

ESCUELA DE POSGRADOS NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMISNITRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“Propuesta de mejora para la gestión de recuperación de
cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín
Azuayo Ltda., Agencia Ricaurte, Cuenca, Ecuador 2022”**

**Trabajo de investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Orellana Gutiérrez, Pablo Andrés
Bach. Paute Domínguez, Milton Manuel

Docente Guía:

Mtro. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

**TACNA – PERÚ
2023**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

Esta propuesta de mejora va dedicado a todo mi núcleo familiar, amigos y seres queridos por impulsarme y motivarme a seguirme preparándome en el campo académico, por guiarme con sus principios y valores para cumplir con todas las metas que me he propuesto alcanzar.

PABLO ORELLANA.

El resultado del presente trabajo, se la dedico a toda mi familia, en especial a mi esposa e hija quienes me apoyaron constantemente, gracias por su paciencia su tiempo y comprensión en todo momento, son mi pilar fundamental y el impulso que necesitaba para culminar esta investigación.

MILTON PAUTE.

AGRADECIMIENTO

En esta ocasión queremos agradecer a Dios por guiarnos en todo momento y por permitirnos seguir preparándonos en el ámbito académico y profesional. A nuestros seres queridos puesto que muchas veces tuvimos que dejar momentos importantes para culminar esta meta tan anhelada por nosotros.

De manera especial a nuestra tutora y docente guía de tesis Dr. Leo Rossi, Ernesto Alessandro, por su tiempo y consejos brindados. Al mismo tiempo brindar un enorme agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo por darnos la apertura y el apoyo para la elaboración de este trabajo de titulación.

PABLO ORELLANA

MILTON PAUTE

Índice de Contenido

Resumen.....	14
Introducción	16
Capítulo I: Antecedentes del estudio	18
1.1. Título del tema	18
1.2. Planteamiento del problema.....	18
1.3. Objetivos de la investigación	22
1.3.1. Objetivo general.....	22
1.3.2. Objetivo específico.....	22
1.4. Metodología	23
1.5. Justificación.....	24
1.6. Principales definiciones	25
1.7. Alcances y limitaciones	28
1.7.1. Alcance.....	28
1.7.2. Limitaciones.....	28
Capítulo II: Marco teórico	29
2.1. Las Cooperativas	29
2.2. Fundamentos legales	29
2.3. Políticas de cobranzas	32

2.1. Técnicas de cobranza	33
2.2. Conceptualización de las variables	33
2.2.1. Cooperativa	34
2.2.2. Crédito	34
2.2.3. Cartera de crédito	34
2.2.4. Riesgo de crédito	35
2.2.5. Calificación de cartera	35
2.2.6. Indicadores financieros	35
2.2.7. Indicadores de cartera	35
2.2.8. Indicador de mora	36
2.2.9. Microcrédito	36
2.2.10. Rentabilidad	36
2.2.11. Cobranzas	37
2.2.12. Declaración de deuda de plazo vencido	37
2.2.13. Aviso de Demanda	37
2.2.14. Cuota Pendiente de Pago.....	37
2.2.15. Embargo.....	38
2.2.16. Notificación Escrita	38
2.2.17. Notificación Telefónica	38
2.2.18. Remate.....	38

2.3. Clases de deudores:	38
2.4. Actividades que se desarrollan para la gestión de cartera vencida.....	39
2.5. Bases teóricas. Enfoque de Distintos autores.	40
2.6. Análisis comparativo de las bases teóricas.	41
2.7. Análisis Crítico de las Bases Teóricas.	42
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	44
3.1. Reseña histórica	44
3.2. Filosofía organizacional.....	45
3.2.1. Políticas de calidad.....	48
3.3. Diseño organizacional	49
▪ Procesos Estratégicos.....	49
▪ Procesos de Asesoría y Control	49
▪ Procesos Cadena de Valor.	49
▪ Procesos de Apoyo	49
3.4. Productos y Servicios.....	51
3.5. Diagnostico Organizacional.....	53
3.5.1. Análisis DAFO	53
Capítulo IV: Resultados.....	55
4.1. Situación Inicial	55
4.2. Diagnostico	58

4.2.1. Recopilación de información.....	59
4.3. Diseño de la Mejora	67
4.3.1. Mejorar la asesoría al socio sobre los valores a depositar para el pago de su cuota de crédito en la fecha que le corresponde.	71
4.3.2. Falta de control y seguimiento a las notificaciones (escritas, llamadas) y acuerdos de pago.	72
4.3.3. Rangos inapropiados para empezar a notificar créditos vencidos.....	74
4.3.4. Falta de personal a tiempo completo en cada agencia que se dedique a realizar la recuperación de cartera.	74
4.3.5. Inconsistencias al momento del llenado de información en la solicitud de crédito.	75
4.3.6. Carencia o limitación de herramientas adecuadas y actualizadas para análisis y verificación de datos (buró, sercobaco).	76
4.3.7. Asesoramiento inapropiado en cuanto a fijación de las fechas de pago al momento de la liquidación con relación al periodo de cobro de sueldos y salarios.	76
4.3.8. Información y comunicación.....	77
4.3.9. Formación continua a colaboradores.	77
4.3.10. Mejoras a los sistemas y procesos internos.....	78
4.3.11. Implementar círculos de aprendizaje entre asesores: cooperativos, de servicios y personal de cajas para que la información proporcionada a los socios con obligaciones vencidas sea uniforme.	78
4.3.12. Crear un perfil como asesor para gestión de recuperación de cartera por cada agencia.....	79

4.3.13. Reducir al máximo el rango para empezar notificaciones telefónicas. 80	
4.3.14. Validación de información posterior llenado de la solicitud de crédito y corregir si hay errores antes de la liquidación.81	
4.3.15. Gestionar adecuadamente la actualización de datos reflejados del sistema de buró y sercobaco.82	
4.3.16. Seguimiento permanente a socios que se atrasan con frecuencia en el pago de sus obligaciones.83	
4.3.17. Enviar mensajes o e-mails de recordatorios a socios con retrasos recurrentes previo a la fecha de pago.83	
4.4. Mecanismos de Control.....84	
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....85	
5.1. Recomendaciones para la propuesta de mejora85	
5.2. Conclusiones.....86	
Bibliografía88	

Índice de figuras

Figura 1. Corrientes ideológicas que originaron las primeras cooperativistas en Alemania	20
Figura 2 Organización del sector Financiero	30
Figura 3 Servicios financieros que las COAC pueden ofertar	31
Figura 4 Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Ricaurte	44
Figura 5 Organigrama de la Cooperativa Jardín Azuayo	50
Figura 6 Detalle de los servicios de captación	51
Figura 7. Matriz FODA Cooperativa Jardín Azuayo	54
Figura 8. Indicadores de Mora sucursal Ricaurte.....	55
Figura 9 Clasificación de Cartera de la sucursal Ricaurte.....	56
Figura 10. Rangos de Gestión y Cobranza de Cartera de Microcrédito y Consumo.	61
Figura 11. Rangos de Gestión y Cobranza de Cartera de Vivienda	62
Figura 12. Pregunta: ¿Considera usted que el proceso actual para la recuperación de cartera vencida es eficiente?	63
Figura 13. ¿Como calificaría su conocimiento sobre la gestión de créditos y recuperación de cartera vencida siendo 1 lo mínimo y 5 lo más alto?	64

Figura 14. Pregunta: ¿Recibe capacitación permanente sobre la gestión en la colocación de créditos y recuperación de cartera vencida?.....64

Figura 15 Pregunta: Considera usted que el sistema actual (SRC y SRJ) empleado para la gestión de recuperación de cartera vencida es.....65

Figura 16 Pregunta: ¿Por qué motivo cree usted que existe un número considerable de créditos en mora?.....65

Figura 17 Pregunta: En su cargo actual en el que usted se desempeña ¿Qué factores considera que influye en el proceso para la gestión de cartera vencida66

Índice de tablas

Tabla 1 Detalle de los créditos que oferta la COAC Jardín Azuayo	52
Tabla 2. Tasas de Interés por mora	60
Tabla 3. Presupuesto y tiempo de implementación de propuesta de mejora.	68
Tabla 4. Cronograma de implementación de propuesta de mejora	69
Tabla 5. Perfil de cargo Analista de Gestión de Cartera	79

Índice de anexos

Anexo 1. Cronograma de Actividades.....	98
Anexo 2. Encuesta aplicada a colaboradores de la COAC Jardín Azuayo.....	100
Anexo 3. Contrato de confidencialidad perpetua	102

RESUMEN

El sector financiero popular y solidario en el Ecuador crece de forma acelerada y se consolida como una alternativa para la inclusión financiera de gran parte de la población. Uno de los principales servicios financieros es el crédito, para lo cual cuentan con herramientas y recursos para lograr una buena colocación de cartera y mitigar de cierta manera el riesgo de impago. A pesar de ello la gestión de cartera representa un reto para las entidades financieras. Tal es el caso de la sucursal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ubicada en la parroquia Ricaurte, cantón Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador; que cuenta con un nivel mora alto. De ahí surge la presente investigación que tiene como objetivo realizar una propuesta de mejora para la gestión de recuperación de la cartera vencida de la institución en mención. Para el cumplimiento del objetivo planteado se recurre a una metodología mixta, es decir cualitativa y cuantitativa, a través de encuestas a empleados y entrevistas a los encargados del proceso de recuperación de cartera de la entidad. Los resultados evidencian que existen varias actividades que ayudarían a la oficina en estudio, para mejorar el proceso de gestión de cartera de crédito. Las observaciones o sugerencias de mejora están plasmadas con base a la gestión de otras sucursales de la cooperativa que le hacen de forma adecuada, el costo total de la implementación de este plan de mejora es de 47.550,00\$.

Palabras Claves: Crédito, Interés, Cartera de crédito, Tasa de Interés

ABSTRACT

The popular and solidarity financial sector in Ecuador is growing rapidly and consolidating itself as an alternative for the financial inclusion of a large part of the population. One of the main financial services is credit, for which they have the tools and resources to achieve good portfolio placement and mitigate the risk of non-payment to a certain extent. Despite this, portfolio management represents a challenge for financial institutions. Such is the case of the branch of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo located in the parish of Ricaurte, canton Cuenca, province of Azuay, Ecuador, which has a high level of delinquency. The objective of this research is to develop an improvement proposal for the recovery management of the delinquent portfolio of the institution in question. In order to achieve this objective, a mixed methodology was used, that is, qualitative and quantitative, through employee surveys and interviews with those in charge of the institution's portfolio recovery process. The results show that there are several activities that would help the office under study to improve the loan portfolio management process. The observations or suggestions for improvement are based on the management of other branches of the cooperative that do it in an adequate way.

Key words: Credit, Interest, Loan portfolio, Interest rate,

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfoca en una propuesta de mejora para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Jardín Azuayo. El sistema Cooperativo en Ecuador crece aceleradamente, por lo que se necesita generar estrategias innovadoras que les permita posicionarse en el tiempo, así mismo es necesario garantizar la rentabilidad de la cartera de crédito para tener continuidad en sus operaciones de colocación de créditos.

Sin embargo a pesar que la mayoría de COAC brindan las herramientas y los recursos necesarios para una buena colocación de cartera, siempre va a existir el riesgo del incumplimiento de los pagos contractuales, razón por la cual, se quiere determinar las falencias en el proceso de recuperación, diseñar estrategias de mejora y establecer parámetros de evaluación control y seguimiento que permitirá mitigar el riesgo. Como limitantes se tiene el acceso los recursos tecnológicos que son limitados, factor tiempo para realizar un respectivo seguimiento, entre otros factores.

Al realizar un análisis en el proceso actual de recuperación de cartera vencida permitirá determinar puntos críticos que generalmente están relacionados con el ciclo de crédito que va desde la concesión hasta la recuperación siendo necesario en este último plantear estrategias que permita mantener un nivel de mora controlado dentro de la COAC evitando que se estreche el margen financiero y garantizando un índice de mora controlable, así como la continuidad de la concesión de cartera, que permitirá brindar servicios de calidad.

Para cumplir con los objetivos planteados la investigación se estructuró de la siguiente manera: en el primer capítulo se resumen los antecedentes del estudio

donde se establece el problema de investigación, seguido de los objetivos, metodología aplicada, justificación, también se detallan los alcances y limitaciones. En el segundo capítulo se aborda el marco teórico y las principales variables utilizadas para el análisis. En el tercer capítulo se realiza el diagnóstico de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo”. En el capítulo cuatro se presenta el diagnóstico del proceso actual de recuperación de cartera y en el último capítulo se muestra los enfoques que se deben tomar en cuenta para la propuesta de mejora.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

“Propuesta de mejora para la gestión de recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., Agencia Ricaurte, 2022”

1.2. Planteamiento del problema

Para asegurar la permanencia en el mercado financiero, tanto las cooperativas como los bancos, generan permanentemente estrategias innovadoras que les permita su supervivencia en el tiempo, considerando que se encuentran en un entorno que cambia constantemente y que al mismo tiempo es muy competitivo, por tal motivo las entidades financieras buscan generar rentabilidad para la continuidad de sus operaciones.

Las COAC van más allá del simple hecho de generar réditos económicos, puesto que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas que se han integrado a la institución, mediante el uso de recursos financieros, permitiendo la dinamización de las pequeñas economías de las comunidades y sus alrededores (Rubio y Álvarez, 2022).

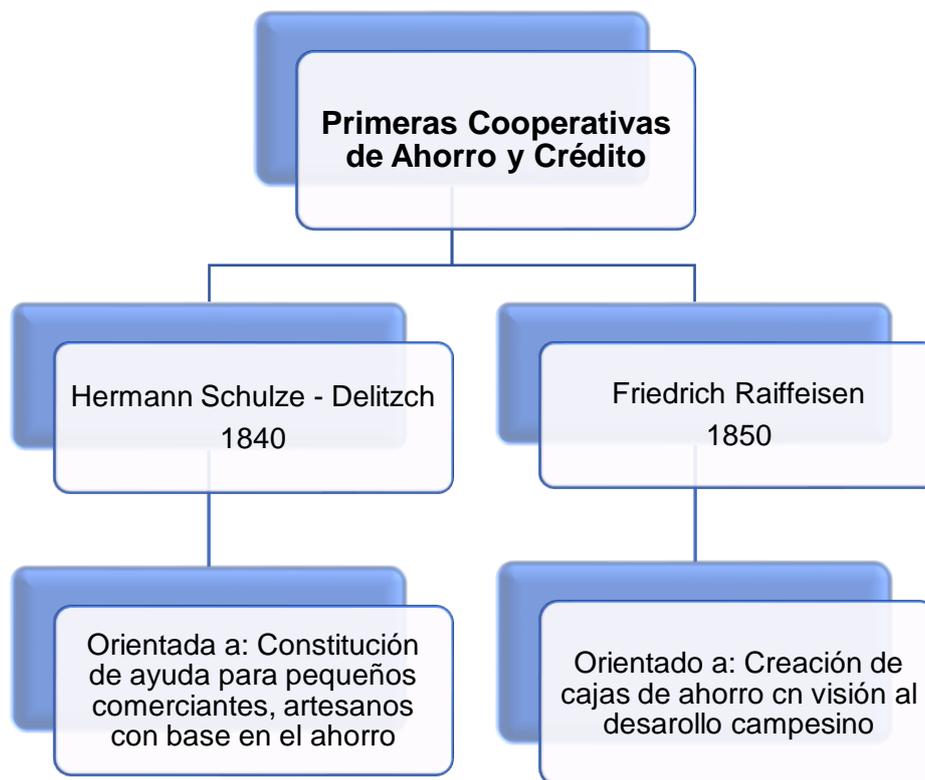
En el mismo contexto con lo antes mencionado el cooperativismo tiene su origen cuando el hombre inicio con su existencia, puesto que tenía que relacionarse con otros individuos para asegurar su supervivencia de forma colectiva, al mejorar la calidad de vida de los que conformaron estos grupos primitivos. Esta muestra de trabajo grupal desde los tiempos antiguos son un reflejo claro de fortaleza y unión (Anchundia y Leiva, 2020).

Posteriormente, en el siglo XIX nuevamente el cooperativismo tiene una destacable participación en el continente europeo, puesto que los artesanos necesitaron agruparse para ser tomados en cuenta ante la sociedad, a lo antes mencionado debemos considerar que la revolución industrial contribuyó a que los seres humanos dejen ser considerados únicamente como un instrumento o herramienta más, dentro de la industria. Es decir que se empiecen a considerar sus derechos y se puede evidenciar vestigios de las primeras fabricas cooperativas, las mismas que pretender romper los monopolios presentes en aquellas épocas (Ramírez et al., 2016).

