentas por cobrar como saldadas en el momento que el cliente haya cancelado en su totalidad la deuda que adquirió con la empresa. (Morales y Morales, 2014).

### **La gestión de cobranza**

Según Insight (2008) la gestión de cobranza es el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo de manera adecuada y oportunamente para recuperar valores de los créditos en su fecha de vencimiento, logrando así que las cuentas por cobrar se conviertan en activos disponibles de forma rápida, siempre y cuando logrando mantener la buena predisposición de los socios para futuras negociaciones.

### **El rol de la gestión de cobranza**

La Cobranza es un proceso muy importante dentro de la empresa, su adecuada gestión permite recuperar valores que le permiten a la



empresa seguir operando, además permite conservar clientes, también podríamos acotar que la cobranza es un proceso estratégico que permite generar cultura y hábito de pago en los clientes. (Insight, 2008)

Una adecuada cobranza garantiza solvencia a las entidades financieras, la misma que permite seguir otorgando nuevos créditos a más personas, con esto se generará un incremento de los ingresos asegurando la liquidez de la empresa, adicionalmente permite conservar clientes que a su vez se beneficiaran con nuevos créditos que les permitirá seguir incrementando su negocio o emprendimiento. (Insight, 2008)

### **Objetivos de la gestión de cobranza**

Su principal objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos, además de mantener un índice mínimo de morosidad por no decir 0%, su aplicación es importante ya que nos permite recuperar el capital y a su vez permite seguir otorgando nuevos créditos. La cobranza es parte fundamental del ciclo del crédito, ya que es mediante este proceso cuando la institución recibe importante retroalimentación sobre la evaluación que se realizó para que el crédito sea aprobado, el seguimiento que se da a cada crédito otorgado para su respectiva recuperación.. (Insight, 2008)

### **Bases para una buena cobranza**

Molina (2005) señala que las bases para una buena cobranza se basan en tres puntos fundamentales:

- Una investigación de crédito bien hecha
- El cumplimiento de los tratos de la venta, la post-venta, y
- Cobrar cobrando

### **Una investigación de crédito bien hecha**

Llevar a cabo una buena cobranza se dificulta si se omitió realizar la investigación correspondiente del cliente que está solicitando el crédito, ya que si no se realizó una debida investigación el crédito pudo ser entregado a una persona que no tiene la capacidad de pago, por lo cual no va a poder cumplir con sus obligaciones en el tiempo pactado. Así que es muy importante el cumplimiento de las políticas de crédito establecidas por la empresa. (Molina, 2005)

### **Cumplimiento de los tratos de la venta y post/venta**

Es recomendable cumplir con todas las promesas que se hizo al cliente, ya que al momento de que la empresa no las cumpla es casi imposible que el cliente se muestre pagador. (Molina, 2005)

Como por ejemplo el jefe de crédito se compromete con el cliente a acreditar el valor del crédito en la cuenta del cliente para que este disponga de ella en cierta fecha, al momento de que el cliente quiere disponer del dinero resulta que todavía el valor no ha sido acreditado y se le otorga nuevamente otra fecha.

### **Cobrar cobrando**

Recuperar el valor de una cuenta por cobrar solo se puede lograr cobrando, hay que insistir una y otra vez realizando llamadas telefónicas, visitas a domicilio, enviando mensajes, notificando el no pago por cada promesa de pago incumplida, bajo el supuesto de dejar las puertas abiertas para créditos futuros. Todas las opciones anteriores también se deben hacer con los garantes ya que ellos al saberse presionados van a presionar a los deudores a que cancelen las cuotas del crédito. (Molina, 2005)

### **Técnicas de cobranzas**

Miranda Lagunas (s.f.) En su exposición sobre técnicas y administración de crédito y cobranzas menciona las siguientes técnicas de cobranzas

- Habilidades de comunicación

- Técnicas de negociación
- Manejo de presión para el cobro
- Manejo de objeciones

### **Negociación de cobranzas**

Según el mismo autor la negociación de cobranzas se da cuando:

- Ambas partes estén conformes.
- Actitud de ganar – ganar.
- Competencias para negociar.
  - Integridad
  - Perseverancia
  - Humildad
  - Planificación

### **Cartera Vencida**

La cartera vencida son todos los créditos que han sido otorgados por las entidades financieras y que no han podido ser recuperados a la fecha de su vencimiento en los términos acordados con el cliente al momento de su liquidación, este incumplimiento en el futuro puede convertirse en una cuenta incobrable que pondría en riesgo la utilidad y la liquidez de la empresa. (González, 2017) Estos valores pueden llegar a convertirse en activos improductivos ya que no generan rentabilidad si no gastos a la empresa.

### **Medición de las Cuentas por Cobrar**

Casale Estefanía (2014) menciona que “de acuerdo con datos proporcionados por la subsidiaria de Finance, Credit & International Business de la National Association of Credit Management, el período promedio de cobro es de aproximadamente 110 a 120 días para países latinoamericanos como Argentina, Chile, Ecuador y Uruguay”.

“Todo departamento que lleva el control de las cuentas por cobrar debe tener una buena administración de la gestión con su permanente control. Entre los instrumentos convencionales para el control de las cuentas por cobrar se destacan la Rotación de las cuentas por cobrar (días) y el Esquema de antigüedad de saldos”. (p. 17)

### **Periodo Promedio de Cobro**

Para Gitman y Zutter (2012) “el periodo promedio de cobro o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es utilizado para evaluar las políticas del proceso de concesión de crédito y la gestión de cobranza. Su cálculo se realiza dividiendo el saldo de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio” (p. 68).

$$\begin{aligned} \text{Periodo Promedio de Cobro} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}} \end{aligned}$$

### **Rotación de las Cuentas por Cobrar**

Con relación a la rotación de la cuenta por cobrar Gitman y Zutter (2012) explican que “la rotación de las cuentas por cobrar es el número de veces al año que las cuentas por cobrar de la empresa se convierten realmente en efectivo. Se calcula dividiendo 365 (el número de días supuestos en un año) entre el periodo promedio de cobro” (p. 560).

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{365}{\text{Periodo promedio de cobro}}$$

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en su resolución No.559-2019-F establece los siguientes artículos sobre Riesgo de Liquidez.

Que el artículo 188 del aludido código establece: “Las entidades del sistema financiero nacional deberán cumplir, en todo tiempo los requerimientos financieros y de operación que fija este Código y los disponga la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera de acuerdo con las actividades que efectúen.

Que el artículo 189 del Código ibidem establece: “Las entidades del sistema financiero nacional deberán mantener los niveles suficientes de activos líquidos de alta calidad libres de gravamen o restricción que puedan ser transformados en efectivo en determinado periodo de tiempo sin pérdida significativa de su valor, en relación con sus obligaciones y contingentes, ponderados conforme lo determine la Junta.

Los niveles y administración de liquidez serán determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y serán medidos utilizando, al menos, los siguientes parámetros prudenciales.

1. Liquidez inmediata;
2. Liquidez estructural;
3. Reservas de liquidez;
4. Liquidez doméstica; y,
5. Brechas de liquidez.

Que el artículo 449 ejusdem determina: “Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, considerando las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Que la Superintendente de Economía Popular y Solidaria mediante oficio No. SEPS-SGD-2019-38269-OF de 27 de noviembre de 2019, remite al

presidente de la Junta para conocimiento y aprobación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera el proyecto de: "Norma para la Administración de Riesgo de Liquidez para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas Centrales y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda.

Que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en sesión extraordinaria por medios tecnológicos convocada el 18 de diciembre de 2019, con fecha 23 de diciembre de 2019, conoció y aprobó el proyecto de resolución indicada en el considerando precedente, y,

En ejercicio de sus funciones Resuelve:

Expedir e incluir como sección XXIII del capítulo XXXVII, del título ii sistema financiero nacional, del libro i sistema monetario y financiero de la codificación de resoluciones monetarias, financieras de valores y seguros:

La siguiente Norma.

**SECCIÓN XXIII ° Norma para la administración de riesgo de liquidez para las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.”**

#### **SUBSECCIÓN I.- ÁMBITO Y OBJETO DE APLICACIÓN**

**Art. 554.- Ámbito:** Las disposiciones contenidas en la presente resolución son aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y cajas centrales, que en adelante serán denominadas "entidades".

**Art. 356.- Objeto:** La presente norma establece disposiciones generales a fin de que las entidades implementen políticas, procesos y procedimientos para la identificación, medición, priorización, control, mitigación, monitoreo y comunicación del riesgo de liquidez.

#### **SUBSECCION II.- POLITICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA JUNTA MONETARIA Y FINANCIERA**

**Art. 357.- Políticas, procesos y procedimientos:** Las entidades contarán con un manual de administración de riesgo de liquidez en el cual establecerán políticas, procesos, procedimientos y herramientas para una adecuada administración del riesgo de liquidez. Considerando la complejidad y volumen de las operaciones que realizan y el segmento al que pertenecen, el cual será aprobado por el Consejo de Administración.

**Art. 358.- Manual de administración de riesgo de liquidez:** El manual de riesgo de liquidez deberá incorporar al menos, los siguientes aspectos:

**Ilustración 1** Manual de administración de Riesgo de Liquidez

Contenido	Segmento 1, mutualistas y cajas centrales	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5
Responsabilidades en la gestión de riesgo de liquidez	X	X	x	X	X
Plan de Gestión de la liquidez en el corto, mediano y largo plazo	X	X	x	X	X
Límites de exposición al riesgo de liquidez	X	X	x	X	X
Plan de contingencia que incorpore responsables, alertas de monitoreo, límites de activación, acciones a seguir en caso de requerimientos de liquidez y posibles fuentes alternativas de liquidez.	X	X	x	X	X
Actualización de manual de capacitaciones	X	X	x	X	X
Metodología de liquidez estructural	X	X	x	X	X
Metodología de cálculo de riesgo de liquidez incluyendo diferentes escenarios (brechas de liquidez)	X	X	x		
Procedimientos para pruebas de backtesting y sttessting	X	X	x		
Metodologías de estimación de la pérdida potencial ocasionada por la venta de activos destinados a cubrir de manera oportuna las obligaciones contraídas y la posibilidad de su realización	X	X	x		
Sistemas de información	X	X	x		
Herramientas de información para el monitoreo y gestión de riesgo de liquidez				X	X

**Fuente:** Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

### SUBSECCION III.- RESPONSABILIDADES EN LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

**Art. 359.- Responsabilidades del Consejo de Administración:** A más de las funciones determinadas en la norma relacionada a la administración integral de riesgos, el Consejo de Administración deberá:

- a) Aprobar las políticas, procesos, y estrategias en materia de gestión de riesgo de liquidez;
- b) Las metodologías, sistemas de información y procedimientos para la administración de riesgo de liquidez, así como sus correspondientes actualizaciones;
- c) Aprobar los límites de exposición para la gestión de riesgo de liquidez;
- d) Aprobar el plan de contingencia de liquidez;
- e) Aprobar el manual de captaciones;
- f) Conocer y aprobar los informes y recomendaciones que presente el Comité de Administración integral de Riesgos en materia de riesgo de liquidez y
- g) Los demás establecidos en los estatutos de la entidad.

