



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

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

**TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COBRANZAS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO LTDA., UBICADA EN  
EL CANTÓN BALAO, PROVINCIA DEL GUAYAS**

**Autor: Vera Bohórquez Eddy Francisco**

**Tutor: Ing. Fidel Lucin Preciado**

**Guayaquil, Ecuador**

**2020**

## **DEDICATORIA**

La concepción de este proyecto está dedicada en primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad.

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general. También dedico este proyecto de manera muy especial a mis 3 hijos Jostyn, Andy y a mi princesa Zarely que son mi motor, una inspiración y un aliento de vida, a ellos este proyecto.

**Eddy Francisco Vera Bohórquez**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

También a mis amigos y futuros colegas que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

A mi madre Anita Bohórquez por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida

Finalmente, un eterno agradecimiento al Instituto Tecnológico Bolivariano y a todas las autoridades, la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

**Eddy Francisco Vera Bohórquez**



# **INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

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

**TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: “PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COBRANZAS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO LTDA., UBICADA EN  
EL CANTÓN “BALAO”**

**Autor:** Eddy Francisco Vera Bohórquez

**Tutor:** Ing. Fidel Lucin Preciado

## **RESUMEN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., presentaba problemas con el control interno en el mal manejo de los procesos de sus cobranzas lo cual estaba limitando también a su proceso de producción. El propósito de la investigación se realizó con su consentimiento permitiendo a su vez que se pueda trabajar en tiempo real y poder realizar una mejor implementación de procedimientos que ayuden a generar un mejor proceso de su manejo y control interno en sus cuentas por cobrar, a su vez esta permitió mediante un encuesta integrar en mejor manera los procedimientos que ayudaran a tener un mejor control, se estableció se realizaran mejoras en la relaciones que están directamente implicadas en el desarrollo de la cooperativa, se fundamentó los estudios a las áreas responsables de mantener el correcto control y manejo de sus funciones internas integrando en la misma una mejor supervisión en sus actividades.

Control interno

Cartera Vencida

Cobranzas



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

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

**TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: “PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COBRANZAS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO LTDA., UBICADA EN  
EL CANTÓN “BALAO”**

**Autor:** Eddy Francisco Vera Bohórquez

**Tutor:** Ing. Fidel Lucin Preciado

**ABSTRACT**

The Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., Had problems with internal control in the mismanagement of its collection processes, which was also limiting its production process. The purpose of the research was carried out with your consent, allowing, in turn, to work in real time and to better implement procedures that help to generate a better process of its management and internal control in its accounts receivable, at its own expense. Once this allowed through a survey to better integrate the procedures that would help to have better control, it was established that improvements were made in the relationships that are directly involved in the development of the cooperative, the studies were based on the areas responsible for maintaining the correct control and management of its internal functions, integrating in it a better supervision of its activities.

Internal control

Past due portfolio

Collections

# ÍNDICES

<b>Contenido</b>	<b>pagina</b>
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN.....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT.....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
Índice de figuras.....	xi
Índice de tablas.....	xiii
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación del conflicto .....	2
Delimitación del problema.....	3
Formulación del problema .....	3
Objetivos de investigación.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Justificación de la investigación.....	4

CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
Antecedentes históricos.....	6
Antecedentes referenciales .....	25
Fundamentación legal .....	29
Variable de la investigación .....	37
Variable independiente: .....	37
Variable dependiente:.....	37
Glosarios terminológicos.....	38
CAPITULO III.....	42
Metodología.....	42
Presentación de la empresa .....	42
Diseño de investigación .....	47
CAPITULO IV.....	55
Análisis e interpretación de resultados.....	55
PLAN DE MEJORA DE ESTRATEGIAS DE COBRANZAS.....	69
Conclusión .....	73
Recomendación.....	74
Bibliografía.....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Procesos de cobranza .....	9
<b>Figura 2:</b> Conducta del cliente .....	13
<b>Figura 3:</b> Capacidad de pago histórico .....	15
<b>Figura 4:</b> Capacidad de endeudamiento .....	16
<b>Figura 5:</b> Condiciones de crédito .....	18
<b>Figura 6:</b> Capacidad de pago proyectada .....	20
<b>Figura 7:</b> Logo institucional .....	42
<b>Figura 8:</b> Valores institucionales .....	44
<b>Figura 9:</b> Principios institucionales.....	44
<b>Figura 10:</b> Organigrama institucional .....	46
<b>Figura 11:</b> Procesos para determinar la muestra .....	49
<b>Figura 12:</b> Fechas de pago por créditos .....	56
<b>Figura 13:</b> Fechas de pago con respecto a los clientes .....	57
<b>Figura 14:</b> Quejas por reclamo.....	58
<b>Figura 15:</b> Monitoreo de reclamo de los clientes.....	59
<b>Figura 16:</b> Cobranza oportuna .....	60
<b>Figura 17:</b> Registro de cobro de clientes .....	61
<b>Figura 18:</b> Selección eficaz del personal de cobranza.....	62
<b>Figura 19:</b> Capacitación del personal de cobranza.....	63
<b>Figura 20:</b> Información de cartera en mora.....	63

<b>Figura 21:</b> Información de cratera en mora .....	64
<b>Figura 22:</b> Se cuenta con política de cobro.....	65
<b>Figura 23:</b> Realiza procesos de cobro .....	66
<b>Figura 24:</b> Estrategias de cobro .....	67
<b>Figura 25:</b> Inadecuada procesos de cobro.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Población de la investigación .....	50
<b>Tabla 2:</b> Fechas de pago por créditos .....	55
<b>Tabla 3:</b> Fechas de pago con respecto a los clientes.....	56
<b>Tabla 4:</b> Quejas por reclamo .....	57
<b>Tabla 5:</b> Se monitorea los reclamos a los clientes .....	58
<b>Tabla 6:</b> Cobranza oportuna.....	59
<b>Tabla 7:</b> Registro de cobro de clientes .....	60
<b>Tabla 8:</b> Selección eficaz del personal de cobranza .....	61
<b>Tabla 9:</b> Capacitación del personal de cobranza.....	62
<b>Tabla 10:</b> Se cuenta con políticas de cobranza.....	64
<b>Tabla 11:</b> Realiza procesos de cobros .....	65
<b>Tabla 12:</b> Estrategias de cobro.....	68
<b>Tabla 13:</b> Procesos de cobro.....	70

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

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

La crisis económica del año 2020 a consecuencia de la pandemia de Covid - 19, ha causado grandes pérdidas económicas a nivel mundial ya que los países no se encontraban preparados a este tipo de eventualidades, esto se ve reflejado en el impacto económico y social de la población, la cual a tenido que adaptarse a un nuevo modo de vida y convivencia, la cuarentena causo que muchas empresas por la falta de ingresos cierren sus puertas, lo cual demuestra que se está atravesando uno de los peores momentos en la economía en los últimos siglos.

El Ecuador no ha estado ajeno a esta crisis económica - sanitaria a nivel mundial, un 5% de empresas en el país se declararon en banca rota y otras tuvieron que despedir a un alto porcentaje de su personal como estrategia para no cerrar sus puertas de forma definitiva a causa de la pandemia, es difícil determinar cuales ha sido los mercados de mayor impacto por causa de la pandemia, pero según análisis se determinó que por la suspensión de actividades muchas empresas han tenido problemas con la liquides lo ha causado la no cancelación a su acreedores.

En ese sentido, también la falta de una cultura clara de gestión de crédito afecta todavía al 83% de las empresas, pues han tenido que acceder a plazos superiores a los anhelados, y la baja adquisición de las pymes para

imponer plazos de pago, afecta al 38% de sus relaciones empresariales con sus proveedores. Las principales razones para la no cancelación según los expertos opinan que una de las principales es la poca o casi nada de contar con fondos de los clientes, otros en cambio por el retraso intencionado. Aunque hay otros motivos como la complejidad a la hora de efectuar el pago, los errores de facturación o, incluso, las disputas comerciales. (Ruiz, 2016)

El Ecuador ha tenido un gran incremento de las cuentas por cobrar en los últimos tiempos y las más afectadas son las cooperativas de ahorro y créditos, pese a que la recuperación de cartera de sus clientes no está respondiendo de manera adecuada, por lo tanto, presentan un alto índice de morosidad. Ante esta situación los directores de estas entidades tratan de buscar otro tipo de alternativas para tratar de reducir este tipo de falencias que se está suscitando. Pozo (2016)

La cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., en los últimos cuatro años a incrementado sus activos de cartera, el cual beneficia a la parte financiera, pero sin embargo presenta un cuadro de desventajas en los últimos tiempos debido a que los clientes no responden de una manera rentable.

### **Situación del conflicto**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., está ubicada en una zona urbana marginal en un cantón pequeño, pero grande en producción agrícola, de crecimiento económico lento y sus habitantes de pocos recursos económicos, agravados por la situación actual del problema social (Pandemia Covid 19), lo que ha contribuido al incremento significativo del índice de la cartera vencida.

La falta de estrategias claras y objetivos, acarrearán que el personal de la cooperativa no mantenga los índices de mora baja, pero podrían mejorar en términos de eficiencia y eficacia, con la elaboración de estrategias comerciales que faciliten la reducción del índice de morosidad, que en la

actualidad son montos significativos lo que produce un problema desde la perspectiva financiera y económica de la cooperativa.

Identificados con la problemática social que afectan a los socios de la cooperativa existe la intención de realizar un estudio que permita proponer estrategias de cobranzas que propicien la recuperación de los créditos vencidos, que beneficien tanto a la cooperativa como a los socios, considerando que la cooperativa tiene una finalidad eminentemente social.

### **Delimitación del problema**

**Campo:** Administrativo

**Área:** Estrategia de cobranzas

**Aspectos:** Recuperación de Cartera de Crédito

**Contexto:** Cooperativa de Ahorro y crédito Erco Ltda.

**Cantón:** Balao

**Provincia:** Guayas

**Año:** 2020

### **Formulación del problema**

¿Cómo diseñar estrategias de cobranzas para hacer recuperación de la Cartera de Crédito de la cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., ubicada en el Cantón Balao, provincia del Guayas, en el periodo 2020?

### **Variables de investigación**

**Variable independiente:** Estrategia de cobranzas.

**Variable dependiente:** Cartera de Crédito

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

Elaborar estrategias de cobranzas para la recuperación de la Cartera de Crédito de la cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., ubicada en el Cantón Balao

### **Objetivos específicos**

- Sustentar desde la teoría crediticia la relación que existe entre las estrategias de cobranzas y la recuperación de la Cartera de Crédito en las cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Diagnosticar el estado actual de las estrategias de cobranzas que se aplica para la recuperación de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito Erco Ltda., ubicada en el cantón Balao
- Diseñar estrategias de cobranzas que garanticen la recuperación de la cartera de crédito de la cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., ubicada en el cantón Balao.

### **Justificación de la investigación**

En la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito no se le ha dado mucha importancia a las estrategias de cobranzas que se pueden implementar para tratar de reducir el índice de morosidad, y así evitar que los clientes tengan este tipo de inconvenientes al momento de cancelar sus cuentas.

La Cooperativa Erco Ltda., requiere de este tipo de estrategias de cobranzas, que ayuden a disminuir este tipo de falencias y así poder tener más liquidez.

La presente investigación está enfocada en ofrecer nuevas estrategias de cobranzas, que ayuden a la cooperativa a reducir el alto índice de morosidad del que carece, ofreciendo ya sea novación o refinanciamientos

de sus créditos permitiendo así su desarrollo en beneficio de la sociedad para el logro de sus metas económicas a corto, mediano y largo plazo.

Para la realización del presente proyecto se recurrirá a técnicas de investigación, tales como la encuesta, la entrevista y la observación, a fin de obtener respuesta a las interrogantes suscitadas por el tema de estudio y así poder tener una idea generalizada concreta en base a la realidad económica de esta cooperativa. Nuestro proyecto está enfocado en una investigación descriptiva ya que, mediante las técnicas mencionadas con anterioridad, analizaremos y detallaremos las situaciones, tal como se presentan en el proceso de crédito, para luego establecer las estrategias que deben seguirse para mejorar la recuperación de cartera.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **Antecedentes históricos**

El cooperativismo tiene como esencia los valores de ayuda a la comunidad y en especial el bienestar de sus socios, los cuales tienen como principal beneficio el otorgamiento de créditos con beneficios en el tiempo de pago y los intereses, estos dineros tienen que ser dirigidos a la producción o para nuevos emprendimientos con la finalidad de incrementar la economía en el país.

La esencia del cooperativismo definida por la unión o asociación de personas no de capitales, es elemento humano base y cimiento de la empresa; el trabajo y esfuerzo personal de cada uno de los miembros de la empresa. (Salinas, 2010)

Los fines que persiguen los socios de las cooperativas, cualquiera que sea su índole, es casi siempre satisfacer necesidades económicas para poder, a su vez, satisfacer necesidades básicas o primarias y con ello, mejorar su calidad de vida. El cooperativismo como doctrina pretende que sus socios y el conjunto del tejido social, satisfagan tanto las necesidades primarias como las secundarias, las individuales y las sociales, que toda la cultura social tenga medios y mecanismos a su alcance para llevar una vida digna y de calidad.