En Alemania en el año 1844, se crea la primera cooperativa de consumo en la ciudad inglesa de Rochdale, con 28 obreros especializados en temas industriales que fueron despedidos injustamente, la constitución de esta organización tuvo lugar con base a los recomendaciones y experiencia de todos sus miembros fundadores (Vázquez et al., 2019). Se debe recalcar que en Alemania aparecen las primeras cooperativas, identificadas por dos corrientes ideológicas, las mismas se muestran en la figura a continuación:

Figura 1.

Corrientes ideológicas que originaron las primeras cooperativistas en Alemania



Nota. Adaptado de Guinnane (2012).

Las Cooperativas de América latina cumplen un rol importante en la financiación de las actividades de carácter productivo, comercial donde sobresalen los microemprendimientos siendo a su vez en un factor fundamental para el desarrollo de los sectores productivos y económicos en Latinoamérica (Cuasquer y Maldonado, 2011)

En el siglo XIX aparecen las primeras cooperativas en países como Argentina y Brasil, cuyo origen fue marcado por la llegada de europeos al continente americano, iniciaron como cooperativas de consumo y financieras. Las mismas que en años

posteriores llegarían a Ecuador a brindar servicios financieros y sociales (Merchán y Ontaneda, 2015).

En la actualidad el concepto de cooperativa ha ido tomando un carácter de tipo económico – financiero en donde las organizaciones tienen como objetivo principal la prestación de servicios monetarios y de ayuda social que benefician a sus socios, cuyas actividades son fundamentadas en principios cooperativos, que buscan el bien común y mejorar de las condiciones de vida las personas en su entorno (Gadea, 2009).

El riesgo principal al que se exponen las instituciones financieras y que tiene un gran impacto, corresponde al riesgo en la colocación de créditos que se describe como el incumplimiento por parte de un deudor ante una obligación contraída que generalmente está compuesta por capital e interés. Causante de caos en el mercado financiero lo cual perjudica a la institución como a sus socios, generando pérdidas fiscales que afecta directamente al funcionamiento y estabilidad del sector (Sagner, 2012).

En la antigüedad se podía confiar en que la palabra era más que suficiente para garantizar el pago de una obligación financiera. Ya que la falta de pago influía directamente en la presión social al ser señalado como mal pagador, lo que perjudicaba su valiosa reputación y honra, lo cual ya paso a la historia. En la actualidad se han extendido de forma universal adversas costumbres al momento de efectuar los pagos, los mismo que se ven influenciados por el sector económico en donde realizan la producción de sus bienes o prestación de servicios, Cuando existe mayor inversión

existe más riesgo de incumplimiento a diferencia cuando la inversión es pequeña la mora se encuentra en estado de hibernación (Brachfield, 2012).

Por tal motivo todas las empresas, sean de bienes o servicios, necesitan liquidez, siendo de vital importancia para el funcionamiento de toda actividad económica. Es por ello que el proceso de gestión de cartera tiene que funcionar correctamente, para garantizar la liquidez necesaria que requieren las empresas para no incurrir en gastos adicionales y poder afrontar las obligaciones de manera oportuna.(Brachfield, 2009).

Es así que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) conforman un gran porcentaje del mercado empresarial. Por su importancia es indispensable investigar, medir y controlar los riesgos que afecta su funcionamiento, en ese sentido es importante contar con herramientas de gestión para el manejo eficiente de la liquidez, reducir el endeudamiento y colocación adecuada de cartera (Toro y Palomo, 2014).

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Realizar una propuesta de mejora para la gestión de recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo agencia Ricaurte, 2022.

1.3.2. Objetivo específico

- Determinar falencias en el proceso de recuperación de cartera.
- Diseñar estrategias de mejora para la gestión de créditos vencidos.
- Establecer parámetros de evaluación, control y seguimiento para el proceso de gestión y recuperación de cartera,

1.4. Metodología

La metodología dentro del proyecto a investigar es de vital importancia y se conceptualiza como un grupo selecto de estrategias que sirven para generar conocimiento y que los resultados obtenidos brinden apoyo al trabajo investigado (Castrellón y Sánchez, 2023). Es así que para cumplir con los objetivos planteados se aplica como metodología un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, el primero por la información que se tomará como referencia para el fundamento de la propuesta, mientras que el cuantitativo por el análisis estadístico y subjetivo que servirá de base para el diagnóstico de los procesos actuales.

Adicional, tendrá un alcance descriptivo de la población se aplicará a un grupo focal de colaboradores de la COAC Jardín Azuayo dentro del territorio Cuenca, que a nivel nacional es la tercera ciudad más grande del Ecuador, la muestra se obtendrá a través de la aplicación de un muestreo no probabilístico para lo cual se aplicara criterios de selección de muestreo como es: el área de trabajo y el cargo.

El instrumento para recolectar la información serán encuestas combinadas en preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, dirigidas a un grupo focal conformado por asesores de servicios y crédito a más de ello se levantó dos entrevistas dirigidas al encargado del proceso de recuperación de cartera. Con la información recolectada se realizará un diagnóstico inicial sobre de la situación actual del proceso de gestión y recuperación de cartera, identificadas las falencias se procederá con la elaboración una propuesta de diseño de mejora al proceso y adicionalmente se propondrá los mecanismos de evaluación, seguimiento y control.

1.5. Justificación

Las instituciones financieras tanto bancos como cooperativas brindan las herramientas y recursos necesarios para que el personal encargado de la colocación de los créditos pueda disminuir el riesgo de crédito, el mismo que se puede traducir como el incumplimiento de las cuotas pactadas al momento de solicitar un crédito o línea de crédito.

De tal manera que el riesgo de crédito es imposible eliminarlo totalmente, por tal motivo, resulta imprescindible gestionar o crear procesos que ayuden a la mitigación de este riesgo. Siendo así, surge la necesidad de realizar mejoras al proceso de gestión de cartera de crédito vencida de la COAC Jardín Azuayo, con el fin de disminuir el indicador de mora actual y obtener una cartera de crédito más sana.

La preocupación surge en consideración de que la COAC Jardín Azuayo se clasifica dentro de las más grandes y representativas del sector financiero popular y solidario del país como son los segmentos 1,2 y 3, que en conjunto representan cerca del 68% de la cartera total del sector (SEPS, 2022), de ahí que una gestión adecuada del riesgo con enfoque en la cartera vencida resulta fundamental.

Es oportuno mencionar que la propuesta de mejora se enmarca en el artículo 8 de la Resolución No. 165-2015-F de la Junta de Regulación Monetaria Financiera, (2015) que establece que la gestión preventiva de recuperación de cartera no implica un cobro adicional al deudor. Lo anterior contribuirá con las directrices que la cooperativa debería adoptar, para crear mejores indicadores de eficiencia, nuevas estrategias para colocación de créditos y ser más competitiva en el mercado financiero.

Adicional a lo expuesto, se evidenció la sucursal de la COAC no cuenta con una segmentación adecuada de socios con obligaciones vencidas por concepto de pago de créditos, información que si bien se posee esta desactualizada, lo cual genera dificultad y retraso al momento de realizar la gestión de cobranza, que al no estar enlazada directamente con los procedimientos de control, ni con sistemas de monitoreo de los acuerdos generados influye en una deficiente calidad de información de los clientes que incurren mora lo que dificulta la gestión.

1.6. Principales definiciones

Cooperativa de ahorro y crédito (COAC): organizaciones privadas que ofertan servicios financieros, permiten la inclusión financiera de sectores excluidos, por lo que tienen un enfoque social al ser una oportunidad de desarrollo de los socios (Morales, 2018).

Tasa de interés: es el rendimiento que produce cierto monto de capital en un plazo de tiempo definido (Carrizo, 1977) .

Tasa de interés nominal: tasa que se utiliza en la mayor parte de operaciones financieras, son generalmente expresadas en términos de tiempo de un año (Buenaventura, 2003) .

Tasa de interés efectiva: es el interés real que se utiliza o liquida, la misma que puede ser de carácter; diario, semana, quincenal, mensual, trimestral, anual (García et al., 1982).

Crédito: acción de entregar cierto monto de dinero a un beneficiario con una tasa de interés acordada, el mismo que adquiere la obligación de devolver el monto

de capital concedido y un valor que corresponde a intereses que se generaron en el plazo de tiempo establecido (Castro y Castro, 2014).

Interés por mora: valor adicional o recargo que se genera al momento que el beneficiario de un crédito incumple con el pago de su obligación previamente contraída, dentro de los periodos de tiempo establecidos (Valenzuela, 2011).

Socio: persona natural, jurídica u organización de hecho que por voluntad propia decide integrarse o formar parte de una cooperativa, ya sea la misma de carácter financiero, consumo o producción. Los mismo al formar parte adquieren derechos y obligaciones, definidas en su reglamento interno (Soler, 2012).

Línea de crédito: es el monto disponible que tiene un socio de una institución financiera para realizar avances de dinero, siempre que se encuentre en vigencia (Torres et al., 2017).

Sistema financiero: conjunto de instituciones que conforman un mercado con el fin de obtener réditos financieros realizando la intermediación con los recursos que se captan del público en general y a su vez colocando vía créditos obteniendo ganancias de la diferencia entre la tasa activa (rendimiento del crédito) y pasiva (pago al cliente por mantener un valor económico en la institución), mismas que son reguladas y amparadas bajo la ley (Cruz, 2015).

Deudor principal: persona titular que accede a un crédito o préstamo firmando de manera libre y voluntaria un título valor (pagare, contrato, letras de cambio) y es responsable directo con el acreedor en el cumplimiento del pago en los tiempos pre establecidos (Hinestrosa, 2016)

Garante, persona natural o jurídica que suscribe en calidad de deudor solidario un documento valor que será exigible en caso de incumplimiento de la obligación contraída por un principal (Estado Plurinacional De Bolivia, 2018).

Garantía, son bienes que posee el deudor o el garante y que al suscribir una obligación acepta la responsabilidad total del cumplimiento de la obligación contraída con su patrimonio presente y futuro (Estado Plurinacional De Bolivia, 2018).

Amortización, es el pago periódico que está fijado en una tabla de amortización el mismo que indica las fechas de pago, el valor y el detalle a cancelar correspondientes entre capital e interés hasta la culminación de la deuda (Vidales, 2003).

Capacidad de pago, es la diferencia entre los ingresos y los gastos que incurre un potencial sujeto de crédito para hacer frente a una obligación crediticia (Vidales, 2003).

Convenio, es un acuerdo formal conformado por dos partes que comúnmente son llamados acreedor y deudor que expresan de forma precisa y clara los términos acordados que serán revisados y evaluados en el transcurso del tiempo pactado (De Allende y Morones, 2006).

Avalúo, es la valoración que fija un experto en la rama (Perito) comúnmente de un bien inmueble para aproximarse al valor real (Escobar y Cuartas, 2006) .

Hipoteca, es una garantía que ofrece una persona solicitante de una obligación a favor de una institución financiera misma que se formaliza con la enajenación de un

bien inmueble e inscripción de hipoteca en el órgano regulatorio correspondiente (Palacios, 2002).

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcance

- **Delimitación de campo:** Administración de Riesgos, recuperación de cartera, gestión de cobranzas.
- **Delimitación de área:** Crédito y cobranzas (Recuperación de Cartera)
- **Delimitación de especialización:** Administración de negocios
- **Delimitación territorial:** Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo; ubicada en el cantón Cuenca, provincia Azuay, Ecuador,
- **Delimitación temporal:** 10 meses a partir de la aprobación del tema.

1.7.2. Limitaciones

- Factor Tiempo.
- Recursos humanos.
- Recursos financieros.
- Recursos tecnológicos limitados.
- Información con acceso restringido.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Las Cooperativas

El Sector Financiero Popular y Solidario se constituye por las COAC que sirven para cumplir con las necesidades de los asociados siendo de utilidad e importancia para el desarrollo económico de la comunidad. Además, fortalece la red de relaciones de los integrantes, promueve la democracia participativa, garantiza el libre crecimiento y desarrollo del sistema, al tener personería jurídica se rigen por la ley que regulan su actividad y funcionamiento (Cooperativas de las Américas, 2021)

El modelo cooperativo busca la asociación de individuos donde surge tras la necesidad de encontrar sostenibilidad financiera, económica y social, considerando que todos los asociados son sujetos, en igualdad de condiciones a los mismos derechos y deberes, en busca de un mismo fin que es del bien común sobre los intereses personales y el lucro (Martínez, 2015).

Por lo tanto, se puede destacar que para la constitución de cooperativas indistintamente del tipo, existen principios y valores que no se pueden pasar por alto, dado que la esencia y trabajo en conjunto ayuda a no perder el enfoque social que tiene. En el caso de que se pierda el interés por la comunidad se convertirían en una empresa capitalista más, dejando de lado la esencia cooperativista que surge para lograr el bien común y del ecosistema en donde opera (Vargas-Machuca, 2017).

2.2. Fundamentos legales

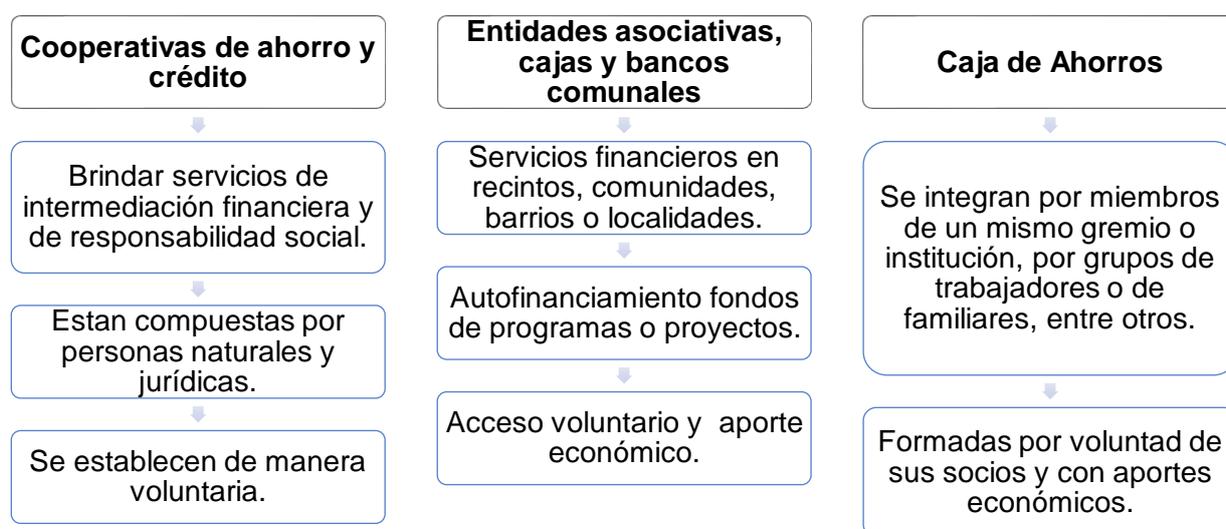
Las COAC están sujetas al cumplimiento de varias normativas, en específico con la reforma a la (Constitución de La República Del Ecuador, 2008) en la que se

reconoce a este sector y se prevé la necesidad de regular sus actividades, así en el artículo 309 se establece que el Sistema Financiero Nacional se constituye por instituciones del sector público, privado y popular y solidario, siendo este último al que pertenecen las COAC. En el artículo 311 del cuerpo legal en mención se indica que el Sistema Financiero Popular y solidario tendrán por parte del Estado un trato legal y jurídico diferenciado, siempre que estas contribuyan al crecimiento de este sector.

En cuanto a la necesidad de normativa específica para las COAC, en el 2011 entra en vigencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria Del Sistema Financiero (2011) donde en el artículo 311 establece que el sector financiero popular y solidario se constituye por COAC, entidades asociativas, cajas y bancos comunales, así como con cajas de ahorro.

Figura 2

Organización del sector Financiero



Nota. Adaptado de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria Del Sistema Financiero (2011)

Lo que caracteriza a las COAC es que brindan servicios de intermediación financiera; además, pueden estar compuestas por personas naturales o jurídicas, mientras que en las otras organizaciones como las asociaciones pueden conformarse por miembros de comunidades, mientras que las cajas de ahorro se constituyen por grupos más pequeños como familias o grupos con un fin en común.

Es así que en la ley en mención en el artículo 83 se establece que las COAC están autorizadas a realizar las siguientes actividades:

Figura 3

Servicios financieros que las COAC pueden ofertar

Recibir depósitos a la vista y a plazo	Otorgar préstamos	Conceder sobregiros	Efectuar servicios de caja y tesorería
Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos	Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos	Emitir tarjetas de crédito y débito	Recibir préstamos
Emitir obligaciones con respaldo en activos, patrimonio, cartera de crédito o prendaria propia	Negociar títulos cambiarios o facturas	Invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario	Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales

Nota. Adaptado de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria Del Sistema Financiero (2011)

En la figura se evidencia que las COAC pueden realizar múltiples servicios financieros entre los que se destacan los depósitos de los socios, otorgar créditos y emitir tarjetas de débito y crédito, así como invertir en otras instituciones financieras que se identificaron en la figura 2.