**Art. 360.- Responsabilidades del Comité de Administración Integral de Riesgos:** A las funciones determinadas en la norma relacionada a la administración integral de riesgos, el Comité de Administración Integral de Riesgos deberá:

- a) Aprobar y presentar al Consejo de Administración el informe de la unidad o administrador de riesgos, según corresponda, referido al cumplimiento de políticas, procesos y estrategias sobre la gestión de riesgo de liquidez;
- b) Recomendar al consejo de Administración, metodologías, sistemas de información y procedimientos en materia de riesgo de liquidez para las entidades de los segmentos 1, 2, 3, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y cajas centrales.
- c) Recomendar al Consejo de Administración los límites de exposición para la gestión de riesgo de liquidez conforme con el tamaño y



naturaleza de sus operaciones,

- d) Aprobar y monitorear en las entidades de los segmentos 1, 2 y 3, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y cajas centrales, la implementación permanente de modelos y procedimientos de monitoreo de riesgo para el manejo de captaciones y el efectivo;
- e) Recomendar al Consejo de Administración la aprobación del manual de captaciones y
- f) Evaluar los problemas derivados del incumplimiento de políticas, procesos y procedimientos en la gestión de riesgo de liquidez para recomendar a los administradores de la entidad las medidas que correspondan.

**Art. 361.- De la unidad o administrador de riesgos:** A más de las funciones determinadas en la norma relacionada a la administración integral de riesgos, la unidad o el administrador de riesgos, deberá:

- a) Elaborar y proponer propuestas de políticas, procesos y procedimientos en materia de riesgo de liquidez;
- b) Monitorear y controlar la liquidez de la entidad de acuerdo a los límites de exposición internos, a sus políticas y a la normativa vigente:
- c) Identificar las causas del incumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos de administración de riesgo de liquidez, proponer medidas correctivas al comité de administración integral de riesgos y monitorear el cumplimiento de sus disposiciones;
- d) Para las entidades de los segmentos 1, 2 y 3. asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cajas centrales, definir e implementar metodologías de pruebas de tensión en forma trimestral y backtesting en forma anual, cuyos resultados deberán
- e) ser comunicados al Comité de Administración Integral de Riesgos;
- f) implementar estrategias de comunicación a nivel de toda la entidad

- para una adecuada gestión de riesgo de liquidez: y,
- g) Elaborar metodologías de indicadores de alertas de liquidez que consideren al menos los siguientes criterios:
1. Posición
  2. Variación
  3. Tendencia de los indicadores de liquidez

#### **SUBSECCION IV.- MEDICIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ**

**Art. 362.- Brechas de liquidez:** Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2, 3, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cajas centrales, realizarán análisis de brechas por bandas de tiempo, para lo cual observarán lo establecido en la nota metodológica que publicará la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Art. 363.- índice de liquidez estructural:** Todas las entidades deberán calcular el índice estructural de liquidez de primera y segunda línea, conforme a lo establecido en la nota metodológica que publicará la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Art. 364.- Volatilidad de las fuentes de fondeo:** Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2 y 3, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cajas centrales deberán calcular la volatilidad a partir de los saldos diarios de las principales fuentes de fondeo, de acuerdo a la nota metodológica publicada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Para el cálculo de la volatilidad se considerarán las siguientes cuentas.

2101

Depósitos a la vista (neta de 2101 menos 210135)

210135	Depósitos de ahorro
2103	Depósitos a plazo
2104	Depósitos en garantía
2105	Depósitos restringidos

**Art. 365.- Límites de volatilidad:** Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2 y 3, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cajas centrales, deberán mantener, de acuerdo a la periodicidad de entrega o reporte de sus estados financieros al organismo de control, un índice de liquidez de primera línea. Superior a 2 veces la volatilidad total y un índice de liquidez de segunda línea superior a 2.5 veces dicha volatilidad.

**Art. 366.- Límites de concentración:** Para las cooperativas de los segmentos 1, 2 y 3 y para las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, el saldo de los activos líquidos de segunda línea no podrá ser menor al 50% del saldo de los cien (100) mayores depositantes con plazos hasta de noventa (90) días, de acuerdo a la nota metodológica publicada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Art. 367.- Indicador mínimo de liquidez:** Para las entidades de los segmentos 1, 2 y 3, los activos ilíquidos de segunda línea deberán al menos cubrir el valor mayor entre los pasivos de segunda línea por la volatilidad de segunda línea o el 50% del saldo de los 100 mayores depositantes a noventa 90 días, de acuerdo a la nota metodológica publicada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en función de la complejidad y criticidad de las operaciones que realicen las entidades controladas, podrá requerir porcentajes superiores a los establecidos en los artículos anteriores.

**Art. 368.- Escenarios de estrés:** Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1. 2, 3, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito

para la vivienda y las cajas centrales deberán elaborar al menos trimestralmente, pruebas de tensión a las diferentes metodologías, con la finalidad de evaluar la sensibilidad de la exposición al riesgo de liquidez de la institución.

**Art. 369.- Criterios:** Los criterios mínimos que las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2, 3, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cajas centrales deben utilizar en los escenarios de estrés son:

- a. Reducción de los activos líquidos;
- b. Reducción de depósitos, obligaciones financieras y otros pasivos relevantes;
- c. Variación de tasas de interés activas y pasivas;
- d. Afectación en los activos y pasivos con mayor concentración;
- e. Reducción de la tasa de renovación de depósitos a plazo;
- f. Contingencias laborales o vencimientos anticipados de obligaciones,
- g. Cambio en las tendencias de las principales fuentes de fondeo y principales activos;
- h. Inclusión o salida a nuevos mercados o productos; e.
- i. Cambio en las condiciones macroeconómicas.

**Art. 370.- Resultados pruebas de tensión:** Si el resultado de una prueba de tensión evidencia que la entidad excede el nivel de tolerancia al riesgo de liquidez, el Comité de Administración Integral de Riesgos deberá conocer y documentar los supuestos y resultados de las pruebas de estrés, así como su plan de gestión de liquidez. Las resoluciones tomadas deberán constar en forma explícita en las actas del comité.

**Art. 371.- Incumplimiento:** Cuando las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2 y 3, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cajas centrales presenten una posición de

liquidez en riesgo, en cualquiera de las bandas temporales, en el escenario esperado o incumplieren con los límites de liquidez estructural en dos (2) semanas consecutivas o en cuatro (4) semanas no continuas en un periodo de noventa (90) días, deberán activar inmediatamente su plan de contingencia de liquidez con el fin de superar dicha deficiencia.

Sobre los resultados de las acciones implementadas el responsable o administrador de riesgos, deberá informar al Comité de Administración Integral de riesgos.

#### **SUBSECCIÓN V.- LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CR/DITO DE LOS SEGMENTOS 4 Y 5**

**Art. 372.- Límites:** Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5 no podrán mantener en ningún caso un índice de liquidez de primera línea inferior al 6% y un índice de liquidez de segunda línea menor al 8%.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en función de la complejidad y criticidad de las operaciones que realicen las entidades controladas, podrá requerir porcentajes superiores a los establecidos en el inciso anterior.

**Art. 373.- De las responsabilidades:** El representante legal deberá informar trimestralmente al Consejo de Administración sobre el cumplimiento de los límites definidos para la administración de riesgo de liquidez.

**Art. 374.- Del incumplimiento:** El representante legal deberá informar inmediatamente al Consejo de Administración sobre el incumplimiento de los límites establecidos y será el responsable de activar el plan de contingencia.

En caso de incumplimiento recurrente definido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, dicho organismo de control establecerá un mecanismo de supervisión y control sobre la entidad.

## **SUBSECCIÓN VI. - REQUERIMIENTOS**

Art. 375.- De los sistemas de información: Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2 y 3, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cajas centrales deben disponer de un sistema que garantice el funcionamiento eficiente, eficaz y oportuno de la gestión del riesgo de liquidez, acorde con su tamaño, naturaleza, complejidad y volumen de operaciones.

El sistema de información que implementen debe contemplar al menos:

- a. La parametrización de las políticas de riesgo de liquidez definidos por el Consejo de Administración,
- b. Monitoreo del vencimiento de sus operaciones activas y pasivas
- c. Detalle de depósitos, obligaciones financieras, fondos disponibles, inversiones, cartera de crédito y propiedades y equipos de la entidad.

Así mismo, las entidades referidas en el inciso primero deben establecer procesos que permitan realizar un control adecuado del cumplimiento de las políticas de seguridad de la información, tanto documental como electrónica

**Art. 376.-** Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5 deberán disponer de herramientas de información que permitan garantizar el funcionamiento eficiente, eficaz y oportuno de la gestión de riesgo de liquidez.

**Art. 377. Planes de contingencia de liquidez:** Las entidades deberán contar con un plan de contingencia de liquidez que contemple lo siguiente:

- a. Los eventos y límites que activen el plan de contingencia;
- b. Frecuencia de revisión;
- c. La unidad encargada de decretar la aplicación del mismo;
- d. Acciones, estrategias, actores involucrados, y mecanismos de

- comunicación;
- e. Funcionarios responsables para la ejecución de las acciones y estrategias que se detallan en el plan de contingencia;
  - f. Detalle de activos a ser utilizados en situaciones adversas, priorizados de acuerdo a su disponibilidad y el detalle de pasivos a ser cubiertos,
  - g. La tasa de descuento a la cual se negociarán los activos; y,
  - h. Detalle de líneas contingentes de fondeo.

Para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2, 3, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y cajas centrales la revisión y actualización del plan de contingencia de liquidez deberá ser anual

## **DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.** - Las entidades controladas deberán remitir a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria toda la información relacionada a la gestión de, riesgo de liquidez, en los plazos y formatos que el órgano de control determine.

**SEGUNDA.** - Las notas metodológicas de medición de riesgo de liquidez que emita la Superintendencia de Economía la Popular y Solidaria deberán ser de estricto cumplimiento por las entidades controladas.

**TERCERA.** - La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria podrá requerir en cualquier momento, toda la información que considere necesaria para dar cumplimiento a la presente normativa.

**CUARTA.** - La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria podrá solicitar en cualquier momento, requerimientos adicionales de liquidez a las entidades del sector financiero popular y solidario.

**QUINTA.** - La auditoría interna o el órgano que haga sus veces evaluará el cumplimiento de la presente norma de la siguiente forma:

- a. Trimestralmente, en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2, 3, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cajas centrales;
- b. Semestralmente, en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5

**SEXTA.** - Las cajas centrales podrán desarrollar metodologías propias para la determinación de la volatilidad de sus fuentes de fondeo, las mismas que deben ser aprobadas previamente por la Superintendencia de Economía la Popular y Solidaria.

**SEPTIMA.** - Las cooperativas de ahorro y crédito que por su gestión son cerradas, podrán definir metodologías para establecer límites internos para el cumplimiento de la liquidez estructural previa autorización del organismo de control.

**OCTAVA.** - La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria definirá los plazos para la aplicación de las metodologías de medición de riesgo de liquidez respecto de:

- Manual de captaciones actualizado
- Manual de administración de riesgo de liquidez
- Metodología liquidez estructural implementada
- Brechas de liquidez
- Cumplimiento de los límites de liquidez estructural
- Cumplimiento de brechas
- Actualización del Plan de contingencia de liquidez
- Herramientas de información
- Actualización del sistema de información.