“Las cooperativas se ajustarán en su estructura y funcionamiento a los principios formulados por la alianza Cooperativa Internacional en los términos establecidos en la presente Ley” (art.1.3.).

Los principios cooperativos son:

- Principio de puerta abierta
- Principio democrático o un hombre, un voto.
- Principio de interés limitado al capital.
- Principio de retorno cooperativo.
- Principio de promoción de la educación.
- Principio de integración cooperativa (Salinas, 2010)

Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (artículo 4 de la ley 79 de 1988) (Arango, 2005)

### **Clasificación de las cooperativas**

De conformidad con la ley 79 de 1988, artículo 16: “las cooperativas, en razón del desarrollo de sus actividades, podrán ser especializadas, multiactivas e integrales”.

- Cooperativas especializadas: Son aquellas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural.

No obstante, las cooperativas especializadas podrán contemplar en sus estatutos otros servicios mediante convenios con otras entidades cooperativa, empresa pública o privada sin ánimo de lucro, a fin de prestar un mejor servicio a sus asociados. Algunos ejemplos de cooperativas especializadas son entre otras: de trabajo asociado, ahorro y crédito, transporte, vivienda, salud y vigilancia.

- Cooperativas multiactivas: Son aquellas que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica, con las limitaciones que establece la legislación. (Arango, 2005)

Los servicios deben ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo de cooperativa.

- Cooperativas integrales: Son aquellas cooperativas que, en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades relacionadas y complementarias entre sí, de producción, distribución y consumo, además de prestar servicios, con limitaciones que establece la legislación.

### **Algunos tipos de cooperativas especializadas**

- Cooperativas de ahorro y crédito: Son cooperativa cuya función principal consiste en adelantar la actividad de ahorro y crédito exclusivamente con sus asociados y se encuentre sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- Actividades financieras y aseguradora: La actividad financiera del cooperativismo se ejercerá siempre en forma especializada, su naturaleza jurídica se rige por la disposición del título IV, del capítulo I y II de la ley 454 de 1998 y están sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria. (Arango, 2005)

La actividad aseguradora se ejercerá siempre de manera especializada por las cooperativas de seguros y los organismos cooperativos de segundo grado e instituciones auxiliares del cooperativismo de seguro.

- Cooperativismo de trabajo asociado: De acuerdo con el decreto 468 de 1990, son empresas asociativas sin ánimo de lucro, en las cuales los asociados son dueños, trabajadores, administradores de sus empresas, quienes vinculan su trabajo personal para la producción de bienes y servicio, con el fin de lograr un desarrollo económico y

social sostenible, tanto para ellos como para la comunidad en la que interactúan.

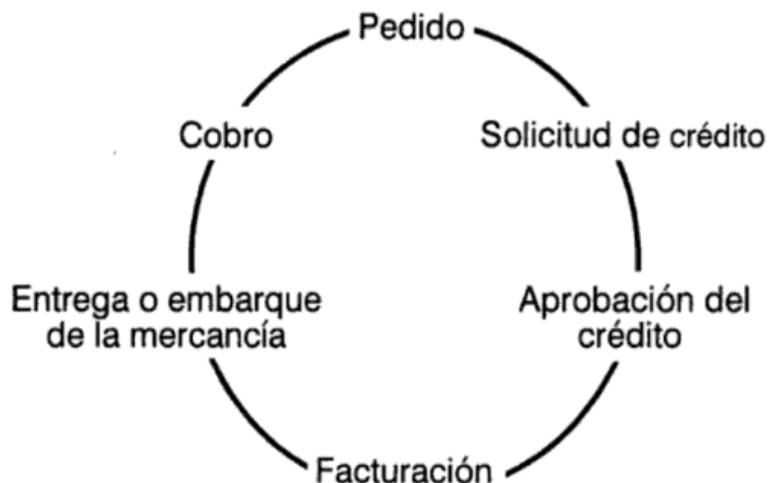
### **Características de las cooperativas del trabajo asociados**

- Los asociados aportan conjuntamente con los recursos económicos, la ejecución personal de la labor, los medios de trabajos que les permitan ejecutar ser aportados por la cooperativa.
- El asociado es copropietario y trabajador al mismo tiempo ya que no existe la figura de patrono. (Arango, 2005)

### **Importancia de gestor de cobranza**

Es conocido que una venta no lo es sino hasta que se cobra y es aquí donde entra en juego el Gestor de Cobranza.

**Figura 1:** Procesos de cobranza



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

Cuando una cuenta o documento por cobrar no se recupera a tiempo causa graves problemas financieros a las empresas. Esto es lo que obliga a que

surgiera el puesto de Gestor de Cobranza pudiendo ser nombrado de otra manera, pero con iguales o semejantes funciones. (Molina, 2005)

Los cobradores, en general, presentan estas características:

- No tienen, normalmente, los atributos físicos para entrevistar con el personal de la empresa de mediano nivel, mucho menos con los de puesto anterior.
- No tiene tiempo ya que se encuentra, por lo general, saturados de trabajo.
- Se suele desconocer su importancia a pesar de que corresponde a ellos cerrar el círculo de la venta.
- No suelen recibir el apoyo que requieren para cumplir con su encargo.
- Es frecuente que ocupen el más bajo nivel de puesto dentro del organigrama de la empresa.

Debido a esto y a otros factores, quien asume la tarea de continuar con la labor del cobrador ha sido, hasta hora, el Gerente de Crédito y Cobranza distrayendo buena parte de su tiempo en visitar a los deudores morosos. En ocasiones se auxilia de los vendedores, pero es cosa común que no suelen manifestar interés en ocuparse de algo que les quita el tiempo dedicado a su propósito fundamental que es vender, excepto si reciben una atractiva comisión por ello.

La importancia del Gestor de cobranza se acentúa por la siguiente:

- El costo del dinero.
- La inflación
- La situación económica del país
- Los cobros a gobiernos.

### **Factores que afectan a la cobranza**

Existen factores internos y externos que afectan la cobranza y que deben tenerse presente, si bien no para justificar la situación, si al menos para

explicarla y a demás adoptar las medidas adecuadas para subsanar los problemas con la anticipación debida evitando que la empresa se llegare a encontrar en una situación financiera difícil. (Molina, 2005)

Los factores internos se refieren a todo aquello que tiene origen dentro de la empresa y que se refleja en una cobranza lenta, la perdida de algunas cuentas, o bien a la necesidad de acudir a procedimientos legales de cobro.

Dentro de los factores internos que afectan la cobranza están, entre otros, los siguientes:

- La mala calidad del producto que se ofrece a los clientes
- Promesas indebidas no cumplidas por parte de los vendedores, o bien por parte del personal del departamento de crédito y cobranza.
- Por no haberse prestado el servicio o si este no fue satisfactorio para el cliente.
- Por falsedades de los vendedores respecto a las características y los beneficios de los bienes y servicios vendidos.
- Debido al mal trato a los clientes por parte del cobrador o por el personal del departamento de crédito y cobranza.

Los factores externos pueden serlo de manera general o bien particular. En el primer caso, se refieren aquellos que afectan a todos los negocios y en el segundo, a una rama especial de la empresa.

Los factores externos pueden referirse a lo siguiente:

- Una situación económica mala en alguna o algunas regiones, o bien en todo el país.
- La agitación política prevaleciente en la población donde está asentado el negocio de un cliente, o bien, a nivel nacional.
- Pérdidas producidas debido a los fenómenos meteorológicos.
- Explosión o incendio en el establecimiento de un cliente
- Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial.

- Incumplimiento por parte de los proveedores de la empresa que llevan a esta, a su vez, a no cumplir los tratos con sus clientes.

### **Razones por las cuales un cliente se atrasa en sus pagos**

Las razones por las cuales un cliente se atrasa en sus pagos son de variada naturaleza, siendo las más comunes las siguientes:

- Porque no tiene dinero
- Porque no le cumplieron los tratos hechos por la empresa
- Por utilizar dinero ajeno para financiarse.
- Por virtud de que devolvió mercancía y no se le ha acreditado en su cuenta corriente
- Por no respetarse las exigencias de los clientes en lo que se refiere a la documentación requerida para su pago.
- Por malos tratos recibidos del personal del departamento de crédito y cobranzas

### **La cobranza, reflejo de la situación de la empresa**

Si hay un lugar dentro de las empresas en donde se conoce su situación de manera íntegra, es en el departamento de crédito y cobranzas

En él se puede saber:

- Si se respetan los tratos de la venta o si se hace promesa que después no se cumplen
- Si los productos que vende o fabrica son la calidad ofrecida
- Si la empresa trata bien a sus clientes
- Si los embarques están correctamente preparados
- Si hay un sano manejo de las finanzas
- Si en la empresa hay orden y que clase de director esta frente de ella. (Molina, 2005)

## La 5 c del crédito

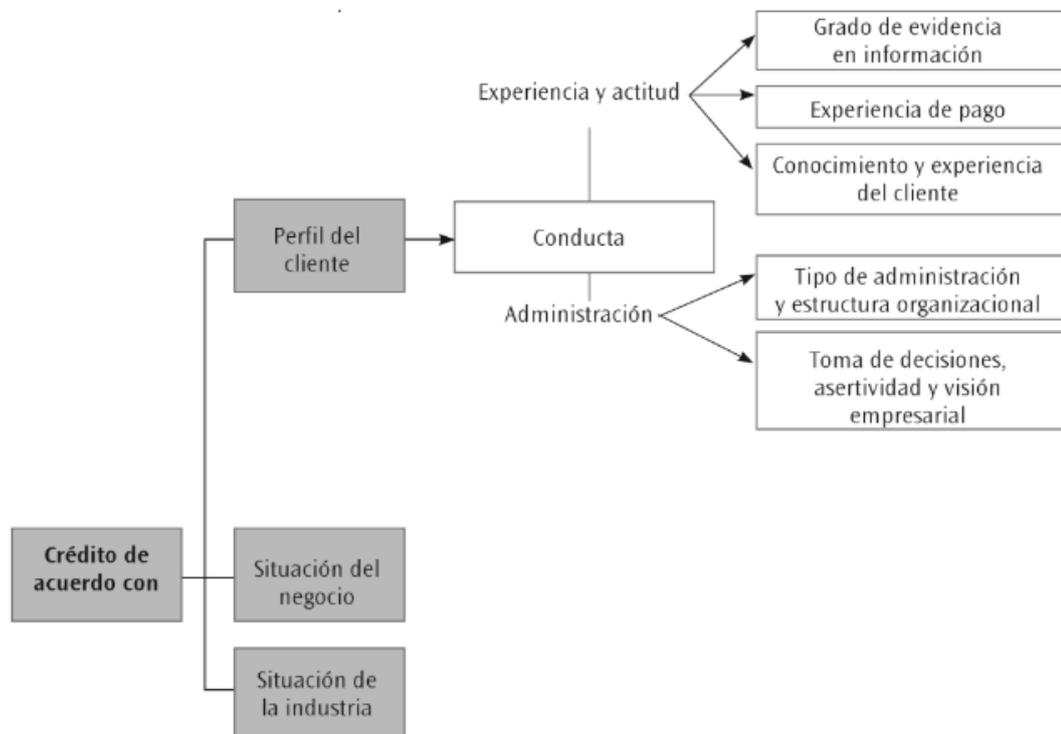
Las 5 c del crédito contemplan los factores de riesgo que deberán ser evaluados al realizar un análisis de créditos, y a continuación:

### Primera c: conducta

El objetivo de evaluar la conducta es determinar la calidad moral y capacidad administrativas de los clientes, a través de un análisis cualitativo del riesgo del deudor, que incluye evaluar la calidad y veracidad de la información del cliente, el desempeño en el pago de sus obligaciones con los bancos y con otros acreedores, liderazgo y las consecuencias en su operación. (Morales , 2014)

La evaluación de este aspecto se realiza a través de la clasificación de la conducta del deudor, donde se estudian los factores que se observan a continuación:

**Figura 2:** Conducta del cliente



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

### **Grado de evidencia en la información**

Este factor evalúa la calidad de la información financiera del deudor, presentada a los bancos donde solicita crédito.

### **Experiencia de pago**

Este factor evalúa comportamiento del historial de pago del deudor con los bancos en los últimos 24 meses. Asimismo, analiza la oportunidad de pago en sus obligaciones y el cumplimiento en sus líneas y contratos crediticios.

### **Conocimiento y experiencia del cliente**

Este factor estudia el comportamiento de pago del deudor con terceros (otras instituciones financieras y proveedores). La consulta del historial de pago se realiza en el buró de créditos, pieza fundamental de este análisis, además, dentro de este rubor se evalúa el impacto de las demandas administrativas y judiciales en la operación de la empresa.

### **Tipo de administración y estructura organizacional**

Este factor analiza la estructura organizada de la empresa. Mediante este análisis se determina la capacidad que tiene el deudor para optimizar la operación de sus negocios.

