



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÍA**

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:**

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE
COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “HERMES GAIBOR”.**

AUTORA:

YÁNEZ MENDOZA TANIA JANIRA

TUTORA:

PHD. ROXANA CHIQUITO

Guayaquil - Ecuador

2018

DEDICATORIA

Con todo el esfuerzo realizado en estos años de estudio, este proyecto está dedicado primeramente a Dios, por mostrarme que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible. A mis padres, Yánez David Armando y Mendoza Barahona Carmen Olimpia por estar conmigo, por enseñarme a crecer, por apoyarme y guiarme, por ser las bases fundamentales que me ayudaron a llegar hasta aquí.

El presente trabajo es dedicado a mi familia, mis hermanos Jessenia, Adriana, Junior, Jeremi y a mi novio James. Quienes han sido parte fundamental para llegar hasta aquí, ellos son quienes me dieron grandes enseñanzas y los principales protagonistas de esta meta alcanzada.

Tania Janira Yánez Mendoza

AGRADECIMIENTO

Al Instituto Tecnológico Superior Bolivariano por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi tutora, CHIQUITO CHILAN ROSA ROXANA, por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda seguir mis estudios con éxito. También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo y ánimo. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Tania Janira Yáñez Mendoza



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Propuesta de un plan de mejora en la gestión de cobranzas para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor”** y problema de investigación: **¿Cómo incide la Gestión de cobranza en la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Hermes Gaibor, durante el periodo 2018?**, presentado por **Yánez Mendoza Tania Janira** como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresada:

Yánez Mendoza Tania Janira

Tutora:

PhD. Roxana Chiquito

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iv
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN	xiii
Abstract	xiv
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
Ubicación del problema en el contexto.....	1
Situación conflicto.	3
Formulación del problema.	4
Delimitación del Problema.	4
Objetivos de la Investigación.	5
Objetivo General	5
Objetivos Específico.....	5
Justificación e importancia.....	5
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
Antecedentes históricos.....	8
Antecedentes referenciales.....	11
LA GESTIÓN DE COBRANZA	12
Cobranza.....	13
Proceso de Cobranza.....	13
CARTERA.....	18
Principios de la Cartera.....	18
Indicadores de Morosidad.....	20
Calificación de la Cartera Vencida.....	21
Proceso de Recuperación de Cartera Vencida	21
FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	22
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
Variable Independiente	23
Variables Dependientes.....	24
DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	24
CAPÍTULO III	26
METODOLOGÍA	27
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	27
Nombres completos de la entidad	27
Fecha de aprobación	27
Misión	27
Visión.....	27
Organigrama estructural	28
Valores institucionales	29
Sucursales Cooperativa “Hermes Gaibor Verdezoto”	29

Empleados de la COAC Hermes Gaibor	30
Productos que ofrece la cooperativa	31
Clientes proveedores y competidores	31
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	32
Tipos de investigación	32
Descriptiva.....	32
Correlacional	32
Explicativa	32
POBLACIÓN Y MUESTRA.	33
Población.....	33
Muestra	33
Técnicas e instrumentos de la investigación.....	34
Instrumento de la observación.....	34
Instrumento de la encuesta.	35
Diagrama de procesos.....	42
Diagrama causa - efecto.....	44
Análisis documental	46
Interpretación de los datos.....	42
Diagrama causa - efecto.....	43
Gestión de cobranza para recuperación de la cartera vencida	44
Análisis documental	46
CAPÍTULO IV	47
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	47
Análisis general de las encuestas	47
Análisis de la guía de observación	49
Análisis de la tabla de morosidad en la Cooperativa “Hermes Gaibor”	50

Problemas existentes en el área de crédito y cobranza	51
Plan de mejora para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor”	52
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	59
Anexo 1: Formato guía de observación.....	59
Anexo 2: Formato de encuesta.....	60
Anexo 3: Análisis documental.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de cobranza.....	16
Figura 2. Organigrama de la Cooperativa “Hermes Gaibor”	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valores de la Cooperativa “Hermes Gaibor”	29
Tabla 2. Sucursales de la Cooperativa “Hermes Gaibor”	29
Tabla 3. Empleados de la Cooperativa “Hermes Gaibor”	30
Tabla 4. Clientes de la Cooperativa “Hermes Gaibor”	31
Tabla 5. Población del proyecto	33
Tabla 6. Técnicas de la investigación.....	34
Tabla 7. Índice de morosidad de la Cooperativa “Hermes Gaibor”	46
Tabla 8. Plan de mejora para la Cooperativa “Hermes Gaibor”	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. La cooperativa tiene un Modelo de Gestión de cobranza.....	35
Gráfico 2. Personal que realizan la gestión de cobranza	36
Gráfico 3. Clientes por asesor de gestión de cobranza	36
Gráfico 4. Tiempo de atención a cada cliente	37
Gráfico 5. Tiempo diario destinado a la gestión de cobranzas.....	37
Gráfico 6. Créditos analizados semanalmente.....	38
Gráfico 7. Créditos aprobados semanalmente.....	38
Gráfico 8. Hace que tiempo recibió capacitación	39
Gráfico 9. % de morosidad de la cartera vencida este año	39
Gráfico 10. Evaluación del crecimiento de cartera.....	40
Gráfico 11. Notificación de cuotas vencidas	40
Gráfico 12. Motivo de morosidad en los créditos	41
Gráfico 13. Mejora del actual modelo de cobranza.....	41



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

“Propuesta de un plan de mejora en la gestión de cobranzas para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor”.

Autora: Yánez Mendoza Tania Janira
Tutora: PhD. Roxana Chiquito

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor es una institución financiera que busca impulsar el desarrollo socio económico, cultural y ambiental de la sociedad, brindando servicios y productos financieros de calidad. El siguiente trabajo de investigación se basa en buscar estrategias para mejorar la gestión de cobranza de la cooperativa, con el objetivo de disminuir el porcentaje (%) de la cartera vencida por la falta de capacitación del personal que labora en el área de crédito y cobranza. El propósito de la investigación fue mediante un análisis de la situación actual conocer los problemas existentes, se inicia al efectuar la investigación bibliográfica que ayudo a entender de mejor forma el Modelo de Gestión de Cobranzas y cartera vencida. Los tipos de investigación utilizados fueron la descriptiva, correlacional y explicativa; mediante un análisis documental de encuestas, guía de observación y diagrama causa y efecto. Como conclusión se tiene que existe una falta de personal capacitado, por lo que se propone un plan de mejora para la solución de todos los problemas de cartera vencida.

Gestión de cobranza

Cartera vencida

Crédito



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

THEME:

" Proposal of an improvement plan in the collection management to diminish the overdue portfolio of the Cooperativa de Ahorro y Credito "Hermes Gaibor".

Author: Yanez Mendoza Tania Janira

Advisor: PhD. Roxana Chiquito

Abstract

The Cooperativa de Ahorro y Credito "Hermes Gaibor is a financial institution that seeks to promote the socio-economic, cultural and environmental development of society, providing quality financial services and products. The following research work is based on seeking strategies to improve the collection management of the cooperative, with the aim of decreasing the percentage (%) of the past due portfolio due to the lack of training of personnel working in the area of credit and collection. The purpose of the investigation was through an analysis of the current situation to know the existing problems, it begins when carrying out the bibliographical research that helped to better understand the Collection Management Model and past due portfolio. The types of research used were descriptive, correlational and explanatory; through a documentary analysis of surveys, observation guide and cause and effect diagram. In conclusion, there is a lack of trained personnel, so an improvement plan is proposed to solve all the problems of past due loans.

Collection management

Past due portfolio

Credit

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Ubicación del problema en el contexto.

La creciente economía del sector popular y solidario incentiva que cada día se integren más personas como socios y clientes de las diferentes Cooperativas de Ahorro y Crédito, formando parte del tan importante sector de la economía, bien llamada Economía Popular y Solidaria, es por esto que cada día las entidades mejoran su servicio permitiendo a los socios obtener prestaciones de calidad mediante una atención óptima, oportuna y eficiente; sin dejar aún lado los controles necesarios que se debe cumplir para salvaguardar los capitales entregados a los socios que han requerido del crédito.

En los últimos 10 años los créditos han sumado gran importancia para la economía de las empresas, el gerente del crédito tienen varias herramientas para mantener mayor control y medir los riesgos que conlleva otorgar un crédito el fin de un oficial de colocaciones es concesionar los valores solicitados sin exponer a institución a perder los capitales con los que cuenta para solventar de manera crediticia a sus socios o clientes (Matamoros Pontón, 2016).

Como su nombre indica, las cooperativas son únicamente instrumentos, es decir, productos financieros concretos que cubren unas necesidades determinadas, pero que en ningún caso cubren la totalidad de productos y servicios que ofrece una entidad financiera.

Algunas entidades ofrecen también la posibilidad de adquirir sus propias acciones o participaciones (en el caso de bancos) y, en el caso de las cooperativas, los clientes se constituyen en socios de las mismas. La fijación de los tipos de interés con que se remuneran estos productos suele estar en línea con el mercado, si bien se ofrece al cliente la posibilidad de vincular una menor remuneración con el destino del diferencial a la financiación de proyectos con un valor social añadido.

En cuanto a la actividad de crédito, las actividades a financiar pueden ser de carácter empresarial o proyectos no lucrativos con contenido social, medioambiental o cultural. Algunas entidades también comercializan créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda.

Los préstamos se presentan como un producto flexible para adaptarse a las particulares necesidades del cliente: créditos a medio plazo (2 a 7 años) para creación o desarrollo de actividades empresariales, créditos a largo plazo (hasta 15 años) para operaciones sobre bienes inmuebles, créditos a medio y largo plazo (1 a 25 años) para inversión en inmovilizado, créditos a medio plazo (4 a 6 años) orientados a negocios en marcha, etc.

Además, la mayoría de las entidades dedican buena parte de su actividad crediticia a la concesión de microcréditos, tanto a particulares como a grupos de individuos. Los tipos de interés son similares a los del mercado, adaptándose en función del proyecto financiado, con reducciones para proyectos de especial interés social o para determinados colectivos. Habitualmente no se exigen garantías, pero se analiza cuidadosamente la viabilidad económica del proyecto, además de tener en cuenta los criterios valorativos (positivos y negativos) de la propia entidad financiera (Castro Cotón & Romero Castro, 2011).

Las cooperativas de crédito tienen la consideración de entidades de crédito dentro del sistema financiero español, con un peso cuantitativo relativamente importante, y aunque un subtipo de éstas, las cajas rurales, siguen manteniendo su vocación y especialización originaria y tradicional hacia el sector agrario, sigue constituyendo su mayor fuente de riqueza y clientela (Vargas Vasserot, 2015).

Un problema común en las compañías es la cartera vencida, que es conocida porque forma parte de la documentación y créditos que no han sido cancelados en la fecha de su vencimiento; esto es efecto de la falta de análisis, falta de control y vigilancia de la cartera vencida. Las empresas deben tener establecidas las políticas de crédito y cobranza ya que además de existir un riesgo al otorgar el crédito; genera un gasto a la compañía al momento de realizar la gestión de cobranza de las cuentas vencidas al cliente (León Ruiz & Lozano Salmon, 2012).

Situación conflicto.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor” otorga diferentes créditos a sus clientes, los mismos que en su mayoría se han concedido sin los debidos procesos necesarios, en el sentido que no se ha tomado en cuenta en algunos de los casos la capacidad de pago, verificación de los ingresos, el control de inversión que realizan los clientes, entre otros; debido a que el cumplimiento de estas herramientas genera tiempo, y aplazamiento en el otorgamiento de créditos para el cliente.

Esta entidad financiera en la actualidad tiene un índice medio de morosidad el mismo que a pesar de varias alternativas de solución aplicadas no se ha conseguido disminuirlo, como consecuencia de una mala gestión de cobranza de la cartera vencida con respecto a los créditos realizados por el personal de esta institución.

Formulación del problema.

¿Cómo incide la Gestión de cobranza en la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Hermes Gaibor, durante el periodo 2018?

Delimitación del Problema.

Problema: Propuesta de plan de mejora para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor”.

País: Ecuador.

Provincia: Cotopaxi.

Cantón: Pangua.

Parroquia: Moraspungo – Matriz.

Campo: Administración.

Área: Gestión de cobranzas.

Aspecto: Estrategias de cobro de la cartera vencida.

Variables de investigación

Variable Independiente: Gestión de Cobranza

Variables Dependientes: Cartera Vencida

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General:

- Desarrollar un plan de mejora en la gestión de cobranzas para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor”.

Objetivos Específico:

- Fundamentar teóricamente la gestión de cobranza y cartera vencida en las instituciones bancarias.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de cobranza y la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor”.
- Diseñar un plan de mejora para disminuir la cartera vencida.
-

Justificación e importancia.

El sistema financiero es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo sostenible y económico de una sociedad; es por ello que a lo largo del tiempo se han ido creando varias instituciones que prestan servicios de índole financiero con la finalidad de salvaguardar los activos líquidos de las organizaciones y de las personas a través del ahorro y facilitar la obtención de capital de trabajo o el financiamiento para la expansión empresarial mediante el incremento productivo o mejoras en la infraestructura (Ordoñez Pilaguano, 2014)

Las cooperativas y entidades financieras en los últimos años, han generado como medio de estrategia para atraer clientes el otorgamiento de créditos de manera progresiva y así lograr tener mayores utilidades.

Sin pensar en las dificultades que tendrán cuando la cartera empresarial venza; puesto que estas deudas que tienen los clientes aumentan el índice de morosidad en la entidad.

Al aplicar las políticas adecuadas en la concesión de créditos permite optimizar el índice de liquidez generando estabilidad económica y por ende reducir el alto índice de morosidad de la institución dando cumplimiento a lo que rige en el reglamento de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del año 2012, que establece un 7% de morosidad para este tipo de entidades (Zambrano Sólorzano, 2014).