### **2.3. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

**Variable Independiente:** Gestión de Cobranza



La gestión de cobranza son las gestiones y acciones que se aplican de manera oportuna y apropiada a los clientes para la recuperación de los créditos en su fecha de vencimiento, para lograrlo es importante mantener contacto y comunicación permanente con los clientes, para ofrecerle alternativas de soluciones óptimas si se amerita el caso, registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento permanente y control del cumplimiento de convenios acordados. Su función es transformar las cuentas por cobrar en activos disponibles para asegurar la solvencia que permite a la empresa seguir en funcionamiento. (Parrales, 2013)

**Variable Dependiente:** Recuperación de Cartera Vencida.

La cartera vencida es el conjunto de todos los créditos que han sido otorgados a los clientes y que no han podido ser recuperados por la empresa en su fecha de vencimiento y en los términos establecidos, estos valores representan a la empresa un riesgo de pérdida absoluta si no se aplican gestiones para su recuperación. Estos valores son considerados como base para el cálculo de las cuentas incobrables que mantiene la empresa. (Ramos, 2017)

## **2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

**Cuentas Incobrables:**

Para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2006)“Las estimaciones de cuentas incobrables representan la cantidad que una empresa ya no puede recuperar producto “de las ventas de mercancías o la prestación de servicios a crédito”.

**Cuentas por cobrar:**

Cuentas por cobrar son todos aquellos valores exigibles que tiene la empresa producto de la venta, prestación de servicios a crédito o por el otorgamiento de préstamos que pueden ser a corto o largo plazo dependiendo del tipo de crédito. (Aranda y Sangolqui, 2010)

**Crédito:**

Crédito es un contrato que se lleva a cabo entre una persona natural o jurídica y un prestamista el cual otorga temporalmente una cantidad de dinero, con la condición de que el prestador se comprometa a devolver en su totalidad el valor solicitado más el respectivo interés en el plazo establecido en el contrato. (Morales y Morales, 2014)

**Cobranza:**

La cobranza es la acción de efectuar el cobro de los créditos o préstamos que ha otorgado a empresa, además de administrar y controlar la cartera de clientes para garantizar el retorno del capital y la captación de recursos. (Morales y Morales, 2014)

**Incumplimiento:**

Es la acción de incumplir con el pago de valores adeudados en la fecha de su vencimiento, o realizar su pago después que venció el plazo o en condiciones diferentes a las acordadas al momento de adquirir la deuda u obligación. (Junta de Regulación Monetaria Financiera , 2015)

**Interés:**

Valor que se debe cancelar por la utilización o adquisición de un crédito o préstamo de acuerdo al plazo acordado. Este se calcula de acuerdo a los porcentajes que se manejen en cada país su cálculo será sobre la cantidad prestada teniendo en cuenta la inflación y la rentabilidad que se espera obtener por la prestación. (Morales y Morales, 2014)

**Liquidez:**

Para Las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF (2009) El termino liquidez hace referencia a la capacidad o disponibilidad de efectivo con la que cuenta una persona institución financiera, una empresa, una organización etc. para hacerle frente a sus obligaciones y

le permita seguir operando todo esto luego de tener en cuenta el pago de los compromisos financieros dentro del periodo contable.

**Microcrédito:**

Se denomina microcrédito al crédito no superior a los 20.000 dólares que conceden las instituciones financieras a personas naturales y jurídicas que hayan tenido ventas inferiores a los 100.000 dólares en el año, estos créditos están destinados al financiamiento de actividades como las de una microempresa para la producción, comercialización o prestación de servicios cuya actividad sea la que genere los recursos o ingresos para cancelar la deuda adquirida, todo esto debe ser supervisado y verificado por las entidades del sistema financiero. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

**Morosidad:**

Pedrosa (2016) sostiene que la morosidad es la acción de incumplimiento de pago a la fecha de su vencimiento de las obligaciones adquiridas, por parte de una de persona natural o jurídica denominada deudor.

**Rentabilidad:**

Se denomina rentabilidad al rendimiento económico que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales o recursos invertidos en una actividad económica. (Sanchez, 2002)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, se encuentra ubicada en el cantón Cumandá provincia de Chimborazo, es una empresa cuya actividad económica es la Intermediación Monetaria Realizada por Cooperativas, se encuentra regulada por la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Sus Estatutos fueron aprobados el

15 de Mayo y luego su Registro Oficial el 20 de Junio de 2016, actualmente cuenta con 14 años en el mercado

### **3.1.1. Objeto Social**

Realizar operaciones y actividades de intermediación financiera, servicios financieros populares y solidarios rigiéndose según la normativa aplicable.

### **3.1.2. Valores**

Responsabilidad, honestidad, compromiso, trabajo en equipo, prudencia financiera, cordialidad, puntualidad, etc.

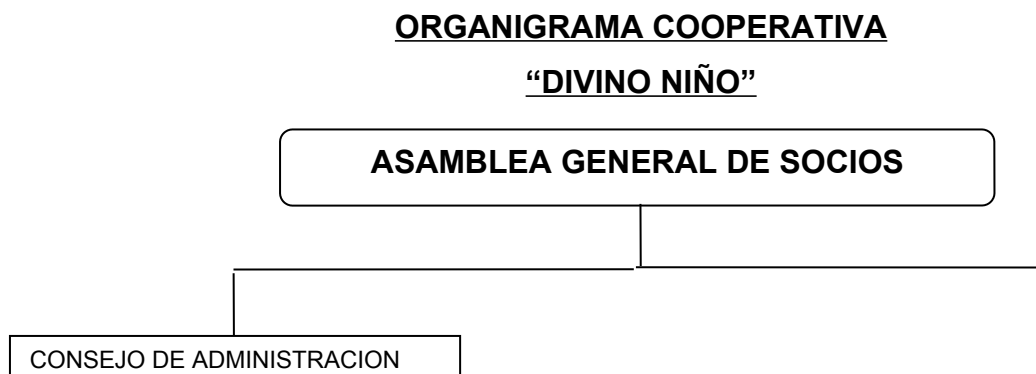
### **3.2. Misión**

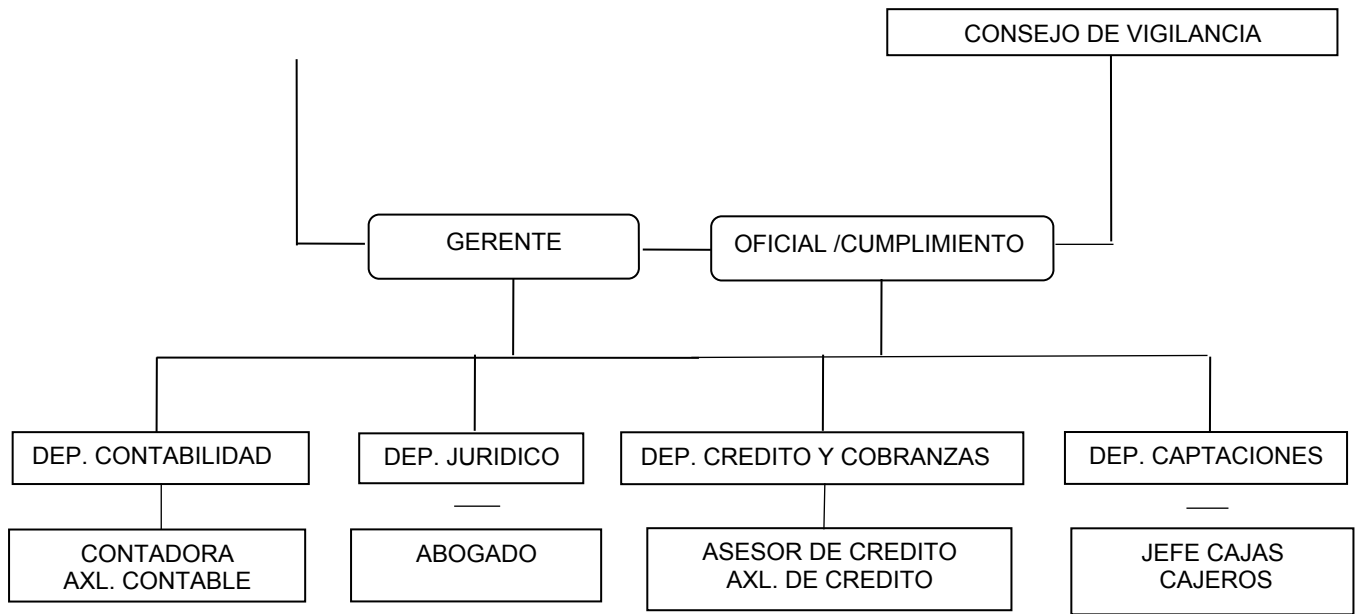
“Somos una institución sólida y confiable, que presta servicios financieros a la población local, nacional e internacional, solventando las necesidades de sus clientes y fundamentando el crecimiento económico y social”.

### **3.3. Visión**

“Ser el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras a través de una adecuada administración de los recursos patrimoniales, sostenida en el esfuerzo constante y desinteresado de un equipo de trabajo competente que promueve el bienestar y la seguridad de la institución”.

### **3.4. Estructura Organizacional**





**Ilustración 2** Estructura Organizacional

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño

### 3.4.1. Plantilla de Trabajadores

**Ilustración 3** Plantilla de trabajadores

N <sup>o</sup>	NOMINA	CARGO
1	Jaime Danilo Flores Valencia	Gerente General
2	Berrones Parra	Contador

	Mayra Alexandra	
3	Cazco Calle Maritza Estela	Jefe de Crédito
4	Mora García Amada Beatriz	Cajera
5	Orozco Andrade Thalía Genebit	Asesora de Crédito
6	Sanhueza Segarra Kelvin Antonio	Cajero
7	Dagmar Mabel Aucancela Quintero	Auxiliar De Servicios En General

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño

### 3.4.2. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

**Tabla 2** Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.4.3.

	Cargo	N <sup>a</sup>	Principales clientes
	Gerente	1	
	Contador	1	
✓	Jefe de Crédito	1	Nazareno
	Asesor de Crédito	1	Mosquera
	Auxiliar de servicios	1	Yaquelin
Jesus	Cajeros	2	Solis Mirian
✓ Moran Elena	<b>Total</b>	<b>7</b>	
✓ Chavez Bermeo Franklin			
✓ Erazo Tapia Washington			

- ✓ Matute Matute Nestor Rodrigo
- ✓ Perez Yungla Maria Leonor
- ✓ Rea Altamirano Wilmo Gustavo
- ✓ Yunganagui Tamay Ana Lucia
- ✓ Yupa Guarango Piedad Veronica
- ✓ Puma Siguencia Flor Maria

#### **3.4.4. Proveedores**

- Joch Soluciones: empresa encargada de dar mantenimiento al sistema operativo y tecnológico de la cooperativa.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) y Telebucay empresas proveedoras de internet.
- Equifax Ecuador C.A Buro de información crediticia.
- Librería y papelería Cumandá
- CNEEL Corporación Nacional de Electricidad Milagro.
- Empresa Pública Municipal de Agua potable y Alcantarillado.
- Representaciones Ordoñez y Negrete S.A Reporne
- Servientrega Ecuador S.A
- Softlider Cía. Ltda.
- Sweaden Compañía de Seguros S.A.