### **Toma de decisiones, asertividad y visión empresarial**

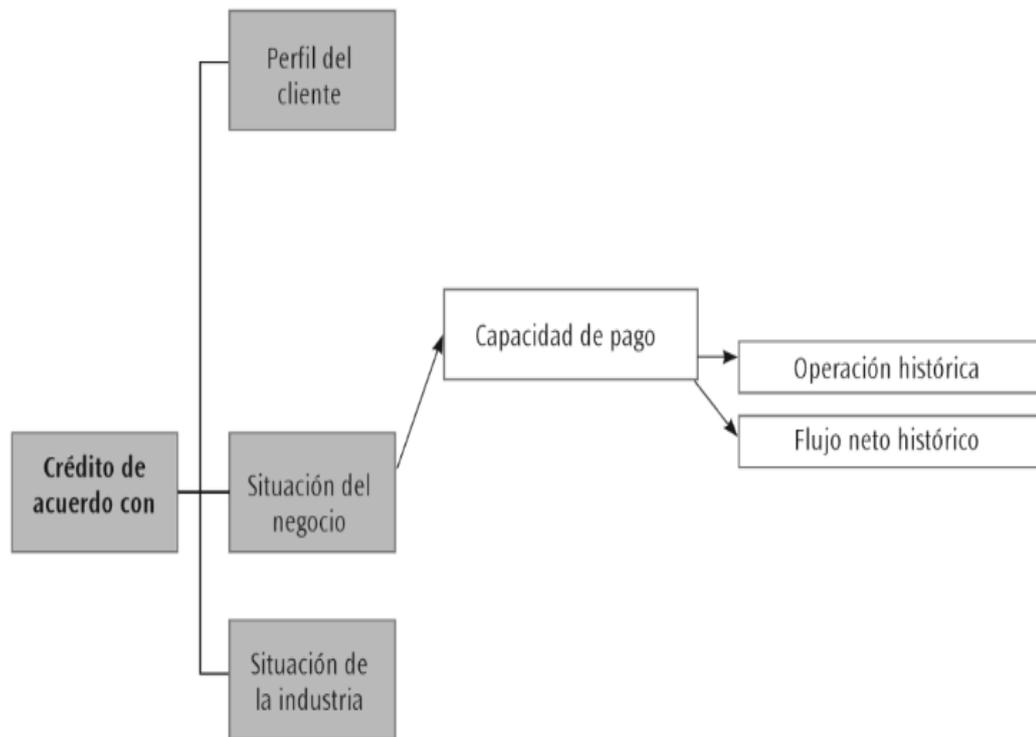
Este factor evalúa la capacidad empresarial del cliente para construir un historial exitoso de rentabilidad y un manejo prudente de la operación de sus negocios:

- a) La dependencia de la toma de decisiones: ¿Quién o quiénes determina?
- b) Experiencia de negocios dentro de su ramo: conclusión exitosa de proyectos.
- c) Desempeño histórico: capacidad de reacción al enfrentar cambios en gustos y preferencias del mercado.

### Segunda c: capacidad de pago histórico

El objetivo de analizar la capacidad de pago histórico es evaluar la habilidad del cliente de haber generado, en el pasado, los recursos suficientes para cumplir con sus compromisos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero. Aquí se contempla el análisis de venta neta, márgenes de utilidad y generación de flujo neto para cubrir el pago de interés, capital, dividendos e inversiones y sus tendencias y comparación, como se puede observar a continuación:

**Figura 3:** Capacidad de pago histórico



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

#### Operación histórica

Este factor evalúa el comportamiento de las ventas y utilidades de los clientes, reflejadas en el estado de resultados. Este análisis tiene como objetivo describir tendencias significativas de las ventas y de las utilidades durante los dos últimos años.

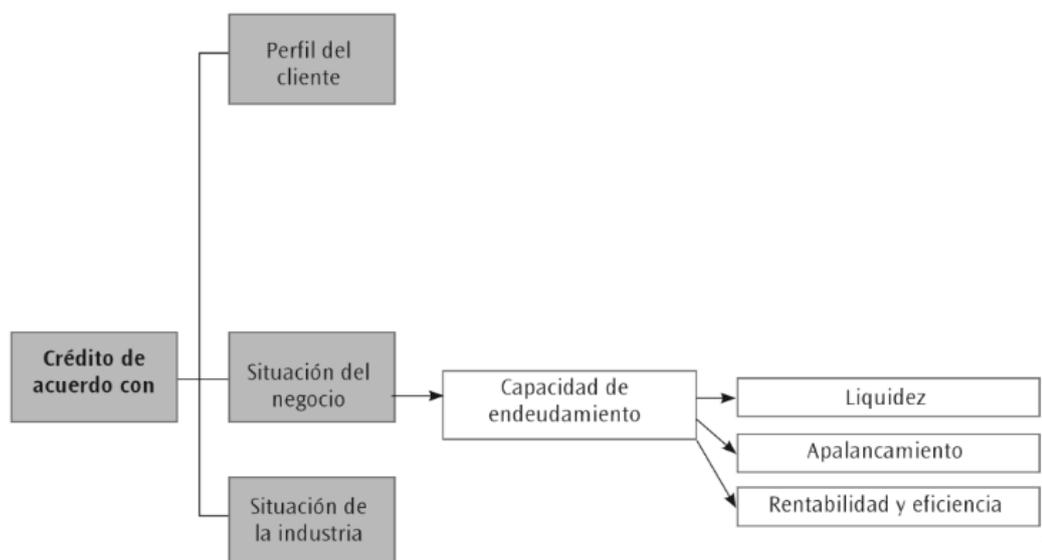
## Flujo neto histórico

Este factor evalúa la capacidad de generar recursos (efectivo) provenientes de la propia actividad del negocio. Este análisis se fundamenta en el estudio detallado del flujo de efectivo (total) del cliente.

## Tercera c: capacidad de endeudamiento

El objetivo de este factor es medir la solidez de la estructura financiera de la empresa, evaluando la congruencia de los recursos solicitados acordes con su giro principal; todo ello a través de unos análisis cuantitativos del riesgo financieros del deudor, aquí se contempla el análisis de tendencias y comparación con la industria de los índices de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia.

**Figura 4:** Capacidad de endeudamiento



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

## Liquidez

Este factor analiza la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos a tiempo, y se calcula a través de las siguientes razones financieras:

- a) Liquidez inmediata= (caja, bancos y Val. Realiz+ clientes) / pasivo a corto plazo
- b) Liquidez = activo circulante / pasivo a corto plazo

Este análisis de las razones financieras se debe complementar con un estudio de liquidez de la industria a la que pertenece el deudor.

Asimismo, el análisis en el uso de los activos evalúa:

- a) Rotación de inventarios
- b) Rotación de cuentas por cobrar
- c) Rotación de cuentas por pagar (ciclo económico)

### **Apalancamiento**

Este indicador analiza la estructura financiera (recurso de capital y de deuda) que el deudor utiliza para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Sus estructuras financieras se miden a través del análisis del estado actual y de la tendencia de las siguientes razones financieras:

- a) Apalancamiento = pasivo total / capital contable
- b) Palanca financiera = pasivo con costo / capital contable

Este análisis se complementa analizando la posición de apalancamiento de la industria a la que pertenece el deudor.

### **Rentabilidad y eficiencia**

Este factor identifica el flujo de utilidades en los últimos dos años de operación del deudor. Para ello, se construyen las siguientes razones financieras:

- a) ROA (rendimiento sobre el activo) = utilidad neta / activo total
- b) ROE (rendimiento sobre el patrimonio) = utilidad neta / capital contable

Estas razones miden las tendencias y permiten realizar análisis comparativos respecto al promedio de rentabilidad de la industria a la que el deudor pertenece. (Morales , 2014)

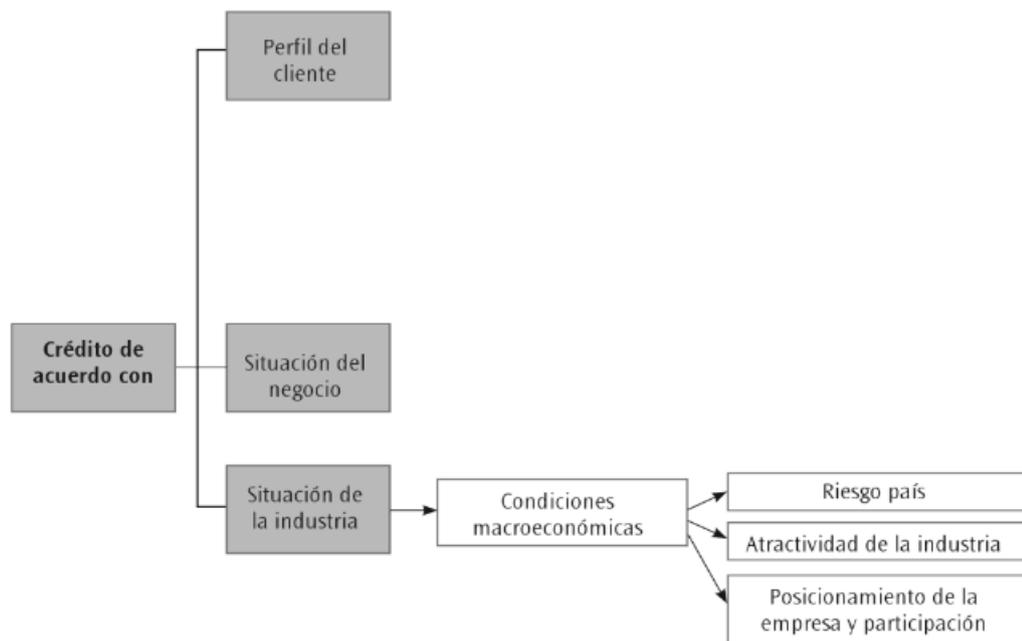
De manera paralela, se lleva a cabo un análisis del estado actual de la tendencia de las eficiencias del deudor a través de la razón:

Utilidad neta / ventas netas

### **Cuarta c: condiciones macroeconómicas**

El objetivo de este factor es determinar el comportamiento de la industria en su conjunto, para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortalecer financiera del deudor, como se aprecia a continuación:

**Figura 5:** Condiciones de crédito



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

### **El riesgo país**

Se refiere al riesgo que asume las entidades financieras por el posible impago por operaciones comerciales o préstamos que se realizan a los sectores públicos y privados de otro país.

El riesgo país refleja la percepción de los operadores sobre la posibilidad de que un país pueda afrontar sus compromisos financieros internacionales.

En esencia, el objetivo del riesgo país consiste en definir cuál será la capacidad de los prestamistas de un país determinado, para acceder a las divisas necesarias que le permitan atender el servicio de la deuda contraída con dichas divisas, o en caso externo, determinar la probabilidad de que acontezca la suspensión del pago internacional.

### **Posicionamiento de la empresa y participación**

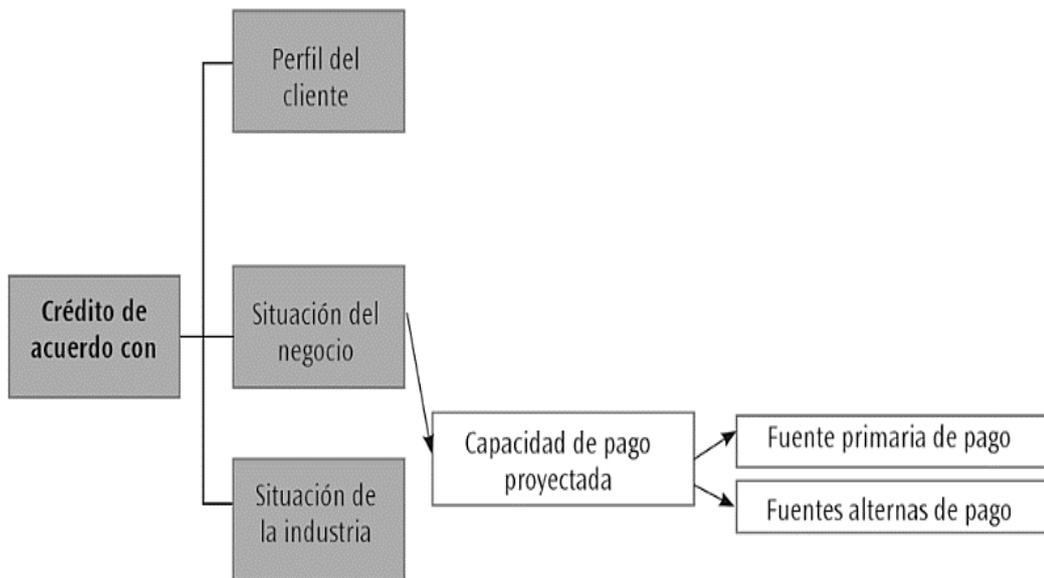
Este factor busca comparar a la empresa dentro de su industria, para determinar sus ventajas competitivas sostenibles y las desventajas frente a sus competidores.

Además, busca conocer el comportamiento del mercado donde el cliente participa a través de los factores que define la competencia (mecanismo de asignación de precios, nivel tecnológico, grado de integración, requerimiento de inversión, grado de regulación, tipo de organización industrial, etc.).

### **Quinta c: capacidad de pago proyectada**

El objetivo de este factor es analizar la capacidad que tiene un cliente para generar efectivo suficiente en el futuro, y cumplir sus compromisos financieros, con base en la viabilidad de su negocio, dentro de la industria, como se observa a continuación:

**Figura 6:** Capacidad de pago proyectada



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

### **Fuente primaria de pago**

La fuente primaria de pago se define como los recursos esperados de pago, expresados en el balance deudor. Generalmente, la fuente primaria de pago se encuentra ligada con el destino que el deudor dará al crédito solicitado.