Si bien tiene la potestad de brindar créditos de acuerdo a procesos internos, la tasa de interés que se cobrará por este servicio estará dada por el Banco Central del Ecuador, de acuerdo a lo establecido en el artículo 79 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria Del Sistema Financiero (2011).

Adicional a lo expuesto, las COAC tienen autonomía para realizar inversiones, deberán enmarcarse en el artículo 85 que indica sobre la importancia de mantener solvencia y prudencia financiera para que pueda cumplir con las obligaciones de los socios, para asegurar este aspecto se indican valores que deben mantener las COAC, los mismos que son regulados por los entes competentes.

2.3. Políticas de cobranzas

Se define como políticas al conjunto de directrices y lineamientos que diseña e implementa la alta dirección en las cooperativas cuando se realiza operaciones de crédito permitiendo que se establezcan las reglas para el retorno de la cartera concedida sea a, corto, mediano o largo plazo, para lo cual es importante tener una buena comunicación entre la gerencia y el responsable de recuperación con la finalidad de dar a conocer adecuadamente los requisitos y el detalle del crédito a la contraparte (Chiriani et al., 2020).

2.1. Técnicas de cobranza

Al analizar la colocación de un crédito como una inversión, pensamos en dinamizar los valores acreditados en las cuentas de las instituciones financieras. Generando un margen de ganancia entre la tasa activa de los créditos y la tasa pasiva de los depósitos, al utilizar el dinero de los socios ahorristas debemos disminuir el impacto del riesgo por incumplimiento de pago por parte de los socios deudores, para lo cual se establecen parámetros que ayuden en el control de riesgo de crédito:

Se debe tener en cuenta los siguientes puntos clave para crear técnicas de análisis de crédito y cobranza (Fuentes, 2016):

- Definición de la metas y objetivos que se desean alcanzar.
- Otorgar responsabilidades y limitaciones, derechos.
- Análisis de la cobranza.
- Implementación de conceptos y condiciones de créditos

2.2. Conceptualización de las variables

A partir de los párrafos anteriores podemos inferir que las cooperativas para su correcta gestión, deben implementar diferentes mecanismos de control que permitan mitigar el impacto de los riesgos a los que están expuestas. Uno de estos, es el riesgo de crédito, el mismo que es de gran importancia ya que al momento de ejecutarse puede ocasionar perdidas que no están esperadas, incremento de morosidad y reducción la rentabilidad de la institución.

Es por ello que se ha requerido de datos e información de todos los niveles de la COAC Jardín Azuayo para en base a ello poder elaborar la propuesta de mejora al proceso de gestión de la cartera judicial y extrajudicial.

Así mismo, en los párrafos a continuación podemos encontrar los principales términos y definiciones que se utilizarán para el desarrollo del trabajo en curso. Los mismos que están relacionados a terminología relacionada a crédito e instituciones financieras.

2.2.1. Cooperativa

Entidad de tipo societaria, constituida con el fin de prestar servicios financieros a todos los asociados que lo requieran dentro del país en donde realizan sus operaciones, para su funcionamiento debe contar con la autorización previa de los organismos control (Altamirano, 2011).

2.2.2. Crédito

Operación financiera solicitada por una persona natural o jurídica, cuyo objetivo es el financiamiento de la compra de bienes o servicios, donde el pago lo realizará en un plazo pactado, cuya cancelación se considera sobre los ingresos generados por las remuneraciones o los ingresos generados por la actividad económica del deudor (Ulo, 2012).

2.2.3. Cartera de crédito

Activo conformado por los créditos que una institución financiera ha entregado a sus socios o clientes, independientemente del estado en el que se encuentren,

corresponden principalmente a su actividad económica de intermediación financiera (Yaucán, 2018).

2.2.4. Riesgo de crédito

Riesgo que surge de la probabilidad de la falta de pago por la parte contratante del crédito en una obligación financiera, en el caso del incumplimiento en un periodo de tiempo determinado y tras la gestión realizada, la institución financiera se verá en la necesidad de asumir los costes para la recuperación de la operación crediticia en mora, generando pérdidas (Besley, 2001).

2.2.5. Calificación de cartera

Clasificación que se da a los créditos colocados por la institución financiera, donde considera el nivel de riesgo que se genera desde el momento de la liquidación hasta la extinción de la obligación del mismo (Ospina, 2015).

2.2.6. Indicadores financieros

Muestran el estado de una empresa, mediante el análisis de las diferentes cuentas de los estados financieros, a más de ello permite identificar el nivel de liquidez, necesidad de solvencia y la rentabilidad que genera una organización (Imaicela et al., 2019) .

2.2.7. Indicadores de cartera

Indicador que permite conocer con qué frecuencia se da la recuperación de los créditos que han sido otorgados a los socios o clientes, es decir el tiempo promedio en que se pagan los créditos. Con base a ello se crean procesos y reglamentos que

faciliten la recuperación de la cartera que presentan atrasos en el pago (Guzmán, 2005).

2.2.8. Indicador de mora

Comprende la razón entre el cociente entre el monto de los créditos que presentan mora sobre la totalidad de los créditos colocados (Logacho y Valenzuela, 2013).

$$\text{Indicador de mora} = \frac{\text{Total créditos en mora}}{\text{Total de cartera}}$$

2.2.9. Microcrédito

Se entiende por microcrédito toda actividad de intermediación financiera que se entrega a un socio con una previa garantía, quien la solicita con el propósito de financiar pequeñas actividades productivas o para la prestación de servicios. Su fuente de ingresos está relacionada con el giro del negocio y son verificados por la entidad financiera que los entregan (Superintendencia de Bancos, n.d.).

2.2.10. Rentabilidad

La rentabilidad compara la utilidad que genera los ingresos por venta de las empresas contra inversión que fue realizada por parte de los accionistas o propietarios, considerando la eficiencia de la utilización de los recursos invertidos (Morillo, 2001).

2.2.11. Cobranzas

Las cobranzas en las empresas son de vital importancia, porque en caso de existir impagos, provoca graves problemas económicos que conllevan al cierre de la misma. (Molina, 2002).

2.2.12. Declaración de deuda de plazo vencido

Es exigir anticipadamente por parte de la Cooperativa el pago total de la obligación adquirida incluyendo todos los rubros relacionados con la deuda, dando inicio a las acciones legales correspondientes para su recuperación, aplicando la tasa de mora determinada en la normativa externa.

2.2.13. Aviso de Demanda

Comprende un oficio que se dirige al deudor y al garante del contrato de crédito, que tras incumplir con los plazos pre establecidos y las diferentes opciones presentadas la institución financiera se ve en la obligación de reclamar el cobro a través de juicio.

2.2.14. Cuota Pendiente de Pago

Es la cuota o cuotas cuya fecha de pago es posterior a la fecha actual, es decir no se efectiviza el cobro.

2.2.15. Embargo

Es el acto mediante el cual los bienes del deudor son objeto de retención y entrega en custodia a un depositario judicial hasta que se pague la operación crediticia o se entregue a la persona que determine el Juez.

2.2.16. Notificación Escrita

Es un documento escrito que se envía al deudor principal o garantes de la obligación en mora, en el que constan deudor principal o garante, el plazo, el monto pendiente de pago, número de cuotas, costo de gestión y los días de atraso.

2.2.17. Notificación Telefónica

Es un mecanismo para reforzar la gestión de cobro, consiste en una llamada realizada al deudor principal o garante de la operación crediticia en mora en donde se le solicita la cancelación en un plazo determinado.

2.2.18. Remate

Es el acto del Juez, mediante el cual los bienes muebles o inmuebles que pertenecen al deudor son ofrecidos en venta al público. Aquel que cumpla teniendo en cuenta la cantidad ofrecida, el plazo y las condiciones será a quien el juez preferirá adjudicar el bien.

2.3. Clases de deudores:

Según Hernández (1996) encontramos tres tipos de deudores:

- **Racionales:** Donde se centra la mayoría y son deudores que mantienen gastos

recientes que no representan dificultad de pagarlo en corto tiempo ya que los recursos se tienen invertido ya sea en ahorros programados, pólizas por vencer (Hernández,1996).

- **Problemáticos:** En muchos casos se trata de personas que se endeudaban por situaciones temporales pero que, si no se lleva un control adecuado, se convertirá poco a poco en un deudor compulsivo (Hernández,1996)..
- **Compulsivo:** Se endeuda en acto repetitivo las veces que sus impulsos lo decidan motivada por razones internas inconscientes (Hernández,1996)..

2.4. Actividades que se desarrollan para la gestión de cartera vencida.

Se coordina acciones oportunamente para la recuperación de créditos y poder obtener liquidez necesaria para la colocación efectiva para lo cual se necesita saber:

- **Analizar el caso:** Identificar al sujeto de crédito, su situación y en qué condiciones se concede para proyectar el riesgo considerando fuentes internas y externas (InSight, 2008).
- **Contacto con el socio:** Tener información actualizada, ubicación y acciones ejecutadas (InSight, 2008).
- **Diagnóstico:** Conocer el origen del problema de mora y saber el tipo de socio que enfrentamos (InSight, 2008)..
- **Generación de alternativa:** Buscar alternativas de solución y crear cultura de pago (InSight, 2008).
- **Obtención de compromiso de pago:** Obtener negociación adecuada conocer si está en sobreendeudamiento y jerarquizar las obligaciones (InSight, 2008).
- **Cumplimiento de compromiso de pago:** Lo que permite ver si hay o no la

voluntad del cumplimiento de la obligación, pero para que sea adecuado se tiene que realizar el seguimiento respectivo (InSight, 2008).

- **Registro de acciones:** Mantener acciones coordinadas para la gestión efectiva, sin descuidar del todo (InSight, 2008).
- **Seguimiento del caso:** Conocimiento actual del caso y seguimiento a las acciones realizadas (InSight, 2008).
- **Intensificación de las acciones:** Conocer si el deudor posee o no bienes que permitan realizar presión para el cumplimiento de la obligación (InSight, 2008).
- **Definiendo los créditos:** Se da cuando se agota todas las acciones para la gestión de la obligación lo cual toca reconocer como perdida (InSight, 2008).

2.5. Bases teóricas. Enfoque de Distintos autores.

En el siguiente apartado se presentan diferentes aportes teóricos y empíricos de autores que analizaron el proceso de gestión de cobro y recuperación de cartera vencida. Tal es el caso de Revelo, (2013) quien elaboró una metodología para la gestión de cartera de crédito vencido de la empresa Profemac ubicada en la ciudad de Tulcán, Ecuador, para ello realizó una reingeniería de procesos para ajustar los periodos de cobro y los pagos acordados con sus clientes.

De la misma forma Moreta (2014) realizó un estudio en Ambato, Ecuador denominado “La Recuperación de la cartera vencida y su influencia en la Rentabilidad de la Empresa Marcimex S.A”, para ello utilizó técnicas estadísticas como la prueba de CHI CUADRADO para comprobar la hipótesis de que la gestión de cartera se relaciona con la rentabilidad de la empresa.

En esta misma línea, Mayorga, (2014) realizó una auditoria al departamento encargado de la gestión de cartera de la COAC de la Cámara de Comercio de Ambato, con el propósito de evidenciar si el proceso de recuperación de cartera vencida incide en la rentabilidad, cuyo resultado indica que existe que relación estrecha negativa en donde al incrementar el monto de cartera vencida disminuye en gran proporción la rentabilidad obtenida puesto que es necesario realizar aprovisionamiento monetario para respaldar las deudas que no se esperaba que presenten retraso en sus pagos.

Por otra parte, Aguirre, (2020) realizó una propuesta para la recuperación de carteta total para la Aseguradora del Sur C.A., para ello primero idéntico el nivel de influencia que tiene la recuperación de cartera en la rentabilidad, donde evidenció el alto nivel de incidencia, por lo que enfoca la propuesta en la disminución de la cartera vencida para incrementar la rentabilidad.

Otro caso de análisis en Latinoamérica vio la necesidad de analizar las cuentas por cobrar de las instituciones financieras, debido a la falta de gestión en el proceso de cobranzas, así como la diligencia en el seguimiento del pago de los clientes. Como objeto de estudio se utilizó una empresa financiera del sector de la pequeña y mediana empresa en el año 2021, donde los resultados evidenciaron que la gestión de créditos tiene una relación positiva y estadísticamente significativa con la rentabilidad (Machado y Villanueva, 2022).

2.6. Análisis comparativo de las bases teóricas.

Resumiendo, los modelos que se han usado por distintos autores para medir la gestión de la recuperación de cartera encontramos los siguientes trabajos. Tal es el caso de Aguirre, (2020) quien en su trabajo de investigación propone una metodología

para la gestión de la cartera de la Aseguradora del Sur C.A. en la ciudad de Quito, Ecuador. En donde el autor hace énfasis en que el proceso de recuperación es de vital importancia para mantener buenos indicadores de liquidez. También hace referencia a que el proceso de recuperación es ejecutado por los ejecutivos que laboran en la empresa, los mismos gestionan la cartera que está en mora de la institución, por lo que el investigador recalca que se debe partir implementar una buena metodología es necesario conocer a fondo la problemática de cada empresa

Así mismo, Revelo, (2013) Realizó una propuesta de implementación para el proceso de cobro de la empresa Profemac ubicada en Tulcán, Ecuador. El autor indica que es importante contar con metodologías apropiadas para la gestión de la cartera pues se obtiene grandes beneficios tales como el correcto uso de los recursos, rapidez en los procesos y la consecución de los objetivos empresariales, traducido en mayores beneficios tanto para empleados como accionistas. Los lineamientos propuestos para este proceso de cobro centran su atención principalmente en los procesos relacionados de crédito, la correcta identificación de los deudores, centrar la atención en los clientes que presentan atrasos para poder alcanzar posible negociación con los clientes.

2.7. Análisis Crítico de las Bases Teóricas.

Al revisar las teorías aplicadas para la gestión de cartera en diferentes tipos de negocios podemos identificar que existe una gran variedad de formas para el seguimiento a la cartera de las instituciones, es por ello que podemos definir que cada empresa debe realizar los mejores ajustes a su realidad del día a día si bien existen premisas para que nos guían el camino o las estrategias para una lograr una cartera

sana. Ya depende de cada institución o empresa formular estrategias empresariales que nos permitan alcanzar ese tan anhelado deseo de obtener una cartera con el menor indicador de vencimiento.

Es por ello que en esta ocasión hemos visto necesario revisar varias metodologías aplicadas para mejorar la gestión de la empresa, siendo uno de los principales factores a analizar las notificaciones que se emiten a las personas cuando se empiezan presentar atrasos en los pagos, es decir el tiempo con el que se empiezan emitir dichas notificaciones y la periodicidad.

Al revisar los diferentes casos de análisis de cartera podemos inferir que el proceso de colocación de crédito está relacionado de una manera estrecha con la recuperación del mismo. Es decir que, si no somos objetivos con el llenado de la solicitud, mal podremos hacer una adecuada gestión para recuperación del crédito tanto en el ámbito prejudicial como judicial. Es por ello que autores sugieren la revisión de los procesos crediticios para evitar montos elevados en rubros de cartera vencida como de cartera castigada.

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

La COAC Jardín Azuayo surge en 1996 tras un desastre natural que se originó en la ciudad de Paute, Provincia del Azuay, Ecuador, denominado “La Josefina” que dejó en una situación vulnerable a varios miembros de la comunidad. Bajo tal contexto, 120 personas se organizaron y con el apoyo de una institución internacional empezaron a ofertar servicios financieros para la reconstrucción de casas y negocios de los socios afectados. Tras varios años, los socios y servicios incrementaron, hasta lograr la cobertura de toda la región sierra.

Figura 4

Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Ricaurte



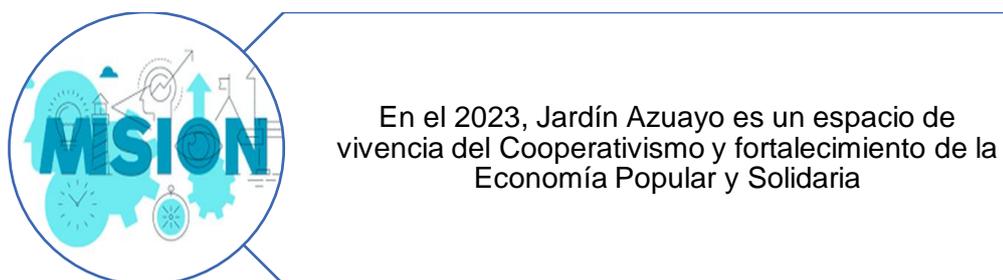
Nota: Representación gráfica de una Agencia de la cooperativa. Elaborado por Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

3.2. Filosofía organizacional

La cooperativa con el pasar de los años ha ido adoptando la práctica de valores y principios cooperativos los mismos los podemos verlos plasmados en su filosofía empresarial y que se encuentran detallados de una forma clara en el plan estratégico a través de su misión, visión y valores que se muestran a continuación:

Figura 5

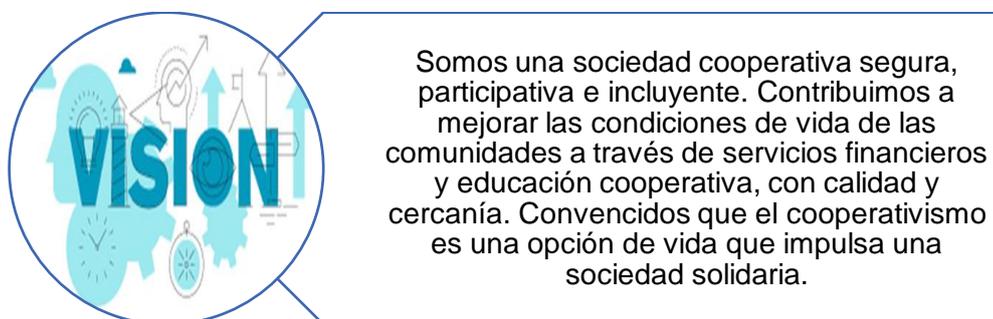
Detalle de la visión de la COAC Jardín Azuayo



Nota. Adaptado de Cooperativa Jardín Azuayo (2019, p. 8).