#### **3.4.5. Competidores más importantes**

Se han considerado 4 grandes competidores entre Bancos y Cooperativas que operan dentro del Cantón.

- ✓ BanEcuador
- ✓ Banco Pichincha
- ✓ Cooperativa Lucha Campesina
- ✓ Cooperativa Riobamba Ltda.

#### **3.4.6. Principales productos o servicios**

- Créditos
- Cuentas de Ahorros
- Inversiones a plazo fijo
- Transferencias Interbancarias
- Venta de Terrenos
- Servicios financieros
- Western Unión
- Servipagos
- Facilito

### **3.5. Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo**

#### **Etapas en la concesión de créditos**

#### **Condiciones a cumplir en la concesión de créditos**

Para la aprobación de créditos, es primordial cumplir con los siguientes requisitos y condiciones que describiremos a continuación.

- solicitud de crédito que contenga todos los datos del socio y garante además de sus respectivas firmas
- Copia de cédula de identidad deudores y garantes (legible a color)
- Copia de certificado de votación actualizado,
- Copia planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono) máximo de dos meses anteriores a la fecha de solicitud del crédito.
- Todo socio, garantes y sus respectivos cónyuges serán sujetos de revisión en el buró de crédito.
- Si tiene bien inmueble propio, presentar copia del pago del Impuesto Predial o certificado de gravamen del mes y año en curso.
- Para su evaluación se deberá contar con los datos anteriormente mencionados actualizados tanto de deudores como y garantes.
- Verificar la veracidad de los ingresos que el solicitante declara con todos los documentos originales de respaldo necesarios, los mismos que deberán ser confiables y encontrarse actualizados.



- Los créditos aprobados con condiciones especiales, deben tener constancia de la aprobación por parte del Consejo de Administración de la cooperativa.
- análisis de todos los datos proporcionados en la solicitud de crédito y notificación de aprobación o rechazo del crédito
- Para que la carpeta sea analizada por la junta de crédito es necesario que se haya realizado las debidas inspecciones y verificaciones de la actividad, económica o comercial del socio.
- Todo crédito que haya sido aprobado se procede a la firma de pagare y el desembolso del dinero a la cuenta del socio.
- Si el socio registra atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones con la cooperativa superior al 5%, no se le deberá otorgar un nuevo crédito.
- Para realizar la acreditación del valor del préstamo en la cuenta del socio, se deberá tener firmados los documentos de crédito; como la solicitud del préstamo, el pagaré, la tabla de amortización y demás documentos.

**a) La propuesta debe estar documentada y mantener como requisitos lo siguiente:**

- Términos y condiciones para realizar el financiamiento
- Análisis de la información económica y financiera, presentada por el socio y garantes.
- Determinación de la capacidad y voluntad de pago que tiene el deudor.
- Historial crediticio del socio (conyugue) y garantes. Revisión del buró de crédito.

**b) Evaluación y visita a solicitantes:**

Luego de receptor la solicitud de crédito y documentación de socios y garantes se realiza la verificación para determinar la autenticidad y veracidad de los datos luego se procede a realizar un análisis

económico y financiero del socio y garantes si es socio activo se revisa el porcentaje de morosidad del crédito anterior de socio si no presenta morosidad se continua con el proceso.

## **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE UN CRÉDITO**

El departamento de crédito conjunto con el consejo de Administración y comité de crédito deberán evaluar los siguientes aspectos:

- Estabilidad económica del socio es decir la fuente de ingresos con la que va a garantizar el pago del mismo.
- Estabilidad económica del garante, y de la actividad económica que realiza para garantizar el crédito.
- Naturaleza del negocio en el cual se va invertir el dinero.
- Referencias crediticias, personales y comerciales de socios y garantes..
- En el caso de personas jurídicas, se deberá realizar un análisis de los estados financieros como balance general, estado de resultados, flujo de efectivo para analizar la liquidez y rentabilidad de la empresa que está solicitando el crédito así podremos determinar la capacidad de pago de la misma
- En caso de no ser socio nuevo se requerirá revisar el historial crediticio interno que ha mantenido en la cooperativa y en el sistema financiero.
- Condiciones financieras de socios y garantes:
  - a. Monto. - El monto a otorgar debe ser de acuerdo a la capacidad de pago del socio, a la viabilidad de la actividad a financiar y a las garantías presentadas. El monto a otorgar en créditos no deberá superar el 20% del patrimonio de la Cooperativa.

El capital e interés se cobrarán en dividendos es decir en cuotas de acuerdo al tipo de crédito y al plazo otorgado, ya sea este mensual, trimestral, semestral o al vencimiento, según sea el caso del mismo.

- b. El plazo será establecido de acuerdo a la actividad a financiar, al monto del crédito y al tipo de crédito, este no podrá superar los plazos establecidos en este manual.

**Propuesta para aprobación de créditos:** El asesor de crédito una vez haya analizado y verificado la información proporcionada por el socio comunica al jefe de crédito el mismo que analizara aprobar o no el crédito si el crédito no es aprobado finaliza el proceso pero si el crédito es aprobado se procede a

- Comunicarse con los deudores y garantes para comunicarles sobre la aprobación del crédito.
- Elaborar el pagaré y proceder hacer firmar el mismo tanto a deudores y garantes.

Una vez firmados todos los documentos mencionados anteriormente el oficial de crédito procede a solicitar a la jefa de crédito lo siguiente.

- Ingreso de la liquidación de crédito al sistema
- Elabora la orden de pago y recoge la firma de los deudores
- Entrega las tablas de amortización debidamente firmadas
- Realiza la acreditación del dinero en la cuenta del socio

c) **Decisión de aprobación:** La aprobación o no aprobación de las solicitudes de crédito se realizaran de acuerdo a lo ya descrito anteriormente en este manual

d) **Seguimiento y recuperación:** Luego del desembolso del crédito se procederá a dar seguimiento al mismo para realizar una

adecuada recuperación de los valores concedidos, esto se debe realizar de forma permanente, evitando siempre el vencimiento de las cuotas.

### 3.6. Desempeño económico financiero

Aquí se presentan los estados financieros de la cooperativa: Balance General y el Estado de Resultados, para realizar un análisis económico financiero de periodos anteriores de la cooperativa a través de indicadores (ingresos, costo, liquidez y rentabilidad) Cabe recalcar que no se pretende realizar un análisis comparativo entre los periodos.

El objetivo es analizar y conocer la situación financiera actual de la cooperativa, si sus cuentas por cobrar han aumentado o disminuido con respecto a periodos anteriores

A continuación, presentamos los siguientes Estados Financieros de la cooperativa correspondientes a los periodos 2017-2018-2019 y primer semestre del año 2020.

- Balance General y
- Estado de Resultado o Estado de Pérdidas y Ganancias.

#### Cooperativa de Ahorro y Crédito “Divino Niño”

#### Balance General

Al 30 de Junio de 2020

**Tabla 3** Balance General

		2017	2018	2019	2020
	RESUMEN DE BALANCE	VALORES	VALORES	VALORES	VALORES
1	ACTIVO	930,117.6	1'329,854.4 7	1'638,197.31	1'690,477.39
11	FONDOS DISPONIBLES	121,907.54	155,320.09	236,290.62	298,980.68
13	INVERSIONES	30,000.00	31,830.76	33,574.27	34,702.59
14	CARTERA DE CRÉDITO	67,1776.14	989,219.54	1'207,448.6	1'195,132.53

16	CUENTAS POR COBRAR	10,224.19	8,870.67	6,467.09	7,463.86
17	BIENES REALIZABLES Y ADJUDICADOS POR PAGO	0	0	0	0
18	PROPIEDADES Y EQUIPOS	91,028.39	137,654.87	136,304.66	141,986.86
19	OTROS ACTIVOS	5,181.34	6,958.54	18,112.07	12,210.87
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	684,915.79	1'035,715.70	1'254,141.76	1'304,592.06
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	484,385.52	514,589.42	603,573.07	651,231.81
2103	DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	165,300.00	491,568.42	612,843.00	605,547.32
2104	DEPOSITOS DE GARANTIA	0	0	0	0
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	0	0	0	0
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0	0	0	0
25	CUENTAS POR PAGAR	35,230.27	29,472.03	37,637.02	47,723.75
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0
27	VALORES EN CIRCULACIÓN	0	0	0	0
29	OTROS PASIVOS	0	85.83	88.67	89.18
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	245,201.81	294,138.77	384,055.55	385,885.33
31	CAPITAL SOCIAL	134,794.09	134,359.80	135,879.24	135,772.94
33	RESERVAS	77,080.98	135,234.21	190,206.39	240,957.62
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	97.54	97.54	0	0
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	0	0	0	0
36	RESULTADOS	33,229.2	24,447.22	57,969.92	9,154.77

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño  
Estado de Resultados  
Al 30 de Junio de 2020**

**Tabla 4** Estado de Resultados.

		2017	2018	2019	2020
CODIGO	CUENTA	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	134,065.53	160,535.24	223,971.06	84,736.40
5,101	Depósitos	1,593.56	1,981.26	2,952.84	1,766.50
510,110	Depósitos en instituciones financieras e instituciones del sector financiero popular y solidario	1,593.56	1,981.26	2,952.84	1,766.50
5,104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	131,738.90	156,697.33	219,257.10	81,830.18
510,410	Cartera de créditos de consumo	113,363.59	130,441.44	24,548.24	11,477.75

	prioritario				
510,420	Cartera de microcrédito	0.00	21,237.93	187,086.68	67,073.55
510,430	Cartera de créditos refinanciada	18,375.31	5,017.96	0.00	0.00
510,450	De mora	0.00	0.00	7,622.18	3,278.88
5,190	Otros intereses y descuentos	733.07	1,856.65	1,761.12	1,139.72
519,090	Otros	733.07	1,856.65	1,761.12	1,139.72
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>18,527.71</b>	<b>42,298.66</b>	<b>67,435.74</b>	<b>32,650.47</b>
4,101	Obligaciones con el público	18,527.71	42,298.66	67,435.74	32,650.47
410,115	Depósitos de ahorro	3,199.92	3,722.78	6,247.75	2,987.79
410,130	Depósitos a plazo	15,327.79	38,575.88	61,187.99	29,662.68
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>115,537.82</b>	<b>118,236.58</b>	<b>156,535.32</b>	<b>52,085.93</b>
<b>42</b>	<b>COMISIONES CAUSADAS</b>	<b>4,995.01</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
4,202	Operaciones contingentes	4,995.01	0.00	0.00	0.00
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>0.00</b>	<b>0.54</b>	<b>1,300.30</b>	<b>159.68</b>
5,404	Manejo y cobranzas	0.00	0.00	1,106.50	27.00
5,490	Otros servicios	0.00	0.54	193.80	132.68
549,005	Tarifados con costo máximo	0.00	0.54	193.80	132.68
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>110,542.81</b>	<b>118,237.12</b>	<b>157,835.62</b>	<b>52,245.61</b>
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>9,564.70</b>	<b>11,523.75</b>
4,401	Inversiones	0.00	0.00	0.00	0.00
4,402	Cartera de créditos	0.00	0.00	9,564.70	11,523.75
440,220	Crédito de consumo prioritario	0.00	0.00	0.00	3,807.84
440,240	Microcrédito	0.00	0.00	9,564.70	7,715.91
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>110,542.81</b>	<b>118,237.12</b>	<b>148,270.92</b>	<b>40,721.86</b>