La cobranza es la operación que realiza una institución que concede créditos, esta se realiza con el objetivo de recaudar el valor entregado, de manera que no se generen pérdidas para la organización. Es de carácter dificultoso debido a que por medio de esta se solicita el pago a sus clientes, en ocasiones se realizan convenios de cancelación, tratando de recaudar los fondos necesarios para suplir los gastos que realiza la empresa para su funcionamiento.

Llevar un adecuado control de la administración de las cuentas por cobrar, se inicia con un amplio y correcto conocimiento del cliente y conceder analítica y cuidadosamente los créditos, para prevenir y hacer eficaces las operaciones de cobranza. Las instituciones financieras deben contar con un Manual de Gestión de Crédito y cobranzas de cartera vencida donde se especifiquen las estrategias de cobro, procedimientos y alternativas para advertir que exista una cartera irrecuperable alta en la cooperativa; ya que esto puede ocasionar la quiebra de la misma.

La mejora del proceso de cobranzas traerá los siguientes beneficios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Hermes Gaibor":

- Reducción de costos.
- Mayor productividad del personal

- Reducción del tiempo de atención al cliente.
- Optimización de los procesos de cobro de la cartera vencida.
- Incremento de satisfacción del cliente.
- Valor agregado frente a los competidores.
- Cumplimiento de las fechas de cierre de facturación.
- Cierre de deuda al cliente.

Se considera relevante éste trabajo de investigación, puesto que la gestión eficaz del Departamento de Cobranzas es un punto clave en el Área de finanzas de cada institución financiera. Con un plan de mejora para disminuir la cartera vencida se estandarizarán los procesos, generando una ventaja competitiva para la organización, de la misma manera se obtendrán beneficios como la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo, mejora de la productividad y reducción de los costos financieros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Antecedentes históricos.

Actualmente a nivel regional el Área de Finanzas en las cooperativas cuenta con el departamento de cobranzas, pero no tiene una persona que se encargue del tema de evaluación de créditos, el cual es muy importante porque un crédito que se otorga sin el estudio apropiado de la liquidez del cliente, es muy probable que se convierta en una cuenta incobrable para la empresa, con el ingreso en el área de un analista de créditos se logrará hacer más eficaz la autorización y recobro de los créditos a usuarios de la cooperativa.

La cartera vencida a nivel nacional, representa la deuda que ya cumplió su periodo de pago y aún dichas obligaciones de pago no han sido honradas, en este caso el riesgo es muy elevado y la gerencia de Créditos y Cobranzas tiene que tomar medidas necesarias para lograr que se cancele dicha obligación (Farje Sinche, Núñez Mejía, & Reyes Paredes, 2016).

A nivel internacional el crecimiento de una gran rentabilidad de las cooperativas se basa en una buena y adecuada gestión con lineamientos en la estructura de su política de cobranzas, teniendo óptimos resultados. Las gestiones que se puedan realizar con las reglas establecidas del crédito otorgados tendrán un avance en la liquidez de la empresa al cumplir lo estipulado, teniendo políticas de lineamiento, la eficiencia de los empleados dará mayor rentabilidad al saber conceder los créditos,

verificando los riesgos con antecedentes no menor a dos periodos de historial crediticia.

La rentabilidad de la empresa será mayor en los periodos posteriores, logrando sistematizar la forma de cobranza sin riesgos. La información de las cobranzas es importante para el control que se llevara a cabo a cada crédito otorgado y que formara parte del activo de la empresa, luego se convertirá en liquidez a cabo de cierto tiempo. Según las contingencias con el cliente, se tienden a comunicar vía carta, luego llamadas, correo y por última alternativa dirigir un documento legal para que tenga conocimiento del proceso por haber incumplido su obligación en la fecha correspondiente acordada (Becerra Chávez, Biamonte Nieto, & Palacios Navarro, 2017).

Las primeras iniciativas de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se dieron con la formación de gremios como son artesanos, comerciantes, agricultores etc., y gracias a la innovación se han implantado mecanismo para surgir nuevos planes de vida en unión con los ciudadanos, que realizan transacciones, créditos, verifican pagos y cobros por cuenta de ellos.

La morosidad representa un gran riesgo a todas las entidades que brinde el servicio de otorgamiento de créditos, por lo que este debe ser un factor importante en la planificación financiera para que no exista una cartera vencida que recuperar (León Ruiz & Lozano Salmon, 2012).

El riesgo de crédito toma la forma del índice de morosidad, que se define como la proporción de cartera vencida respecto a la cartera total de un banco. Estas dos variables necesariamente presentan una alta correlación entre sí, pero mientras la razón de provisiones para riesgos crediticios refleja la realización de decisiones de crédito pasadas, el índice

de morosidad muestra las consecuencias presentes de las decisiones ligadas al otorgamiento de crédito.

La evolución del índice de morosidad es consecuencia de factores económicos, políticos y regulatorios, y varía entre bancos debido a las diferencias en sus políticas de gestión del crédito y de la tecnología y recursos con que operan éste (Chavarín Rodríguez, 2015).

En toda entidad dentro del sistema financiero, es importante definir los factores relacionados a la gestión del riesgo de crédito mediante herramientas y parámetros, pues, de estos factores volátiles y sensibles al entorno macroeconómico que lo rodea, se encuentra la clave para poder enfrentar de la mejor manera la incertidumbre que depara el futuro del negocio, lo que favorecería de forma ventajosa el posicionamiento de la entidad ante sus competidores (Gómez, 2014).

Los riesgos que se han logrado identificar en la operación de cobranzas dentro de la cooperativa son:

- Fuerte aumento de la cartera.
- No proceder el procedimiento de acción coactiva.
- Insuficiente personal para la adecuada gestión de cobranzas.

Las empresas de bienes y servicios deben tener presente que es primordial contar con un personal capacitado; en las cooperativas los asesores de crédito y gestión de cobranza deben ser personas 100% confiables que sean capaces de hacer seguimiento al cliente para

mantener todo bajo control y no tener problemas de morosidad (Calderón Zelaya, 2017).

Antecedentes referenciales.

Esta investigación tiene como antecedentes los siguientes referentes. A continuación, se menciona algunas de ellas:

En la tesis de Zúñiga, Carmen (2012) con el tema: “Plan de Políticas Internas de Crédito y Cobranzas y su Incidencia en la Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo Ltda.” Realizado en la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas. Busca mejorar el funcionamiento crediticio, con la finalidad de no presenciar cartera vencida en su balance. Esta tesis explica que los clientes son de gran importancia dentro de la estructura organizacional y funcional, convirtiéndose en el capital más importante del que depende el buen o mal funcionamiento de la cooperativa. Por ello, la entidad financiera ha visto la necesidad de mejorar las políticas internas de créditos y cobranzas a través de la implementación de un sistema de gestión de políticas internas de crédito y cobranzas, con la visión puesta en desarrollar fortalezas, mejorando la competitividad, por ello, en esta investigación, presenta esta estructura, enfocado al uso de nuevas propuestas.

Los autores Nájera, Andrea y Nieto, Joselyn (2015) del tema de tesis: “Gestión Administrativa y su Incidencia en la recuperación de Cartera Vencida el Comercial “Zúñiga” del Cantón Babahoyo”. Realizado en la Universidad Técnica de Babahoyo. Este comercial, es una empresa que se dedica a comercializar todo tipo de electrodomésticos y otros; al

contado y a crédito, especialmente a personas que laboran en haciendas agrícolas por lo cual se tiene a la clientela segura por la facilidad que se les ofrece. Esta tesis explica que la competencia es cada vez más dura, por esto se ha visto obligado aplicar una gestión administrativa para recuperar cartera vencida, aunque por falta de una adecuada gestión administrativa, la empresa se ha visto afectada en la recuperación de cartera vencida, en este trabajo no se cumplió con el objetivo de la tesis.

En la tesis de García, Pamela y Rivera, Laly (2011). "La morosidad y su incidencia en la gestión de la Empresa Representaciones Santa Apolonia S.A.C. de Trujillo Perú- Año 2010". Universidad Privada Antenor Orrego, concluyen que: Según la investigación realizada, se encontró que entre las principales causas de la morosidad en la empresa se tiene que, por un lado, la empresa no cuenta con Manual Políticas de Crédito establecidas ni conocidas por empleado alguno de la empresa, quedando demostrado por cuestionario aplicado al personal de la empresa. Y por su parte los clientes argumentaron que la principal causa de sus atrasos en el pago de sus obligaciones es aumento de la competencia. La empresa no aplica provisiones a sus cuentas por cobrar lo cual muestra cifras infladas de las cuentas por cobrar sin tener en cuenta que muchas ya se han convertido en incobrables, no se logró cumplir los objetivos de la tesis debido a que el dinero realmente nunca será recuperado por la empresa en su totalidad.

LA GESTIÓN DE COBRANZA

Dentro del proceso de gestión de cobranza se deben establecer todas las estrategias que se llevaran a cabo para gestionar de forma inmediata la deuda, mediante la ejecución de acciones efectivas desde el primer día de su vencimiento. El índice de recuperación es alto cuando se realiza el seguimiento del deudor con mora temprana (Bach. Coronel, 2016).

Cobranza

La cobranza es uno de los aspectos más difíciles de la gestión comercial dada la cultura del usuario, en ocasiones para mejorar el sistema de cobranza se establecen procedimientos como cobro de multas, convenios de pago para recuperar las deudas entre otros. Se puede asegurar que el producto de lo recaudado a través de las cobranzas, suplen los gastos de pago de personal y las operaciones de mantenimiento.

La cobranza es la operación que realiza una institución que concede créditos, esta se realiza con el objetivo de recaudar el valor entregado, de manera que no se generen pérdidas para la organización. Es de carácter dificultoso debido a que por medio de esta se solicita el pago a sus clientes, en ocasiones se realizan convenios de cancelación, tratando de recaudar los fondos necesarios para suplir los gastos que realiza la empresa para su funcionamiento (Zambrano Sólorzano, 2014).

Proceso de Cobranza.

El proceso de cobranza es el tiempo que transcurre desde la emisión del comprobante de pago hasta el recupero del importe de la venta del producto y/o servicio.

Las operaciones en la gestión de cobro son las siguientes:

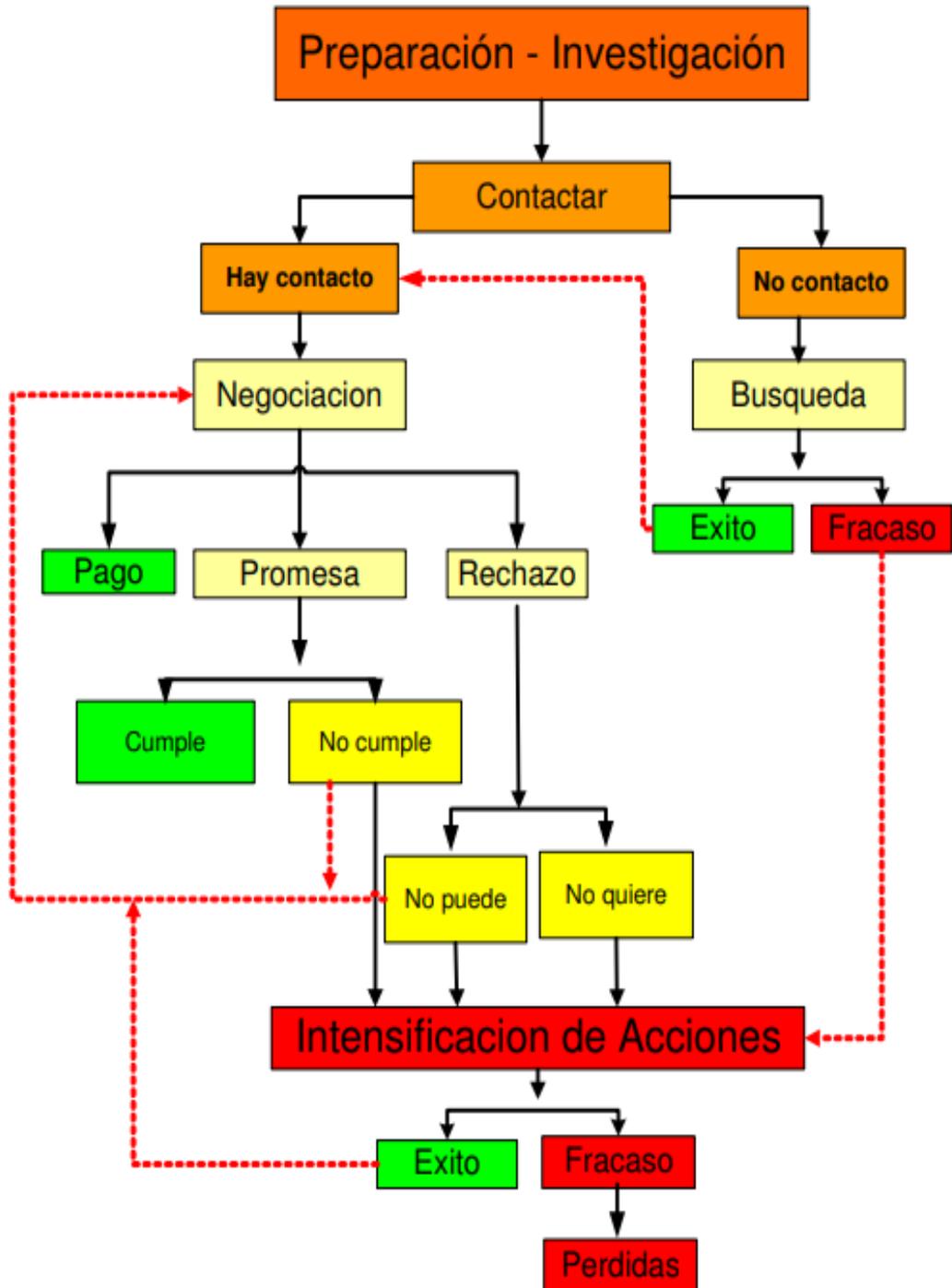
- a. Análisis del caso:** Investigar al cliente, la situación, las circunstancias para otorgar el crédito y los motivos por los cuales llego a la mora. Aquí se discurren las fuentes externas e internas de información como central de riesgo, correspondencia de deudores, etc.