Con este indicador se llevan a cabo proyecciones del comportamiento de la fuente primaria de pago, con el mismo plazo establecido del crédito. Estas proyecciones incluyen escenarios desfavorable y promedio, lo cuales ayudan a determinar el rango de variaciones negativas que puede presentar.

### **Fuentes alternas de pago**

Son un recurso adicional del deudor para hacer frente a sus compromisos financieros cuando la fuente primaria de pago resulta insuficiente. Se reconoce principalmente como fuentes alternas de pago las siguientes:

- a) Fuentes de fondeo con otras instituciones financieras
- b) Fuentes de fondeo con mercados de deuda

- c) Aportaciones de capital
- d) Operaciones de factoraje. (Morales , 2014)

### **Clasificación de las cooperativas**

Podemos clasificar de acuerdo al objeto social por el cual fueron creadas, a continuación:

- **Cooperativas de producción**

Son aquellas en las que sus accionistas se dedican personalmente a las actividades beneficiosas lícitas, tiene por objetivo primordial es la obtención de bienes, tales como los agrarios, frutícolas, vitivinícolas, de huertos familiares, de colonización, comunales, forestales, pecuarias, lecheras, avícolas, de inseminación, pesquera, artesanal. (Márquez, 2004)

- **Cooperativas de consumo**

Son aquellas que tienen por objetivo distribuir los socios de cualquiera clase de artículo o productos de libre comercio, que tiene como objeto es renovar los servicios de compra y ventas de artículos de primera necesidad: electrodoméstico, útiles escolares, ropa, juguete, repuestos, alimentos o víveres, artículos de limpieza, abastecimiento de semillas, abonos y herramientas.

- **Cooperativas de vivienda.** - Es cuando un grupo de personas que no tienen casa propia se unen y entre todos construyen el grupo habitacional para todos. Sorteando luego la vivienda que le tocara a cada uno.

- **Cooperativas de crédito**

Es un grupo de personas que, organiza una cooperativa, desean ahorrar dinero periódicamente y que tienen como vínculo común: la comunidad, la empresa, la profesión, etc. Aparte de ahorrar, los asociados tienen la posibilidad de solicitar préstamos sobre sus ahorros o en cantidades mayores debidamente garantizada.

- **Cooperativas servicios**

Son las que pertenecer a los grupos antepuestos, se emprenden con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad. Estas cooperativas son las que proporcionan un determinado servicio a la comunidad. Por ejemplo: seguros, transporte, electrificación, alquiler de maquinarias agrícola, ensilaje de productos agrícolas, refrigeración y conservación de productos, asistencias médicas, de funerarias y de educación. (Márquez, 2004)

- **Cooperativas de transporte.** - Es un grupo de conductores o choferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad: transporte de personas o cargas.

Además de la actividad fundamental a que se dedique cada cooperativa, de acuerdo a su clase o línea, se podrá establecer en ella diferentes servicios adicionales que beneficien a los socios. (Márquez, 2004)

## **Tipo de crédito**

### **Crédito hipotecario**

Es el crédito que otorga una entidad financiera para la adquisición de una propiedad ya construida, un terreno, como también para la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido, la cual no podrá ser vencida hasta su levantamiento. (González, 2003)

Para solicitar el crédito hipotecario se requiere de una serie de requisitos, tanto personales como de ingresos económicos. Las tasas de interés son los menores del mercado, y los plazos los más largo. Los que se caracteriza al crédito hipotecario, es el monto que otorga la entidad.

### **Crédito comercial.**

Son llamados créditos productivos, por los cuales las empresas se financian y se fondea para un determinado fin. Por ejemplo, compra de materias primas o ampliación de planta fabril.

### **Créditos educativos**

Es otro financiamiento especializado, que puede ser únicamente destinado para el pago de matrícula o aranceles universitarios, una de las ventajas de estos créditos es las tasas de interés especiales y los plazos de pago extendidos hasta el término de la carrera, con periodos de gracia que pueden ser amplios también. (González, 2003)

### **Tipo de riesgo**

#### **Riesgo monetario**

Estos riesgos se pueden identificar a tres niveles:

- 1) Riesgo económico.** - Es el nivel más amplio de exposición al riesgo. Representa el impacto total sobre la compañía, su efecto es económico, como parte del riesgo empresarial, aunque sus implicaciones son financieras.
- 2) Riesgo de conversión.** - Es el efecto de los cambios en los movimientos monetarios sobre el activo o el pasivo en una o más monedas, sobre la consolidación en la moneda base realizada al final del ejercicio financiero.
- 3) Riesgo de transacción.** - Es el efecto de los flujos monetarios sobre los flujos actuales de fondos y el impacto sobre los flujos futuros, entre la fecha de inicio de la transacción y la liquidación.

#### **Riesgo empresarial o de explotación**

Se considera frecuentemente dentro del ámbito de la función de la planificación estrategias, sin embargo, se debe mencionar porque, mientras que los cambios en el entorno empresarial pueden requerir tiempo para su

cuantificación financiera, el departamento de gestión de fondos puede tomar por adelantado las medidas necesarias que permitan hacer frente cambios que se contemplen. (Philippa, 1990)

### **Tipo de riesgo de crédito**

**Riesgo de crédito.** - Considerando como el riesgo por antonomasia de las entidades bancarias, hace referencia a la probabilidad de impago por parte del prestatario y al incumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato (deterioro de su capacidad de pago). (Ruza , 2013)

**Riesgo de tipo de interés.** - Inherente a la doble naturaleza del negocio bancario (operaciones de activo versus operaciones de pasivo) que se hace que la entidad bancaria este más expuesta ante cualquier modificación de los tipos de interés cuanto más abierta sea su posición, y cuanto mayor sea el gap entre duración de su activo y su pasivo.

**Riesgo de liquidez.-** Se refiere a la probabilidad de que la entidad no pueda satisfacer la totalidad de peticiones de liquidez ante una inesperada retirada masiva de fondos por parte de los depositantes, o bien que atravesase dificultades temporales para hacer frente a sus compromisos de pago vencidos como consecuencia de la incapacidad para deshacer posiciones (riesgo de liquidez de mercado), o porque obtenga financiación bajo condiciones gravosas (riesgo de liquidez de financiación). (Ruza , 2013)

**Riesgo de mercado.** - Puede definirse como el derivado de pérdidas en los precios de mercado de activo, pasivo y operaciones fuera de balance, que surge de la evolución desfavorable de los factores de riesgo subyacentes (tipo de interés, tipo de cambio, cotizaciones de la renta variable y precios de las mercaderías).

**Riesgo operativo.** - Surge como consecuencia del mal funcionamiento de los sistemas de control y gestión de la entidad en sentido genérico, e incluso una gran variedad de aspectos tales como el control interno de riesgos, los

sistemas operativos de gestión, los sistemas informáticos, modelos de valoración inadecuados, así como posibles errores humano y fraudes.

**Riesgo de insolvencia.** - Es el último eslabón de la cadena ya que sobreviene como consecuencia de los riesgos anteriores, se produce ante situaciones en las que la entidad no dispone de capital suficiente para cubrir las pérdidas en las que se ha incurrido. (Ruza , 2013)

### **Antecedentes referenciales**

(Carchipulla & Otavalo, 2015) “Planificación estratégica aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario para el periodo 2013-2017” Universidad de Cuenca.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorristas Solidario, ha tenido serios problemas por los desconocimientos de los valores de sus cuentas por cobrar, también el alto índice de morosidad ya que no cuenta con políticas apropiadas de concesión y tiene inadecuadas estrategias para la recuperación de créditos, el objetivo principal es de elaborar estrategias de cobranza para brindar una imagen confiable a sus clientes.

Los objetivos específicos de la investigación fueron el diseñar herramientas que colaboren a la retroalimentación, el identificar indicadores que ayuden a una mejor evaluación de cada uno de los departamentos y elaborar matrices estratégicas que colaboren a tener un control de las cuentas por cobrar. Se aplicaron índices de rotación de cartera lo cual indicaba que la compañía tenía serios problemas por la recuperación de las cuentas por cobrar.

Como conclusiones se pudo determinar que la empresa no cuenta con una planificación de las cuentas por cobrar, la empresa tiene altos índices de morosidad y como recomendación capacitar al personal encargado del departamento de cobranza, aplicar políticas de cobro que ayuden a mejorar sus funciones.

Bermúdez & Peña, 2016) "Propuesta plan estratégico para recuperación cartera vencida en Intelsa S.A. Guayaquil" Universidad de Guayaquil.

"En la presente investigación se realizó un análisis de la situación de la cartera vencida y cuentas por cobrar de clientes de la empresa IMTELSA S.A., dentro de este proceso investigativo se evidenció falencias en el área crediticia y cobranzas tales como la falta de procesos y políticas que salvaguarden la integridad de los valores a recaudar."

Al momento el plan estratégico que presento es un aspecto que se comparte a nivel de compañías, al ser un informe de tipo descriptivo se realizan estudios a manera de implementar nuevas políticas y se den cambios en sus principios en la gestión de cobranzas, realizando así un control interno en cada uno de sus procesos y manejos que presenta permitiendo así implementar de manera uniforme una solución al problema planteado que está basado en recuperar cartera vencida para mediante esta tener mejor funcionalidad en cada uno de los procesos productivos internos, esta presente investigación me ayuda a elaborar una más exhaustiva indagación de los aspectos que debo tener en cuenta y los tipos de análisis investigativos que debo utilizar para llegar al punto del éxito generando un plan para cumplir los objetivos planteados en mi proyecto.

(Farje, Núñez, & Reyes, 2016) Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas tema: "Mejora Del Proceso De Cobranzas De La Empresa Overall Para Disminuir Los Indicadores De Morosidad."

Mediante el rediseño y estandarización del proceso de cobranzas a clientes de Overall y su documentación adecuada, se logrará que los resultados de cobranza sean más rápidos y efectivos. De esta manera, se podrá atender oportunamente los requerimientos de dinero de Overall, reducir los gastos financieros, disminuir la cartera morosa y como consecuencia final, mejorar las utilidades de la empresa."

Me brinda la oportunidad de comprender en un sistema mucho más amplio las formas de realización de los procedimientos y como se los puede

establecer en manera que permita un mejor desarrollo a la funcionalidad de la empresa y lograr el objetivo en primera instancia que es de recuperar la cartera vencida, en el desarrollo de la misma se busca tener un mejor trabajo de equipo para así poder generar un mejor análisis con exactitud de lo que se desea plantear en la misma, para que la aplicación de los procedimientos tenga poco margen de error, para esto se generó a criterio realizar investigación del tipo descriptiva mediante encuestas y entrevistas a personal interno con más trascendencia de manera que se pueda familiarizar las actividades diarias con el margen de rendimiento que se pueda presentar al tener activos por cobrar.

El proceso investigativo del mismo me permite conocer un esquema amplio que no visualizaba en nivel de la compañía esto me permitió desarrollar un mejor análisis de una autoridad presente que no estaba actuando como tal que al ir aplicando ciertos procedimientos en tiempo real permitió tomar decisiones en base a su negocio.

(Chiluiza, 2011) Universidad Técnica De Ambato tema: “La Recaudación De La Cartera Vencida Como Herramienta Para Mejorar La Rentabilidad En La Empresa Frevi De La Ciudad De Ambato En El Periodo 2011.”

La importancia de este desarrollo permitirá que los créditos otorgados a los clientes sean eficientes y eficaces por ende se tendrá una cartera saneada la cual permitirá una buena toma de decisiones. Contiene, además, los objetivos que se buscan alcanzar a través de la implementación de la propuesta, la cual será responsabilidad de la empresa, la importancia y beneficios de llevarla a cabo, además del alcance y principales acciones a realizar con el fin de contribuir al incremento de la rentabilidad. 18 Se provee a la empresa una guía efectiva y completa de acciones para controlar dichas actividades además de determinar a los responsables de realizarlas.

Expresa de manera objetiva recomendaciones como placar cambios de política en procesos de cobro, con respecto a la otorgación de crédito, estos

procedimientos permitirá llevar un mejor control ya que las sugerencias ah aplicar me permitirán a su momento tener un análisis exhaustivo del cliente antes de otorgarle un crédito, para ello antes de proceder a otorgarle los créditos se deberá tener en cuenta que las políticas internas presentan un control permanente del cliente, buscando el desarrollo del principio de responsabilidad entre cliente-empresa, con la misma aplicaciones se busca tener un mayor control de los movimientos como análisis semanales de los movimientos de las cuentas por cobrar y mediante esta permitir tener una real información contable de la misma para saber cómo están los procesos de producción.

(Revelo, 2013) Universidad Regional Autónoma de los Andes Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa “Profemac” de la ciudad de Tulcán.

Esta investigación examina la experiencia crediticia de la empresa comercial con sus clientes, con el propósito de identificar el comportamiento de éstos con respecto al crédito otorgado, así mismo efectuando procesos direccionados a fortalecer y regular las políticas con sólidas prácticas en la gestión de cobro y supervisión del riesgo de crédito comercial a cartera existente en la empresa.