Continúa

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño

**Tabla 4** Estado de Resultados.

<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>115,531.19</b>	<b>116,792.04</b>	<b>117,841.30</b>	<b>53,146.39</b>
<b>4,501</b>	Gastos de personal	44,562.55	48,979.36	54,972.20	<b>24,237.33</b>
<b>450,105</b>	Remuneraciones mensuales	28,323.43	31,748.97	36,164.85	<b>16,460.94</b>
<b>450,110</b>	Beneficios sociales	4,314.67	4,855.91	5,498.27	<b>2,705.59</b>
<b>450,115</b>	Gastos de representación, residencia y responsabilidad	567.00	567.00	258.29	<b>0.00</b>
<b>450,120</b>	Aportes al IESS	4,170.32	4,588.03	4,792.96	<b>2,117.73</b>
<b>450,135</b>	Fondo de reserva IESS	1,630.47	2,241.87	2,385.43	<b>1,317.24</b>
<b>450,190</b>	Otros	5,556.66	4,977.58	5,872.40	<b>1,635.83</b>
<b>4,502</b>	Honorarios	31,361.28	29,071.73	25,276.01	<b>11,492.60</b>
<b>450,205</b>	Directores	4,094.64	3,221.75	7,258.15	<b>1,142.60</b>
<b>450,210</b>	Honorarios profesionales	27,266.64	25,849.98	18,017.86	<b>10,350.00</b>
<b>4,503</b>	Servicios varios	11,422.19	12,032.99	10,709.38	<b>4,647.04</b>
<b>450,305</b>	Movilización, fletes y embalajes	50.96	95.25	155.93	<b>67.85</b>
<b>450,315</b>	Publicidad y propaganda	1,857.98	1,479.29	4,480.89	<b>956.33</b>

<b>450,320</b>	Servicios básicos	2,114.15	2,430.65	3,647.14	<b>2,137.27</b>
<b>450,325</b>	Seguros	726.74	0.00	720.60	<b>949.26</b>
<b>450,330</b>	Arrendamientos	5,307.13	2,934.78	0.00	<b>0.00</b>
<b>450,390</b>	Otros servicios	1,365.23	5,093.02	1,704.82	<b>536.33</b>
<b>4,504</b>	Impuestos, contribuciones y multas	1,624.97	2,028.44	4,152.89	<b>3,308.95</b>
<b>450,410</b>	Impuestos Municipales	1,121.47	1,623.55	1,855.30	<b>267.91</b>
<b>450,415</b>	Aportes a la SEPS	503.50	404.89	569.58	<b>0.00</b>
<b>450,420</b>	Aportes al COSEDE por prima fija	0.00	0.00	1,728.01	<b>3,041.04</b>
<b>4,505</b>	Depreciaciones	4,160.57	2,586.12	5,618.35	<b>3,237.38</b>
<b>450,515</b>	Edificios	0.00	224.36	2,692.32	<b>1,397.63</b>
<b>450,525</b>	Muebles, enseres y equipos de oficina	951.44	1,295.25	1,646.96	<b>954.54</b>
<b>450,530</b>	Equipos de computación	1,540.53	1,066.51	1,279.07	<b>885.21</b>
<b>450,535</b>	Unidades de transporte	1,668.60	0.00	0.00	<b>0.00</b>
<b>4,507</b>	Otros gastos	22,399.63	22,093.40	17,112.47	<b>6,223.09</b>
<b>450,705</b>	Suministros diversos	5,660.98	6,765.57	3,971.44	<b>2,374.03</b>
<b>450,710</b>	Donaciones	82.95	302.97	572.56	<b>32.00</b>
<b>450,715</b>	Mantenimiento y reparaciones	5,303.71	3,005.93	4,156.35	<b>404.00</b>
<b>450,720</b>	Descuentos en servicio de almacenaje	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>
<b>450,790</b>	Otros	11,351.99	12,018.93	8,412.12	<b>3,413.06</b>
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	-4,988.38	1,445.08	30,429.62	<b>12,424.53</b>
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	-4,988.38	1,445.08	30,429.62	<b>-12,424.53</b>

Continúa

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño

**Tabla 4** Estado de Resultados.

<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>38,217.58</b>	<b>23,002.14</b>	<b>27,540.30</b>	<b>21,579.30</b>
5604	<i>Recuperaciones de activos financieros</i>	16,912.55	10,140.59	15,771.05	16,567.99
560410	Reversión de provisiones			1,099.34	
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	16,912.55	10,140.59	14,671.71	16,567.99
5690	<i>Otros</i>	21,305.03	12,861.55	9,872.25	5,011.31
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>33,229.20</b>	<b>24,447.22</b>	<b>57,969.92</b>	<b>9,154.77</b>
<b>59</b>	<b>PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>33,229.20</b>	<b>24,447.22</b>	<b>57,969.92</b>	<b>9,154.77</b>
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
4810	<i>Participación a empleados</i>				
4815	<i>Impuesto a la renta</i>				
4890	<i>Otros</i>				
	<b>GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>33,229.20</b>	<b>24,447.22</b>	<b>57,969.92</b>	<b>9,154.77</b>
	<b>INGRESOS</b>	<b>172,283.11</b>	<b>183,537.92</b>	<b>252,811.66</b>	<b>106,475.38</b>
	<b>GASTOS</b>	<b>139,053.91</b>	<b>159,090.70</b>	<b>194,841.74</b>	<b>97,320.61</b>

	<b>DIFERENCIA: + UTILIDAD / - PÉRDIDA</b>	<b>33,229.20</b>	<b>24,447.22</b>	<b>57,969.92</b>	<b>9,154.77</b>
--	---	------------------	------------------	------------------	-----------------

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño

## Desempeño Financiero

**Tabla 5 Evaluación de los Indicadores Financieros**

<b>EVALUACION DE LOS INDICADORES FINANCIEROS</b>					
<b>INDICADORES ESCENCIALES</b>					
	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>JUNIO</b>	<b>TENDENCIA</b>
<b>Patrimonio</b>					
<b>Activo</b>	26.36%	22.12%	23.44%	22.83%	
<b>ROE</b>	15.68%	10.15%	19.46%	4.76%	
<b>Activos improductivos</b>					
<b>Total de activos</b>	20.18%	19.30%	15.43%	14.00%	
<b>Cobertura de provisiones</b>	114.93%	91.95%	108.72%	147.68%	
<b>Morosidad Total</b>	5.88%	5.10%	4.16%	3.68%	

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño

## Indicadores de Gestión

**Tabla 6 Indicadores de Gestión.**

<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>					
	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>JUNIO</b>	<b>TENDENCIA</b>
<b>Utilización del pasivo</b>	97.29%	74.90%	78.89%	81.76%	
<b>Morosidad de la cartera</b>	5.88%	5.10%	4.16%	3.68%	
	6.62%	4.80%	4.13%	3.48%	
	0.00%	6.83%	4.30%	4.61%	
<b>Cartera problemática</b>	114.93%	91.95%	108.72%	147.68%	
<b>Eficiencia Operativa</b>	12.42%	10.34%	7.94%	6.39%	
<b>Eficiencia Administrativa</b>	4.79%	4.33%	3.70%	2.91%	
<b>ROA</b>	3.57%	1.36%	2.52%	1.10%	
<b>Intermediación financiera</b>	111.20%	103.15%	104.02%	100.57%	
	104.51%	98.78%	79.48%	130.51%	
<b>Liquidez</b>	19.07%	22.11%	29.63%	32.37%	
	23.77%	26.64%	33.84%	36.12%	

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño



## Análisis Horizontal

**Tabla 7 Análisis Horizontal**

ANÁLISIS HORIZONTAL					
Cuenta Contable Balance	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	JUNIO	
Cartera de Crédito	671,776.14	989,219.54	1,207,448.60	1,195,132.53	
Cartera de Microcrédito por vencer	597,365.22	840,076.13	1,003,674.31	1,002,975.88	
Cartera de Microcrédito que no devenga intereses	26,138.09	21,896.68	22,070.55	11,932.99	
Cartera de Microcrédito Vencida	16,208.85	20,418.00	21,115.68	24,207.60	
Cuentas por cobrar (varias)	10,224.19	8,870.67	6,467.09	7,463.86	
Otros Activos	5,181.34	6,958.54	18,112.07	12,210.87	
Pasivos	684,915.79	1,035,715.70	1,254,141.76	1,304,592.06	
Obligaciones con el Público	649,685.52	1,006,157.84	1,216,416.07	1,256,779.13	
Depósitos a la Vista	484,385.52	514,589.42	603,573.07	651,231.81	
Depósitos a Plazo	165,300.00	491,568.42	612,843.00	605,547.32	
Patrimonio	245,201.81	294,138.77	384,055.55	385,885.33	
Utilidad o excente del ejercicio	33,229.20	24,447.22	57,969.92	9,154.77	
Pérdida del ejercicio	-	-	-	-	

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño

## Análisis Vertical

**Tabla 8 Análisis Vertical**

ANÁLISIS VERTICAL		
Cuenta Contable Balance	Indicador	EFL
Cartera de Créditos	70%	70.70%
Cartera de Microcrédito por vencer	55%	59.33%
Cartera de Microcrédito que no devenga intereses	5%	0.71%
Cartera de Microcrédito Vencida	5%	1.43%
Obligaciones con el Público	60%	96.34%
Depósitos a la Vista	20%	49.92%
Depósitos a Plazo	40%	46.42%

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño

### 3.7. Diseño de la Investigación

Según Arias (2012) “el diseño de la investigación es la táctica general que emplea el investigador con el fin de obtener respuestas a sus interrogantes o problema planteado.

### **3.7.1. Tipos de Investigación**

#### **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva es utilizada para describir las características de un, individuo, un grupo o fenómeno de estudio, con el objetivo de conocer su comportamiento. Como su nombre lo dice este tipo de investigación describe no explica los hechos o sucesos de estudio. (Arias, 2012)

Este proyecto se corresponde a este tipo de investigación porque en ella se realizará una descripción del estado actual de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño para corroborar el problema y cumplir nuestras metas y objetivos planteados en un periodo determinado.

#### **Investigación Explicativa**

Para Arias (2012) Este tipo de investigación tiene como objetivo encontrar o identificar el motivo o razones del por qué ocurren los hechos o fenómeno de estudio mediante la determinación de causa y efecto a través de la prueba de hipótesis.

En este tipo de Investigación se determinan las causas del por qué la cooperativa no cuenta con un adecuado proceso de gestión de cobranzas y las consecuencias que puede generar este problema a futuro.

#### **Investigación Correlacional**

Para Arias (2012) La finalidad de esta investigación es establecer la relación que existe entre dos o más variables, es decir como varía la una al hacerlo la otra, primero se procede a medir las variables para luego determinar la correlación mediante el empleo de las pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas.

Este tipo de investigación se justifica porque en la investigación se relacionarán la gestión de cobranzas como variable independiente con la cartera vencida para obtener resultados favorables en su recuperación.