- b. Contacto con el cliente:** Se analiza la información y ubicación del cliente; además si las acciones ya fueron realizadas.
- c. Diagnóstico:** Consiste en indagar que tipo de cliente es y el problema que ocasionó la morosidad existente.
- d. Generación de alternativa:** Trata de buscar las soluciones posibles con el fin de vender el beneficio para organizar una cultura de pago en los clientes.
- e. Obtención de compromisos de pago:** Se indaga si se realizó una negociación buena; a las instituciones de microfinanzas **(IFMs)** les corresponde la identificación clara del cuándo, dónde, cómo y cuánto cancelará el usuario el crédito.
- f. Cumplimiento de compromisos de pago:** Se analiza si el deudor cumplió con su responsabilidad de pagar en el plazo indicado con el objetivo de exponer estabilidad en el desarrollado de toda la gestión de cobro. Es necesario la responsabilidad y actitud positiva del cliente hacia el pago; los asesores de cobranza deben perpetrar el seguimiento a los compromisos de pago.
- g. Registro de Acciones:** Se considera si están ordenadas las acciones y la importancia de ponerse en el lugar del individuo que trabajará en la gestión de cobranza.
- h. Seguimiento del caso:** Se estudia la situación actual del cliente y las acciones elaboradas.
- i. Intensificación de las acciones:** Consiste en determinar los activos del cliente y las acciones a tomar para recobrar el activo de forma

inmediata. La forma de recuperación legal y en esta etapa el beneficio de recobrar la deuda, aunque se pierda al cliente.

- j. **Definiendo los créditos “pérdida”:** Es significativo que las IFMs precisen visiblemente los contextos para examinar la pérdida del crédito, es decir cuando la gestión de cobro ha culminado, es cuando se han terminado las posibles estrategias para recuperar la deuda y cuando no exista una la posibilidad de pago (Bach. Coronel, 2016).

Figura 1. Proceso de cobranza



Fuente: (Acción InSight, 2008)

El proceso de gestión de cobranza es un proceso donde se analiza el comportamiento del deudor, esto requiere de mucho tiempo de trabajo ocasionando una baja rentabilidad, participantes en dicha gestión son:

- Asesor de crédito
- Call center
- Gestor de campos (Acción InSight, 2008).

Dentro del trámite para aprobación del crédito se encuentran formando parte del mismo el cliente, su pareja y el garante si no es un préstamo hipotecario; parte fundamental de las referencias dentro del análisis y probabilidad del pago. Una vez vencido el plazo de pago el asesor debe presionar y recordar al cliente mediante llamadas que debe cumplir con el pago del crédito que recibió.

No siempre el cliente cumple con la promesa de pago acordada con la cooperativa, debido a ello muchas empresas cuentan con dispositivos tecnológicos permitiendo ser dinámicos utilizando email, acostumbrando al cliente al acceso de la tecnología para interactuar con él en un entorno de forma cómoda.

El proceso de gestión de cobro también consiste en negociar de forma estratégica con el cliente el pago atrasado del crédito, antes de iniciar el proceso legal con el abogado. Esto se realiza una vez se hayan agotado las opciones de cobro ya sea por falta de liquidez e incapacidad de pago, antes de proceso legal además de las llamadas se aplica la cobranza domiciliaria donde se procese al cobro en efectivo del valor, crear acuerdos, plazos o compromisos para recuperar la cuenta morosa (Acción InSight, 2008).

Por la falta de planeación dentro del proceso de cobranza existen muchos errores que comenten los asesores por lo que aumenta el índice de morosidad de la cooperativa o entidad financiera, la falta de seguimiento en la actualización de la información del cliente ocasiona que la empresa tome la acción secundaria de gestión de cobranza para conciliar los saldos entre el cliente y la cooperativa (Acción InSight, 2008).

CARTERA.

En economía se llama cartera a los efectos comerciales que forman el patrimonio de un empresario individual o de una sociedad, en su activo. Es el conjunto de solvencias a favor de un departamento consignado que contienen obligaciones monetarias de una manera clara, expresa y exigible.

Es el proceso sistemático de valoración, seguimiento y vigilancia de las cuentas por cobrar con el fin de conseguir que los pagos se realicen de manera oportuna y segura. Esta actividad encierra el registro y ordenamiento de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que normalmente se maneja con plazos (González Posligua & Vélez Mugerza, 2015).

Principios de la Cartera

- Manejo de líneas de crédito.
- Manejo de tablas de amortización de Créditos.
- Cálculo automático del monto total de intereses a pagar desde el inicio del crédito y liquidación del valor de cada cuota.

- Número de cuotas e interés variable para cada Crédito.
- Consulta del estado de todos y cada uno de los créditos que tiene cada deudor (Vinueza Piedra & Falcones Alvarez, 2012).
- Abonos extraordinarios a capital con re cálculo automático de intereses.
- El crédito puede ser cancelado totalmente en cualquier momento por el deudor (Vinueza Piedra & Falcones Alvarez, 2012).
- De cada pago realizado por el acreedor se obtiene información discriminada del valor de abono a capital e intereses.
- Importación de los datos de descuentos desde archivos planos u hojas de cálculo, remitidas por las entidades pagadoras.
- Integración en línea con el sistema de Contabilidad Antares.
- Manejo de cuentas por pagar, por cada línea de crédito.
- Manejo de aportes voluntarios con destino diferente a pago de créditos.
- Informes del estado mensual de la cartera, créditos nuevos en un período, créditos totalmente cancelados en un período, planillas de valores a ser descontados por nómina, asociados activos e inactivos, ingresos mensuales discriminados por abonos a capital e intereses y líneas de crédito, otros informes solicitados (Vinueza Piedra & Falcones Alvarez, 2012).

Indicadores de Morosidad.

“Es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia”. Para empezar a desprender este concepto, definimos cartera total como el total de las cuentas por cobrar que tienen las empresas que trabajan con la modalidad de crédito a sus clientes. Los documentos que materializan dicha cartera pueden ser facturas al crédito, letras por un determinado periodo entre otros que demuestren una obligación a futuro por parte de los clientes.

Por otro lado, podemos clasificar la cartera total en dos grupos:

- Cartera no vencida y
- Cartera vencida.

La cartera no vencida, representa la deuda que aún no ha cumplido su periodo de pago por la que no representa riesgo para la empresa. La cartera vencida, representa la deuda que ya cumplió su periodo de pago y aún dichas obligaciones de pago no han sido honradas, en este caso el riesgo es muy elevado y la gerencia de Créditos y Cobranzas tiene que tomar medidas necesarias para lograr que se cancele dicha obligación (Farje Sinche, Núñez Mejía, & Reyes Paredes, 2016).

Existe la opinión común que la morosidad comienza cuando el cliente falla en el pago puntual de una cuota, generando así un problema de cobranza. Sin embargo, muchos problemas en la cobranza podrían evitarse si las IFMs se aseguraran que los procesos previos al proceso de cobranza son conducidos correctamente, lo que claramente está bajo el control de las IFMs (Acción InSight, 2008).

Calificación de la Cartera Vencida

La sensibilidad de la demora en el desempeño de los compromisos de cancelación por el cliente se lo clasifica como:

- Menos riesgosa (hasta dos pagos vencidos)
- Litigiosa (está en conflicto ante juzgados para pretender recobrar lo debido o crear las garantías)
- Incobrable (trata qué pese a la gestión judicial, no logró conseguir la recuperación del compromiso y se convierte en pérdida).

Proceso de Recuperación de Cartera Vencida

Recuperar todas las cuentas por cobrar de las empresas y organizaciones financieras es conocido como proceso para recuperar la cartera vencida y cobrar por diferentes medios el crédito en mora (González Posligua & Vélez Muguera, 2015).

Los oficiales de crédito en las empresas de bienes o servicios son responsables de recuperar la cartera vencida, con acción extrajudicial:

- **Cobranza administrativa:** Son los procesos que realiza el asesor de crédito para cobrar el pago pendiente, además son las actividades administrativas como llamados telefónicos, notificar la mora, entre otros (Tenecela Yuqui, 2012).
- **Cobranza operativa:** Para evitar que la operación vencida acumule más días de vencido y se perjudique a la cooperativa con generación

de provisiones, el oficial de crédito y el jefe de agencia, harán las labores de: visitar a los clientes deudores, entregar las notificaciones, llamar al garante del crédito y visita múltiple de las dos personas al cliente y garante.

- **Cobranza extrajudicial:** En este proceso se realiza el cobro al deudor con la ayuda de un abogado de la cooperativa, con la información necesarias y los soportes del seguimiento del asesor con un plazo máximo de 30 días desde el inicio del proceso legal de cobranza.
- **Cobranza judicial:** Una vez culminado el plazo de la etapa anterior de los 30 días, se efectúan los trámites judiciales pertinentes para recuperar la obligación por la vía judicial (Tenecela Yuqui, 2012).

El objetivo del abogado dentro del proceso de cobranza es utilizar los medios legales que el deudor presto a la cooperativa como garantía del crédito, es necesario alcanzar la liquidez forzada del dinero adeudado a la cooperativa. Se llega al remate de los bienes del deudor o del garante cuando tienen cualquiera de las partes incapacidad de pago, de esta manera el beneficio de la venta cubre la deuda que tiene con la cooperativa (Tenecela Yuqui, 2012).

FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

En la presente investigación se consideran como documentos normativos la **Constitución de la República del Ecuador** en su Artículo 311, que señala que las cooperativas o entidades financieras deben funcionar en base al impulso y desarrollo de la economía popular y solidaria, brindando un buen servicio a los clientes o usuarios de las entidades financieras.

En el Artículo 1, de la **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria** expresa que toda empresa de bienes o servicios debe satisfacer las necesidades y crear ingresos, apoyadas en relaciones de colaboración y correspondencia, privilegiando al trabajo, a los trabajadores, empleados y fin de su actividad laboral; siempre encaminada al buen vivir.

Según el **Reglamento de cobranza de cartera**, “Por el cual se reglamenta el procedimiento para llevar a cabo la cobranza de las obligaciones crediticias.” Artículo 10: expresa que se podrá llevar a cabo un proceso de cobranza de manera directa o a través de terceros idóneos, mediante la recordación de pago de las cuotas mensuales, acuerdo de pago de las cuotas vencidas, entre otros procedimientos, a los deudores que presente vencimientos en las obligaciones crediticias.

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.

Variable Independiente:

Gestión de Cobranza: Son las acciones o procesos que ayudan a reactivar la relación entre la cooperativa y el cliente cuando se realiza el cobro de la deuda y compromiso que adquieren en las entidades financieras. Las estrategias determinadas para la cobranza deben ser planteados con todos los miembros de la cooperativa para recuperar las cuentas por cobrar sin conflictos y de una manera cordial antes de la fecha de vencimiento en el proceso de control y seguimiento del cliente.

Es necesario contactar a los clientes para comunicar el atraso de los pagos mensuales en un horario sensato, ya que es obligación del asesor brindar opciones de pago dependiendo la situación del atraso del deudor.

En muchas ocasiones los asesores también llaman con anterioridad a la fecha de vencimiento como recordatorio al cliente (Fundación FUDE, 2018).

Variables Dependientes:

Cartera Vencida: En las cooperativas la cartera vencida son la totalidad de créditos que se encuentran en riesgo ya que los clientes se encuentran en morosidad, dicho grave problema se crea debido al inadecuado análisis, seguimiento, control al momento de otorgar los créditos. Un manual que contenga las políticas de crédito y cobranza son importantes dentro de la organización ya que estas deben incorporar las condiciones y términos; aun así, existe un riesgo en los créditos de mediano y corto plazo, ya sea por la falta de liquidez o por la incapacidad de pago del cliente (C.C.V, 2018).

DEFINICIONES CONCEPTUALES.

Amortización. - Es el proceso financiero mediante el cual se extingue, gradualmente, una deuda por medio de pagos periódicos, que pueden ser iguales o diferentes.

Asesores. - Es aquel individuo que como actividad profesional se encarga del asesoramiento y de brindar consejos a determinadas personas que se encuentran ante determinadas circunstancias, preferentemente sobre imagen, gobierno, finanzas, política, ciencia, entre otras.

Cliente. - Es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto.

Crédito. - El crédito es un servicio que se vende y no favor que se otorga

Cuentas por cobrar: Se refiere a todas las deudas que deben los clientes a la empresa.

Cuota. - Cantidad de dinero que se paga por pertenecer a un grupo, asociación u organización.

Gestión. - Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

Indicador. - Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

Índice. - Valor numérico que expresa la relación estadística entre varias cantidades referentes a un mismo fenómeno.

Insolvencia. - Se refiere a la no capacidad que posee una empresa para honrar sus deudas.

Liquidez. – Destreza y habilidad de las compañías para el cumplimiento de sus compromisos a corto plazo conforme estas alcancen su vencimiento.

Moroso. - Se llamará al individuo o empresa reconocida legalmente como deudor, es decir, aquel que ha incurrido en el impago en cuestión.

Pago. - Acción con la que se corresponde a algo que se ha recibido.

Rentabilidad. - Relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijo) en actividades productivas.

Riesgo. - Probabilidad de que una compañía sea incapaz de pagar sus cuentas a medida que estas se vencen.

Servicio. - Son un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

- **Nombres completos de la entidad:**

Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”

- **Fecha de aprobación:**

El 04 de Junio de 1998. Dirección nacional de cooperativas, secretaria general quito 9 de Junio de 1998 inscrita en el registro general de las cooperativas con el número de orden 006117 de 9 de Junio de 1998. Constituida la citada entidad por 14 socios de la institución.