Los sistemas o procedimientos aplicables que quedan relevantes en la misma se puede establecer mediante una investigación minuciosa despertando así puntos clave para la aplicación de nuevas políticas, permitiendo estas desarrollar una base estable con cada nuevo cliente antes de generar un crédito, esto permitirá tener un control de cada clientes, el desarrollo de esta permitió aplicar una política relevante como se podría decir una política para reducir el índice de morosidad que permite llevar un control de cada movimiento que tenga el cliente con la empresa permitiendo generar un informe con fechas límites de pago e interés que se pueden adjuntar a los días de mora presentados en dichos informes

## **Fundamentación legal**

Como soporte legal para la presente investigación el autor tomo las siguientes leyes:

Una de las principales fue:

### **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario**

#### **Título III**

##### **Del sector financiero popular y solidario**

**Artículo 78.- Sector financiero popular y solidario.** -Para efectos de la Presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

**Artículo 79- Tasas de interés.** -Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

**Artículo 80.- Disposiciones supletorias.** -Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas y solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este capítulo, se regirán en lo que correspondan según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

#### **Sección 1**

##### **De las cooperativas de ahorro y crédito**

**Artículo 81.-Cooperativas de ahorro y crédito.** -Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente

con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

**Artículo 83- Actividades financieras.**-Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades: Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado; Otorgar préstamos a sus socios; Conceder sobregiros ocasionales; Efectuar servicios de caja y tesorería; Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.

**Artículo 84.- Certificado de funcionamiento.** -Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas y sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

**Artículo 85.- Solvencia y prudencia financiera.** - 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, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de liquidez;

e) Desempeño social; y,

f) Transparencia.

**Artículo 86.- Cupo de créditos.** -Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los concejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito o inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento ni el límite individual superior al dos por ciento del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

**Artículo 89.- Agencias y sucursales.** -Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sus sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previo a la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas, se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de estas sucursales, agencias u oficinas.

**Artículo 92.- Administración y calificación de riesgo.** -Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

**Artículo 101.- Segmentación.** -Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y

regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Participación en el sector;
- Volumen de operaciones que desarrollen;
- Número de socios;
- Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- Monto de activos;
- Patrimonio; y,
- Productos y servicios financieros.

## **La Constitución de la República del Ecuador.**

### **Sección primera**

#### **Sistema económico y política económica**

**Art. 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

**Art. 284.-**La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la

Inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

3.-Asegurar la soberanía alimentaria y energética.

4.-. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.

5.-Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.

6.-Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.

7.-Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

8.-Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.

9.-Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable sistema financiero

**Art. 308.**-Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero

privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del

Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia.

Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

**Art. 309.-**El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

**Art. 310.-** El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

**Art. 311.-** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

**Art. 312.-** Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera.

Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas.

Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del socio, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.

## **Plan Nacional de desarrollo 2017-2021**

### **Objetivo 9**

#### **Garantizar el trabajo digno en todas sus formas**

Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021).

La Constitución establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores

**Art. 276.-** Lo anterior exige que los esfuerzos de política pública, además de impulsar las actividades económicas que generen trabajo, garanticen

remuneraciones justas, ambientes de trabajo saludables, estabilidad laboral y la total falta de discriminación.

Una sociedad que busque la justicia y la dignidad como principios fundamentales no solamente debe ser evaluada por la cantidad de trabajo que genera, sino también por el grado de cumplimiento de las garantías que se establezcan y las condiciones y cualidades en las que se efectúe. Así mismo debe garantizar un principio de igualdad en las oportunidades al trabajo y debe buscar erradicar de la manera más enfática cualquier figura que precarice la condición laboral y la dignidad humana (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021).

Lo anterior también implica considerar la injerencia directa del Estado en los niveles de trabajo como empleador –especialmente como empleador de última instancia–, con el objeto de asegurar el acceso al trabajo a las poblaciones en condición de vulnerabilidad económica y de garantizar la total aplicación del concepto constitucional del trabajo como un derecho (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021).

De la misma manera, las acciones del Estado deben garantizar la generación de trabajo digno en el sector privado, incluyendo aquellas formas de producción y de trabajo que históricamente han sido invisibilizadas y desvalorizadas en función de intereses y relaciones de poder. Tanto a nivel urbano como rural, muchos procesos de producción y de dotación de servicios se basan en pequeñas y medianas unidades familiares, asociativas o individuales, que buscan la subsistencia antes que la acumulación. Amparándose en la Constitución de la República, es necesario profundizar el reconocimiento y el apoyo a estas distintas formas de trabajo, sobre todo a las que corresponden al auto sustento y al cuidado humano, a la reproducción y a la supervivencia familiar y vecinal (arts. 319 y 333) (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021).

Para alcanzar este objetivo, debemos generar trabajos en condiciones dignas, buscar el pleno empleo priorizando a grupos históricamente

excluidos, reducir el trabajo informal y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales. Hay que establecer la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y auto sustento, así como de las actividades de cuidado humano, con enfoque de derechos y de género. El fortalecimiento de los esquemas de formación ocupacional y capacitación necesita articularse a las necesidades del sistema de trabajo y a la productividad laboral (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021).

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

**Art. 90.-** Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales. - Son organizaciones que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario, que realizan sus actividades, exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes (Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, 2017).

La siguiente investigación dio como resultados variables dependientes e independiente las cuales serán conceptualizadas en la presente investigación.

### **Variable de la investigación**

**Variable independiente:** Estrategia de cobranzas

Principios y rutas fundamentales que orientaran el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia de cobranza muestra como una institución pretende llegar a esos objetivos. (Molina, 2005)

**Variable dependiente:** Cartera de crédito

Documento escrito en que se ordena a uno o varios corresponsales, que entreguen a una persona, en tiempo determinado, cierta cantidad de dinero sujeta a las condiciones que se indique. Documento que se utiliza para dar

forma a una apertura de crédito bancario en favor de un proveedor, que será efectiva en relación con la adquisición de mercancías. (Molina, 2005)

### **Glosarios terminológicos**

**Actividad administrativa.** - Actividades brindados por determinadas entidades y satisfacen primordialmente las necesidades de la comunidad o sociedad donde estos llevan a cabo, los servicios públicos acarren un fin económico y pueden estar ligados a empresas privadas. (Blas, 2014)

**Administrar.** - Consiste en efectuar acciones mediante las que se orienta la utilización de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una empresa hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. La administración como disciplina tiene como objetivo la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad. (Blas, 2014)

**Acción concentrada.** - Acuerdo suscrito en el marco de un programa o plan entre las empresas de un sector industrial y la administración, en el que se fijan derechos y deberes recíprocos. Las empresas, se comprometen a alcanzar determinados objetivos de producción, inversión y promoción social del trabajador y el estado a concederles determinados beneficios fiscal, subvenciones, etc. (Blas, 2014)

**Administración de personal.** - Técnica destinada a obtener, desarrollar, mantener y utilizar los recursos humanos para poder lograr los objetivos corporativos, funcionales, personales y sociales de la empresa. Busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. (Blas, 2014)

**Balanza comercial.** - Diferencia entre las exportaciones y las importaciones. Es favorable o activa cuando las exportaciones en un periodo dado superan a las importaciones y cuando el resultado son saldos

negativos se dice que balanza comercial es desfavorable o pasiva. (Blas, 2014)

**Bienes.** - Productos materiales o inmateriales que poseen un valor económico susceptible de ser valuados en términos monetarios y que satisfacen alguna necesidad o producen beneficios económicos. (Blas, 2014)

**Créditos.** - Traspaso de la propiedad de dinero, mercancía u otros bienes una promesa de pago. Prestamos concedido por una institución financiera a un cliente. Cambio de una prestación presente por una contraprestación futura.

**Costo.** - Es un gasto, erogación o desembolso en dinero o especie, acciones de capital o servicios, hecho a cambio de recibir un activo. El efecto tributario del término costo (o gasto) es el de disminuir los ingresos para obtener la renta. (Escobar & Cuartas, 2006)

**Cartera de crédito.** - Conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que tenedor de dichos documentos se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas.

**Deuda.** - obligación que asume una persona o institución pública o privada de pagar una cierta cantidad de dinero en un momento o momentos futuros establecidos. (Durán, 2011)

**Depósito a plazo.** - Depósito que se hace en un banco comercial u otra institución financiera autorizada y cuya restitución está sujeta a un plazo preestablecido. En general, estos depósitos ganan interés y están sujetos a un encaje menor que los depósitos a la vista. (Escobar & Cuartas, 2006)

**Facturas.** - Es un documento administrativo que demuestra que un cliente o empresa ha comprado un producto o un servicio. (Dorado, 2014)

**Gastos.** - Es el valor de los bienes y servicios recibidos y consumidos por la empresa en un periodo económico, con independencia del momento de pago. Es decir, que el gasto se origina cuando se produce la corriente real de los bienes o servicios y no son la corriente financiera de los pagos. (Pizarro & Vidal , 2010)

**Incumplimiento.** - Es objetivo e inicialmente actúa al margen de culpa o dolo del deudor y es el resultado de la simple constatación de la falta de coincidencia entre el dato ideal (lo prometido) y el dato real (lo ejecutado por el deudor), y la consiguiente insatisfacción del interés de acreedor.

**Interés.** - Es el costo de dinero. Pago que se hace a un tercero por la utilización de recursos financieros y monetarios de su propiedad. (Escobar & Cuartas, 2006)

**IVA.** - Es un impuesto técnicamente muy definido, por cuanto es completamente neutral, particularmente en las operaciones de exportación e importación. (Escobar & Cuartas, 2006)

**Inversión temporal.** - Son excedentes de efectivo que sobrepasan los requerimientos de operación de una entidad y son aplicados a la adquisición de valores negociables, de los no cotizables en bolsa o a depósitos bancarios convertibles en efectivo en el corto plazo, con el propósito de lograr un rendimiento hasta el momento en estos recursos sean demandados para cubrir las necesidades de la entidad. (Blas, 2014)

**Inversión.** - Desde punto de vista económico se entiende por capital al conjunto de bienes, tangibles e intangibles, que sirven para producir otros bienes. (Durán, 2011)

**Liquidez.** - Es la capacidad de una empresa para obtener dinero en efectivo y de esta forma hacer frente a sus obligaciones o deudas de corto plazo. (Escobar & Cuartas, 2006)

**Rentabilidad.** - Es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. (Blas, 2014)

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### Presentación de la empresa

A mediados de los años 60, cuando el movimiento cooperativo en todo el país comienza a tomar fuerza, un grupo visionario de 27 trabajadores de la compañía Ecuatoriana del Caucho (ERCO), tomaron la decisión de juntar ideas, para comenzar a edificar sus aspiraciones financieras que en aquel entonces eran necesidades que no podían ser cubiertas por el sistema financiero existente pues estas entidades estaban dirigidas a satisfacer las necesidades de ciertos sectores privilegiado del país.

**Figura 7:** Logo institucional



**Fuente:** Cooperativa Erco

Es así como un 21 de octubre de 1964 se funda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Erco” Ltda., en la ciudad de Cuenca y el 18 de noviembre de

1965 se aprueban sus estatutos y se inscribe en el Registro General de Cooperativa con el número de orden 1442.

Cooperco no es solamente una situación financiera, es también una constructora de relaciones humanas igualmente sólidas y perdurables con sus socios y colaboradores, es así que el 30 de abril del 2017 extendió una nueva ventanilla de servicios a la comunidad en el Cantón Girón y el 25 de noviembre del mismo año inauguro una Agencia en la Provincia del El Oro, Cantón Machala, ampliando así su servicio a 6 provincias del sur del país.

### **Misión**

Nuestra misión es ofrecer servicios financieros competitivos, oportunos, de calidad y personalizados para los sectores productivos del área rural y urbano marginal de las provincias de Azuay y Cañar, contribuyendo así a su desarrollo socio-económico y el bienestar de la comunidad.

### **Visión**

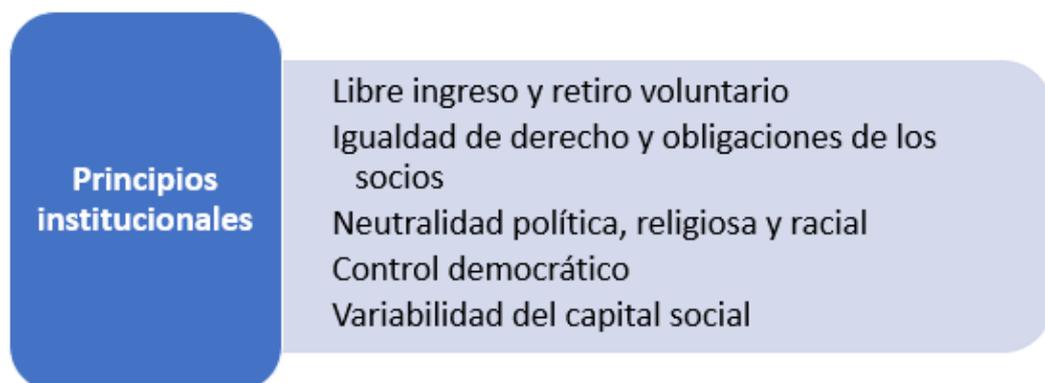
Ser una institución líder, competitivo y solvente; que cuente con una cobertura regional mediante oficinas localizadas en las principales ciudades de las provincias de Azuay y Cañar, estar conformada por un personal y equipo directivo comprometido y motivado: y contar con una tecnología de punta. Estos factores nos permitirán ofrecer diversos servicios financieros con alta satisfacción y participación de mercado.