Figura 6

Detalle de la visión de la COAC Jardín Azuayo



Nota. Adaptado de Cooperativa Jardín Azuayo (2019, p. 8).

En lo referente a los valores de la COAC se enmarcan en los principios cooperativos que son compartidos con todas las instituciones de la economía popular y solidaria:

- **Solidaridad.** Se la define como un valor moral, que se relaciona directamente con la ética, que comprende en asumir como propio los intereses de una tercera persona, al sentirse como él, preocuparse en él, todo esto enmarcado en el principio de la fraternidad (Francisco, 2012).
- **Apoyo mutuo.** Parte de buscar un beneficio no personal, comprende en su lugar un beneficio conjunto, que se logra al trabajar en equipo juntando los esfuerzos para la obtención de mejores resultados (Kropotkin, 1902).
- **Transparencia.** La transparencia es la base de las operaciones, pues si las acciones son las correctas no se tiene nada por ocultar. Es decir, podemos mostrarnos tal y como somos sin la necesidad de reservar información, el ser transparentes contribuye a una mejor imagen de la institución (Perramon, 2013).
- **Compromiso.** Es la acción de sentirse parte de la comunidad al ver sus necesidades, involucrarse para apoyar a mejorar las condiciones de vida en todos los ámbitos incluidos los sociales o económicos (Lagomarsino, 2003).
- **Honestidad.** valor que hace referencia al respeto de los bienes de otras personas y el cumplimiento de acuerdos o responsabilidades asignados, fundamentado en buenos principios con buenas prácticas y costumbres (Bonilla et al., 2011).

- **Fidelidad.** Se comprende como un acto de lealtad, en donde el engañar o traicionar no son una opción, con el propósito de formar una comunidad basada en la cooperación (De Lucio et al., 2013) .
- **Respeto a la naturaleza.** Fomenta la creación de conciencia en el cuidado y protección de la naturaleza, el ser humano al sentirse parte de la misma se preocupa por el medio ambiente (Reyes, 2019).
- **Integridad.** Comprende en hacer lo que decimos, en todos los ámbitos de la vida sea profesional, social o en el educativo. Este valor hace se complementa con otros tales como la justicia, coherencia y la ética (Bosch y Cavallotti, 2016).
- **Confianza.** Este valor engloba las capacidades y aptitudes que las personas poseemos para la realización de nuestro trabajo diario de una manera adecuada y eficaz, para así transmitirla a los socios y miembros de las comunidades (Freundtdt-Thurne, 2009).
- **Responsabilidad.** Hacer valer siempre los principios que nos caracterizan, incluso cuando encontramos situaciones adversas en donde más fácil es tomar el camino equivocado. Cumpliendo a cabalidad siempre las tareas que han sido asignadas (Senior et al., 2007).
- **Democracia.** Comprendido como un sistema de gobierno en donde a todo ser humano se le otorga la responsabilidad para la toma de decisiones, en las cooperativas es un valor que garantiza la participación de todos los socios (Bayón, 2000).

3.2.1. Políticas de calidad.

La COAC Jardín Azuayo cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que se fundamenta en la gestión por procesos y permite analizar a la institución tanto en la arquitectura como la relación que existe entre los procesos. Adicional, permite dar seguimiento, evaluar, controlar y mejorar en el caso de necesitarlo, ayudando a la toma de mejores decisiones para la operatividad y cumplimiento de los objetivos establecidos. El principal aporte del SGC es la satisfacción de socios y colaboradores.

Bajo tal contexto, a continuación, se detallan los objetivos y alcance del SGC de la COAC Jardín Azuayo:

- **Objetivo General.**

El SGC tiene por objetivo proporcionar directrices para lograr la satisfacción de nuestros socios, colaboradores y otras partes interesadas; mediante la articulación, adaptación al cambio, flexibilidad y mejora continua en los procesos.

- **Objetivos específicos:**

- ✓ Orientar las acciones de la Cooperativa como un solo sistema enfocado hacia las necesidades de sus partes interesadas.
- ✓ Estandarizar los métodos de trabajo en la Cooperativa.
- ✓ Fomentar el liderazgo y el trabajo en equipo mediante los procesos
- ✓ Evaluar el desempeño del SGC de la Cooperativa.
- ✓ Articular normativas, modelos, sistemas y métodos, que permitan la adaptación al cambio, flexibilidad y mejora continua en los procesos.

- **Alcance.**

El SGC comprende los procesos definidos por la COAC necesarios para la gestión de captaciones, colocaciones, educación y demás definidos en la cadena de valor, así como los procesos estratégicos y de apoyo; siendo de aplicación a nivel institucional.

3.3. Diseño organizacional

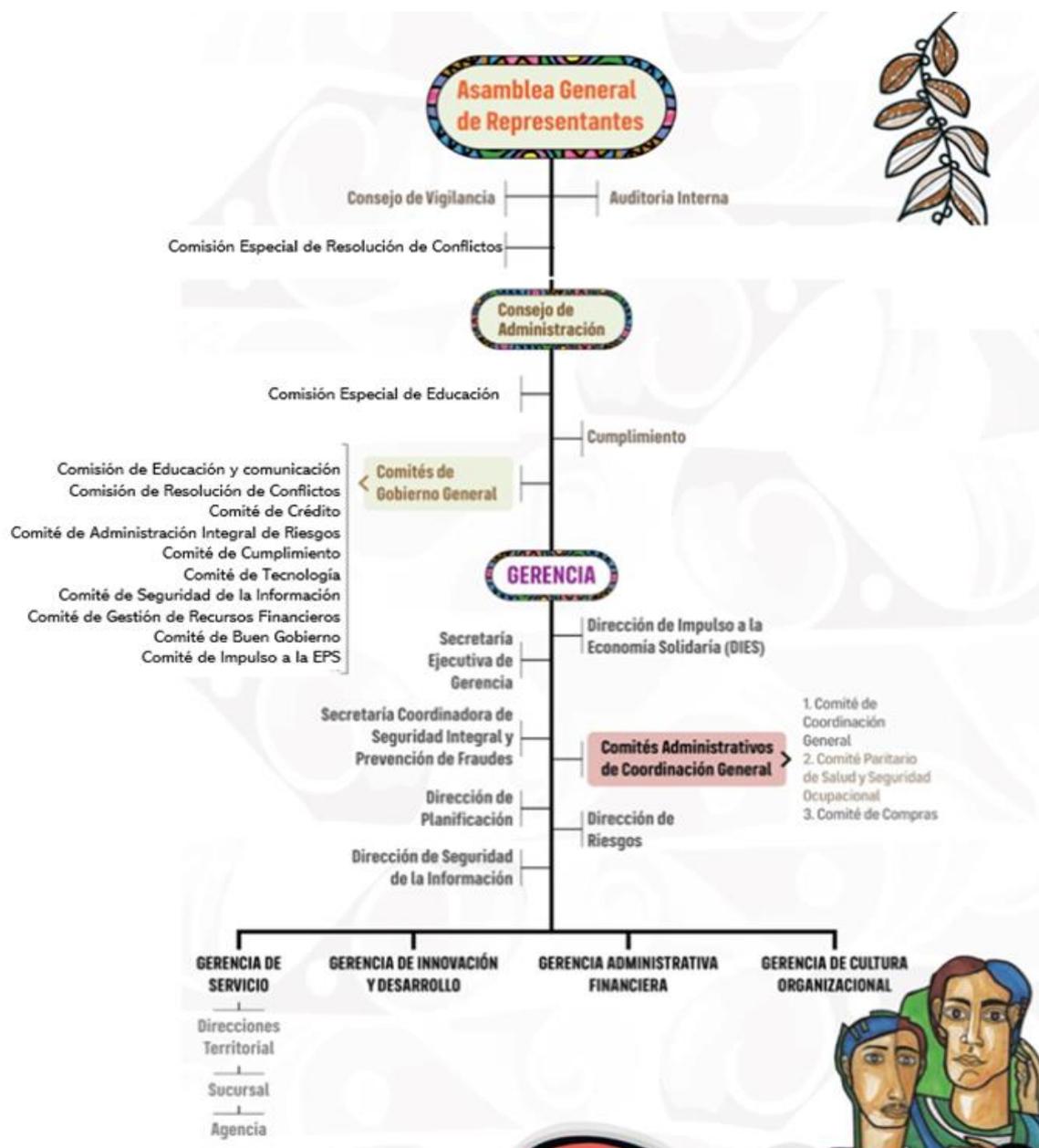
El diseño de la estructura organizacional de la cooperativa se vincula con la filosofía de la COAC Jardín Azuayo. Es por ello que las actividades que se realizan en la institución se clasifican de acuerdo al valor que agregan a los servicios financieros, tanto para los socios internos como externos. A continuación, se presenta la clasificación de los procesos:

- **Procesos Estratégicos.** Orientan la gestión a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, normas, procedimientos, planes estratégicos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la Cooperativa.
- **Procesos de Asesoría y Control.** Corresponden a procesos que brindan asesoría institucional y apoyan al control de la gestión de la entidad.
- **Procesos Cadena de Valor.** Son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de productos y servicios, destinados a socios y clientes externos. Permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.
- **Procesos de Apoyo.** Encaminados a generar servicios de apoyo para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos de

cadena de valor, estratégicos y para sí mismos, con el fin de posibilitar la gestión.

Figura 7

Organigrama de la Cooperativa Jardín Azuayo



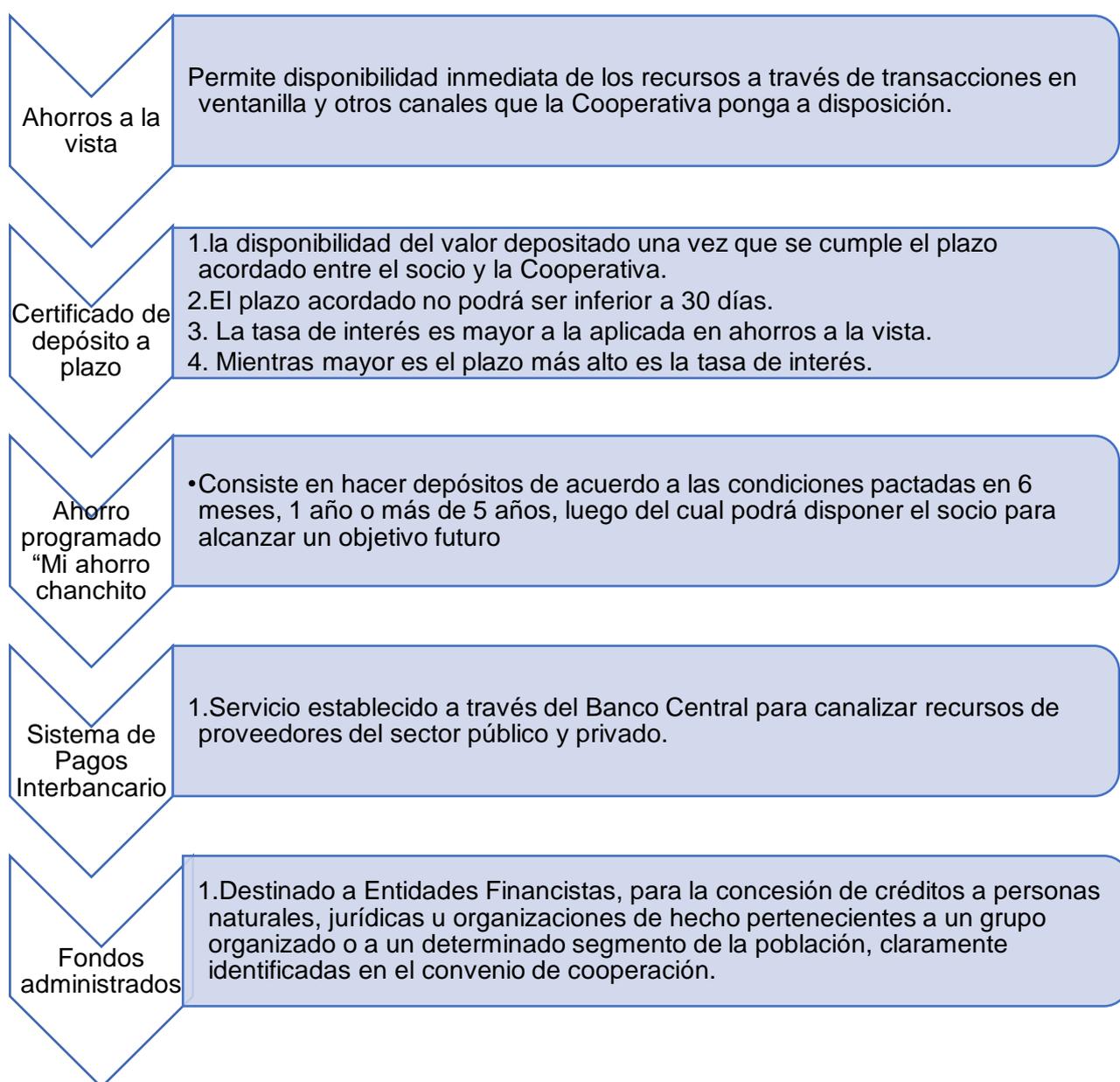
Nota. Adaptado de Cooperativa Jardín Azuayo (2019).

3.4. Productos y Servicios

Jardín Azuayo con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los socios y sus comunidades brindan servicios financieros, los principales son de captación y crédito. A continuación, se detallan:

Figura 8

Detalle de los servicios de captación



Nota. Adaptado de Cooperativa Jardín Azuayo (2019).