- **Misión:**

Somos una cooperativa de Ahorro y Crédito que impulsa el desarrollo socio económico, cultura y ambiental de la sociedad, brindando servicios y productos financieros de calidad.

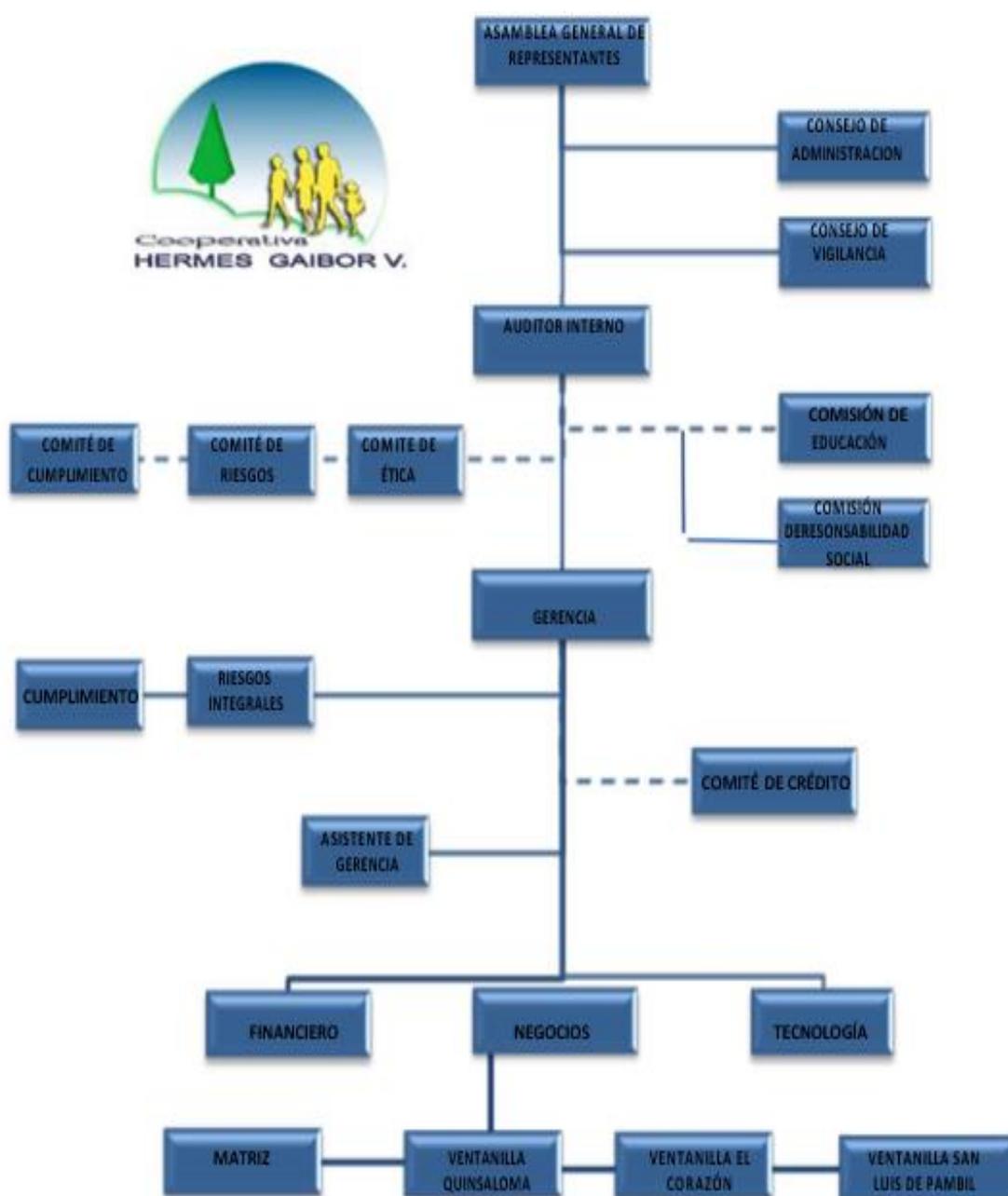
- **Visión:**

Al 2020 seremos la Cooperativa de Ahorro y Crédito más eficiente y comprometida con la transformación social y Económica del socio y su familia.

- Organigrama estructural:

A continuación, se presenta el organigrama estructural de la cooperativa:

Figura 2. Organigrama de la Cooperativa “Hermes Gaibor”



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”

- **Valores institucionales:**

Tabla 1. Valores de la Cooperativa “Hermes Gaibor”

VALOR	DESCRIPCIÓN
Honestidad, Transparencia, Lealtad y Ética	Expresado a través del trabajo diario realizado con absoluta transparencia, altos estándares de lealtad, ética profesional con un manejo cauto de la información y de los activos de la Cooperativa como de los socios.
Responsabilidad	Que se muestra en el trabajo constante y respetuoso en el desempeño responsable de sus funciones.
Confianza	Demostrada en nuestras acciones diarias frente a los socios, nuestras autoridades y la sociedad en general.
Respeto	Expresado en términos de aceptar las diferencias y trabajar por igual para todos.
Solidaridad	Que se muestra en el apoyo a las actividades productivas de los asociados y las acciones sociales que emprendemos para la comunidad.
Equidad	Expresada en igualdad de condiciones de trato y oportunidades para todos.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”

- **Sucursales Cooperativa “Hermes Gaibor Verdezoto”**

Tabla 2. Sucursales de la Cooperativa “Hermes Gaibor”

Matriz	AGENCIAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HERMES GAIBOR VERDEZOTO”
El Corazón	
Quinsaloma	
San Luis De Pambil	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”

- **Empleados de la COAC Hermes Gaibor:**

Tabla 3. Empleados de la Cooperativa “Hermes Gaibor”

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		
Nombres y Apellidos	Cédula	Cargo
Luis Edilberto Soria Suatunce	0501642813	PRESIDENTE COAC HERMES GAIBOR
León Zuares Jorge Leonardo	1802625622	VOCAL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
Ángel Oswaldo Gaibor Coloma	0201918521	VOCAL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
Mariana Eliza Pazmiño Toro	0502458656	VOCAL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
Melida Lucia Quishpe Aucatoma	0502960545	VOCAL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL	
Nombres y Apellidos	Cargo
Mirian Gaibor	GERENTE GENERAL
Lilian Suarez	SUB GERENTE
Gloria Cevallos	SECRETARIA
Margarita Vaca	CONTADOR
Pablo Borja	ASISTENTE CONTABLE
Juan Miranda	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Nombres y Apellidos	Cargo
Diana Vargas	ASESORES DE CRÉDITO
Luis Villalva	
Cristiana Espín	
James Baños	
Marcela Chávez	
Cristiana Espín	
Natividad Garofalo	CAJERAS
Margoth Barrionuevo	
Tania Yáñez	
Vilma Erazo	

CONSEJO DE VIGILANCIA Y LIMPIEZA		
Nombres y Apellidos	Cédula	Cargo
Martha Vetty Morales Mestanza	1711982916	PRESIDENTA CONSEJO DE VIGILANCIA
Aurora Pilar Mera Bustamante	1203934961	VOCAL CONSEJO DE VIGILANCIA
Wendy Carolina Suarez Sánchez	1204783326	VOCAL CONSEJO DE VIGILANCIA
Ana Sarmiento		LIMPIEZA
Iris Martínez		

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”

▪ **Productos que ofrece la cooperativa:**

- Cuentas de ahorro
- Cuenta de ahorro a la vista
- Cuentas Jhuniór
- Cuenta de ahorro programado
- Entre otros.

▪ **Cientes proveedores y competidores:**

Tabla 4. Cientes de la Cooperativa “Hermes Gaibor”

Cientes:	Socios
Proveedores:	CONAFISP, CAAP Y ECLOF
Competidores:	Metrópolis, Virgen Del Cisne, Cacpeco.
Principales productos:	Créditos y pólizas

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Tipos de investigación

Para el proceso del tema de investigación se emplean los siguientes tipos de investigación:

Descriptiva

Este tipo de investigación consiste en llegar a conocer las situaciones actuales de la cooperativa con respecto a la cobranza y cartera vencida actual; por medio de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas del área del problema.

Correlacional

Con este tipo de investigación se analiza, evalúa y describe los tipos de relación que existen entre los conceptos investigados y las variables de estudio en la cooperativa, en un contexto particular. El punto de partida del estudio correlacional es con el descriptivo, porque es éste el que determina las variables.

Explicativa

Con la investigación de tipo explicativa se describe el problema de la Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”, buscando explicar las causas que originaron la situación analizada, finalizando con las respectivas conclusiones del trabajo.

POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población:

Según (Zorrilla, 1993): “Llamamos población o universo al conjunto de los elementos que van a ser observados en la realización de un experimento. Cada uno de los elementos que compone la población es llamado individuo o unidad estadística” (pág. 100).

La población lo constituye 21 personas, que son colaboradores de las 3 agencias de la Cooperativa “Hermes Gaibor”.

Tabla 5. Población del proyecto

ELEMENTOS	CANTIDAD
Gerente	1
Directivos	5
Personal administrativo de la Cooperativa “Hermes Gaibor”	15
TOTAL	21

Elaborador por: Yánez Mendoza Tania Janira

Muestra:

Según (Kourganoff, 1969): “Se refiere al grupo de unidades extraídas de una población, definida previamente, de acuerdo con un plan de sondeo dado y sobre las cuales se realizarán las observaciones previstas en la encuesta” (pág. 70).

Muestreo No Probabilístico, la selección de cada unidad de la muestra, en parte, tiene como base el juicio del investigador. En este tipo de muestreo, no existe una oportunidad conocida que indique si un elemento particular del universo será seleccionado para conformar la muestra. No se puede calcular el error muestral (Corral, Corral, & Franco Corral, 2015).

La muestra que se toma es de 6 personas que trabajan en el área de cobranza de la Cooperativa “Hermes Gaibor”.

Técnicas e instrumentos de la investigación.

Rojas Soriano, (1996-197) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente: Que el volumen y el tipo de información cualitativa y cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

En la presente investigación de utilizaran los siguientes métodos:

Tabla 6. Técnicas de la investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Guía de observación
Encuesta	Cuestionario
Análisis documental	Diagrama de procesos – Diagrama causa-efecto

Elaborador por: Yáñez Mendoza Tania Janira

Instrumento de la observación.

Permite apreciar la pertinencia y nivel de dominio de los datos financieros de la cartera vencida en la cooperativa, además de los medios, recursos materiales y técnicos utilizados en el proceso de estudio del área de cobranza, con una observación estructurada mediante la ayuda de una guía de observación (Anexo 1).

Encuesta.

Se caracteriza porque presenta un cuestionario de preguntas objetivas de fácil y rápida respuesta de parte de los actores consultados, servirá para recopilar información de las personas encuestadas para que expresen sus criterios respecto a la propuesta de Gestión de Cobranza. Con este propósito se ha diseñado un cuestionario específico que será aplicado en el contexto global de ejecución de la investigación práctica (Anexo 2)

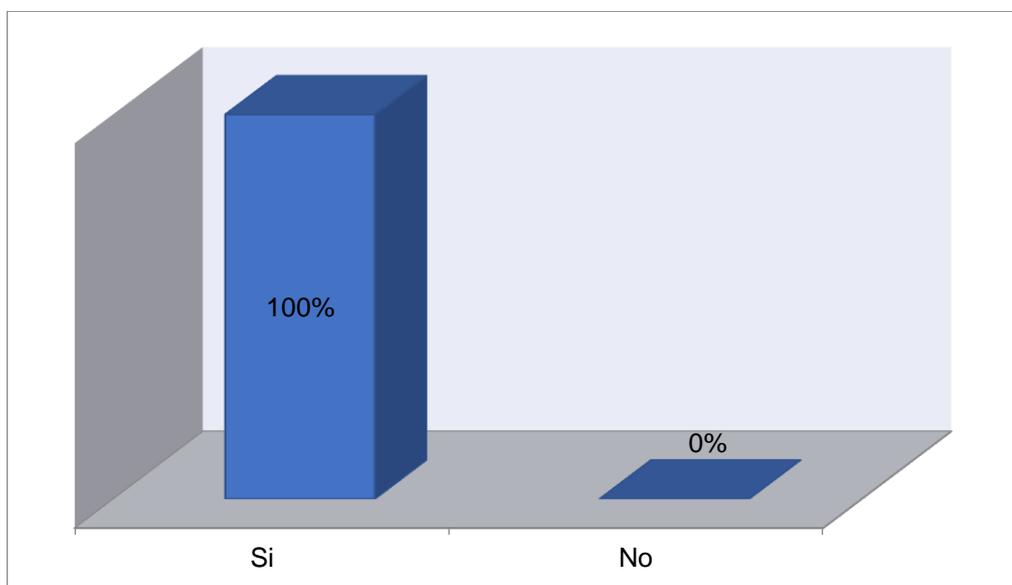
La encuesta fue aplicada a 6 personas del área de cobranza y crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Hermes Gaibor"; para lograr diagnosticar la situación actual de la cobranza y la cartera vencida.

Los resultados obtenidos de los encuestados, se detallan a continuación:

Interpretación de los datos

1. ¿Existe en la Cooperativa un Modelo de Gestión de Cobranzas?