**Figura 8:** Valores institucionales



**Fuente:** Cooperativa Erco

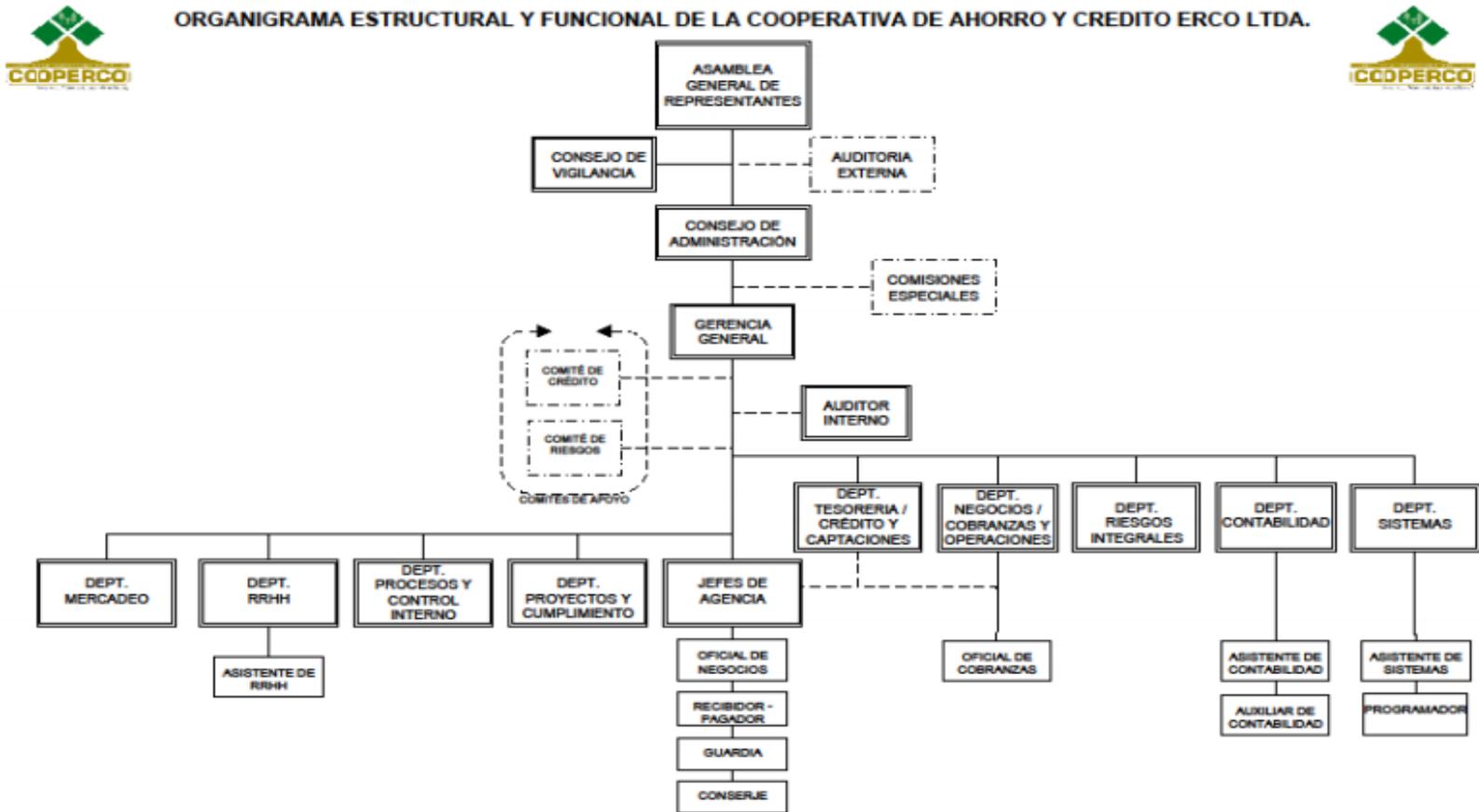
**Figura 9:** Principios institucionales



**Fuente:** Cooperativa Erco



Figura 10: Organigrama institucional



Fuente: Cooperativa Erco

## **Diseño de investigación**

El diseño de la metodología es descriptivo, correlacional y cuantitativo, porque busca detallar la magnitud de cada variable de estudio (la problemática planteada), para establecer relaciones de causa y efecto, para lo cual se presenta a continuación:

### **Investigación cualitativa**

Es un proceso de aprendizaje que le ha llevado a ser conocedor, exigente, crítico y selectivo de los productos y de la publicidad, las empresas han tenido que modificar su actitud frente al mercado, ya que no pueden colocar sus productos atendiendo a sus necesidades y deben analizar como los consumidores, cuales son interés, que valores a tienen y cuáles son sus necesidades. (Fernández, 2004)

Son aquellos que ocultan el planteamiento general y cada una del estudio a los entrevistados. Las principales metodologías cualitativas indirectas son las técnicas proyectivas y la observación, las técnicas proyectivas son aquellas que presenta a los individuos analizando una serie de estímulos ambiguos relacionados indirectamente con el tema objeto de estudio para que en base a sus reacciones e interpretaciones proyectan su opinión sobre el mismo.

### **Investigación cuantitativa**

Permite cuantificar y medir, mediante procedimientos estructuras, determinadas magnitud de la conducta del individuo con el fin de generalizar los resultados a nivel estadístico. En este caso, la validez de los resultados reside principalmente en la extensión del análisis y no es su nivel de profundidad, ya que se realizan estudios no profundos de muestras amplias. Las principales técnicas cuantitativas son las encuestas, los estudios continuos, especialmente el panel, y los estudios ómnibus (Fernández, 2004)

## **Tipo de investigación**

### **Investigación descriptiva**

Proporciona una información más detallada del problema que permite describir sus características principales, en la cual puede ser transversal, cuando la información se recoge una sola vez de una o diversas muestras, cuando se almacena muchas veces de una misma muestra. (Fernández, 2004)

### **Investigación exploratoria**

Es más apropiado para realizar una primera aproximación al problema porque facilita un primer reconocimiento del problema planteado y de las posibles acciones a desarrollar, en este caso suelen resultar más adecuadas las técnicas cualitativas. (Baena, 2014)

Es fundamental en la intensidad del análisis del análisis y no en la extensión del mismo, por consiguiente, estudian de forma exhaustiva muestra reducidas. Las principales técnicas cualitativas utilizadas en marketing son la reunión de grupo, la entrevista en profundidad, las técnicas proyectivas y la observación. (Fernández, 2004)

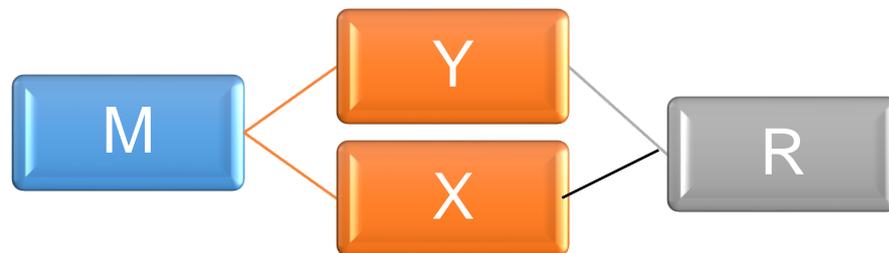
### **Investigación de campo**

En la aplicación de una técnica cualitativa es fundamental el ambiente en el que se desarrolla el trabajo de campo. El objetivo fundamental es obtener información de las motivaciones más profundas de los individuos analizados.

En la determinación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. El análisis y la propuesta son las principales técnicas que usaremos.

## Población y muestra

Figura 11: Procesos para determinar la muestra



Donde

Y= Morosidad

X= Estrategia de cobranza

M= Muestra

R= Relación

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

## Población

Es fundamental ya que la totalidad de ella forma la población del estudio, sin embargo, no siempre es posible acceder a todas las unidades de observación que forman la población, y aunque lo fuera, la realización de procedimientos de medición sería costosa e implicaría disponer de suficiente tiempo. (Yuni, 2006)

Se utiliza el tipo poblacional finito cuando se tiene información precisa del ámbito que se realizara la investigación ya que la misma da a conocer el monto de datos con el que se trabajara, siendo estos datos limitados, este permite entender que se trabaja en un campo con información fácil de investigar, ya que la interacción con la población es más directa y controlable.

## Población infinita.

Según, (Arias, 2012, pág. 82) “es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro

documental de éstos debido a que su elaboración sería prácticamente imposible.”

Según, (Monje Álvarez, 2011, pág. 129) “infinita cuando no se conocen.”

El método de población infinita como la misma lo expresa es la que no permite desarrollar un análisis exacto de la información ya que se trabajara el mismo con cálculos estadísticos permitiendo al investigador trabajar con su índice de tolerancia, y así buscar desarrollar en mismo con los porcentajes que reflejen en la información.

**Tabla 1:** Población de la investigación

EMPLEADO	CARGO
Baldeón Caicedo Julio Cesar	Coordinador de ventanilla
Coronel Zambrano Guillermo	Coordinador de ventanilla
Guerreo Vidal Zaida Kimberly	Coordinador de ventanilla
López Molina Ángel Mario	Oficial Interno
Macklift Santana Juan Carlos	Oficial Interno
Vera Bohórquez Eddy Francisco	Oficial Externo
Tapia Lituma Galo Andrés	Recibidor/Pagador
Zurita Mosquera Carlos Ricardo	Recibidor/Pagador
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

## **Muestra**

Por ello, en la investigación científica la mayor parte de los estudios sus datos de muestras, entendiendo por tal a “una parte de un conjunto mayor seleccionada especialmente para extraer conclusiones” (Yuni, 2006)

En este caso como el planteamiento es realizar un análisis con una profundidad y no extensión, no es necesario utilizar muestras muy amplias ni aplicar muestreo estadístico para la determinación del tamaño muestral

## **Fórmula para calcular el tamaño de muestra**

El objetivo consiste en estimar la medida de la población es desconocido (población infinita)

$$N = \frac{Z^{2\alpha} * p * q}{d^2}$$

En donde

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q= Probabilidad de fracaso

D= Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

## **Encuesta**

Es una regla que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos. Tanto para atender como para justificar la conveniencia y utilidad de la encuesta necesaria aclara que un proceso de investigación, en un principio, el recurso básico que nos auxilia para estar al tanto de nuestro objeto de estudio es la observación, la cual permite la apreciación empírica de la característica y el comportamiento de lo que se investigan. (García, 2004)

En una sirve para recopilar datos, como conocimientos, ideas y opiniones de grupos; aspectos que analizan con el propósito de determinar rasgos de las personas, proponer o establecer relaciones entre las características de los sujetos, lugares y situaciones o hechos.

### **1) La Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., determina fechas de pagos con respecto a los créditos**

Nunca ( )

Casi nunca ( )

A veces ( )

Casi siempre ( )

Siempre ( )

**2) La Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., determina fechas de pagos con respecto a los clientes**

Nunca ( )

Casi nunca ( )

A veces ( )

Casi siempre ( )

Siempre ( )

**3) La Cooperativa posee un personal encargado de las quejas y reclamos**

Nunca ( )

Casi nunca ( )

A veces ( )

Casi siempre ( )

Siempre ( )

**4) La cooperativa monitorea todos los reclamos que los clientes realizan**

Nunca ( )

Casi nunca ( )

A veces ( )

Casi siempre ( )

Siempre ( )

**5) La cooperativa realiza de manera oportuna la cobranza de sus créditos**

Nunca ( )

Casi nunca ( )

A veces ( )

Casi siempre ( )

Siempre ( )

**6) La cooperativa hace uso de registro para el cobro de sus créditos**

Nunca ( )

Casi nunca ( )

A veces ( )

Casi siempre ( )

Siempre ( )

**7) La cooperativa hace selección eficaz con respecto a los encargados de cobranza**

Nunca ( )

Casi nunca ( )

A veces ( )

Casi siempre ( )

Siempre ( )

**8) La cooperativa capacita de manera continua a los encargados del área de cobranza**

Nunca ( )

Casi nunca ( )

A veces ( )

Casi siempre ( )

Siempre ( )

**9) La cooperativa posee información actualizada en mora**

Nunca ( )

Casi nunca ( )

A veces ( )

Casi siempre ( )

Siempre ( )

**10) La cooperativa cuenta con una adecuada política de cobranza**

Nunca ( )

Casi nunca ( )

A veces ( )

Casi siempre ( )

Siempre ( )

**11) La cooperativa realiza procesos bien definidos para realizar la cobranza**

Nunca ( )

Casi nunca ( )

A veces ( )

Casi siempre ( )

Siempre ( )

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se observa los resultados obtenidos de lo manera de la aplicación del instrumento de las encuestas y en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., organizadas en las tablas y figuras para su mayor comprensión.

La encuesta cabe resaltar es de integración a una población infinita ya que es limitado a los empleados y trabajadores con los que cuenta, a su vez la cooperativa establece en una cantidad de 8 personas. A continuación, el análisis de las encuestas:

#### 1) La Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., determina fechas de pagos con respecto a los créditos

**Tabla 2:** Fechas de pago por créditos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	9%
A veces	4	55%
Casi siempre	2	27%
Siempre	1	9%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Figura 12:** Fechas de pago por créditos



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

El 55% del personal del área de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., indicaron que solo a veces la cooperativa determina la fecha de pago para los créditos que otorga. Un 27% más del personal, considera que casi siempre la determinación de la fecha de pagos, y el 9% de ellos, para los cuales casi nunca la cooperativa determina fecha de pago.