En lo referente a los créditos se identifican diferentes opciones de acuerdo al destino que el socio planea financiar, se detalla en la siguiente figura:

Tabla 1

Detalle de los créditos que oferta la COAC Jardín Azuayo

Tipo de crédito	Destinatario	Destino de financiamiento
Microcrédito	Persona natural o jurídica con ingresos por ventas iguales o menor a USD 100.000,00	Fabricación o comercio en pequeña escala
Consumo	Personas naturales	Compra de bienes, servicios diferentes a las de una actividad productiva, con excepción de vehículos
Inmobiliario	Personas naturales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción, ▪ Reparación, ▪ Remodelación ▪ Mejora de inmuebles propios; ▪ Adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia.
Productivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas naturales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de bienes o servicios para producir o comercializar

obligadas a llevar	▪ Capital de trabajo
contabilidad con	▪ Compra de vehículos
ventas de más de	pesados
USD 100.000,00	
▪ Entidades	
financieras	

Nota: Tipos de crédito ofertados en Jardín Azuayo. Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

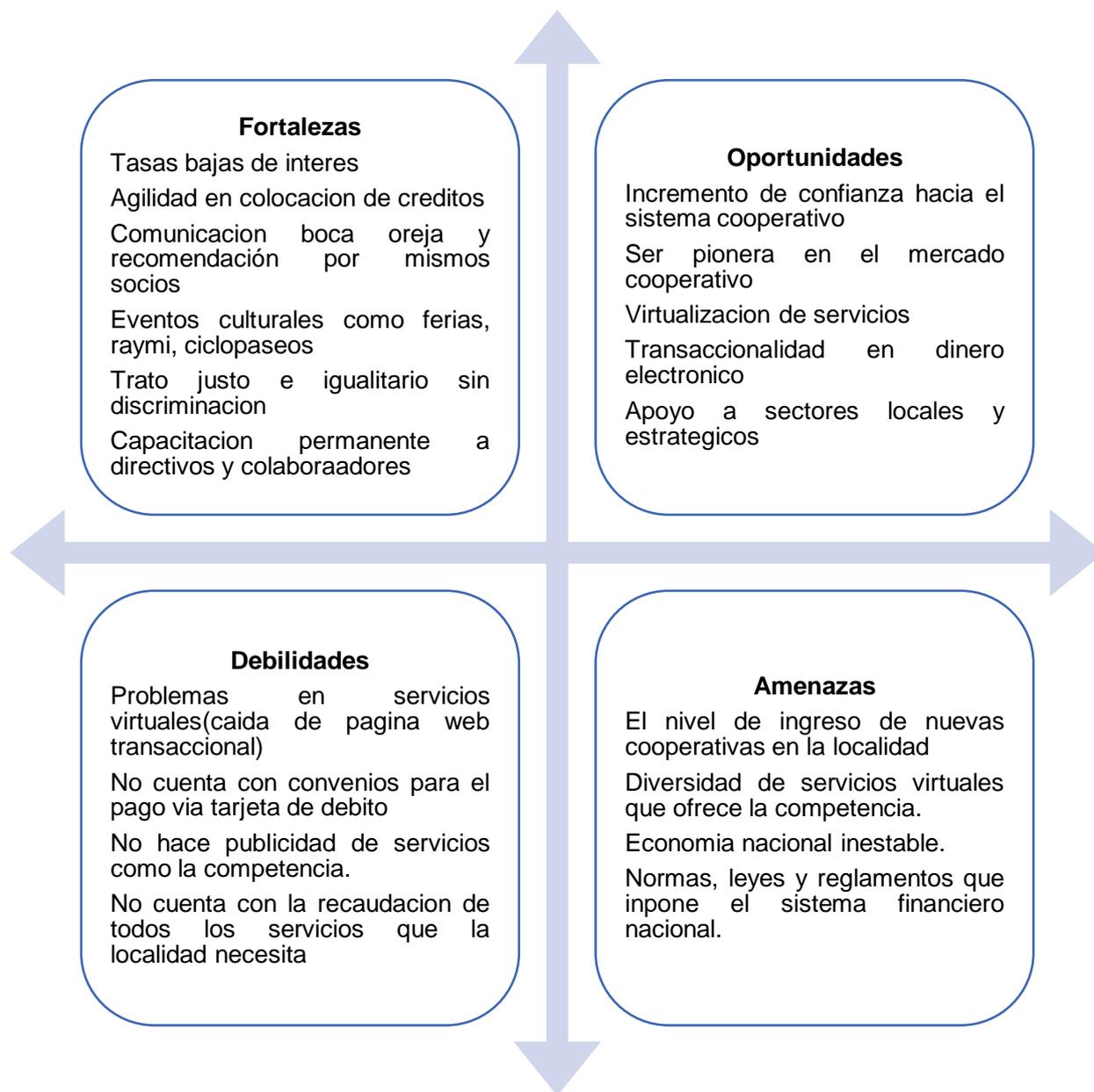
Diagnostico Organizacional.

3.4.1. Análisis DAFO

Para una adecuada planificación de las estrategias, en la teoría se establecen diversas herramientas, entre las que se distingue la matriz DAFO o FODA que indica la situación actual de la empresa desde un punto de vista interno con las fortalezas y debilidades; y externo con las oportunidades y amenazas (Ballesteros et al., 2010).. Una vez identificadas estos parámetros se pueden establecer estrategias para maximizar los aspectos positivos y mitigar los negativos. En la figura a continuación se establece el FODA de la COAC Jardín Azuayo.

Figura 9.

Matriz FODA Cooperativa Jardín Azuayo



Nota. Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Elaboración: Autores

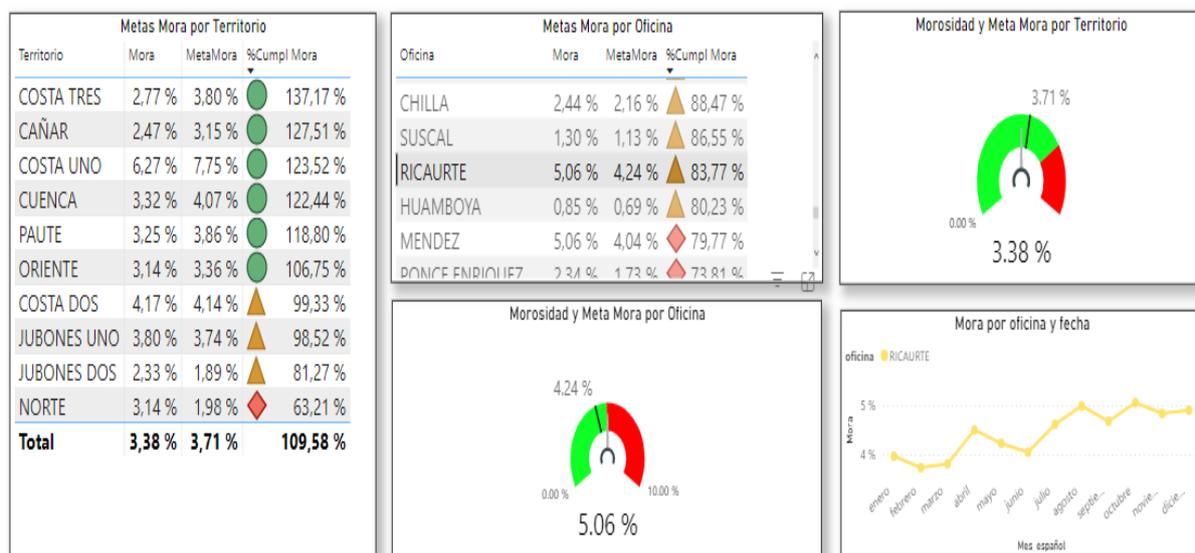
CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Situación Inicial

En los informes mensuales y anuales que se emite por parte de la cooperativa podemos observar que la sucursal Ricaurte en el mes de octubre de 2022 maneja una cartera de crédito de: \$ 20.000.000 y un índice de mora de 5.06%. Estos valores los podemos contrastar con los valores meta u objetivos planteados para cada año. En el gráfico a continuación podemos observar el indicador de mora.

Figura 10.

Indicadores de Mora sucursal Ricaurte



Nota. La figura representa el indicador de mora por sucursal. Recuperado de SIJA

Con base al gráfico anterior podemos observar que el indicador objetivo de mora para la agencia es de 4.24% sin embargo el valor real es de 5.06% lo que nos indica que existe un gran incumplimiento en el pago de las obligaciones por parte de los socios. En el mismo gráfico podemos observar que el valor real para el territorio

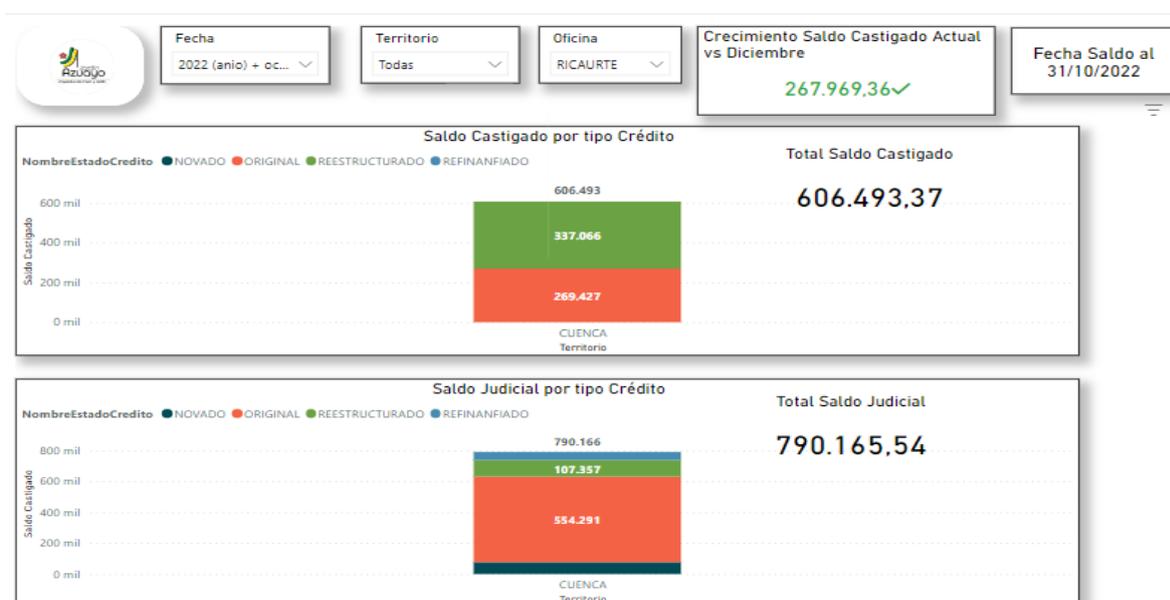
Cuenca es de 3,38% y el valor meta es de 3,71% en promedio, lo que quiere decir que en el territorio el indicador de mora está por debajo del valor objetivo.

En cuanto a lo que corresponde a la sucursal Ricaurte debemos hacer ajustes para al menos encontrarnos al mismo nivel del valor meta del indicador, para lo cual se tomarán las medidas que se detallan más adelante en la propuesta de mejora que se pretende implementar.

Así mismo en lo que corresponde a los tipos de créditos que se ofertan actualmente en la institución encontramos: originales, novados, refinanciados y reestructurados, en el gráfico a continuación podemos observar que la cartera de créditos vencidos ha sido clasificada en: estado demandado o judicial y cartera castigada detallados cada uno, con el monto por tipo de crédito.

Figura 11

Clasificación de Cartera de la sucursal Ricaurte



Nota. Gráfico de clasificación de cartera de la sucursal Ricaurte. Recuperado de Dirección de Riesgos.

Al implementar el plan de mejora se pretenden que estos rubros tanto de cartera vencida como castigada vayan disminuyendo progresivamente. Al aplicar la encuesta se encontró que los principales factores para que no exista una adecuada gestión de la cartera y los indicadores estén por encima de la meta se debe a: rotación permanente de personal, falta de experiencia de los asesores de crédito, destinos de crédito no relacionados con la solicitud, socios que prestan cuentas a terceros, información ingresada desactualizada en el transcurso del tiempo, situación de emergencia sanitaria, incremento de desempleo, migración, entre otros factores.

En la actualidad la gestión de cartera se realiza de manera desorganizada, es decir, existe gran rotación de personal para la gestión de cobranza lo que impide que se tenga un control de todas las actividades que demanda este puesto, entre las principales actividades encontramos:

- Envío de recordatorios de manera automatizada a los créditos por vencer.
- Envío de mensajes de texto al celular cuando los socios están más de un día de atraso.
- Revisión del sistema de recuperación extrajudicial.
- Proceder a generar las notificaciones escritas según el rango de atraso en el que se encuentre, en ocasiones al deudor y en otras al deudor y garantes.
- Emisión de una notificación extrajudicial que sería entregada por un Abogado, en donde indica que si hasta cierta fecha no se cubre el saldo vencido pendiente de pago se procederá con la recuperación del crédito vía demanda judicial.

La población objeto de estudio son todas las oficinas que se encuentran ubicadas dentro del territorio Cuenca. Para la recopilación de la información se elaboró una encuesta aplicada a una muestra no probabilística por conveniencia. Para la elaboración de la encuesta, se entrevistó a 2 colaboradores de las sucursales Yanuncay y El Valle, sucursales que según el informe de la cooperativa mantienen una buena gestión de la cartera demostrado en los indicadores de mora por sucursal, con el objetivo de conocer los factores que se consideran para una adecuada gestión de cartera.

Una vez elaborada la encuesta la misma se envió a todos los colaboradores que están inmersos en el proceso de recuperación de cartera ya sea de forma directa o indirecta de todas las sucursales del territorio Cuenca, la información recopilada se encuentra en el siguiente apartado.

4.2. Diagnostico

Para el diagnóstico del proceso de recuperación de cartera se revisaron los datos obtenidos en los informes presentados por el área financiera sobre los indicadores de mora de la cartera vigente de la cooperativa con fecha de corte al 31 de octubre de 2022, revisados los informes del territorio Cuenca se pudo evidenciar 3 tipologías de oficinas clasificadas según la calificación del indicador de mora obtenido contrastado con la meta anual propuesta:

- **Mora baja.** – En esta primera clasificación se puede encontrar oficinas que han gestionado la mora de una forma adecuada o que han reclasificado su cartera vencida como cartera castigada. En este grupo existe una gran diferencia por

debajo del indicador meta de mora propuesta y el indicador real, aquí destacan las siguientes agencias: El Valle, Yanuncay, Totoracocha, FERIA Libre, Monay.

- **Mora media.** - En este segundo grupo encontramos agencias que a pesar de la gestión de cartera de crédito se encuentran cerca del límite máximo del indicador de mora meta y su indicador real aquí encontramos las siguientes agencias: Cuenca y Patamarca.
- **Mora alta.** – En esta última clasificación encontramos oficinas que a pesar de su gestión y reclasificación de cartera han superado el límite o indicador meta de mora propuesto. Aquí se encuentra ubicada la agencia Ricaurte.

4.2.1. Recopilación de información.

Una vez ya clasificadas las oficinas en los tres grupos antes ya mencionados se realizó entrevistas a personal que realiza gestión de cartera en las distintas agencias, pudiendo identificar variables que ayudarán a la formulación de la encuesta (Anexo 1) que nos permitirá la recopilación de datos, para la propuesta de mejora objeto de estudio.

Las encuestas se formularon en 8 preguntas y fue dirigida a todo el personal de las agencias ubicadas en la ciudad de Cuenca, tomando en consideración distintas opiniones y puntos de vista de los actores implicados en el proceso de crédito, comprendido desde el llenado de la solicitud por el asesor cooperativo, aprobación por parte del responsable de oficina, liquidación por parte de los asesores de servicios y recaudación por pagos de cuotas mediante los compañeros cajeros en la institución.

4.2.2. Tratamiento de la información

Para el procesamiento de la información se utilizó la herramienta de Microsoft Excel, en donde se utilizó la información recopilada a través de las encuestas, aquí se validó posterior a ello se eliminó inconsistencias para la formulación de resultados y posibles sugerencias para la propuesta de mejora al proceso de gestión de cartera vencida.

4.2.3. Situación actual del sistema de recuperación de cartera vencida

Es de conocimiento de todos los socios y no socios las acciones, así como los costos que se incurren en el caso del incumplimiento de las obligaciones por parte de los deudores, es así que se presenta los recargos por mora vigentes en la tabla a continuación:

Tabla 2.

Tasas de Interés por mora

Días de retraso hasta el día de pago	Recargo por morosidad hasta
0	0%
1 a 15	5%
16 a 30	7%
31 a 60	9%
Más de 60	10%

Nota. Se muestra las tasas de interés que se aplican a los créditos que se encuentran en estado vencido, según el rango de días de atraso. Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Los recargos por morosidad se calculan sobre la tasa de interés a la cual fue liquidado el crédito, al revisar el reglamento de vigente podemos encontrar también las acciones que se realizan en el caso de que el socio se encuentre en mora según

el número de días de los atrasos y son detallados en las siguientes tablas según el tipo de crédito:

Figura 12.

Rangos de Gestión y Cobranza de Cartera de Microcrédito y Consumo.

Rango de días de Mora	Descripción	Valor
De 1 a 2 días	Notificación por mensaje celular.	0,00
De 3 a 15 días	Llamada telefónica para negociar opciones (refinanciamiento, reestructuración o realizar acuerdos de pago).	0,00
De 16 a 30 días	Notificación por correo electrónico o llamada telefónica grabada al deudor principal y garantes informando de las opciones	0,00
De 31 a 60 días	Notificación escrita al deudor principal y llamada telefónica grabada a garantes.	13,00
De 61 a 90 días	Notificación escrita al deudor principal y garantes. Se podrá reforzar con llamada telefónica grabada.	13,00
De 91 a 140 días	Notificación escrita al garante y reforzar con llamadas semanales al deudor principal y garantes.	13,00
De 141 a 150 días	Aviso escrito de demanda a deudor principal y/o garantes	13,00
De 151 a 180 días	Inicio del proceso judicial correspondiente.	13,00

Nota. Los valores indicados no incluyen IVA. Adaptado de Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Figura 13.*Rangos de Gestión y Cobranza de Cartera de Vivienda*

Rango de días de Mora	Descripción	Valor
De 1 a 2 días	Notificación por mensaje celular.	0,00
De 3 a 15 días	Llamada telefónica para informar opciones (refinanciamiento, reestructuración o realizar acuerdos de pago).	0,00
De 16 a 30 días	Notificación por correo electrónico o llamada telefónica grabada al deudor principal y garantes informando de las opciones	0,00
De 31 a 60 días	Notificación escrita al deudor principal y llamada telefónica grabada a garantes.	13,00
De 61 a 90 días	Notificación escrita al deudor principal y garantes. Se podrá reforzar con llamada telefónica grabada.	13,00
De 91 a 140 días	Llamadas telefónicas semanales al deudor principal..	00,00
De 141 a 360 días	Aviso escrito de demanda a deudor principal.	16,80
De 141 a 150 días	Inicio del proceso judicial correspondiente	13,00

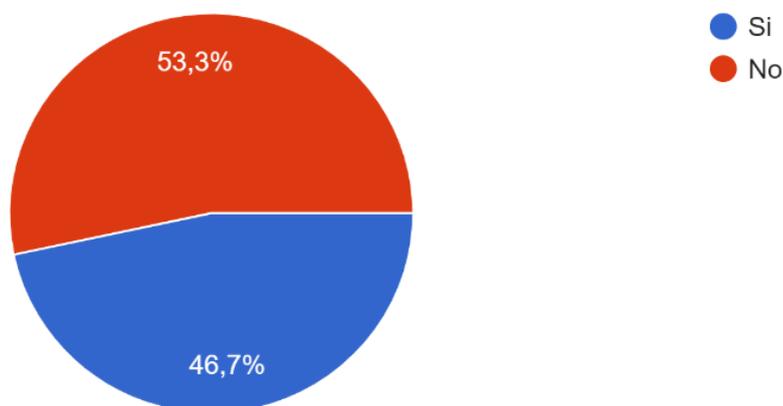
Nota. Los valores indicados no incluyen IVA. Adaptado de Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

4.2.4. Resultado de las encuestas aplicadas

Como se mencionó anteriormente se enviaron las encuestas a distintas agencias del cantón Cuenca, donde se obtuvo la participación y colaboración en el llenado de encuestas por parte de las agencias: Cuenca, El Valle, Feria Libre, Monay, Patamarca, Ricaurte, San Blas, Totoracocha, Vergel, Yanuncay. A continuación, se muestran los principales resultados:

Figura 14.