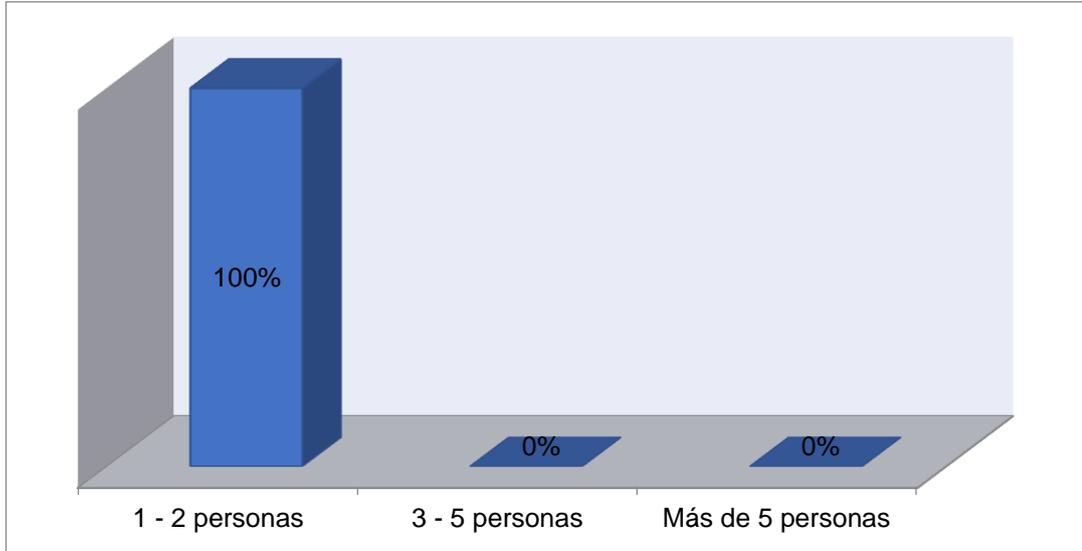
Gráfico 1. La cooperativa tiene un Modelo de Gestión de cobranza



Fuente: Elaborado por la autora.

2. ¿Cuántas personas trabajan realizando la gestión de cobranza?

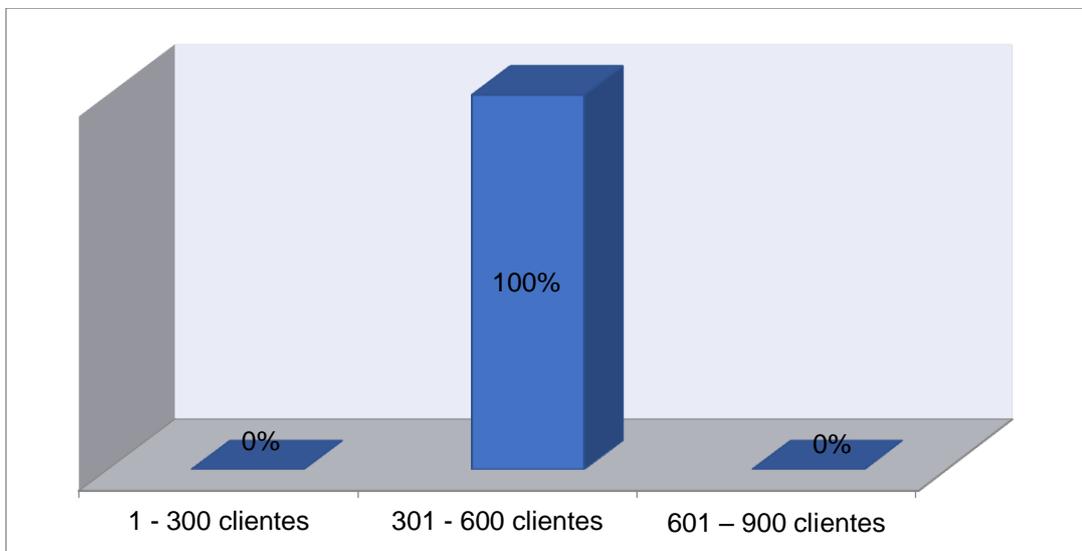
Gráfico 2. Personal que realizan la gestión de cobranza



Fuente: Elaborado por la autora.

3. ¿Cuántos clientes atiende cada asesor de gestión de cobranza mensualmente?

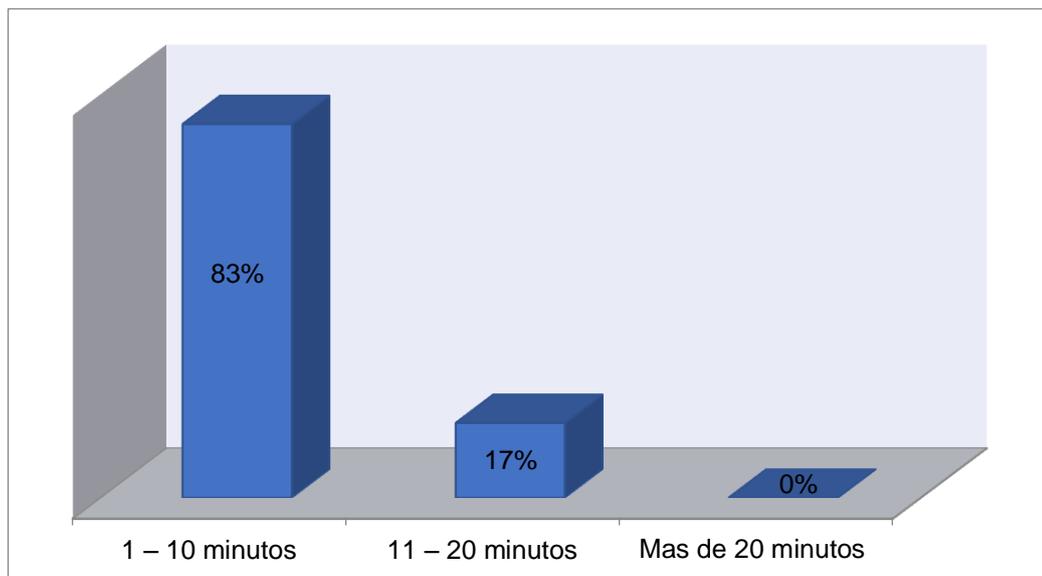
Gráfico 3. Clientes por asesor de gestión de cobranza



Fuente: Elaborado por la autora.

4. ¿Qué tiempo estima que se lleva la atención a cada cliente?

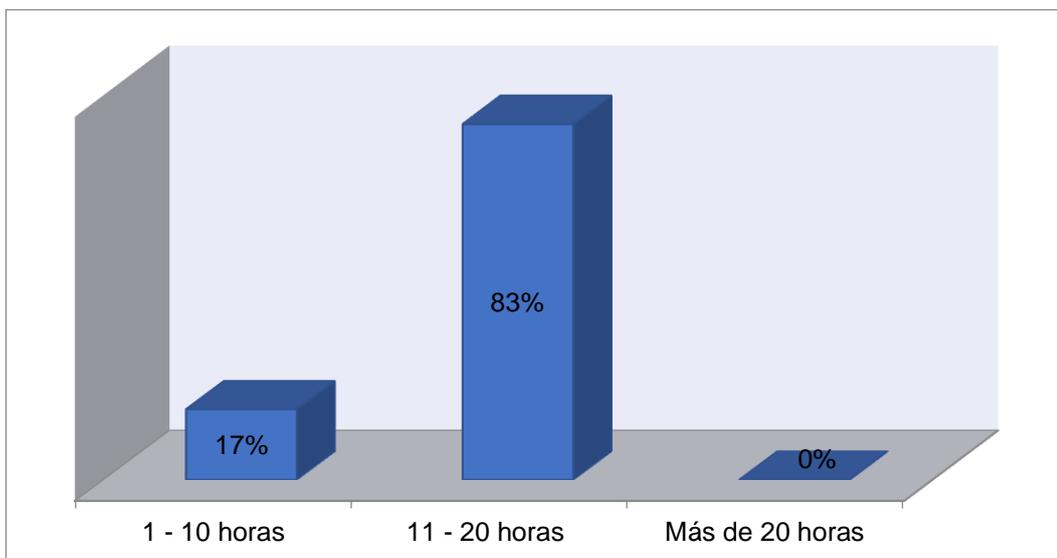
Gráfico 4. Tiempo de atención a cada cliente



Fuente: Elaborado por la autora.

5. ¿Qué tiempo semanalmente destina a la gestión de cobranzas?

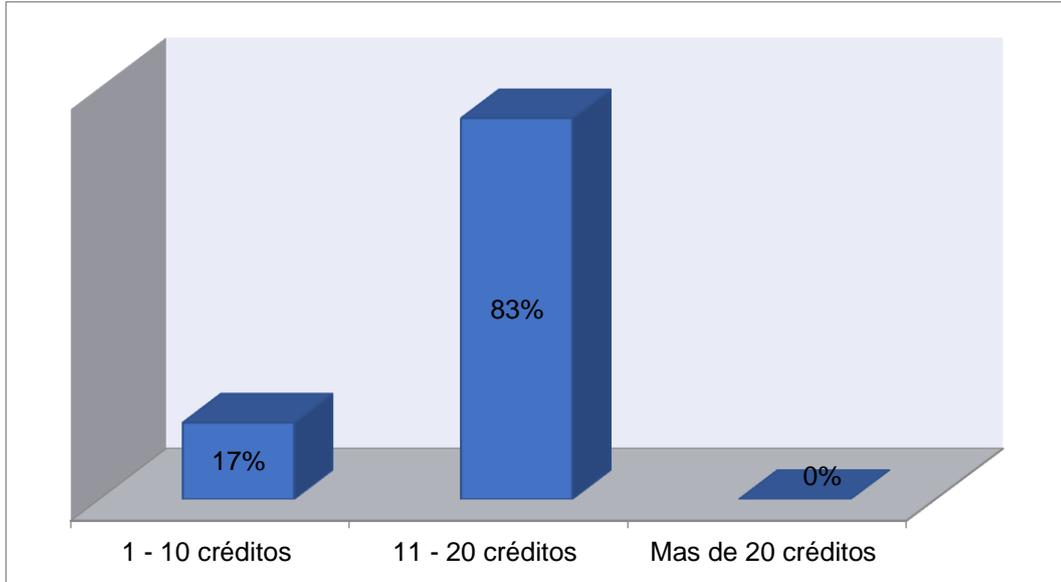
Gráfico 5. Tiempo diario destinado a la gestión de cobranzas



Fuente: Elaborado por la autora.

6. ¿Cuántos procesos de créditos analiza semanalmente?

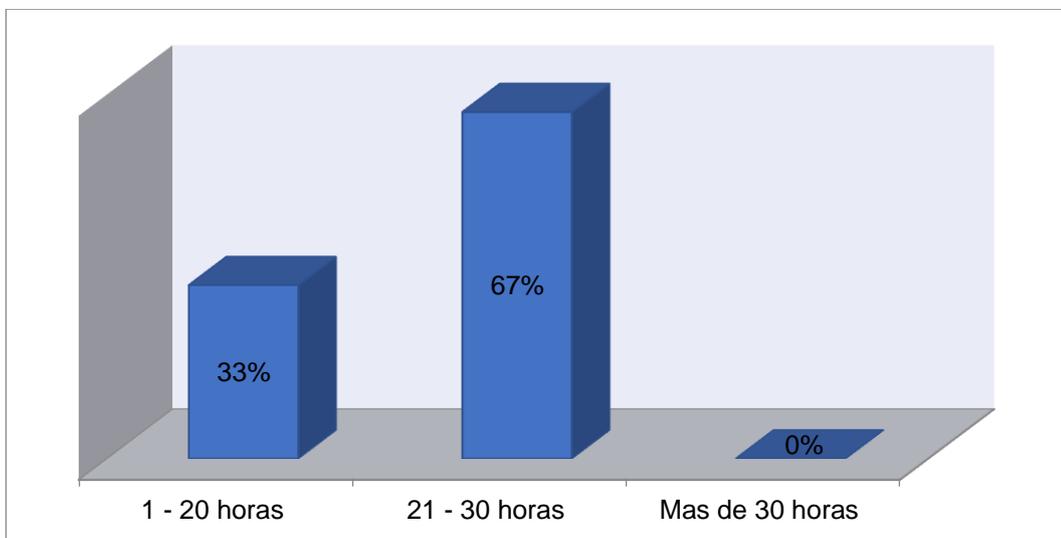
Gráfico 6. Créditos analizados semanalmente



Fuente: Elaborado por la autora.

7. ¿Cuánto tiempo semanalmente se demora en analizar estos créditos?

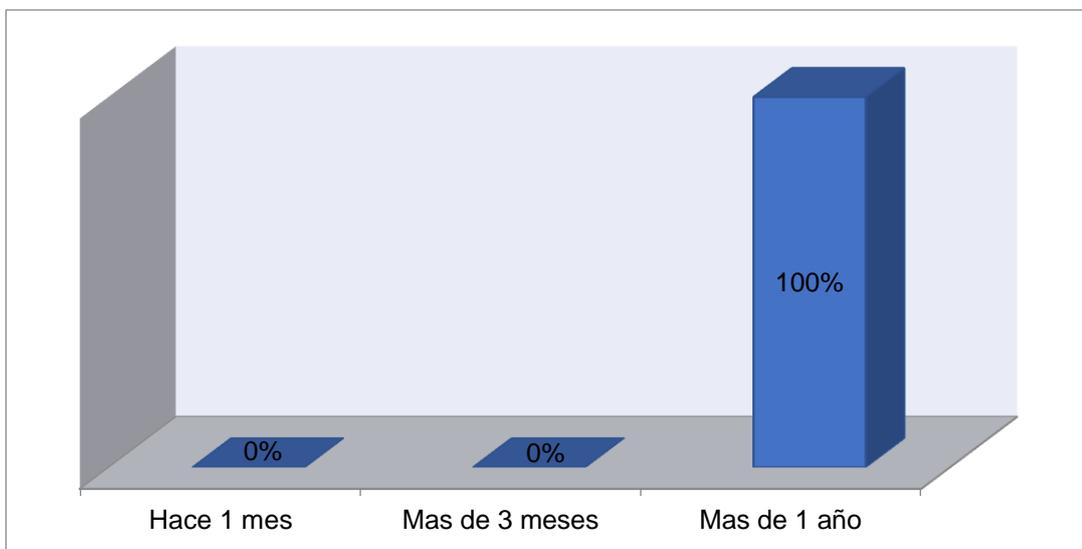
Gráfico 7. Créditos aprobados semanalmente



Fuente: Elaborado por la autora.