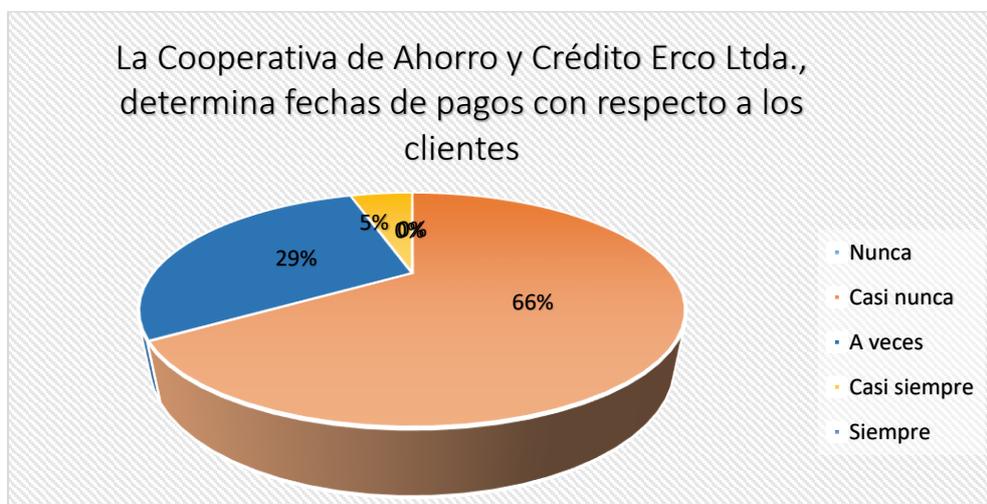
## 2) La Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., determina fechas de pagos con respecto a los clientes

**Tabla 3:** Fechas de pago con respecto a los clientes

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	5	66%
A veces	2	29%
Casi siempre	1	5%
Siempre	0	0%
Total	8	100%

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Figura 13:** Fechas de pago con respecto a los clientes



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

El 66% del personal consideran que casi nunca la cooperativa determina fecha de pagos a los créditos de sus clientes. Un 29% del personal encuestado, por el contrario, considera que a veces la empresa ha determinado fecha de pago respecto a los créditos de sus clientes y el 5% dice la fecha de pago a los créditos.

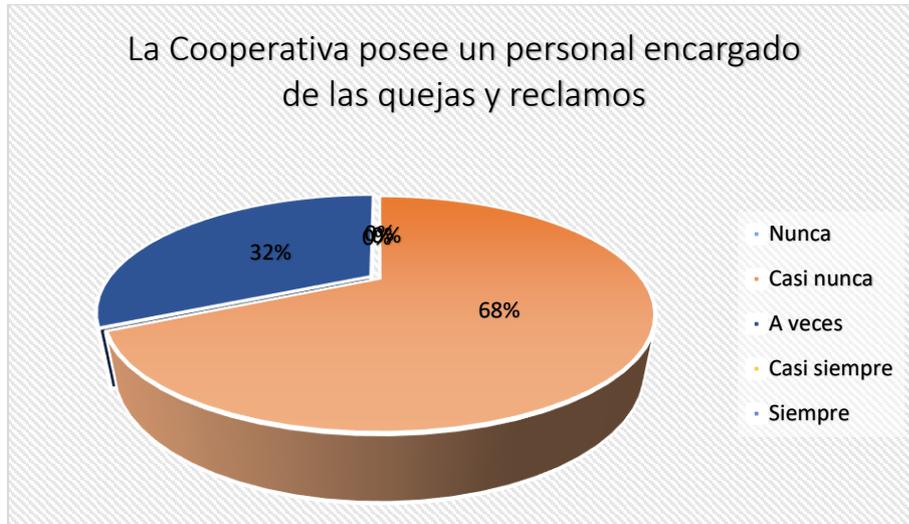
### 3) La Cooperativa posee un personal encargado de las quejas y reclamos

**Tabla 4:** Quejas por reclamo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	5	68%
A veces	3	32%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Figura 14:** Quejas por reclamo



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

El 68% del personal de la cooperativa contestó que no consta de un personal a cargo que las quejas y reclamos de los clientes, los cuales representan un 32% de ellos muestra que solo a veces la cooperativa cuenta con un personal para que analice y de respuesta a las quejas y reclamos presentados por los clientes.

**4) La cooperativa monitorea todos los reclamos que los clientes realizan**

**Tabla 5:** Se monitorea los reclamos a los clientes

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	41%
Casi nunca	4	34%
A veces	1	25%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Figura 15:** Monitoreo de reclamo de los clientes



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

El 41% del personal de la cooperativa nunca monitorea todos los reclamos que los clientes realizan, 34% casi nunca monitorea los reclamos de los clientes y el 25% del personal a veces monitorea todos los reclamos que los clientes realizan.

**5) La cooperativa realiza de manera oportuna la cobranza de sus créditos**

**Tabla 6:** Cobranza oportuna

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	5	68%
A veces	3	32%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Figura 16:** Cobranza oportuna



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

El 68% del personal de la cooperativa contestó que no consta de un personal que realice de manera oportuna la cobranza de sus créditos, los cuales representan un 32% de ellos muestra que solo a veces la cooperativa cuenta con un personal que realice de manera oportuna la cobranza de sus créditos de los clientes.

## 6) La cooperativa hace uso de registro para el cobro de sus créditos

**Tabla 7:** Registro de cobro de clientes

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	34%
A veces	5	57%
Casi siempre	1	9%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Figura 17:** Registro de cobro de clientes



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

Según en la encuesta el 57% del personal a veces hacen uso de registro para el cobro de sus créditos, el 34% casi nunca registran el cobro de sus créditos y el 9% casi siempre realizan el uso del registro para el cobro de los créditos.

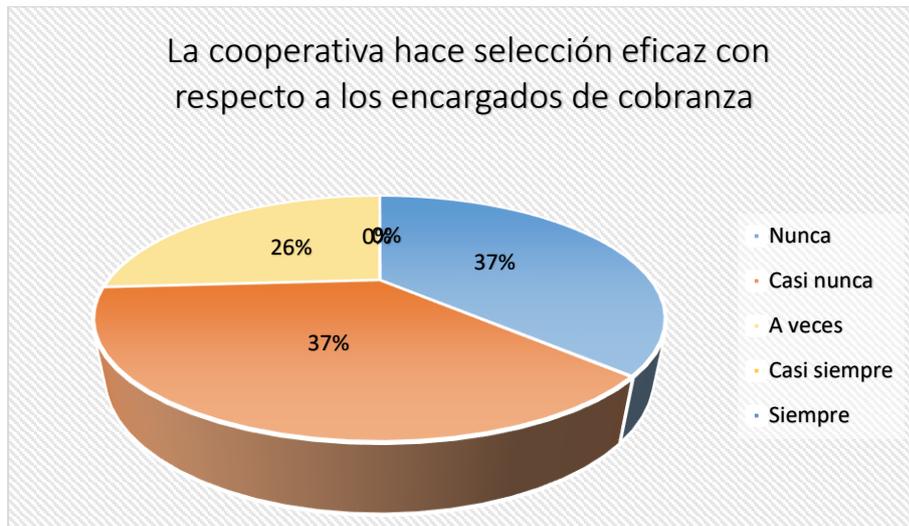
## 7) La cooperativa hace selección eficaz con respecto a los encargados de cobranza

**Tabla 8:** Selección eficaz del personal de cobranza

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	37%
Casi nunca	3	37%
A veces	2	26%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Figura 18:** Selección eficaz del personal de cobranza



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

Con el 37% nunca y casi nunca el personal hace selección eficaz con respecto a los encargados de cobranza y el 26% a veces hace selección eficaz con respecto a los encargados de cobranza en la cooperativa.

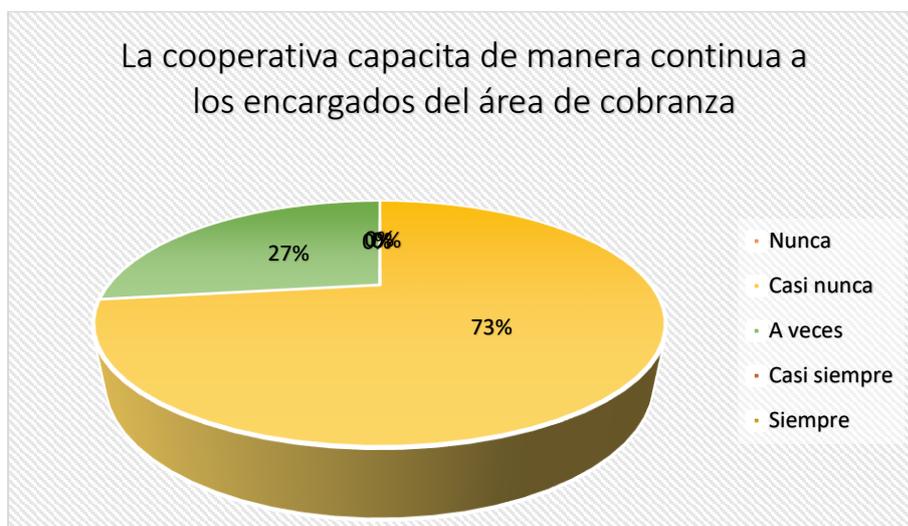
**8) La cooperativa capacita de manera continua a los encargados del área de cobranza**

**Tabla 9:** Capacitación del personal de cobranza

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	5	73%
A veces	3	27%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Figura 19:** Capacitación del personal de cobranza



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

Con el 73% casi nunca La cooperativa capacita de manera continua a los encargados del área de cobranza y el 27% a veces lo La capacitan de manera continua del área de cobranza

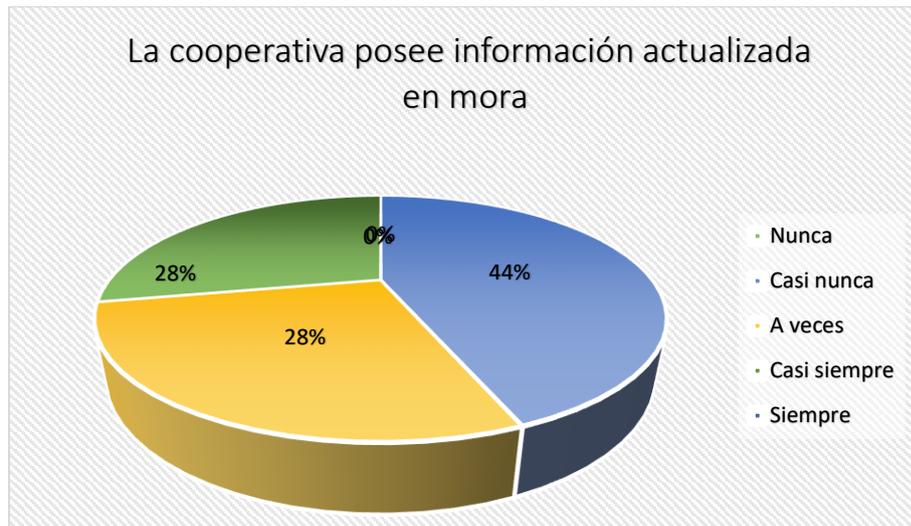
### 9) La cooperativa posee información actualizada en mora

**Figura 20:** Información de cartera en mora

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	44%
A veces	2	28%
Casi siempre	2	28%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Figura 21:** Información de cratera en mora



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

Con el 44% del personal de la cooperativa casi nunca la cooperativa posee información actualizada en mora y el 28% considera los trabajadores que a veces y casi siempre posee dicha información actualizada.

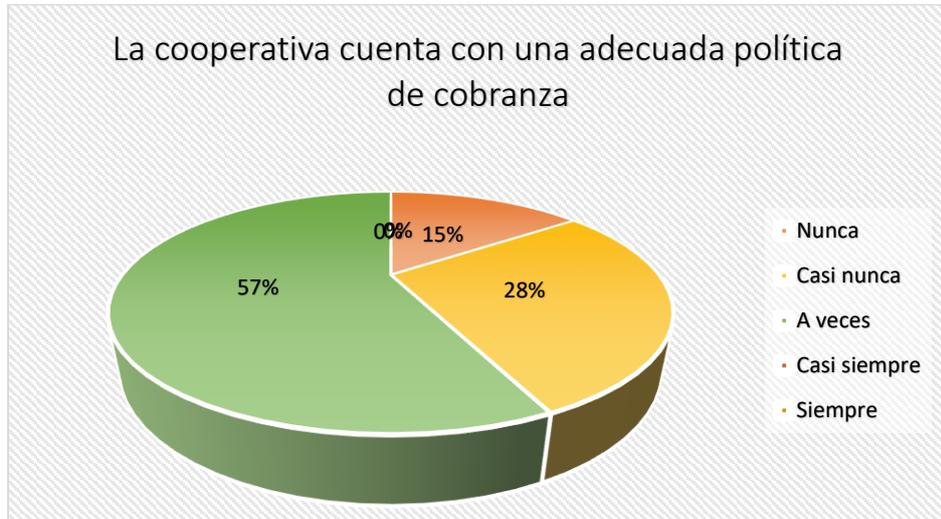
#### 10) La cooperativa cuenta con una adecuada política de cobranza

**Tabla 10:** Se cuenta con políticas de cobranza

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	15%
Casi nunca	3	28%
A veces	4	57%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Figura 22:** Se cuenta con política de cobro



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

Con el 57% el personal de la cooperativa considera que a veces cuenta con una adecuada política de cobranza, 28% casi nunca hay una política adecuada de la cobranza y 15% restante considera que no hay una adecuada política de cobro.