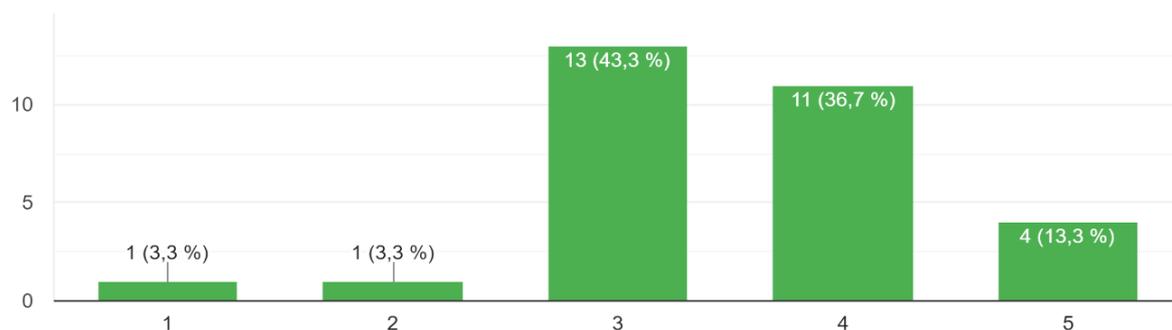
Pregunta: ¿Considera usted que el proceso actual para la recuperación de cartera vencida es eficiente?



En la figura se evidencia que el 53,3% de los colaboradores de la COAC Jardín Azuayo perciben que el proceso de gestión de cartera actual no es eficiente, por lo tanto, es necesario realizar ajustes al proceso para una adecuada recuperación.

Figura 15.

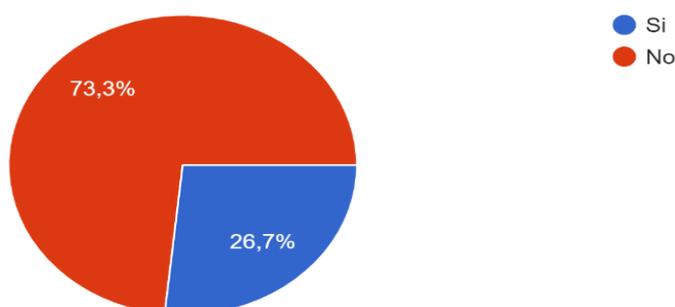
¿Como calificaría su conocimiento sobre la gestión de créditos y recuperación de cartera vencida siendo 1 lo mínimo y 5 lo más alto?



En lo que respecta al conocimiento que poseen sobre la gestión y recuperación de cartera vencida, se identificó que los colaboradores no tienen pleno conocimiento sobre la gestión de este tipo de cartera. Es decir, que si bien los conocimientos sobre gestión de créditos y cartera no son los óptimos, como colaboradores si tenemos al menos una idea de los procesos relacionados. Es decir en su mayoría los colaboradores conocen del proceso, sin embargo hace falta más capacitación y práctica para mejorar sus conocimientos.

Figura 16.

Pregunta: ¿Recibe capacitación permanente sobre la gestión en la colocación de créditos y recuperación de cartera vencida?

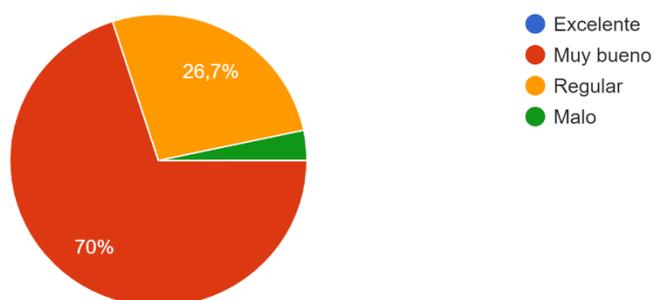


Por otra parte al consultar a los colaboradores si han recibido capacitación constante y permanente sobre procesos de gestión y recuperación de cartera de

credito. Se puede observar que de los 30 encuestados el 73,3% manifiestan que no recibieron capacitación, mientras que el 26,7% indica lo contrario.

Figura 17

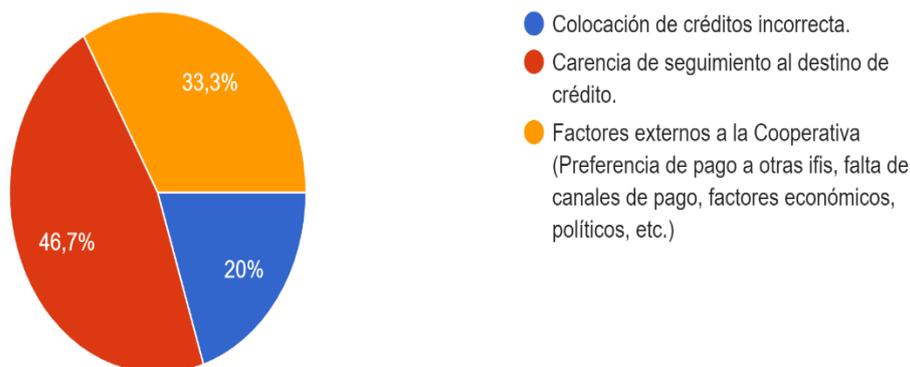
Pregunta: Considera usted que el sistema actual (SRC y SRJ) empleado para la gestión de recuperación de cartera vencida es



En cuanto a los sistemas internos que actualmente se utiliza para la gestión de cartera dentro de la cooperativa (SRC y SRJ) los colaboradores indican en su gran mayoría que son adecuados para su propósito. Cabe indicar que su opinión no indica que sea el mejor sistema para la gestión de cartera, los resultados de esta pregunta se pueden observar en la ilustración a continuación.

Figura 18

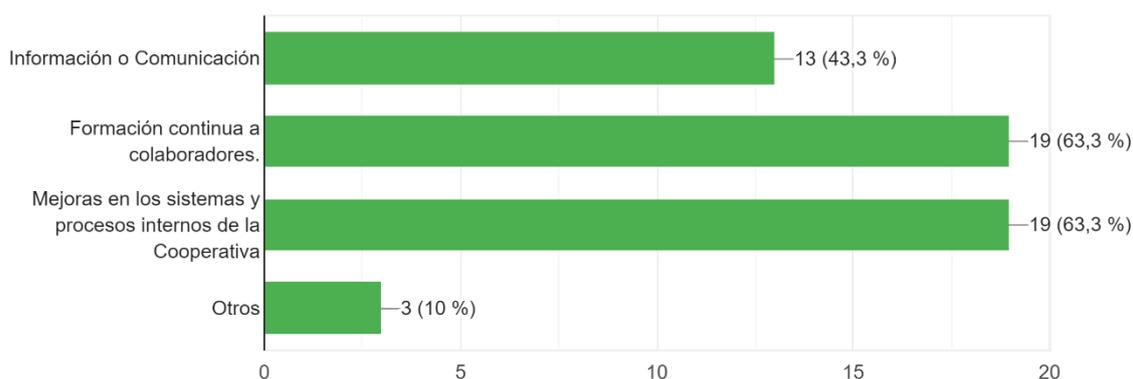
Pregunta: ¿Por qué motivo cree usted que existe un número considerable de créditos en mora?



Como se puede observar en la figura anterior la principal causa por la que los encuestados piensan que existe mora en la agencia es por la falta de seguimiento a la recuperación de cartera de crédito.

Figura 19

Pregunta: En su cargo actual en el que usted se desempeña ¿Qué factores considera que influye en el proceso para la gestión de cartera vencida



Otro aspecto importante es conocer desde el punto de vista de cada área de la institución, los factores que consideran como principales causantes para que se presenten atrasos en los pagos de los créditos colocados, siendo así podemos observar en la ilustración que el principal factor es la falta de seguimiento a los créditos colocados, seguido de la incorrecta colocación y por último los factores externos a la cooperativa como los causantes de que existan créditos en mora.

Con base a las respuestas de las preguntas realizadas para el diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de cartera de crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo, se pudo identificar que las principales variables en las que se debe trabajar para una mejora son: capacitación a los colaboradores, mejoras a los sistemas internos (SRJ y SRC), canales de comunicación y seguimiento a la

colocación de créditos. A más de ello podemos considerar las siguientes variables sugeridas por los colaboradores:

4.3. Diseño de la Mejora

El cuadro de resumen del presupuesto, tiempo de aplicación del plan, así como el responsable de cada actividad que se consideraron en esta investigación de mejora lo podemos observar de manera más clara en la Tabla 4. El tiempo para poner en práctica este plan, es de 8 meses, iniciando con una fase de implementación en donde se pondrá a punto a la oficina y colaborador que va a ocupar el cargo de analista de gestión de cartera durante un mes, la siguiente fase es la ejecución de las actividades propuestas para mejorar el proceso por un lapso de 6 meses y por último se aplicará el mecanismo de control, el mismo que se medirá mes a mes. Como evaluación final se hará un comparativo durante el mes octavo a manera de medición entre el valor meta y el obtenido en el transcurso de los seis meses.

Tabla 3.*Presupuesto y tiempo de implementación de propuesta de mejora.*

	Cantidad	Costo U.	Costo T.	Responsable	Duración	Fase	Indicador de Cumplimiento
Adecuación de oficina							
Compra de equipos de computo	1	\$4.000	\$4.000	Departamento de compras	2 semanas	IMPLEMENTACION	
Compra de muebles y enseres	1	\$2.000	\$3.000	Departamento de compras	2 semanas		
Compra de suministros de oficina	1	\$1.000	\$1.000	Departamento de compras			
Personal para recuperación de cartera							
Selección y reclutamiento	1	\$1.000	\$1.000	Departamento de Talento Humano	1 semana	IMPLEMENTACION	Selección de personal
Capacitación a colaborador	1	\$1.000	\$1.000	Departamento de Talento Humano	1 mes		Evaluación de conocimientos adquiridos
Incorporación al puesto	8	\$1.150	\$9.200	Responsable de Agencia	7 mese		
Asesoría a Socios							
Entrega de material informativo	2000	\$0,05	\$100	Empleados en Oficina	7 meses	EJECUCION	% de Socios que han sido informados sobre el pago de crédito
Capacitación a empleados	5	\$50	\$250	Asesores de Crédito	1 semana		Evaluación de conocimientos adquiridos
Seguimiento a cartera							
Contratación de personal para notificación	7	\$500	\$3.500	Notificador Externo	7 meses	EJECUCION	% notificaciones entregadas
Seguimiento a compromisos generadas				Asesor de Gestión de Cartera	7 meses		# acuerdos generados/# de acuerdos cumplidos
Licencia de software para seguimiento y gestión de cartera	7	\$3.500	\$24.500	Departamentos de Compras	7 meses		% créditos en mora que han recuperado
Control de cartera en riesgo							
Medición de indicador de mora				Asesor de Gestión de Cartera	7 meses	EJECUCIÓN Y CONTROL	Diferencia entre indicador de mora real y meta
Verificar monto de cartera vencida y en demanda				Asesor de Gestión de Cartera	7 meses		EJECUCIÓN Y CONTROL
COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA							\$47.550,00

Nota. La tabla anterior muestra el presupuesto y tiempo de implementación para la propuesta de mejora al proceso de recuperación de cartera.

Fuente: Encuestas.

Para elaborar el diseño de la mejora se tomó como base las preguntas realizadas dentro de la encuesta para lo cual se investigó el procedimiento de recuperación de cartera en algunas de sus fases determinando lo siguiente.

4.3.1. Mejorar la asesoría al socio sobre los valores a depositar para el pago de su cuota de crédito en la fecha que le corresponde.

Muchas veces al momento de brindar información hacia los socios de la Cooperativa, se centra más en darles a conocer los valores que se generan al momento de hacerse efectivo el crédito como es por ejemplo los valores porcentuales que se disminuyen del crédito, el aporte a la reserva legal del 1.5%, que permite el crecimiento del patrimonio de la Cooperativa, el aporte al certificado de aportación del socio beneficiado del crédito 0.1%, el valor de aporte a Solca del 0.5% más el valor de la prima de seguro que está en función de los rangos de edad del asegurado que en promedio es del 0.36% de manera individual y del 0.72% si incluye al cónyuge.

Toda esta información que se da a conocer, también debe incluir la fijación de fecha de pago para que al momento de llenar los formularios para las solicitud y posterior al llenado y liquidación o efectivización del crédito evitando de esta manera que el socio no le tome al azar la fecha de pago como que no es tan importante, generándose a futuro una mala elección de fecha lo que provoca una mora constante y como consecuencia se refleje en su historial crediticio a nivel interno y del buró crediticio lo que limitara la confianza generada al momento de la concesión del crédito y provoca que se le notifique constantemente.

4.3.2. Falta de control y seguimiento a las notificaciones (escritas, llamadas) y acuerdos de pago.

De acuerdo a las respuestas se evidencia que existe falta de control y seguimiento a las notificaciones vía mensajes de texto que generalmente se hacían llegar a todos los socios que mantienen créditos vigentes sin importar si tienen o no saldo en sus cuentas para el débito respectivo de la cuota la fecha que le corresponde el pago, en el caso de los socios cumplidos generaba molestias que les llegue este tipo de mensajes que les hacían ver como "morosos" sin saber que ellos ya tenían el valor de la cuota depositada, lo que necesariamente se propone llevar una base de datos actualizada de los socios que si tienen atrasos permanentes y hacerles llegar el mensaje únicamente a ellos.

En las llamadas telefónicas, si bien se tiene un sistema diseñado para alimentar información de la gestión realizada, no tiene una interfaz amigable que permita alimentar la información generada por otra agencia ya que muchas de las veces al existir diversidad de socios y agencias en todo el país y un call center algunos socios optan por realizar llamadas hacia este medio lo cual comunican diversa información que muchas veces no queda registrada, para ello es necesario tener acceso al sistema de manera general todas las oficinas y de esta forma se evitaría que se fuge la información y se puede visualizar la gestión realizada de forma general y no solo por agencia cómo funciona en la actualidad.

Las notificaciones escritas que generalmente se emiten muchas de las veces no son receptadas por el mismo socio sino que por familiares o conocidos

que de acuerdo al reglamento de crédito para poder cargar el costo que tiene debe tener la firma de respaldo, pero como se mencionó anteriormente no siempre se le encuentra al socio obligado y por ello se deja al familiar o persona conocida y estos últimos en muchas ocasiones se niegan a firmar la recepción de la notificación lo cual acarrea problemas al momento de generar el costo que en todo momento se carga a la deuda del obligado lo que provoca malestar al socio al momento de acercarse a pagar las obligaciones y encontrarse con los rubros provocados por la notificación escrita.

Para este apartado se sugiere que al momento de dejar la notificación se tenga los datos de la persona que recibe y se complemente con el croquis del lugar de recepción de tal forma que en el caso de existir algún reclamo se tenga la información y documento de respaldo.

En los acuerdos de pago se tomará en cuenta la aplicación del reglamento de crédito que establece: "El plazo de los convenios de pago antes de declarar la deuda de plazo vencido deberá estar dentro del rango de calificación de los días de mora del crédito que va desde B1 hasta D". Pero existe debilidades ya que no se tiene un conocimiento uniforme por todos los colaboradores de cómo aplicar el mismo, sino queda a criterio de cada agencia de acuerdo a la realidad de cada localidad que encaja perfectamente, la falencia que tiene es similar al descrito en párrafos anteriores, que no permite realizar en cualquier agencia, sino exclusivamente en donde se realizó la operación crediticia.