8. ¿Cuándo fue la última vez que recibieron capacitación relacionada con el área?

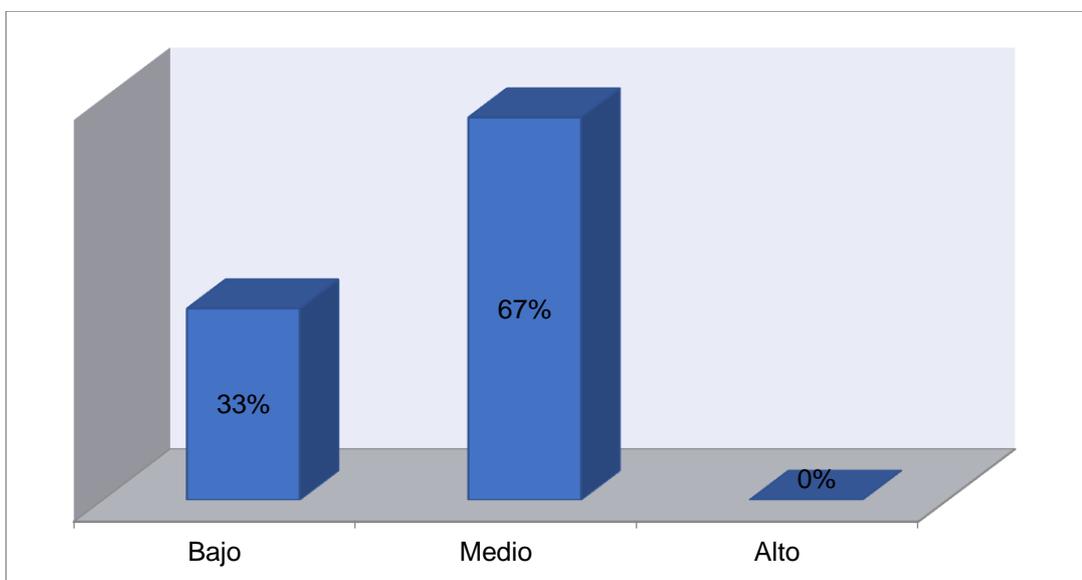
Gráfico 8. Hace que tiempo recibió capacitación



Fuente: Elaborado por la autora.

9. ¿El % de morosidad que tiene su cartera vencida este año es?

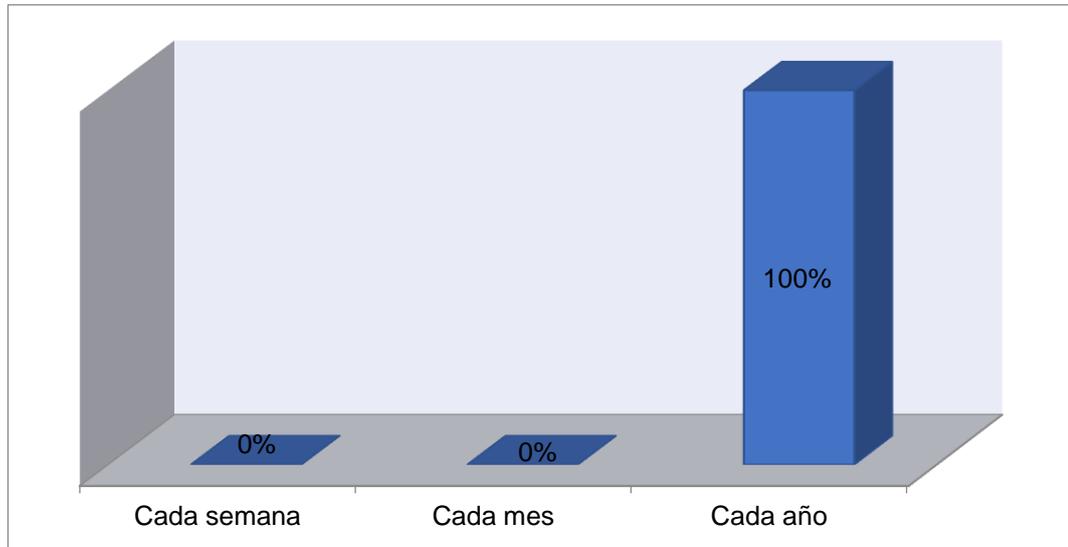
Gráfico 9. % de morosidad de la cartera vencida este año



Fuente: Elaborado por la autora.

10. ¿Cada cuánto evalúan el crecimiento de cartera?

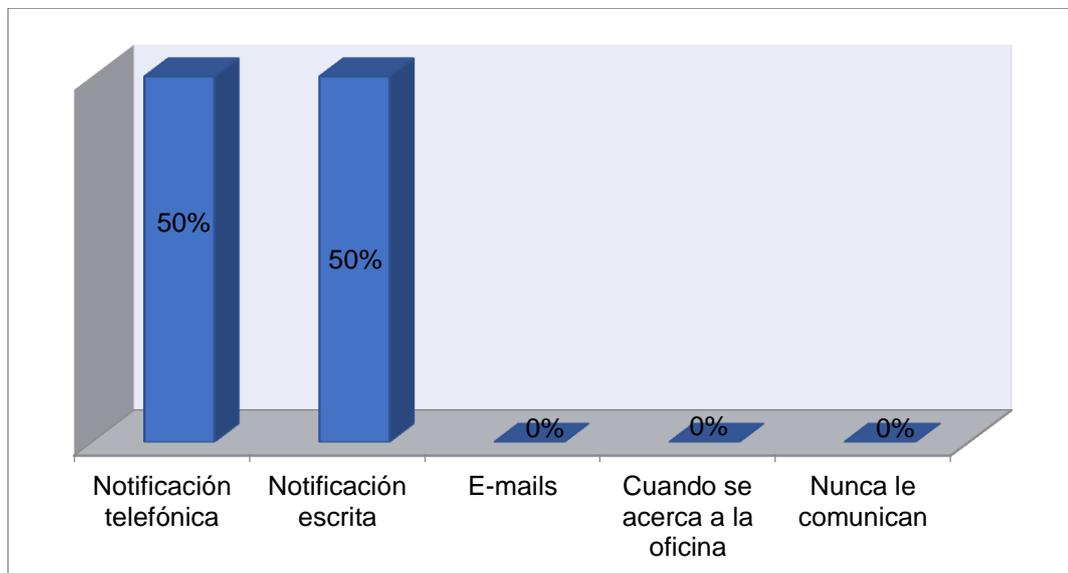
Gráfico 10. Evaluación del crecimiento de cartera



Fuente: Elaborado por la autora.

11. ¿Cuál es la forma de notificación de cuotas vencidas a los clientes?

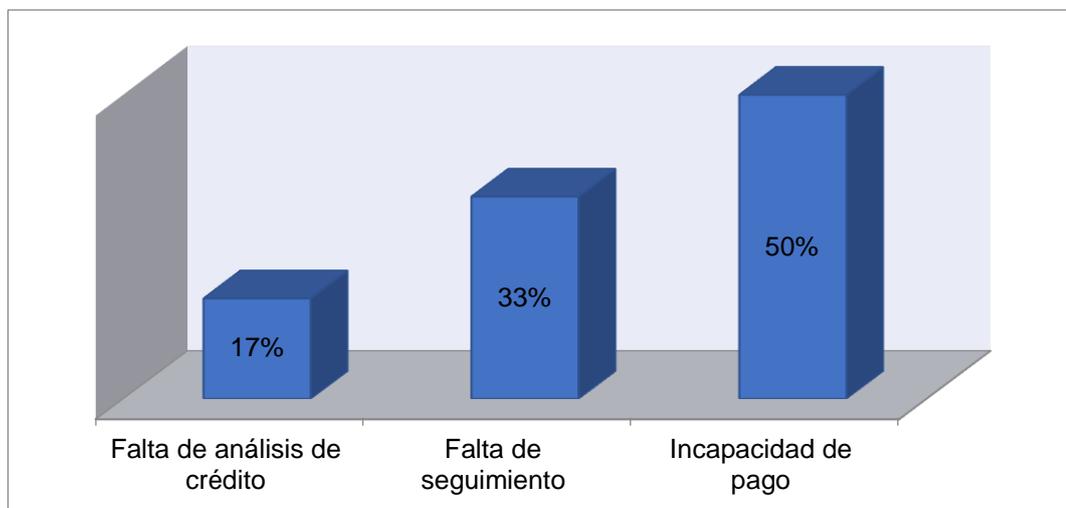
Gráfico 11. Notificación de cuotas vencidas



Fuente: Elaborado por la autora.

12. ¿Cuál considera usted que es el principal motivo de mora en los créditos?

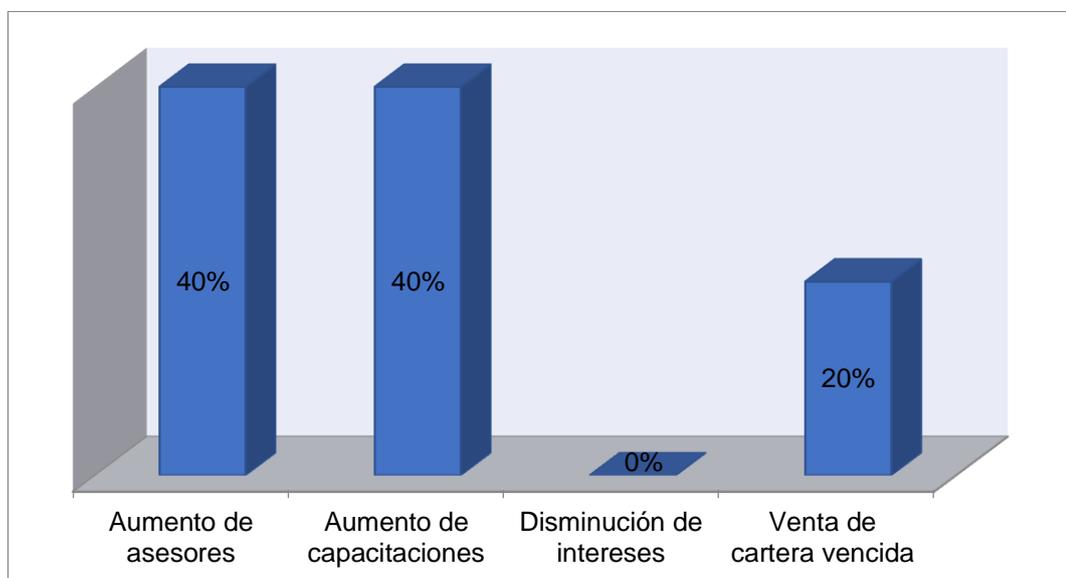
Gráfico 12. Motivo de mora en los créditos



Fuente: Elaborado por la autora.

13. ¿Usted qué mejoraría en el actual modelo de gestión de cobranza?

Gráfico 13. Mejora del actual modelo de cobranza



Fuente: Elaborado por la autora.

Diagrama de procesos.

Muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones, inspecciones, tiempos permitidos y materiales que se utilizan en un proceso en este caso, del área de gestión de cobranza de la Cooperativa “Hermes Gaibor”. Explica desde el inicio del proceso hasta la culminación del cobro de la deuda al cliente.

A continuación, se lo detalla:

Diagrama causa - efecto

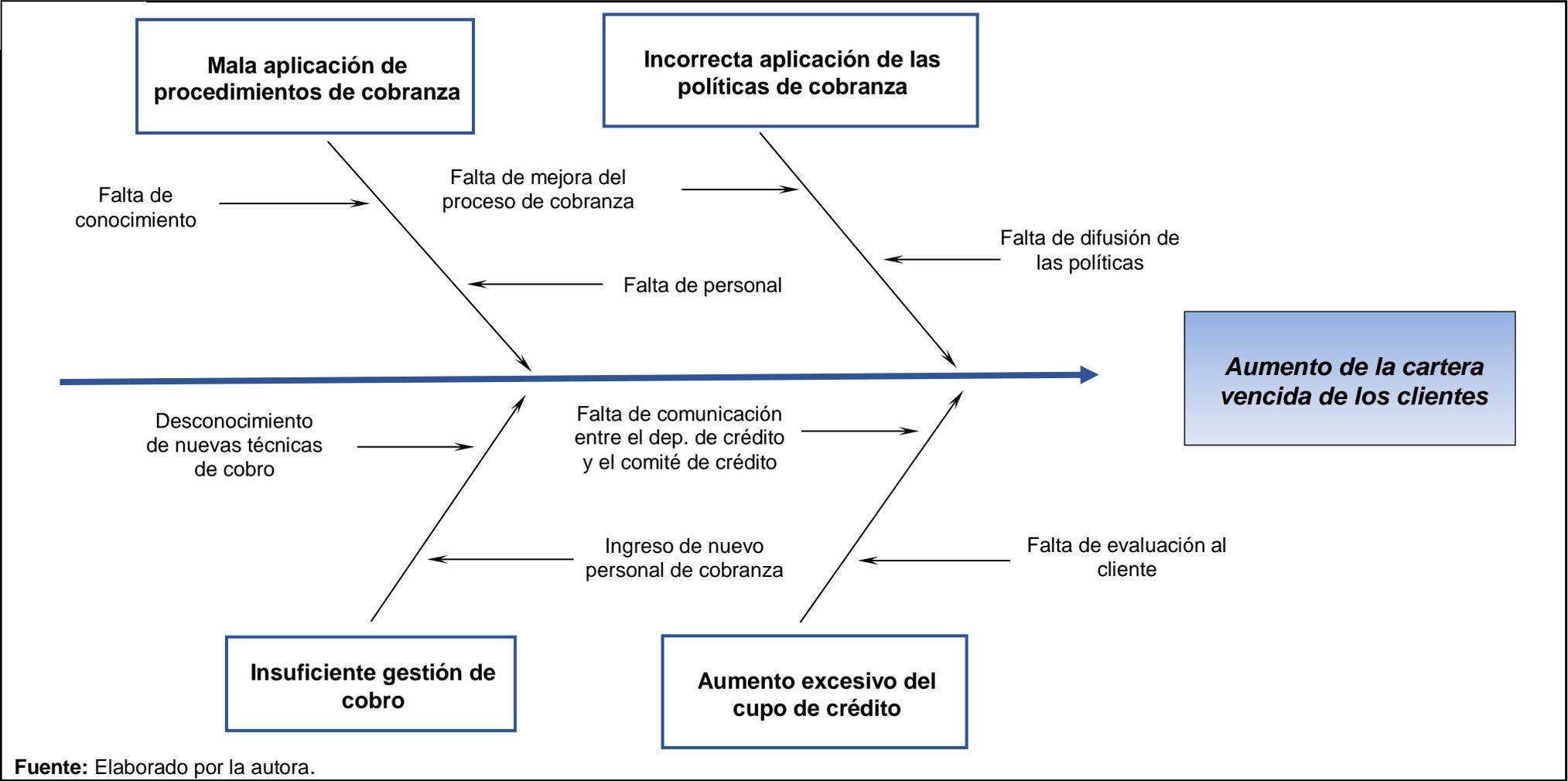
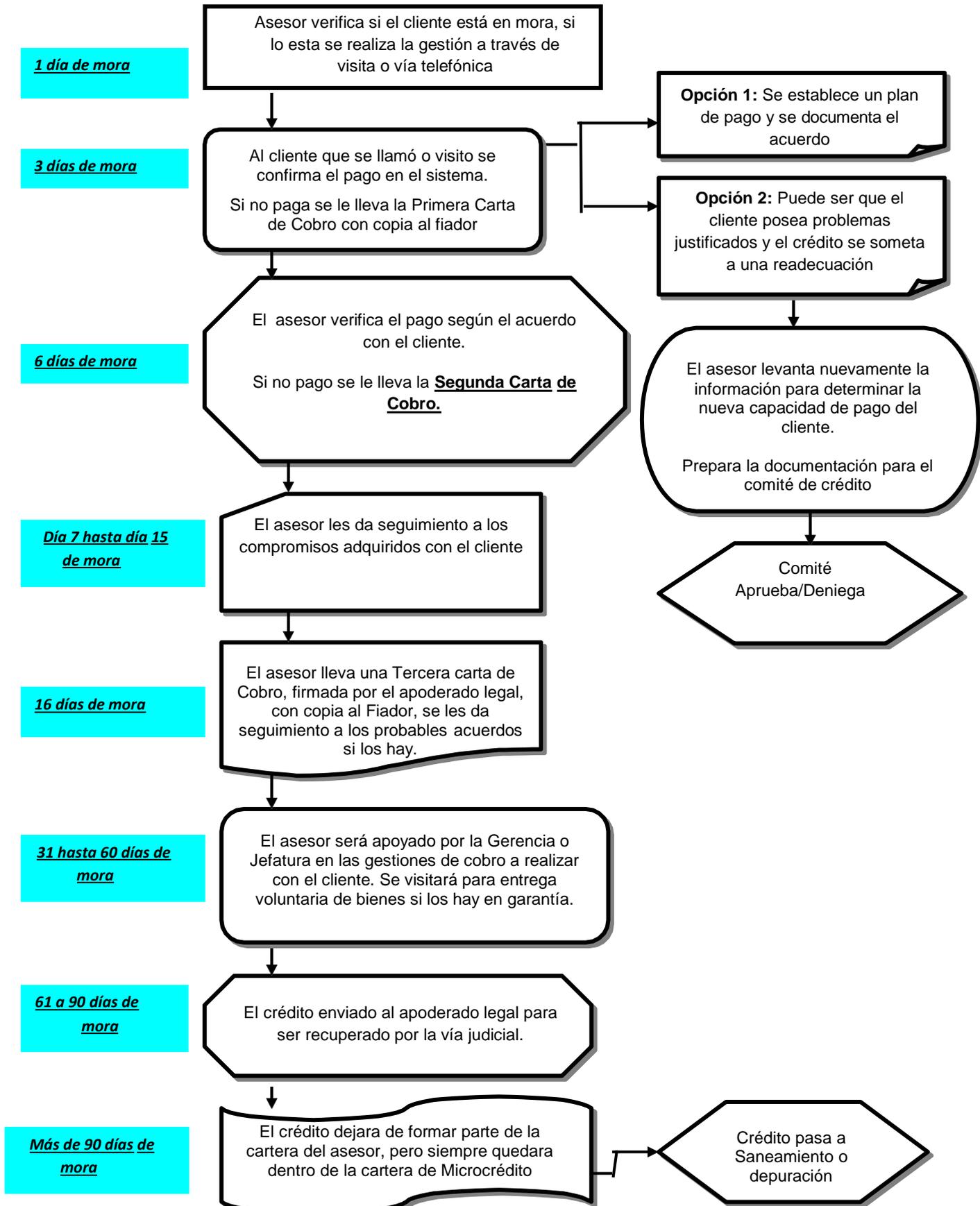


Diagrama causa - efecto.

Es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, la naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

A continuación, se explica el proceso:

Gestión de cobranza para recuperación de la cartera vencida



Análisis documental

Aquí se explican en una tabla cada uno de los índices de morosidad que han existido durante los últimos tres años en todas las agencias existentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor” con respecto a la cartera vencida (Anexo 3).

Tabla 7. Índice de morosidad de la Cooperativa “Hermes Gaibor”

ÍNDICES DE MOROSIDAD (%) DE LA COOPERATIVA “HERMES GAIBOR”			
Ventanillas	2015	2016	2017
Matriz	6,99%	3,55%	6,55%
El Corazón	8,82%	3,03%	5,40%
Quinsaloma	4,27%	4,33%	4,01%
San Luis De Pambil	11,15%	4,65%	13,78%
PROMEDIO ANUAL	7,81%	3,89%	7,44%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis general de las encuestas

Luego de analizar los instrumentos de investigación se pudo llegar al siguiente análisis:

Por medio de la aplicación de la encuesta se pudo conocer que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor” cuenta con un modelo de Gestión de Cobranzas en el cual se verifica que el cliente este en mora o atraso del pago del crédito solicitado a la entidad financiera. Dentro del área de cobranzas laboran 2 personas que se encargan del seguimiento para el cobro de la deuda, esto ocasiona que exista una deficiencia en el proceso ya que 2 asesores no es suficiente para procurar una gestión de cobranzas en términos óptimos; para así no dañar la relación con el cliente. Así mismo, cada asesor lleva una cantidad no mayor a 600 clientes debido a que existe una gran competencia de entidades financieras con respecto al ahorro y crédito para los moradores y ciudadanos cercanos a las sucursales de la cooperativa.

Dentro del proceso de cobranza en la Cooperativa “Hermes Gaibor” no utilizan un tiempo mínimo de 2 horas no mayor a 4 horas diarias; tiempo que no es necesario para cumplir adecuadamente el proceso establecido en la cooperativa. Esto también, es debido a que la mayoría de los encuestados semanalmente analiza 20 créditos y son aprobados casi todos; esto es por la falta de control y constatación que el cliente sea solvente para pagar el préstamo de tipo hipotecario o por medio de garante para fines agropecuarios ya que el sector es netamente agrícola.

A las falencias mencionadas anteriormente se suma que el personal del área de cobranza y la cartera vencida hace más de 1 año no han recibido capacitación de su área de trabajo; esta actividad es fundamental en las empresas puesto que ayuda a mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de la cooperativa.

La encuesta arrojó, además que se trabaja 20 horas semanalmente con respecto a la gestión de cobranzas, analizando los números se puede deducir que se extienden en su horario de trabajo, además no cumplen con todos los requerimientos necesarios para el análisis y posterior para el análisis de cobranza; por la gran cantidad de clientes que tiene cada uno de los asesores y por la falta de capacitaciones que existe en el área de trabajo.

El índice de morosidad de la cartera vencida de este año en la cooperativa de ahorro y crédito se encuentra en un nivel medio, aunque la evaluación del porcentaje de morosidad la realizan una vez al año; siendo la principal causa de morosidad en los créditos la falta de seguimiento y la incapacidad de pago del cliente. El método de notificación de la Cooperativa "Hermes Gaibor" es mediante llamada telefónica al cliente en mora para informarse los motivos del atraso de pago; en el caso de no haber contestación de la llamada la entidad financiera realiza el aviso por medio de notificación escrita a su casa.

El personal encuestado opina que la forma de mejorar el actual modelo de gestión de cobranza, que la cooperativa contrate más asesores para realizar correctamente los procesos de control, seguimientos de créditos y cobranza de los mismos; también se necesita un aumento de capacitaciones a los empleados para obtener eficiencia y eficacia para reducir el % de cartera vencida en la cooperativa.

Análisis de la guía de observación

Dentro del proceso de observación directa se llega al siguiente análisis:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor” existe un proceso básico en la política establecida para otorgar créditos a los clientes que lo soliciten, pero que varios de los empleados no lo llevan a cabo de acuerdo a los pasos establecidos. Los montos y el tiempo de crédito lo asignan los asesores de acuerdo al tipo de préstamo o al valor monetario del terreno que se pretende dejar para la hipoteca. El proceso actual que existe en la cooperativa para el seguimiento de gestión de cobranza de la cartera vencida no es llevado a cabalidad como se muestra en el diagrama de procesos realizado (Anexo 3) esto es debido a que el personal no está bien capacitado al respecto y lo realizan a consideración personal el proceso de cobranza.

Los asesores no están entregando las cartas de cobro bajo los parámetros establecidos en el tiempo requerido, ya que las cartas de cobro llegan días después del tiempo establecido debido a la falta de seguimiento. Los asesores de cobranza no todos verifican si los clientes poseen problemas que ocasionen el atraso de su pago, no persuaden a los clientes para que paguen; en ciertas ocasiones solo informan del atraso del pago.

Los empleados del área de crédito y cobranzas no dan seguimiento a los compromisos adquiridos por el cliente, al momento de la firma del compromiso de pago con la cooperativa. Existen muchas deficiencias por parte del personal en cuanto al proceso de cobranza por la falta de capacitación, por falta de actualización y por desconocimiento del proceso actual.

- La sucursal de San Luis de Pambil no tiene asesores designados, por ende, los asesores de El Corazón realizan el trabajo de gestión de cobranza de esta sucursal.
- La cooperativa cuenta con tan solo 6 asesores en el área de crédito y cobranza, deben existir mínimo 8 asesores en la cooperativa “Hermes Gaibor” distribuidos en 2 asesores por cada sucursal para así cumplir respectivamente con los procedimientos que se necesitan cumplir a diario.

Análisis de la tabla de morosidad en la Cooperativa “Hermes Gaibor”

El índice de morosidad (%) luego de examinar los documentos de la cartera vencida de los últimos 3 años en las Ventanillas de la: Matriz, El Corazón, Quinsaloma y San Luis De Pambil; demuestran que aumentaron casi el 100% del 2016 al 2017, lo que incide que han aumentado los créditos en cada sucursal. El aumento del índice de morosidad también puede ser debido a:

- Como se muestra y se evidencia en la siguiente tabla, el índice de morosidad en la sucursal de San Luis de Pambil en el año 2017 es de 13,78% y es el más alto debido a que no tiene asesores para la gestión de cobranza de dicha ventanilla.

ÍNDICES DE MOROSIDAD (%) DE LA COOPERATIVA “HERMES GAIBOR”			
Ventanillas	2015	2016	2017
Matriz	6,99%	3,55%	6,55%
El Corazón	8,82%	3,03%	5,40%
Quinsaloma	4,27%	4,33%	4,01%
San Luis De Pambil	11,15%	4,65%	13,78%
PROMEDIO ANUAL	7,81%	3,89%	7,44%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”

Problemas existentes en el área de crédito y cobranza

- ✚ Falta de capacitación del personal del área de crédito y cobranza.
- ✚ Falta de personal para cobranza de cartera vencida.
- ✚ Falta de seguimiento a tiempo del pago.
- ✚ Falta de análisis para aprobación de créditos.
- ✚ Falta de utilización de procesos establecidos administrativos.

Plan de mejora para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor”

Tabla 8. Plan de mejora para la Cooperativa “Hermes Gaibor”

Objetivo:	Cubrir las falencias que se detectaron a través del diagnóstico actual de la Cooperativa “Hermes Gaibor”					
¿Que?	¿Por qué?	¿Como?	¿Cuándo?	¿Cuánto?	¿Quién?	¿Dónde?
Capacitar a los asesores del área de crédito y cobranza.	Los asesores deben conocer y estar actualizados de todos los procesos relacionados a la gestión de cobranza.	Capacitaciones mensuales en las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartera vencida. ▪ Gestión de cobranza ▪ Atención al cliente ▪ Entre otros. 	Inmediatamente	\$500	CIEC GROUP (Centro Integral Ecuatoriano de Certificación), Centro de Capacitación situado en Quito – Ecuador.	Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”
		Dando a conocer a todos los asesores sobre el manual de Gestión de Procedimientos de Cobros para Prevenir y Recuperar la cartera vencida.	Inmediatamente	\$100	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente COAC Hermes Gaibor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente General Sub Gerente 	Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”
Contratar asesores para la agencia de San Luis de Pambil	No corresponde el número de asesores para el número de clientes que existen en la cooperativa.	Anunciando la vacante de trabajo por medio de las páginas web o periódico. Describiendo los requisitos necesarios para el cargo de asesor, además: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiendo el perfil. ▪ Designando presupuesto. 	Inmediatamente	\$200	Subgerente de la cooperativa Sra. Lilian Suarez.	Cooperativa de ahorro y crédito “Hermes Gaibor Verdezoto”, agencia San Luis de Pambil.