### 3.8. Población y Muestra

#### Población

Para Arias (2012) población es el conjunto, universo o totalidad de elementos con características comunes sobre los cuales se va a realizar la investigación o estudio, y sus conclusiones serán extensas. En pocas palabras población es la totalidad del fenómeno a estudiar o investigar.

La población considerada para el presente proyecto comprende al total de personas involucradas con el proceso de concesión de crédito y de cobranza de la cooperativa, los cuales constan de 4 personas incluido el gerente general, por tratarse de una población pequeña, no será necesario el cálculo de una muestra.

**Tabla 9** Población

<b>Personal</b>	<b>N°</b>
<b>Gerente General</b>	1
<b>Jefe de crédito</b>	1
<b>Contador</b>	1
<b>Asesor de crédito</b>	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño

**Elaborado por:** Beatriz Mora

#### Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población (pág. 173)

#### Tipos de muestreo

- Muestreo probabilístico
- Muestreo no probabilístico

### **Muestreo probabilístico**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) Muestreo probabilístico es un grupo pequeño de la población en el cual todos los elementos de esa población seleccionada tienen la misma posibilidad de ser elegidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (pág. 175)

### **Muestreo no probabilístico**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo definen como un subgrupo de la población en el que no todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser elegidos para la muestra, sino que depende de las características de la investigación o los propósitos del investigador.

Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (pág. 176).

La investigación no realiza el cálculo de la muestra ya que se trata de un proceso interno de la cooperativa y se entrevistará a toda la población responsable de los resultados de las cobranzas.

Se aplica muestreo probabilístico en el que todos tienen la posibilidad de ser elegidos de acuerdo a las características requeridas.

### **3.9. Técnicas e instrumentos de la investigación**

- Entrevista
- Análisis documental

## **Entrevista**

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

(Arias, 2012, p. 73)

Para esta investigación se utilizará la entrevista estructurada o formal.

### **Entrevista Estructurada o Formal.**

Es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video. (Arias, 2012, p. 73)

Este instrumento se lo aplicara al personal del departamento de crédito de la cooperativa.

### **Análisis Documental**

La investigación documental o análisis documental es conjunto de procesos encaminado a la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de documentos de forma diferente a la original misma que está registrada como propiedad de otros autores esta puede ser impresa audiovisuales o electrónicas. El objetivo principal de este análisis es contribuir con nuevos conocimientos. (Arias, 2012, p. 27)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1.1. ANALISIS DOCUMENTAL**

##### **Análisis del Manual de Crédito de la Cooperativa Divino Niño**

**Responsabilidades de las diferentes dignidades para la aprobación de préstamos.**

##### **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

- Aprobar las solicitudes de crédito a personas naturales y jurídicas. Siempre y cuando cumplan con todos los requisitos que solicita la cooperativa para el otorgamiento de créditos
- Reportar al consejo de vigilancia las novedades que se presenten en la concesión de crédito y demás gestiones que se realizan con

el personal involucrado, estas son: estados de los créditos y el cumplimiento de colocación fijado.

- Dar paso a la aprobación de refinanciamientos y reestructuraciones de créditos solicitados por los socios.
- Aprobar las políticas de crédito rigiéndose en los límites establecidos para la administración.
- Saber y conocer las gestiones que se realizan en el proceso de crédito presentado por el departamento de crédito.
- Aprobar el manual del proceso de crédito de la cooperativa .
- Precisar el nivel de endeudamiento de acuerdo a la capacidad de pago que tengan los empleados de la cooperativa.
- Conocer las observaciones y recomendaciones que serán emitidas por la (SEPS) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Las demás determinadas dentro de los estatutos de la cooperativa.

## **GERENTE**

- Exponer las tasas de interés de los diferentes tipos de créditos que otorga la institución, de acuerdo a las Tasas de Interés Efectivas vigentes determinadas por el banco central del Ecuador.
- Asegurar el cumplimiento de aplicación de las tasas de interés en todos los tipos de créditos que otorga la cooperativa.
- Dar seguimiento a las gestiones que se realizan para el otorgamiento de créditos para un adecuado control de la cartera de crédito y gestión de cobranza de la cooperativa.
- Constatar que los documentos de los socios solicitantes de crédito estén actualizados, y que cumplan con todas las políticas de crédito estipuladas en la normativa de la cooperativa.
- Recomendar al consejo de Administración sobre la actualización o modificación del manual de crédito además de sus políticas y procedimientos que se han venido aplicando para el otorgamiento de créditos.

- Constatar que el departamento de crédito cuente con todo lo necesario para la colocación de crédito y su respectiva recuperación de los mismos.
- Vigilar que el proceso de avalúo de bienes en garantía se efectúe de manera adecuada cumpliendo con todas las normas y condiciones estipuladas en la normativa vigente de la cooperativa
- Definir estrategias de colocación cuando los indicadores de liquidez de la Institución así lo indiquen, dentro del ámbito de la aplicación del presente manual.

### **JEFE DE CRÉDITO.**

- Revisar y evaluar las solicitudes de crédito determinar su aprobación o negación del mismo.
- Gestionar una adecuada administración de la cartera de crédito con el objetivo de mantener un porcentaje mínimo de morosidad.
- Dar seguimiento a los créditos otorgados para su adecuada cobranza.
- Controlar que se apliquen todas las políticas de cobranzas de forma oportuna para asegurar la recuperación de cartera.
- Realizar un análisis de los indicadores financieros con la autorización y conocimiento del gerente para determinar posibles riesgos y gestionar los correctivos pertinentes de manera inmediata para evitar poner en riesgo la cartera de crédito.
- Llevar un control del cumplimiento de objetivos tanto en colocación como en recuperación de cartera.
- Proponer cambios para el manual de crédito si así lo creyera conveniente.

### **OFICIAL DE CRÉDITO.**

- Análisis y revisión de los documentos presentados por los socios constatar su veracidad con el fin de disminuir el riesgo.



- Realizar el análisis y determinar la capacidad de pago tanto de deudores y garantes.
- Constatar el destino de los créditos y viabilidad del mismo para asegurar su adecuada recuperación.
- Presentar respaldo con su respectiva documentación de cada operación realizada.
- Cumplir con los objetivos mensuales de colocación y recuperación de créditos.
- Recomendar la aprobación o negación de créditos una vez haya realizado la verificación de los datos de los socios solicitantes.

#### **TODOS LOS NIVELES DE APROBACIÓN.**

A continuación se describe la responsabilidad de los diferentes niveles de aprobación

- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias descritas anteriormente en el proceso de aprobación de créditos.
- Aprobar o negar el otorgamiento de créditos en función a los valores fijados por el consejo de administración y a la normativa legal que maneja la cooperativa.
- Aplicar Sigilio Bancario con todos los socios.
- Tener objetividad en los procesos de análisis.
- Actualizar las actas de aprobación y conservarlas de acuerdo a las fechas y operaciones que hayan sido aprobadas.

#### **4.1.2. Determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar**

**Tabla 10.** Antigüedad de las cuentas por cobrar

Antigüedad de la deuda	Saldo pendiente	Porcentaje del saldo total pendiente
De 0 a 30 DIAS	20,297.36	8%
De 31 a 60 DIAS	31,597.98	12%
De 61a 90 DIAS	36,168.57	14%
De 91 a 120 DIAS	37,957.33	15%
De 121 a 150 DIAS	40,202.31	15%
De 151 a 180 DIAS	42,543.82	16%
Más de 180 días	51,324.88	20%
<b>Total al 31/12/2020</b>	<b>260,092.25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cooperativa Divino Niño  
**Elaborado por:** Beatriz Mora

#### 4.1.3. Análisis de Liquidez

El indicador del grado de liquidez con el que se va a trabajar será el ratio de liquidez corriente, el mismo que para Gitman y Zutter (2012) este ratio mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo se expresa de la siguiente manera.

**Liquidez corriente** = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

La liquidez corriente de la cooperativa Divino Niño en el 2020 es de

$$\$1'536,279.66 \quad / \quad \$1'304,052.88 = 1.18$$

#### **Interpretación:**

En conclusión la cooperativa cuenta en su activo corriente con 1.18 dólares por cada dólar que tiene de deuda que vence en menos de un año. Por lo general cuanto más alta es la liquidez corriente mayor liquidez tiene la empresa

#### 4.1.4. Periodo Promedio de Cobro

Para Gitman y Zutter (2012) “el periodo promedio de cobro o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es utilizado para evaluar las políticas del proceso de concesión de crédito y la gestión de cobranza. Su cálculo se realiza dividiendo el saldo de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio” (p. 68).

En pocas palabras periodo promedio de cobro tiempo promedio que se requiere para cobrar las cuentas.

$$\begin{aligned} \text{Periodo Promedio de Cobro} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}} \end{aligned}$$

El periodo promedio de cobro de la cooperativa Divino Niño en 2020 es

$$\frac{7463.86}{84736.40} = \frac{7463.86}{232.15 \times 365} = 32.15$$

### Interpretación

En promedio la cooperativa tarda 32.17 días en cobrar una cuenta

El periodo promedio de la cooperativa es de 30 días por lo que el periodo promedio de cobro de 32.15 % es aceptable pero se debería gestionar para reducir el periodo promedio de cobro a los 30 días.

#### 4.1.5. Análisis de rotación de cuentas por cobrar

Para los autores Gitman y Zutter (2012) La rotación de las cuentas por cobrar es el número de veces al año que las cuentas por cobrar de la empresa se convierten realmente en efectivo. Se calcula dividiendo 365

(el número de días supuestos en un año) entre el periodo promedio de cobro. (p. 560)

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{365}{\text{Periodo promedio de cobro}}$$

$$\frac{365}{32.15} = 11.35$$

La rotación de las cuentas por cobrar de la Cooperativa Divino Niño en el periodo 2020 es de 11.35.

#### 4.2. Análisis de la Entrevista

Entrevista aplicada a la Srta. Gerente General encargada.

**Nombre del Entrevistador:** Beatriz Mora Garcia

**Nombre del entrevistado:** Cazco Calle Maritza Estela

**Empresa o Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño

**Cargo.** Jefa de Crédito y Gerente encargada.

#### PREGUNTAS

1. ¿La cooperativa cuenta con un manual de crédito y de gestión de cobranza?

Se podría decir que si, pero no está totalmente detallado ya que solo en el contienen los pasos para la cobranza mas no los procedimientos que se deben seguir y como debe de actuar el cobrador en caso de negativa del socio que medidas debe tomar etc.

**2. ¿Describa el proceso que aplican actualmente para la aprobación de créditos?**

- ✓ En el momento en que el socio pide información del préstamo, verificamos el historial crediticio, la función judicial y capacidad de pago.
- ✓ Recepción de la solicitud y requisitos para el crédito.
- ✓ Evaluación económica y financiera e inspección de la vivienda y negocio.
- ✓ una vez que el oficial de crédito haya realizado la inspección del bien inmueble y haya realizado la verificación de la información proporcionada por el socio y garante recomienda la aprobación del crédito, se continúa con el proceso. Si el asesor no recomienda entonces finaliza el proceso.
- ✓ La carpeta ingresa a Comité de Crédito, para ser aprobado o rechazado.
- ✓ En caso de ser aprobado se autoriza la liquidación y desembolso.
- ✓ Seguimiento y recuperación del crédito.