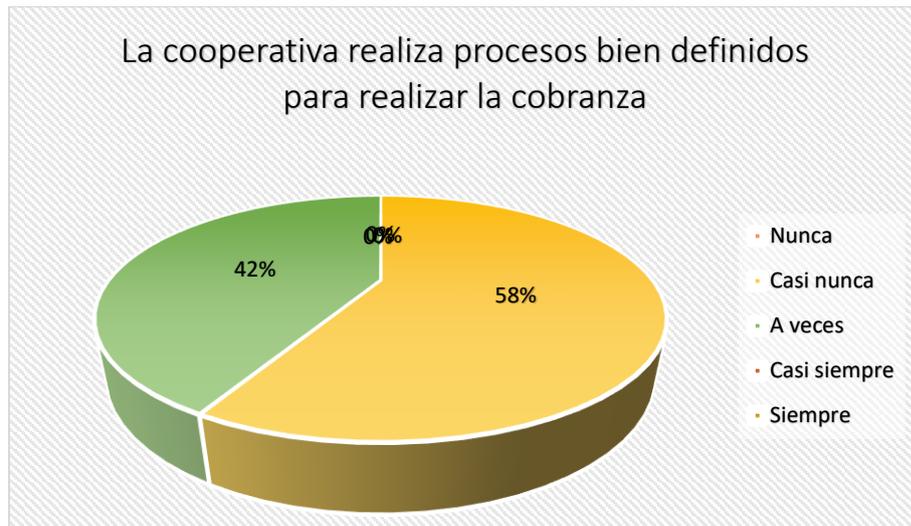
### 11) La cooperativa realiza procesos bien definidos para realizar la cobranza

**Tabla 11:** Realiza procesos de cobros

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	5	58%
A veces	3	42%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Figura 23:** Realiza procesos de cobro



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

Con un 58% casi nunca los trabajadores de la cooperativa realizan el proceso bien definido para realizar la cobranza y 42% a veces considera el proceso de realizar la cobranza.

## Elaboración de estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda.

En el análisis anterior presentado del estudio, nos permitieron identificar deficiencias en el área de cobranzas de la cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., que se ven afectada a su nivel de morosidad y por ende, la estabilidad de la cooperativa en general. Por tal, se muestra en la siguiente tabla las insuficiencias observadas y las estrategias que se han creído conveniente proyectar frente a ellas.

**Figura 24:** Estrategias de cobro



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

**Tabla 12: Estrategias de cobro**

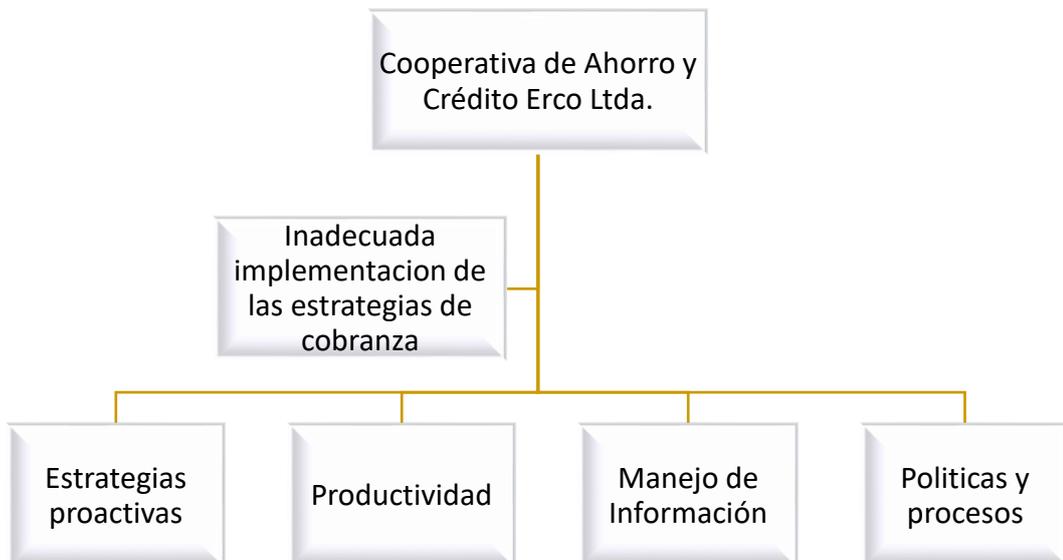
<b>Dimensión</b>	<b>Deficiencias</b>	<b>Estrategias</b>
Estrategias proactivas	Falta de programa en fechas de pago de los créditos	Implicado al cliente en la programación de las fechas de pagos
	Alejamiento de personal a cargo de monitoreo las quejas y reclamos	Atender con tiempo las quejas y reclamos
Productividad	Mala gestión de cuentas por cobrar	Crear una unidad de Control Interno
	Falta de capacitación a los trabajadores del área de cobranzas	Capacitar regularmente al personal de cobranzas
Administración de información	Deficiencias uso de la información de los clientes en estado de morosidad	Implementar y actualizar continuamente en una base de datos los clientes
	Falta de seguimiento a los clientes en etapa de morosidad	Realizar reporte y monitoreo continuo a la situación de los clientes
Políticas y procesos	Ausencia de evaluaciones periódicas de los clientes	Intensificar el contacto con el cliente
	Inseguridad de los procesos determinados para efectuar las cobranzas	Implementar un manual o directivas de políticas de cobranza

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

## PLAN DE MEJORA DE ESTRATEGIAS DE COBRANZAS

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., experimenta un grado alto de morosidad en sus cuentas, lo que no permite desarrollar adecuadamente sus actividades de crecimiento, por lo cual una de las cuáles es la inadecuada implementación y desarrollo de las estrategias de cobranza que parten de los directivos y de los trabajadores encargados del área de cobranza, la situación para la actual y los puntos claves a tomar para mejorar los niveles de morosidad se muestra en el cuadro siguiente: Morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., Inadecuada implementación de las estrategias de cobranza Estrategias proactivas Productividad Manejo de información Políticas y proceso.

**Figura 25:** Inadecuada procesos de cobro



**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

## OBJETIVOS

### a. OBJETIVO GENERAL

Establecer estrategias de cobranzas que permitan reducir el nivel de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda.

### b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar factores internos y externos que afectan a las estrategias de cobranza y morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda.

Implementar acciones y actividades precisas que mejoren los cobros y reduzcan la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda.

## PROCEDIMIENTOS

**Tabla 13:** Procesos de cobro

Objetivo	Actividades	Recursos necesarios
Análisis factores internos y externos que afectan a las estrategias de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda.	Análisis situacional de la estrategia de cobranza	Directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., de la mano con los investigadores
	Análisis situacional de la morosidad de los clientes	
Implementar acciones y actividades precisas que	Seguimiento a los créditos	Personal de cobranzas

mejoren los cobros y reduzcan los índices de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda.	Desarrollo y actualización de una base de datos de los clientes	Servicio de un especialista para la creación de la base de acuerdo a la clientela de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda.
	Concientización a los clientes sobre los beneficios de estar al día con los pagos	Personal de venta

**Elaborado por:** Vera Bohórquez Eddy

## ESTRATEGIAS

### A. Análisis de las estrategias:

Estrategias proactivas: inadecuada en un 33% y regular en un 50%  
 Productividad: Inadecuada en un 50% y regular en un 33%  
 Manejo de información: Inadecuada en un 33% y regular en un 50%  
 Políticas y procesos: Inadecuada en un 33% y regular en un 50%

### B. Acciones y actividades:

**ACCION 1:** Mejorar las estrategias proactivas

**Actividad 1.1.** Crear un sistema para llevar adecuadamente el orden de los créditos por cobrar.

**Actividad 1.2.** Disponer de un personal encargado de la recepción de las quejas y reclamos de los clientes.

**Actividad 1.3.** Establecer un encargado del monitoreo de los reclamos que los clientes realizan.

**ACCION 2:** Mejorar la productividad de los colaboradores encargados de la cobranza

**Actividad 2.1.** Utilizar de manera permanentemente el registro de cobros.

**Actividad 2.2.** Diseñar un sistema de selección de personal persuasiva en cuanto al área de cobranza.

**Actividad 2.3.** Capacitar de forma permanente a los encargados de cobranza en estrategias de cobranza y marco legal.

**ACCION 3:** Mejorar el sistema de manejo de información de cobranza (actualización y real)

**Actividad 3.1.** Actualizar permanentemente la relación de las personas adeudadas.

**Actividad 3.2.** Evaluar de forma permanentemente el registro de los clientes deudores.

**ACCION 4:** Ampliar y focalizar las políticas y procesos de cobranza

**Actividad 4.1.** Sensibilizar a los encargados de cobranza en la necesidad de reducir el grado de morosidad.

**Actividad 4.2.** Definir claramente las acciones que siguen un proceso de cobranza, es decir; establecer un plan de procesos de cobranza.

## CONCLUSIÓN

En general de la investigación la Cooperativa ERCO LTDA requiere de este tipo de estrategias de cobranzas, no se lleva un registro actualizado de los créditos de los clientes, los encargados de las cobranzas no saben realizar los cobros de las deudas debido a la falta de pago clara, falta de motivación y capacitación, con lo que incrementa la morosidad por parte de los clientes y por ende, la empresa se ve afectada.

Se decreta también que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., al no poder ejecutar de manera apropiada, oportuna y permanente del cobro de sus deudas, con el paso del tiempo se ha llegado a adquirir mayores deudas que no han podido ser cobradas, admitiendo que la rentabilidad de la empresa se deteriore.

Al formar el correcto proceso de las cobranzas es preciso generar un registro en el manejo del dinero siendo clave, este para efectuar cada uno de los procesos ya estipulados de la investigación, examinando constantemente mejorar la administración de cada área esta ayudará y aprobará un mejor desenvolvimiento siendo esta causa de ampliar y mejorar las estrategias de cobranzas.

## **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., implementar mayor control que garantice la supervisión y recuperación de los saldos que genera los créditos concedidos, así también desarrollar un manual de procedimientos que evalúen mejorar a los futuros clientes al momento de otorgar créditos.

Efectuar operaciones del control interno para el área delegada de cobranza, que reemplacen los procedimientos empíricos y controles inadecuados por partes de los colaboradores.

Segmentar la cobranza de su crédito según niveles de riesgo para ofrecer alternativa de pago como descuentos o penalidades por el pago de sus deudas en menor o mayor plazo

Indicar a los clientes que se lleve una correcta administración en el área de cobranza, ayudando al mismo a estar en constante aviso e sus saldos con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arango, M. (2005). *Manual de Cooperativismo y economía solidaria*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Grupo editorial patria, S.A. DE C.V.
- Blas, M. (2014). *Diccioanario de administracion y finanzas*. España : Copyright.
- Carchipulla, D. M., & Otavalo, A. L. (2015). *Planificación Estratégica Aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorristas Solidario para el periodo 2013-2017*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Coronel Hoyos, M. A. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Alianza del Valle*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Dorado, S. (2014). *Procesos economico administrativos en agencias de viajes*. España: Editorial Elearning S.L.
- Durán, J. (2011). *Diccionari de Finanzas*. España: Ecobook-editorial del economista.
- Escobar , H., & Cuartas, V. (2006). *Diccionario Economico financiero*. Colombia: Editorial Universidad de Medellin.
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y Técnica de Mercados*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, F. (2004). *El Cuestionario Recomendaciones metodologicas para el diseño de cuestionarios*. Mexico: Limusa,S.A. DE C.V.
- González, J. (2003). *Cuerpo de Administrativo de administracion general cominidad autonoma de Madrid*. España: Editorial MAD, S.L.

- Márquez, J. (2004). *Cooperativas de Consumo en Andalucía Análisis Histórico, Identidad Geográfica y estrategias actuales*. España: Editores Universidad de Huelva .
- MAURICIO, P. (15 de MAYO de 2016). *líderes express*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/morosidad-consumo-microcredito-ecuador-crisis.html>
- Molina, V. (2005). *Estrategias de Cobranza en época de crisis*. Mexico: ISEF Empresa líder.
- Morales , J. (2014). *Crédito y cobranza*. Mexico: Grupo editorial Patria.
- Philippa, B. (1990). *Gestión de la Tesorería de Empresas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Pizarro, C., & Vidal , Á. (2010). *Incumplimiento Contractual, Resolución e Indemnización de Daños*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Ruiz, T. (25 de Mayo de 2016). *El País Economía*. Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/05/25/empresas/1464170338\\_674854.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/05/25/empresas/1464170338_674854.html)
- Ruza , C. (2013). *El Riesgo de Crédito en perspectiva*. Madrid : Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Salinas, F. (2010). *La Acción Social cuadernos de Formación*. Madrid: Universidad de la salle.
- Yuni, J. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación* . Argentina: Editorial Brujas .