<p>Establecer planificación semanal para los asesores de créditos y cobranza</p>	<p>Existe descoordinación del trabajo de oficina y de visita a los clientes deudores; ocasionando falta de tiempo para notificar los atrasos de pagos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniendo a todos los trabajadores de los mandos directivos, para la aprobación de la planificación. ▪ Concretando rutas de entrega. ▪ Estableciendo prioridades. ▪ Revisando constantemente la ejecución de la planificación. 	<p>Inmediatamente</p>	<p>\$100</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente COAC Hermes Gaibor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente General ▪ Sub Gerente ▪ Asesores De Crédito 	<p>Cooperativa de ahorro y crédito "Hermes Gaibor Verdezoto"</p>
<p>Realizar un correcto seguimiento de los clientes antes de la aprobación de los créditos.</p>	<p>Se carece de un proceso de análisis previo a la aprobación de crédito de los clientes. Ello influye a elevar el riesgo sobre la capacidad de pago e incobrabilidad en facturas entregadas a crédito.</p>	<p>Definiendo un proceso de análisis de riesgo crediticio previo a la aprobación y otorgamiento. Se deben considerar el factor primordial en los negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectivizar los cobros de aquellos créditos concretados. 	<p>Inmediatamente</p>	<p>\$125</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente COAC Hermes Gaibor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente General ▪ Sub Gerente ▪ Contador ▪ Asistente Contable ▪ Asesores De Crédito 	<p>Cooperativa de ahorro y crédito "Hermes Gaibor Verdezoto"</p>

Fuente: Elaborado por la autora.

CONCLUSIONES

Después de finalizar el trabajo de investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor”, se llega a las siguientes conclusiones:

- Se logró fundamentar teóricamente los temas relacionados a la gestión de cobranza y cartera vencida en las instituciones bancarias; que son primordiales como estrategias de permisos de crédito y recuperación de cartera, se utiliza como herramienta de control para resguardar los recursos financieros de la cooperativa.
- Mediante la aplicación del instrumento de encuesta en el área de crédito y cobranza se diagnosticó la situación actual que enfrenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor”; mostrando los problemas de aumento el promedio del índice de morosidad del 2017 al 100% de acuerdo al promedio de cartera vencida del año anterior de cada una de las sucursales de la entidad financiera. Además, de la falta de personal capacitado que lleven a cabo todas sus actividades correspondientes al área de créditos y gestión de cobranza; ya que existe una falta de difusión de los procedimientos.
- Después de llevar a cabo un análisis detallado y minucioso, se realizó el diseño de un plan de mejora para disminuir la cartera vencida para que minimice los riesgos crediticios, maximice las utilidades y de soporte a la gerencia de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

Con el fin de aprovechar el plan de mejora propuesto, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Implementar el plan de mejora propuesto en el periodo del 2019 para evitar los problemas de falta de análisis para la aprobación de créditos y así reducir el % de morosidad y cartera vencida que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermes Gaibor”.
- Efectuar por parte de la gerencia y directivos de la cooperativa una planificación y seguimiento al personal con el fin de motivarlos para que exista una mejor atención al cliente para que el usuario cumpla sus pagos puntualmente y se preste un servicio de calidad.
- Mantener sus políticas referentes al proceso de otorgación de créditos según lo establecido en los manuales y reglamentos internos de la cooperativa, y mejorar los procesos en cuanto a la agilidad en la concesión del mismo sin descuidar el análisis respectivo del socio.
- Llevar a cabo la capacitación a todo el personal de la cooperativa, específicamente en cuanto a la gestión por procesos, de modo que se familiaricen con el concepto a la hora de levantar, mejorar, estandarizar y documentar los procesos de toda la institución financiera.

BIBLIOGRAFÍA

- Acción InSight. (Noviembre de 2008). Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. ACCIÓN, 23. Obtenido de www.accion.org/insight
- Bach. Coronel, H. (2016). Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera mi Banco - Jaén 2015. Facultad de Ciencias Empresariales. Pimentel-Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Becerra Chávez, L., Biamonte Nieto, C., & Palacios Navarro, E. (2017). Cuentas por Cobrar y Su Incidencia en la Liquidez de la Empresa "Ademinsa S.A.C.". Universidad Peruana de las Américas, Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas. Perú: Facultad de Ciencias Empresariales.
- C.C.V. (2018). La cartera vencida. Obtenido de http://carteravencida.com/la_cartera_vencida.html
- Calderón Zelaya, L. (2017). Plan estratégico para la recuperación eficiente de la cartera morosa de Sanitarios (ENACAL), departamento de Nueva Segovia en el Período 2012 al 2016. UNAN - FAREM, ESTELÍ, 18. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/7583/1/18195.pdf>
- Castro Cotón, M., & Romero Castro, N. (2011). Cooperativas de crédito y banca ética ¿un camino por explorar? CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (72), 262-300.
- Chavarín Rodríguez, R. (enero-junio de 2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. Revista Mexicana de Economía y Finanzas. Nueva Época / Mexican Journal of Economics and Finance, 10(1), 71-83.
- Corral, Y., Corral, I., & Franco Corral, A. (Julio - Diciembre de 2015). Procedimientos de muestreo. (F. d. Educación, Ed.) Revista Ciencias de la Educación, 26(46), 151-167.

- Farje Sinche, R., Núñez Mejía, D., & Reyes Paredes, E. (2016). Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Carrera de Administración. Perú: Facultad de Negocios.
- Fundación FUDE. (Julio de 2018). ¿Qué es la gestión de cobranzas? Obtenido de <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-gestion-de-cobranzas-732.html>
- Gómez, L. (2014). La Gestión del Riesgo de Crédito como herramienta para una Administración Financiera eficiente. Revista Científica de la UCSA, 1(1), 24-32.
- González Posligua, S., & Vélez Muguerza, J. (2015). “Gestión administrativa y su incidencia en la recuperación de la cartera vencida de almacenes Credigam S.A. de la ciudad de Guayaquil.”. Facultad de Educación. Guayaquil-Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Kourganoff, V. (1969). La investigación científica. México: Trillas: McGraw-Hill.
- León Ruiz, J., & Lozano Salmon, E. (2012). “Elaboración de un Plan Estratégico para el control y recuperación de cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., en el cantón Naranjito”. Universidad Estatal de Milagro, Ingeniería Comercial. Milagro, Ecuador: Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales.
- Matamoros Pontón, D. (2016). Reestructuración del proceso del departamento de crédito y su incidencia en la productividad en la COAC Coopeducoro Ltda. Egresada de la carrera de Administración de Empresas. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.
- Ordoñez Pilaguano, D. (2014). Diseño de un modelo de gestión financiera para maximizar las utilidades de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “San Vicente del Sur”. Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA. Quito, Ecuador: Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio.

- Suarez Piñeiro, M. (2012). “Diseño de manual gestión de crédito y cobranzas de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro COOPROGRESO Ltda.”. Escuela de Ciencias Contables. Guayaquil-Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Tenecela Yuqui, J. (2012). Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida y estrategias de mejoramiento en la Cooperativa De Ahorro Y Crédito de la pequeña empresa de Pastaza Agencia Macas. Facultad de Administración de empresas. Riobamba-Ecuador.: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Vargas Vasserot, C. (enero-abril de 2015). Las cooperativas de crédito y su posición dentro del modelo cooperativo. Integración rente a diferenciación en el marco de la reforma del sistema financiero. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos (117), 50-76.
- Zambrano Sólorzano, G. (2014). Diseño de un sistema integral de cobranzas para la Cooperativa De Ahorro Y Crédito cámara de comercio del cantón Bolívar Ltda. Administración de Empresas. Calceta, Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Zorrilla, A. (1993). Introducción a la metodología de la investigación (11ª ed.). México: León y Cal.

ANEXOS

Anexo 1: Formato guía de observación



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

Trabajo de Campo: Guía de Observación

Al ser egresada de la carrera de Tecnóloga en Administración de Empresas, tengo como tema de tesis “Propuesta de plan de mejora para la gestión de cobranzas en la Cooperativa “Hermes Gaibor, del año 2018”, solicito su autorización y aprobación para la aplicación de este instrumento de recolección de datos con el propósito de obtener información necesaria y viable.

Área de Observación: Gestión de otorgamiento de créditos y cobranzas

Fecha de Aplicación: 23/07/2018

Objetivo: Observar de manera directa algunas de los procedimientos a realizar por el personal del área de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y “Hermes Gaibor”.

Área de Cobranza	SI	NO	Observaciones
▪ Existe un proceso para otorgar un crédito.			
▪ ¿Hay alguna política establecida para otorgar un crédito?			
▪ ¿Cómo se asignan los montos y el tiempo de crédito?			
▪ ¿Existe un proceso en la cooperativa para el seguimiento de gestión de cobranza Administrativa?			
▪ ¿Los asesores están entregando las cartas de cobro bajo los parámetros establecidos en el tiempo requerido?			
▪ ¿Los asesores verifican si los clientes poseen problemas que ocasionen el atraso de su pago?			
▪ ¿Dan seguimiento a los compromisos adquiridos por el cliente?			

Anexo 2: Formato de encuesta



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA CARRERA: TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al personal del área de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Hermes Gaibor".

ENCUESTADORA: Yánez Mendoza Tania Janira

OBJETIVO. - Diagnosticar la situación actual de la cobranza y la cartera vencida.

INSTRUCCIONES: A continuación, marque con una (X) la opción de acuerdo a su opinión.

Pregunta 1. ¿Existe en la Cooperativa un Modelo de Gestión de Cobranzas?

Si
No

Pregunta 2. ¿Cuántas personas trabajan realizando la gestión de cobranza?

1 - 2 personas
3 - 5 personas
Más de 5 personas

Pregunta 3. ¿Cuántos clientes atiende cada asesor de gestión de cobranza mensualmente?

1 - 300 clientes
301 - 600 clientes
601 – 900 clientes
Otro especifique _____

Pregunta 4. ¿Qué tiempo estima que se lleva en la atención a cada cliente?

1 – 10 minutos
11 – 20 minutos
Mas de 20 minutos

Pregunta 5. ¿Qué tiempo semanalmente destina a la gestión de cobranzas?

1 - 10 horas
11 - 20 horas
Más de 20 horas

Pregunta 6. ¿Cuántos procesos de créditos analiza semanalmente?

1 - 10 créditos
11 - 20 créditos
Mas de 20 créditos

Pregunta 7. ¿Cuánto tiempo semanalmente se demora en analizar estos créditos?

- 1 - 20 horas
- 21 - 30 horas
- Mas de 30 horas

Pregunta 8. ¿Cuándo fue la última vez que recibieron capacitación relacionada con el área?

- Hace 1 mes
- Mas de 3 meses
- Mas de 1 año

Pregunta 9. ¿El % de morosidad que tiene su cartera vencida este año es?

- Bajo
- Medio
- Alto

Pregunta 10. ¿Cada cuánto evalúan el crecimiento de cartera?

- Cada semana
- Cada mes
- Cada año

Pregunta 11. ¿Cuál es la forma de notificación de cuotas vencidas a los clientes?

- Notificación telefónica
- Notificación escrita
- E-mails
- Cuando se acerca a la oficina
- Nunca le comunican

Pregunta 12. ¿Cuál considera usted que es el principal motivo de mora en los créditos?

- Falta de análisis de crédito
- Falta de seguimiento
- Incapacidad de pago

Pregunta 13. ¿Usted qué mejoraría en el actual modelo de gestión de cobranza?

- Aumento de asesores
- Aumento de capacitaciones
- Disminución de intereses
- Venta de cartera vencida

Anexo 3: Análisis documental

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

INDICADORES FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS

<u>Activos Productivos</u>	<u>5.220.063,35</u>	82,11%
Activos Totales	6.357.570,91	
<u>Depósitos en Ahorros</u>	<u>3.767.487,55</u>	59,26%
Activos Totales	6.357.570,91	
<u>Créditos Externos</u>	<u>1.313.753,11</u>	20,66%
Pasivos Totales	6.357.570,91	
<u>Capital Social</u>	<u>530.500,86</u>	8,34%
Activos Totales	6.357.570,91	
<u>Patrimonio</u>	<u>1.050.667,58</u>	16,53%
Activos Totales	6.357.570,91	
<u>Depósitos en Ahorros</u>	<u>3.767.487,55</u>	72,17%
Cartera Total	5.220.063,35	
<u>Cartera Vencida + Cartera q no devenga intereses</u>	<u>309.920,16</u>	5,94%
Cartera total	5.220.063,35	
<u>Cartera Vencida</u>	<u>195.154,40</u>	3,74%
Cartera Total	5.220.063,35	
<u>Provisiones</u>	<u>237.380,56</u>	76,59%
Cartera en riesgo (cart.ven+cart no deven)	309.920,16	

LIQUIDEZ

<u>Fondos Disponibles</u>	<u>804.433,80</u>	21,35%
Depósitos en ahorros	3.767.487,55	

LIQUIDEZ DIARIO

<u>Fondos Disponibles + Inversiones</u>	<u>884.433,80</u>	17,28%
Depósitos en ahorros + 23 + 26 + 2903	5.116.788,95	

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

<u>Gastos Operacionales</u>	<u>416.619,42</u>	6,92%
Activos totales promedios	6.018.050,41	

<u>Gastos de Personal</u>	<u>150.540,56</u>	2,50%
Activos totales promedios	6.018.050,41	

EFICIENCIA FINANCIERA

<u>Activos Productivos</u>	<u>5.220.063,35</u>	102,73%
Pasivos con costo	5.081.240,66	

<u>Depósitos de Ahorros</u>	<u>3.767.487,55</u>	72,17%
Cartera Total	5.220.063,35	

RENTABILIDAD

<u>Resultados del ejercicio</u>	<u>40.101,54</u>	0,67%
Activos totales promedios	6.018.050,41	

<u>Gastos</u>	<u>825.406,59</u>	95,37%
Ingresos	865.508,13	

Margarita Vaca

CONTADORA

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "Hermes Gaibor Verdezoto"