**3. ¿Cuáles son los procesos que considera se deben mejorar para la concesión de créditos y la gestión de cobranza de la cooperativa?**

El análisis económico y financiero, es decir una evaluación e investigación más profunda de solvencia y capacidad de pago de los socios.

**4. ¿Describa el seguimiento que realizan para la recuperación de las cuentas vencidas?**

El asesor de crédito para una buena administración de la cartera de crédito deberá en forma diaria obtener el reporte de cartera vencida por número de días y procederá a establecer su cronograma de cobranza diaria, mediante llamadas telefónicas o visitas.

**5. ¿Cómo cree usted que la pandemia ha contribuido a que el porcentaje de cartera vencida se incremente?**

Muchas empresas han realizado corte de personal y otros empleados están trabajando a medio tiempo o mediante la alternativa de teletrabajo esto ha hecho de que sus ingresos bajen y por ende esto afecta a su capacidad de pago.

**6. ¿Considera usted que el número de personas que están encargadas es suficiente para realizar la gestión de cobranza?**

No, pero se está pensando más adelante contratar a un cobrador ya que actualmente la Srta. Asesora de crédito se encarga de lo que es colocación y recuperación.

**7. ¿Indique quien realiza controles sobre la recuperación de cartera vencida?**

Jefe de Crédito y Cobranza

**8. ¿Se da seguimiento a los créditos vencidos para su adecuada recuperación?**

Si pero como se mencionaba anteriormente el número de personas encargadas es insuficiente para realizar una adecuada cobranza.

**9. ¿Se capacita al personal en temas de Gestión de Cobranzas?  
¿Cada que tiempo se realiza?**

Sí, se realiza capacitación al personal cada año.

**10. ¿Se miden los resultados de la gestión y rentabilidad de la cooperativa a través de indicadores financieros?**

Sí, semestral y anualmente.

**Análisis de la entrevista.**

Mediante la presente entrevista se puede constatar que la Srta. Jefa de Crédito y actualmente Gerente encargada esta consciente de que en si la cooperativa no cuenta con un manual de crédito debidamente detallado, que existe deficiencia en el análisis de concesión de crédito, considera que se debería hacer un análisis más profundo de la situación económica y financiera de los socios, que el personal encargado de la cobranza es insuficiente debido a esto no se ha podido dar mayor seguimiento a las cuentas por cobrar además concluye con que el personal debe ser capacitado con más frecuencia específicamente en temas de cobranza.

**Entrevista aplicada a la Srta. Asesora de Crédito**

**Nombre del Entrevistador:** Beatriz Mora Garcia

**Nombre del entrevistado:** Tlga. Thalía Orozco Andrade

**Empresa o Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño

**Cargo:** Asesora de Crédito

## **PREGUNTAS**

### **1. ¿La cooperativa cuenta con un manual de crédito y de gestión de cobranza?**

Un manual de crédito si, un manual de cobranza no lo que nos han enseñado son los tipos de cobranza preventiva, extrajudicial y judicial pero en si un manual de cobranza con los pasos a seguir en el proceso de cobranza no.

### **2. ¿Describa el proceso que aplican actualmente para la aprobación de créditos?**

- Revisión del buró de crédito o historial crediticio del socio.
- Solicitud de crédito y recepción de documentos.
- Revisión y veracidad de documentos, análisis de la situación económica y financiera del socio, nivel de endeudamiento etc.
- Inspección de la vivienda o negocio de socios y garantes.
- Una vez realizado los pasos anteriores el asesor recomienda o no la colocación del crédito.
- Las carpetas pasan a comité de crédito en donde la junta determinara la aprobación o no aprobación de créditos.
- Si el crédito fue aprobado por la junta de crédito el asesor de crédito comunica a socios y garantes para que se acerquen a firmar el pagaré y demás documentos.
- La jefa de crédito hace revisión de documentos que se encuentren debidamente firmados y procede a realizar la liquidación del crédito.



- Seguimiento y recuperación de crédito.

**3. ¿Cuáles son los procesos que considera se deben mejorar para la concesión de créditos y la gestión de cobranza de la cooperativa?**

En cuanto a concesión de crédito considero que se debe hacer un análisis más profundo de ingresos y gastos del socio considerar los gastos que tenga por más mínimos que sean para determinar su capacidad de pago con mayor exactitud y en cuanto a cobranza considero que se debe tener un manual de crédito bien detallado y darle mayor seguimiento a los socios que incurren en morosidad frecuentemente.

**4. ¿Describa el seguimiento que realizan para la recuperación de las cuentas vencidas?**

Se procede a generar desde el sistema el anexo de créditos vencidos, luego se realizan llamadas telefónicas a los socios en el caso de no tener respuestas se procede a llamar a los garantes si tampoco se logra realizar el cobro se procede a la entrega de notificaciones tanto a deudores como garantes, si el socio ya tiene 3 letras en adelante ya vencidas se procede con la entrega de notificación judicial a deudores y garantes y se inicia con el trámite de juicio

**5. ¿Cómo cree usted que la pandemia ha contribuido a que el porcentaje de cartera vencida se incremente?**

Muchas personas se han quedado sin trabajo, otros están trabajando medio tiempo las personas que tienen negocios han tenido que cerrar o las ventas han disminuido eso les genera bajos ingresos por lo que ha afectado a su economía y ya no tienen la misma capacidad de pago que tenían antes.

**6. ¿Considera usted que el número de personas que están encargadas es suficiente para realizar la gestión de cobranza?**

No por que como asesora de crédito realizo colocación y recuperación y es complicado hacer seguimiento a ambas partes por eso yo consideraría que se contrate a una persona que se encargue principalmente de cobranza y recuperación de cartera.

**6. ¿Indique quien realiza controles sobre la recuperación de cartera vencida?**

La jefa de crédito y cobranza, diariamente y se entrega un informe al término de cada mes.

**8. ¿Se da seguimiento a los créditos vencidos para su adecuada recuperación?**

Si se realiza seguimiento diariamente y se miden resultados mensualmente

**9. ¿Se capacita al personal en temas de Gestión de Cobranzas?  
¿Cada que tiempo se realiza?**

Si como asesora de crédito en este año si he recibido varias capacitaciones ya que en años pasados no se recibía mucha capacitación

**10. ¿Se miden los resultados de la gestión y rentabilidad de la cooperativa a través de indicadores financieros?**

Si se miden resultados de gestión de cobranza se realiza diariamente y se entrega un informe mensualmente en cuanto a rentabilidad si se realiza pero no tengo entendido cada que tiempo se realiza.

**Análisis de la Entrevista**

Con el análisis de esta entrevista se ha podido determinar que la cooperativa no cuenta con un manual de cobranza, que se debería hacer un análisis más profundo de los ingresos y gastos del socio para determinar su capacidad de pago, en cuanto a cobranza se determina que la cooperativa necesita de un colaborador que se encargue de la gestión de cobranza ya que actualmente ese trabajo lo realiza la srta. Asesora de Crédito quien se encarga también de realizar colocación por lo que se le dificulta hacer seguimiento a toda la cartera ya que es extensa.

**Entrevista aplicada a la Sra. Contadora**

**Nombre del Entrevistador:** Beatriz Mora Garcia

**Nombre del entrevistado:** Ing. Mayra Berrones Parra

**Empresa o Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño

**Cargo:** Contadora

## **PREGUNTAS**

### **1. ¿La cooperativa cuenta con un manual de crédito y de gestión de cobranza?**

La cooperativa si cuenta con un manual de crédito con respecto a manual de cobranza se podría decir que no ya que dentro del manual de crédito solo se encuentran los tipos de cobranzas así que con un manual de cobranza completo no cuenta la cooperativa.

### **2. ¿Describa el proceso que aplican actualmente para la aprobación de créditos?**

- Revisión de buro de crédito de socio y garantes
- Ingreso de datos a la solicitud de crédito y revisión de documentos
- Análisis de solvencia del socio si sus ingresos son suficientes para cubrir la deuda.
- Inspección de socio y garantes aquí el asesor de crédito va hacer verificación de la información proporcionada por el socio y garantes y recomendará o no seguir con el proceso de crédito si el asesor no recomienda hasta ahí llega el proceso.
- Ingresos de carpetas de crédito a comité de crédito el comité de crédito decidirá aprobar o no el crédito.
- Firma de pagare y demás documentos.
- Liquidación y acreditación del acredito a la cuenta del socio.

- Seguimiento y recuperación del crédito

**3. ¿Cuáles son los procesos que considera se deben mejorar para la concesión de créditos y la gestión de cobranza de la cooperativa?**

Realizar un análisis más profundo de los ingresos y gastos del socio, verificar si realmente el socio cuenta con los ingresos declarados y considerar los gastos por más mínimos que sean para así determinar con mayor exactitud la capacidad de pago del socio.

**4. ¿Describa el seguimiento que realizan para la recuperación de las cuentas vencidas?**

La Srta. Asesora de crédito procede a generar un anexo de los créditos vencidos de esa manera empieza con la recuperación realiza llamadas a socios y garantes si no se tiene respuesta procede a realizar visitas y entrega de notificaciones a los socios y garantes, y si el socio llegase a tener 3 letras vencidas se procede a entregar notificación judicial e inicia el trámite judicial.

**5. ¿Cómo cree usted que la pandemia ha contribuido a que el porcentaje de cartera vencida se incremente?**

Algunas empresas como negocios han cerrado y otras han disminuido personal, todo esto ha generado desempleo, las personas ya no cuentan con su fuente de ingresos, afectando gravemente su economía, por lo que ya no pueden cubrir sus deudas es por eso que se ha incrementado el porcentaje de morosidad.

**6. ¿Considera usted que el número de personas que están encargadas es suficiente para realizar la gestión de cobranza?**

No considero que deba haber otra persona ya que la cartera es extensa y la asesora de crédito tiene que colocar y recuperar por lo que se le dificulta realizar todo el trabajo a ella sola.

**6. ¿Indique quien realiza controles sobre la recuperación de cartera vencida?**

La jefa de crédito es quien se encarga de llevar un control de la cartera diariamente y al finalizar cada mes se mide resultados.

**7. ¿Se da seguimiento a los créditos vencidos para su adecuada recuperación?**

Si de ese trabajo se encarga la srta. Asesora de crédito diariamente y al término del mes entrega un informe de resultados obtenidos por la gestión

**9. ¿Se capacita al personal en temas de Gestión de Cobranzas?  
¿Cada que tiempo se realiza?**

Si a la asesora de crédito si, y a los demás colaboradores cada año.

**10. ¿Se miden los resultados de la gestión y rentabilidad de la cooperativa a través de indicadores financieros?**

Si y se lo presenta semestral y anualmente.

**Análisis de la entrevista**

Con el análisis de esta entrevista se concluye que la cooperativa cuenta si con un manual de crédito mas no con un manual de cobranza, que además en el proceso de concesión de crédito se debe hacer un análisis minucioso de la capacidad de pago del socio considerando hasta el más mínimo, también de determina que se necesita específicamente una persona que se encargue de cobranza ya que esa labor la realiza la srta. Asesora de crédito quien además se encarga de colocación por lo que le es imposible realizar seguimiento a toda la cartera.