Todo lo mencionado anteriormente provoca que en muchas ocasiones se tenga solo acuerdos verbales en la agencia visitada y no un acuerdo escrito como

debería ser el proceder correcto en donde se detalle los compromisos al que llegan las partes para garantizar el cumplimiento de manera responsable en las fechas estipuladas de manera estricta evitando caer en interpretaciones evasivas en muchos de los casos.

Por lo tanto, existe herramientas dentro de la institución que es necesario conocer por todo el personal de recuperación y aplicarlo correctamente para evitar distorsionar la información que tiene que ser uniforme en toda la Cooperativa.

4.3.3. Rangos inapropiados para empezar a notificar créditos vencidos.

Los rangos de notificaciones telefónicas son desde el día 1 hasta el 30 y las notificaciones escritas van desde el día 31 al 140, a partir del día 141 al 150 se entrega un aviso de demanda mismo que lo hace un abogado y en caso de incumplir inicia un proceso judicial, al existir un margen largo de tiempo entre rango y rango se tiene que buscar estrategias de acercamiento hacia el socio como puede ser visitas in situ, citas personalizadas y hacerle propuestas de refinanciamiento de la obligación si así lo amerita el caso de tal forma que se tiene que evitar que vaya a demanda judicial.

4.3.4. Falta de personal a tiempo completo en cada agencia que se dedique a realizar la recuperación de cartera.

Para llevar una adecuada gestión de cobranza de acuerdo a la revisión de estudios y publicaciones es necesario designar a una persona que sea el encargado de liderar el proceso de gestión, también es importante darles el mismo tipo de importancia a todos los rangos de cartera vencida, sin dejar de lado los montos bajos

y centrándose únicamente en los montos altos que comúnmente se viene practicando y que se evidencia en el llenado de información en el sistema de recuperación.

Esta persona encargada también llevará un registro y control del envío de mensajes de texto y emails, verificará si se gestiona adecuadamente las llamadas telefónicas, controlará y dará seguimiento a los acuerdos de pago y persistirá permanentemente en mantener un índice controlado de mora por la correcta aplicación de la gestión de cartera.

4.3.5. Inconsistencias al momento del llenado de información en la solicitud de crédito.

Al conocer el proceso de crédito que va desde la apertura de cuenta, precalificación de crédito, revisión de documentación, llenado de solicitud, informe técnico, envió a comisión para su aprobación o negación y posteriormente el comunicado al socio sobre la decisión de aprobación o negación de la solicitud realizada, existe mucha información que tiene que ser coherente en cada una de las fases, sin embargo existe inconsistencias como es el caso de la actividad económica, el nivel de patrimonio, el volumen de ingresos, el destino del crédito, localidad donde vive, dirección del trabajo entre otros factores que de cierta manera en cada actualización que se realiza, no queda un histórico de la información actualizada que muchas de las veces favorece al socio ya que al no tener un sistema adecuado para cruzar la información se comete errores en la colocación lo cual perjudica en la futura recuperación.

4.3.6. Carencia o limitación de herramientas adecuadas y actualizadas para análisis y verificación de datos (buró, sercobaco).

La Cooperativa si bien tiene herramientas que contribuyen a la toma de decisiones y ayudan a mitigar el riesgo de que los créditos concedidos a socios sean por primera vez o a socios que tienen historial, se puede evidenciar que dichas herramientas en la mayoría de los casos no están del todo actualizadas ya que reflejan información histórica de hasta 3 meses atrás y no en tiempo más próximo al real, lo que dificulta en algunos casos tener un complemento para tomar una decisión más acertada y que se reflejaría en un indicador de mora sostenida con tendencia a la baja a lo largo del tiempo, por ello es necesario a parte de la experticia que debe demostrar el personal, contar con herramientas innovadas y actualizadas que sean el complemento perfecto para realizar una colocación de cartera adecuada.

4.3.7. Asesoramiento inapropiado en cuanto a fijación de las fechas de pago al momento de la liquidación con relación al periodo de cobro de sueldos y salarios.

Al momento de revisar por última vez la solicitud de crédito antes de hacerse efectivo en la cuenta del socio, la persona encargada de esta delicada labor tiene la obligación de sugerir que las fechas de pago estén acorde a la fecha que perciben sus sueldos y salarios ya que de acuerdo a la información revisada muchos créditos caen en mora por la mala elección de las fechas de pago lo cual empieza a deteriorar el historial crediticio interno y en ocasiones reflejados en la central de riesgos dando una puntuación baja en la calificación que mantiene los sujetos de crédito.

4.3.8. Información y comunicación.

Es una actividad de vital importancia dentro de la Institución y puede ser: descendente desde los altos niveles de autoridad, ascendente utilizado por el personal operativo que comúnmente se comunican con su líder de equipo y este a su vez pasa el mensaje a las instancias superiores y por último la comunicación horizontal siendo esta fundamental en el sostenimiento estructural interno lo que permite vivir una atmosfera cooperativa ya que la información fluye e todos los sentidos permitiendo al equipo de trabajo conocer a plenitud todas los cambios que se darán en la línea del tiempo permitiendo prepararse para asesorar adecuadamente al público en general y de esta manera proporcionar información uniforme en cada una de las agencias en donde presta sus servicios la Cooperativa evitando así caer en especulación.

4.3.9. Formación continua a colaboradores.

La Cooperativa capacita permanentemente al personal en algunas áreas que considera necesario, pero en temas de gestión de cobranza y crédito no lo realiza permanentemente, lo cual se refleja en el personal que gestiona cartera en cada agencia lo cual es una debilidad que se tiene que ir fortaleciendo mediante el entrenamiento y capacitación del personal dentro del área de recuperación y a su vez se tiene que evaluar el desempeño del personal capacitado, realizar compromisos y evaluar el cumplimiento de los mismos lo que permitirá contar con personal comprometido en sus funciones.

4.3.10. Mejoras a los sistemas y procesos internos.

Si bien es cierto cada departamento cumple con funciones especializadas dentro de la Cooperativa, es necesario realizar un espacio de requerimientos desde las áreas operativas de atención directa con el público ya que en algunos casos se necesita realizar cambios o ajustes a los sistemas de almacenamiento de información de tal forma que permita mantener una información de calidad y actualizada que sirve de vital importancia para la colocación y posterior recuperación del crédito.

4.3.11. Implementar círculos de aprendizaje entre asesores: cooperativos, de servicios y personal de cajas para que la información proporcionada a los socios con obligaciones vencidas sea uniforme.

Dentro del POA que maneja la Cooperativa y a nivel de Agencias se planifica los círculos de aprendizaje que consiste en compartir conocimientos entre las diferentes áreas operativas (caja, crédito y servicios) y coordinación lo que permite tener un conocimiento más real de las deficiencias que mantiene el proceso de colocación y recuperación pero que al quedarse solo en la Agencia y no trasladarse hacia la coordinación empieza a ser improductivo.

Motivo por el cual se necesita complementar con el apoyo de todas las áreas que sean especializadas en los requerimientos que se demanden desde las Agencias hacia Coordinación y de esta forma complementar los círculos de aprendizaje llevando un registro de las actividades a realizar y los compromisos adquiridos que permitirá brindar información apropiada y oportuna hacia los socios.

4.3.12. Crear un perfil como asesor para gestión de recuperación de cartera por cada agencia.

Las Agencias del territorio Cuenca, si bien algunas cuentan con personal que se dedica a la gestión de cartera vencida a tiempo completo, pero así mismo hay algunas que no cuentan con este personal que se dedique a esta actividad a tiempo completo, sino más bien a tiempo parcial lo que dificulta realizar un seguimiento exhaustivo desde que las obligaciones caen en mora a partir del día 1 y que a su vez terminan en demanda siendo aquí importante la designación de personal que se dedique únicamente a esta actividad importantísima dentro de las actividades que son razón de ser de la Cooperativa. A continuación, se describe el perfil del cargo que se sugiere implementar para el proceso de gestión de cartera.

Tabla 5.

Perfil de cargo Analista de Gestión de Cartera

Analista de gestión de cartera			
Misión: Implementar estrategias institucionales de gestión de cartera que garanticen el retorno permanente de los recursos para ofrecer servicios de calidad.			
Actividades a cargo	Conocimientos académicos	Destrezas	Riesgos y capacidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar estrategias de recuperación en el territorio para el cumplimiento de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzas, ▪ Gestión de riesgos, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento analítico, ▪ Construcción de relaciones, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minuciosidad ▪ Proactividad, ▪ Autocontrol

-
- Ejecutar el proceso de recuperación pre judicial.
 - Análisis financiero
 - Persuasión, Asesoramiento
 - Claridad De Discurso
-
- Ejecutar las actividades de recuperación judicial en las localidades.
 - Ejecutar actividades relacionados con acuerdos de pago y convenios de obligaciones vencidas.
-

Nota. En la Tabla que antecede podemos observar el perfil que debe tener el nuevo cargo de Analista de Gestión de Cartera. Elaboración propia.

4.3.13. Reducir al máximo el rango para empezar notificaciones telefónicas.

Los rangos de notificaciones vienen dadas por el reglamento de crédito, pero a pesar de estar normado en algunas Agencias no se cumplen en su totalidad sino más bien de manera parcial, por ejemplo se establece que se gestionara mediante llamadas telefónicas en rangos de 1 día de mora hasta el día 30, pero al revisar los créditos que están en el día 31 de mora, no tienen realizado llamadas telefónicas, evidenciando que no se cumple con la aplicación del reglamento que establece que de acuerdo a la tabla de notificaciones se tienen que gestionar oportunamente.

Proceso que genera malestar en los socios al momento de hacerles llegar la notificación escrita la misma que tiene costo y que al entregarle al socio en ocasiones se abstienen de recibir alegando que no se les informo que la obligación esta vencida, a pesar de tener la información en cuanto a los contactos telefónicos actualizados.

Lo recomendable es cumplir a cabalidad con la gestión de recuperación en todos los rangos que van a partir desde el día 1 de mora y que termina con la recuperación de la obligación vencida, para el cumplimiento de lo propuesto es necesario alimentar el sistema de recuperación con todas las gestiones que se realiza desde el primer día hasta el momento de la recuperación y contar con la evidencia de las acciones realizadas para poder demostrar al socio que se realizó con todas las gestiones que determina el reglamento y poder avanzar con el procedimiento respectivo en cada rango hasta la consecución del objetivo que es recuperar la cartera vencida.

4.3.14. Validación de información posterior llenado de la solicitud de crédito y corregir si hay errores antes de la liquidación.

Al momento de llenar la solicitud de crédito es necesario actualizar todos los campos establecidos en el sistema crédito y validar con la información presentada por el socio así como es: Información personal, dirección de domicilio, lugar de trabajo, registro de activos y pasivos, flujo de caja y red de relaciones(nombre, dirección y teléfonos de dos personas conocidas que quedan como referencia), generalmente luego del llenado y al momento de la verificación de la información propiciada por el socio en ocasiones existe información errónea que necesariamente se tiene que actualizar, pero al momento de realizar dicha actualización se genera un documento

de actualización que debe ser firmada por el socio solicitante motivo por el cual debe agregarse esta última a la solicitud previo a comunicar la resolución de la decisión del crédito.

4.3.15. Gestionar adecuadamente la actualización de datos del sistema de buró y sercobaco.

Se necesita mantener una base de datos de información actualizada por cada socio para lo cual es necesario contar con herramientas adecuadas para cumplir este propósito, actualmente la Cooperativa maneja como herramientas complementarias el sistema sercobaco que permite conocer información personal, registro de bienes muebles o inmuebles, actividad económica y contactos telefónicos y correos electrónicos registrados.

A pesar de tener alto impacto en la consolidación y conciliación de información la debilidad que posee este sistema es que tiene información desactualizada con tres meses en promedio de retraso lo cual genera dificultad al momento de conceder las operaciones de crédito, además el sistema de buro de crédito (que reemplaza a la central de riesgos) que también complementa en el tema de historial crediticio, nivel de endeudamiento y calificación de score crediticio, al igual que el sistema descrito anteriormente lleva desactualizado con tres meses atrás por lo que no son confiables.

Al no estar actualizada la información, es posible que se dé una variación y puede llevar a tomar malas decisiones que a futuro se reflejaran con el incremento de la cartera en riesgo y cartera vencida.

4.3.16. Seguimiento permanente a socios que se atrasan con frecuencia en el pago de sus obligaciones.

La actividad que se realiza como parte de la gestión de recuperación de cartera de la Cooperativa es que se envía mensajes recordatorios a todos los créditos, sin embargo, a los socios que son cumplidos les genera malestar y a los incumplidos cuentan con información desactualizada, motivo por el cual es necesario contar con una base que permita identificar a estos socios y poder hacerles llegar la notificación oportunamente así como darles a conocer los medios de recaudación para el pago de sus obligaciones mediante: transferencias electrónicas, corresponsales solidarios que están disponibles en horarios de atención de los negocios y cajeros autoservicios que están disponibles las 24 horas.

4.3.17. Enviar mensajes o e-mails de recordatorios a socios con retrasos recurrentes previo a la fecha de pago.

Es necesario establecer y automatizar el envío de emails o mensajes de texto vía celular como etapa preventiva antes del vencimiento de la cuota de crédito en lo posible a socios que mantienen historial de atrasos en sus obligaciones constantemente con el objetivo de recordarles permanentemente las fechas de pago de sus cuotas y en lo posible complementar con actividades de acompañamiento y seguimiento a nuestros socios.

4.4. Mecanismos de Control

Para verificar que la propuesta de mejora al proceso de gestión y recuperación de cartera ha tenido efectos positivos se implementaran y evaluaran las siguientes variables:

Indicador de Mora. Este indicador nos ayudará a conocer el nivel de mora una vez aplicada las mejoras la proceso. Su frecuencia de revisión se la realizará una vez al mes. Si el efecto de la mejora es positivo el indicador de mora debe disminuir como efecto de una gestión óptima de cartera, alejándose notablemente por debajo del indicador meta propuesto en los POA'S de la cooperativa.

Cartera Castigada. El porcentaje de cartera castigada nos da un claro indicio de la calidad de la cartera de crédito que la Cooperativa Jardín Azuayo posee. Por tal motivo al finalizar el trimestre es necesario pedir un reporte al área financiera para conocer el comportamiento de la cartera que se ha castigado, esperando que el porcentaje de cartera castigada ha disminuido.

Evaluación de Conocimientos. Este indicador permitirá conocer el grado de capacitación y conocimiento de los colaboradores que laboran en la cooperativa, por lo tanto, es necesario que, al aplicar nuevos parámetros en el proceso de crédito, se conozca el grado de comprensión y formación en todos los niveles relacionados con el proceso de gestión de cartera.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

5.1. Recomendaciones para la propuesta de mejora

Como principal motivación de sugerencia dentro de la propuesta de mejora desarrollada, es necesario que la Cooperativa Jardín Azuayo agote todos los recursos disponibles para realizar la cobranza extrajudicial, es necesario tener un acercamiento personalizado al deudor y conocer las causas del incumplimiento de pago, darle alternativas de solución como puede ser: Acuerdos de pago, refinanciamiento de deudas, reestructuración de créditos de tal forma que evite caer en demanda judicial y se cobre los valores vencidos.

Rediseñar el manual de cargo por competencias que establezcan con claridad las actividades a desarrollar, que facilitara que fluya adecuadamente las actividades del proceso de gestión de cartera y se evite sobrecarga laboral hacia los colaboradores y el alto nivel de rotación de personal, controlando el incremento del indicador de mora.

Es importante la capacitación permanente del personal de gestión de cartera, así como complementar la retroalimentación al personal del Área de créditos, que facilitará el seguimiento y evaluación al proceso de colocación de cartera y permitirá identificar los puntos débiles a ser corregidos para garantizar el retorno de la inversión y la permanencia en el tiempo.

Para obtener los resultados esperados es necesario implementar las técnicas y procedimientos adoptados por las otras sucursales de un mismo espacio geográfico, ya que sus indicadores de mora así lo demuestran que son eficientes y efectivas al

momento de ejecutar una correcta gestión de cartera que implica desde la concesión hasta la recuperación.