### **4.3. Plan de Mejoras**

Hoy en día con la situación de pandemia que atraviesa nuestro país y el mundo para las instituciones financieras mantener un porcentaje de morosidad mínimo es casi imposible es por eso que en este proyecto se realizara la implementación de un plan de mejoras del proceso a seguir en la recuperación de cartera con el objetivo de reducir el porcentaje de morosidad que presenta actualmente la cooperativa.

#### **Objetivo General**

Proponer un plan de mejoras para la gestión de cobranza de la Cooperativa. “Divino Niño”, para reducir el porcentaje de morosidad correspondiente al periodo 2020.

#### **Objetivos Específicos**

- Disminuir el porcentaje de morosidad mediante la implementación de nuevas técnicas de cobranza.
- Capacitar al personal en temas de concesión de crédito y gestión de cobranza.
- Contratar a una persona para que se encargue de la gestión de cobranza.

#### **4.3.1. Plan de Acción 5W2H**

Mediante la utilización de esta herramienta vamos a definir y planificar estrategias que serán aplicadas al proceso de gestión de cobranza, en la cual vamos a definir ¿Qué vamos a realizar?, ¿Por qué lo vamos a realizar?, ¿Cómo lo vamos a realizar?, ¿Dónde se va a realizar?, ¿Cuándo se va a realizar?, ¿Quién lo va a realizar? y ¿Cuánto nos costara la aplicación de cada estrategia? todo esto con el objetivo de disminuir el alto índice de morosidad que presenta la cooperativa durante el periodo 2020.

#### Ilustración 4 Plan de Acción 5W2H

Objetivo: Determinar una solución para reducir el porcentaje de morosidad, a través de la problemática identificada						
¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cuánto?
Contratar un colaborador con conocimientos en cobranza preventiva, judicial y extrajudicial	Se ha incrementado el porcentaje de morosidad y a la srta. Asesora de crédito le es imposible cumplir con colocación y recuperación ya que la cartera vencida es extensa.	Dar a conocer el perfil del personal que se necesita contratar a través de redes sociales	Cooperativa Divino Niño	2020 2021	Depto. de Recursos Humanos	\$500 mensual
Capacitación permanente al personal en temas de crédito y cobranza	Para desarrollar y adquirir nuevas técnicas de cobranza para lograr una cobranza efectiva y poder reducir el porcentaje de morosidad.	Mediante conferencias y talleres en temas sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación de cobranzas.</li> <li>• Gestión efectiva en la recuperación de cartera</li> <li>• Estrategias de cobranzas etc.</li> </ul>	Cooperativa Divino Niño	Cada 3 meses	RENAFIPSE - SEPS	\$200.00 Cada conferencia o taller
Implementar un software o sistema para gestionar la cobranza.	Para llevar un mejor control de la gestión de cobranza, medir el desempeño de la gestión y disminuir el tiempo	Realizar cotizaciones investigaciones y comparaciones de los diferentes software que ofrece el mercado	Cooperativa Divino Niño	2021	Gerencia y depto. de crédito	\$500 Anual
Realizar un análisis del	El análisis nos va a permitir conocer a aquellos socios que han venido	Mediante la generación de un anexo en el sistema el cual	Cooperativa Divino Niño	2021	Dpto. de Crédito y	\$25



comportamiento de pagos de todos los socios.	incurriendo en morosidad para así concentrar mayores esfuerzos en recuperar esa cartera.	nos muestra los días de atraso de cada socio.			cobranza	mensual
Aplicar la Gestión de cobranza preventiva	Se ha incrementado el número de socios que están incurriendo en mora	Realizar llamadas telefónicas y envió de SMS de recordatorio por medio de redes sociales, correos electrónicos, etc a todos los socios que han venido incurriendo en morosidad	Cooperativa Divino Niño	2021	Dpto. de Crudito y Cobranza	\$50 mensual
Realizar convenios de pago y refinanciamiento de los créditos vencidos.	Para recuperar valores que para la cooperativa están representando perdida y gastos por gestión de cobranza	Realizar visitas a los socios morosos y realizar la propuesta a fin de que se comprometan cancelar el crédito en su totalidad.	Cooperativa Divino Niño	2021	Dpto. de crédito y cobranza	100 mensual

**Fuente:** Elaboración propia

#### **1.4. Evaluación Impacto**

Se plantea realizar convenios de pago y refinanciamiento de los créditos que presentan vencimiento superior a los 90 días, se realizaran llamadas telefónicas y visitas con mayor frecuencia a los socios y garantes que han venido presentando contantemente atrasos en sus pagos, esta técnica ya se ha venido aplicado y se ha logrado resultados favorables debido a que los señores garantes ayudan a presionar a los deudores y se ha logrado recuperar parte de la cartera, pero debido a que no se cuenta con una persona encargada de la cobranza esta técnica no ha podido ser aplicada con todos los socios es por eso que en este plan de mejoras también se sugiere la contratación de una persona que se encargue específicamente de la gestión de cobranza.

Después de aplicar el presente plan de mejoras se tiene como objetivo disminuir en un 50% el porcentaje de cartera vencida durante el periodo 2021

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio para la implementación de nuevas técnicas en el proceso de gestión de cobranza la cooperativa de ahorro y crédito divino niño, se llegó a las siguientes conclusiones.

- De acuerdo a la investigación realizada se pudo constatar que el principal problema de la cooperativa es no contar con un manual de cobranzas, evidenciando la ausencia de procedimientos y políticas que se deben seguir para realizar una cobranza efectiva, por tal motivo se ha incrementado el porcentaje de morosidad que podría generarle problemas de liquidez a la cooperativa.
- La cooperativa Divino Niño ha venido presentando altos índices de morosidad del 5.10% en el periodo 2018, del 4.16% en el periodo 2019 y del 3.68% durante el primer semestre del periodo 2020 significándole a la cooperativa pérdidas difíciles de recuperar.
- Luego de un análisis e interpretación de los Estados financieros de la institución se ha podido constatar que este problema está afectando seriamente a la utilidad del ejercicio, ya que el valor es inferior al de periodos anteriores.
- El no llevar un control o auditoria del proceso de gestión de cobranza en forma periódica y oportuna ocasiona que no se alcancen los resultados esperados ya que no se está verificando o controlando que los procedimientos y técnicas estén siendo aplicados de manera correcta y oportunamente, todo esto podría hacer que se incremente el riesgo ocasionando la utilización de mayores recursos para la recuperación de cartera.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un reporte de todos aquellos socios que han venido presentando atrasos en sus pagos y a quienes no han cumplido con sus promesas de pago, y proceder a notificar y realizar visitas oportunas y más seguidas tanto a deudores como garantes, para generar mayor presión y concretar un compromiso de pago y recuperar los valores vencidos.
- Realizar un desglose de la deuda vencida por antigüedad, además de establecer objetivos de mejora del periodo medio de cobro, y hacer seguimiento del cumplimiento de los objetivos.
- Capacitar al personal involucrado en el proceso de concesión de crédito y gestión de cobranzas para mejorar su desempeño, tener mayor conocimiento y poder disminuir el riesgo.
- Se recomienda realizar un análisis FODA determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presente la cooperativa.

## Bibliografía

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigacion*. Caracas, Venezuela: EPISTEMA C.A. Recuperado el Martes 7 de Julio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=W5n0BgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+Proyecto+de+Investigaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjXne7zvbzqAhValLkGHfScCvoQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=El%20Proyecto%20de%20Investigaci%C3%B3n&f=false>
- BORJA, M. L. (2017). *repositorio de la UTE*.
- Carrion, V. (2017). *Repositorio Universidad Nacional de Loja*. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17942/1/Ver%20C3%B3nica%20Alexandra%20Carri%C3%B3n%20Cocios.pdf>
- Casale, E. (2014). *REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA*.
- Delfino, M. (2014). *REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA*. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2187/Casale%20Estefania.%20Creditos%20y%20cobranzas-detencion%20de%20puntos%20criticos%20y%20mejora%20del%20proceso%20en%20la%20empresa%20insuagro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, V. P. (2017). *Enciclopedia jurídica*. Obtenido de [https://diccionario.leyderecho.org/cartera-vencida/#:~:text=define%20Cartera%20Vencida%3F-,Cartera%20Vencida%20\(definici%C3%B3n\),en%20los%20t%C3%A9rminos%20pactados%20originalmente.](https://diccionario.leyderecho.org/cartera-vencida/#:~:text=define%20Cartera%20Vencida%3F-,Cartera%20Vencida%20(definici%C3%B3n),en%20los%20t%C3%A9rminos%20pactados%20originalmente.)
- Insight, A. (Noviembre de 2008). *Collections Best Practices-Espano*. Obtenido de [https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools\\_and\\_Resources/IS26SP.pdf](https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf)

- J.Morales; y A.Morales. (2014). *Credito y cobranza*. Mexico:: Patria.  
Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=gtXhBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=GESTION+DE+COBRANZA+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwibpYbl6JvqAhUIH7kGHXAVBmMQuwUwAXoECAQQCA#v=onepage&q&f=false>
- Mera. (2017). *repositorio de la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1948/1/T-ULVR-1754.pdf>
- Ordoñez y Mera. (2017). CARTERA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ Y. *eumednet*, 4.
- Restrepo, J. (31 de Enero de 2019). *Compara*. Obtenido de <https://www.comparaonline.com.co/blog/finanzas/tipos-de-creditos-clasificacion-y-caracteristicas-de-los-prestamos/>
- Revelo, S. L. (2013). *REPOSITORIO UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3524/1/TUTCY A018-21013.pdf>
- Vaca, N. (2014). *Repositorio Universidad Tecnica de Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20513/1/T2529i.pdf>

## **ANEXO**

### **Diseño de la entrevista**

Guayaquil \_\_ / \_\_ / \_\_

**Nombre del entrevistado:**

**Empresa o Institución:**

Objetivo: Conocer si existen deficiencias en el proceso de concesión de créditos y gestión de cobranzas de la cooperativa Divino Niño, con el propósito de desarrollar nuevas estrategias que brinden apoyo y contribuyan a dar solución al tema planteado en esta investigación.

#### **PREGUNTAS**

1. ¿La empresa cuenta con un manual de crédito y de gestión de cobranza?
2. ¿Describa el proceso que aplican actualmente para la aprobación de créditos?
3. ¿Cuáles son los procesos que considera se deben mejorar para la concesión de créditos y la gestión de cobranza de la cooperativa?
4. ¿Describa el seguimiento que realizan para la recuperación de las cuentas vencidas?
5. ¿Cómo cree usted que la pandemia ha contribuido a que el porcentaje de cartera vencida se incremente?
6. ¿Considera usted que el número de personas que están encargadas es suficiente para realizar la gestión de cobranza?

7. ¿Indique quien realiza controles sobre la recuperación de cartera vencida?
8. ¿Se da seguimiento a los créditos vencidos para su adecuada recuperación?
9. ¿Se capacita al personal en temas de Gestión de Cobranzas?  
¿Cada que tiempo se realiza?
10. ¿Se miden los resultados de la gestión y rentabilidad de la cooperativa a través de indicadores financieros?



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MONOGRAFÍA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TEMA:

"GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN EL PROCESO DE  
RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA PARA LA EMPRESA "INMEGA"

AUTORA:

MARÍA LORENA RAMOS BORJA

DIRECTOR DE TESIS:

MSc. JONNY MOREANO SEVILLA

Quito, 2017