5.2. Conclusiones

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. es la tercera más grande del Ecuador se encuentra bien posicionada dentro del mercado nacional y posee gran aceptación por parte de sus socios y público en general por lo cual es al realizar el diagnóstico del proceso actual de recuperación se observa que es muy básico, existe falencias en los rangos de notificación al no cumplirse a cabalidad con los rangos establecido para cada gestión, no todas las agencias cuentan con un responsable de recuperación a tiempo completo sino únicamente de manera parcial, la gestión de cartera judicial se maneja de forma independiente en cada agencia y a pesar de contar con un departamento jurídico, no es suficiente para abastecer la gestión a cada agencia, y se puede mejorar incorporando estrategias de segmentación de cartera por días de mora, por destino de créditos y por montos de obligaciones vencidas que permitirá tener un mejor control.
- Se necesita formar permanentemente a los colaboradores que manejan esta actividad de gestión de cartera dentro de la Cooperativa el diagnóstico del proceso de gestión y recuperación de cartera podemos identificar que el proceso que se está ejecutando no es del todo eficiente. Existen variables que se deben tomar en cuenta para mejorar el indicador de mora de las agencias del cantón Cuenca las mismas son: capacitación a los colaboradores en temas de cobranzas, mejoras a los sistemas internos como son: el sistema de recuperación judicial y el sistema de recuperación extrajudicial (SRJ y SRC)

para almacenar la información actualizada de manera permanente puesto que internamente son los canales de comunicación y seguimiento a la colocación de créditos, para cumplir con el propósito es necesario realizar un trabajo conjunto y lograr un esfuerzo coordinado, definiendo las actividades a desarrollar en cada una de las áreas como son: coordinación, caja, servicios y crédito ya que desde todas las áreas facilitara realizar el trabajo de recuperación eficientemente y realizar una planeación adecuada acorde a la realidad de cada Agencia.

- Al establecer indicadores de control y evaluación permitirá medir el grado de cumplimiento de los indicadores objetivos. Los mismos que son propuestos al iniciar el año en los POAS de cada una de las agencias, en el caso de existir resultados negativos se tendrá que realizar nuevamente ajustes al proceso de gestión de cartera, con el fin de alcanzar los indicadores meta solicitados ya que existe un alto número de instituciones financieras que ofertan sus productos y servicios, por lo cual la Cooperativa debe innovar permanentemente sus servicios que permitirá fidelizar a sus socios y también una buena recuperación de cartera siempre estará de la mano con una buena colocación crediticia.
- El costo de la implementación del plan de mejora propuesto es de \$47.550,00 y se lo aplicará por un tiempo de 8 meses, con el propósito de verificar como está el comportamiento de los indicadores de mora, así como los rubros considerados como cartera en riesgo. Los cuales se esperaría que sean menores en relación a los valores obtenidos antes de aplicar la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, A. (2020). *Propuesta metodológica para la recuperación de cartera total de pólizas de ramos de fianzas renovaciones, para la disminución de cartera vencida en la empresa de seguros Aseguradora de Sur C.A* [Universidad Politécnica Salesiana]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18770>
- Altamirano, P. (2011). *El riesgo crediticio y su influencia en la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito unión popular en el periodo 2007 - 2010* [Universidad Técnica de Ambato]. <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1965/1/TE0013.pdf>
- Anchundia, G., & Leiva, B. (2020). *Las cooperativas de ahorro y crédito y su importancia en la economía de la provincia de El Oro*. Universidad de Guayaquil.
- Constitución de la República del Ecuador, Pub. L. No. Registro Oficial 449, 449 (2008). www.lexis.com.ec
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, Registro oficial 444 (2011). www.lexis.com.ec
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., Cavaleri, F., & Bazán, L. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 5(2), 8–17. <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/85>
- Bayón, J. (2000). Derechos, democracia y constitución. *Discusiones*, 1, 65–94. <https://doi.org/10.52292/J.DSC.2000.2378>

- Besley, S. (2001). *Fundamentos de administración financiera*. McGraw Hill México.
<https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/54248>
- Bonilla, A., Corredor, G., Lizcano, C., Galeano, M., Miranda, A., Aldana, J., Rodríguez, J., & Suárez, C. (2011). Una aproximación hacia el concepto de honestidad en el ámbito laboral colombiano. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 4(2), 101–106.
<https://doi.org/10.33881/2027-1786.RIP.4210>
- Bosch, M., & Cavallotti, R. (2016, August 4). ¿Es posible una definición de integridad en el ámbito de la ética empresarial? *Revista Empresa y Humanismo*, XIX (2), 51–68. <https://doi.org/10.15581/015.XIX.2.51-68>
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Profit Editorial.
- Brachfield, P. (2012). Gestión del crédito y cobro. *Pere Brachfield*.
www.profiteditorial.com
- Buenaventura, G. (2003). La tasa de interés: información con estructura. *Estudios Gerenciales*, 19(86), 39–50.
- Carrizo, J. (1977). La tasa de interés. *Revista de Economía y Estadística*, 21(1-2-3-4), 81–118.
- Castrellón, X., & Sánchez, M. B. (2023). *Importancia de la metodología adecuada para la investigación financiera - contable en la Universidad de Panamá*. Revista FAECO Sapiens.
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/3414/3009

- Castro, A., & Castro, J. M. (2014). *Crédito y Cobranza*. Grupo Editorial Patria.
<https://books.google.es/books?id=gtXhBAAAQBAJ>
- Chiriani, J., Alegre, M., & Chung, C. (2020). Vista de Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017.
Revista Científica de La UCSA, 7(1), 23–30.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2019). *Plan Estratégico* (pp. 1–32).
- Cooperativas de las Américas. (2021). *Principios y Valores Cooperativos*.
<https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Cruz, M. (2015). *El sistema financiero y la evolución del sistema bancario* [Universidad de Jaén]. <http://tauja.ujaen.es/jspui/handle/10953.1/4314>
- Cuasquer, H., & Maldonado, R. (2011). Microfinanzas y microcrédito en Latinoamérica Estudios de los casos Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Paraguay. *Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos*.
<https://www.cemla.org/PDF/discusion/DDI-2011-03-02.pdf>
- De Allende, C., & Morones, G. (2006). Glosario de términos vinculados con la cooperación académica. *ANUIES*.
- De Lucio, J., Valero, M., Servicios de Estudios, & Consejo Superior de Cámaras. (2013). *La fidelidad de los consumidores a la marca*.
- Escobar, H., & Cuartas, V. (2006). *Diccionario Económico Financiero* (Universidad de Medellín, Ed.; Correa Lorenza, Vol. 3).

Estado Plurinacional De Bolivia. (2018). *Glosario de Términos Económico Financieros*.

Francisco, F. (2012). *La solidaridad como principio constitucional*.

Freundtdt-Thurne, Ú. (2009). ¿Es la confianza un activo intangible? *Pozo de Letras*, 8(8). <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/pozo/article/view/233>

Fuentes, B. (2016). *Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S. A*. Universidad de Guayaquil.

Gadea, E. (2009). *Estudio sobre el Concepto de Cooperativa: referencia a los Principios Cooperativos y a su discutida vigencia*. 7(17), 165–185. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3328932>

García, N., Martínez, L., Hurtado, A., Cárdenas, P., Velasco, F., Mejía, F., Quiceno, R., Guerrero, L., Berrío, C., & Mora, C. (1982). *Tasas de interés nominal y efectiva (Su conversión)*.

Guinnane, T. (2012). Las primeras cooperativas de crédito alemanas y las actuales organizaciones de microfinanzas. Semejanzas y diferencias. *Revista de Microfinanzas y Banca Social (MBS)*, 2.

Guzmán, C. (2005). Ratios financieras. *Gestiopolis.Com*. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2005/09/ratios-financieros-matematicas-financieras-1.pdf>

Hernández, J. (1996). Los deudores. *LiberAddictus*. www.liberaddictus.org/NumAnt.php

- Hinestrosa, F. (2016). Vista de La tutela del acreedor frente al deudor incumplido. *Revista de Derecho Privado*, 31, 5–21.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derpri/article/view/4794/5548>
- Imaicela, R., Curimilma, O., & López, K. (2019). Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.html>
- InSight. (2008). Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. *Acción InSight*, 26.
https://sptf.info/images/REC_ESP_Best_Practices_in_Collections_Strategies_May2021.pdf
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2015). *Resolución No. 165-2015-F. 4*.
<https://www.bce.fin.ec/images/junta/resolucion165f.pdf?dl=0>
- Kropotkin, P. (1902). *El Apoyo Mutuo: Un Factor de la Evolución*. Dharana.
www.editorialdharana.com
- Lagomarsino, R. (2003). Compromiso organizacional. *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 6(2), 79–83.
- Logacho, Á., & Valenzuela, J. (2013). *Diseño de un plan de riesgo crediticio a través del credit scoring para prevenir la morosidad en su cartera de productos y su incidencia en la estructura financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.* [Escuela Politécnica Nacional].
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/7059>

- Machado, Y., & Villanueva, E. (2022). Gestión de créditos y cobranzas en una empresa financiera del sector MYPE al 2021. *Repositorio Institucional - UCV*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/100657>
- Martínez, A. (2015, January). Las Cooperativas y su Acción Sobre la Sociedad. *REVESCO*, 34–49. <https://www.redalyc.org/pdf/367/36735416003.pdf>
- Mayorga Tayo, F. E. (2014). *Auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato*. [Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/20467>
- Merchán, J., & Ontaneda, D. (2015). El sistema cooperativo de ahorro y crédito y su relación con el desempeño económico en el Ecuador. Un análisis a nivel sectorial y empresarial. *Un Análisis a Nivel Sectorial y Empresarial*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Molina, V. (2002). *El Gestor de Cobranza* (Ediciones Fiscales ISEF, Ed.).
- Morales, A. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, julio.
- Moreta, V. (2014). “La Recuperación de Cartera Vencida y su influencia en la Rentabilidad de la Empresa Marcimex S.A., en la ciudad de Ambato”. [Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/7307>

- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. *Actualidad Contable FACES*, 4(4).
- Ospina, C. (2015). *Modelo avanzado para administrar la cartera crediticia en la empresa* [Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://hdl.handle.net/11059/6054>
- Palacios, E. (2002). La Hipoteca. *Docentia et Investigatio*, 4(5), 55–66. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/derecho/article/view/1042>
2
- Perramon, J. (2013). La transparencia: concepto, evolución y retos actuales. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 16, 11–27.
- Ramírez, L. F., Herrera, J. de J., & Londoño, L. F. (2016). El Cooperativismo y la Economía Solidaria: Génesis e Historia. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(109). <https://doi.org/10.16925/co.v24i109.1507>
- Revelo, S. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa "Profemac" de la ciudad de Tulcán*. Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Reyes, M. (2019). Biocentrismo, o el valor en una ética del respeto a la naturaleza. *Investigación Joven*, 6(Especial), 11–17. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/89803>
- Rubio, J., & Álvarez, D. (2022). *Propuesta metodológica de mejora en los procesos de recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo a*

efecto y transición de la pandemia. [Universidad Politécnica Salesiana].
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22973>

Sagner, A. (2012). El influjo de cartera vencida como medida de riesgo de crédito: Análisis y aplicación al caso de Chile. *Revista de Análisis Económico*, 27(1), 27–53. <https://doi.org/10.4067/S0718-88702012000100002>

Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3), 484–494.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=es

SEPS. (2022). La información de la economía popular y solidaria más completa del país a tu disposición. In *PORTAL ESTADISTICO SEPS*.
<https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Actualidad-y-Cifras-EPS-reducido-mar2022.pdf>

Soler, E. (2012). Delimitación del concepto de cooperativa: de los principios cooperativos a la responsabilidad social corporativa. *CIRIEC-España. Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 23, 37–58.

Superintendencia de Bancos. (n.d.). *Superintendencia de Bancos - Glosario de Términos* -. Retrieved October 11, 2022, from <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>

- Toro, J., & Palomo, R. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES-estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(2), 78–88.
- Torres, A., Guerrero, F., & Paradas, M. (2017). Financiamiento utilizado por las pequeñas y medianas empresas ferreteras. *CICAG*, 14(2), 284–303.
- Ulo, J. (2012). *Las tasas de interés y el riesgo crediticio en el sistema bancario Boliviano* [Universidad Mayor de San Andrés]. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/2236>
- Valenzuela, J. (2011). *Evolución del interés por mora en el sistema impositivo ecuatoriano de enero del 2003 a junio del 2011* [Universidad técnica estatal de Quevedo]. <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/2698/1/T-UTEQ-0048.pdf>
- Vargas-Machuca, M. (2017). Las cooperativas de crédito andaluzas en el siglo XX: origen y consolidación del sector. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 124, 175–214. <https://doi.org/10.5209/REVE.54925>
- Vázquez, N., Lalvay, F., & Vázquez, P. (2019). *Somos nuestra memoria historia de la cooperativa jardín azuayo 1996 - 2014: Vol. 1 ST* (Dirección de comunicación Jardín Azuayo, Ed.). Dirección de comunicación Jardín Azuayo.
- Vidales, L. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales* (Plaza y Valdes, Ed.).

Yaucán, L. (2018). *Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017* [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13048>

Anexo 2. Encuesta aplicada a colaboradores de la COAC Jardín Azuayo

Encuesta para mejoras al proceso de recuperación de cartera de la COAC Jardín Azuayo

Estimados compañeros reciban un cordial saludo, el motivo de la presente encuesta es para recopilar información que nos permita realizar un diagnóstico del proceso de recuperación de cartera de la Cooperativa Jardín Azuayo, como parte del trabajo de investigación de la maestría en Administración de Negocios en la Escuela de Posgrado Newman denominado: "Propuesta de mejora para la gestión de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda." Agradecemos de antemano por su participación y colaboración.

***Obligatorio**

1. ¿En qué agencia se encuentra laborando actualmente? *

Marca solo un óvalo.

- Cuenca
- Ricaurte
- Totoracocha
- Yanuncay
- El Valle
- Vergel
- Monay
- Patamarca
- San Blas
- Hurtado de Mendoza
- Feria Libre
- Cebollar

2. ¿Cuál es su cargo actual? *

Marca solo un óvalo.

- Responsable de Oficina
 Asesor Cooperativo
 Asesor de Servicios
 Cajero

3. ¿Como calificaría su conocimiento sobre la gestión de créditos y recuperación de cartera vencida siendo 1 lo mínimo y 5 lo más alto?

Marca solo un óvalo.

No Conozco

1

2

3

4

5

Pleno conocimiento

4. ¿Recibe capacitación permanente sobre la gestión en la colocación de créditos y recuperación de cartera vencida?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

2. ¿Cuál es su cargo actual? *

Marca solo un óvalo.

- Responsable de Oficina
- Asesor Cooperativo
- Asesor de Servicios
- Cajero

3. ¿Como calificaría su conocimiento sobre la gestión de créditos y recuperación de cartera vencida siendo 1 lo mínimo y 5 lo más alto?

Marca solo un óvalo.

No Conozco

1

2

3

4

5

Pleno conocimiento

4. ¿Recibe capacitación permanente sobre la gestión en la colocación de créditos y recuperación de cartera vencida?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

8. **En su cargo actual en el que usted se desempeña ¿Qué factores considera que influye en el proceso para la gestión de cartera vencida?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- Asesorar detalladamente al socio sobre los valores a depositar para el pago de su cuota de crédito en la fecha que le corresponde.
- Falta de control y seguimiento a las notificaciones (escritas, llamadas) y acuerdos de pago.
- Rangos inapropiados para empezar a notificar los créditos vencidos.
- Falta de personal a tiempo completo en cada agencia que se dedique a realizar la recuperación de cartera.
- Inconsistencias de información al momento de llenar las solicitudes de crédito.
- Carencia o limitación de herramientas adecuadas y actualizadas para análisis y verificación de datos (buró, sercobaco).
- Fijación de las fechas de pago que no corresponden a la realidad de cobro de salarios por parte de los obligados.
- Otras

9. **En el caso de haber elegido "Otras" en la pregunta anterior, indicar los factores que influyen según su conocimiento y perspectiva en la gestión de cartera**

10. **En el caso de implementarse una propuesta de mejora para gestión de la cartera vencida en la Cooperativa JA ¿En qué campos deberían ir enfocados?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- Información o Comunicación
- Formación continua a colaboradores.
- Mejoras en los sistemas y procesos internos de la Cooperativa
- Otros

11. En el caso de haber seleccionado "Otros" en la pregunta anterior indicar ¿En qué campos debería mejorar el proceso de gestión de cartera?

12. **¿Cuáles de las siguientes acciones cree usted que serían necesarias implementar en un plan de mejora para la gestión de cartera vencida?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- Implementar círculos de aprendizaje entre asesores cooperativos, de servicios y personal de cajas para información correcta de créditos
- Crear un perfil como asesor de recuperación de cartera a tiempo completo por cada agencia.
- Reducir al máximo el rango para empezar notificaciones telefónicas
- Validación de información posterior llenado de la solicitud de crédito y corregir si hay errores antes de la liquidación
- Gestionar adecuadamente la actualización de datos reflejados del sistema de buró y sercobaco
- Seguimiento permanente a socios que se atrasan con frecuencia en el pago de sus obligaciones.
- Enviar mensajes de texto o e-mails recordatorios a socios con retrasos recurrentes previo a la fecha de pago
- Otra

13. En el caso de haber elegido "Otra" en la pregunta anterior, indicar ¿Qué acción usted sugiere que se implemente en el plan de mejora?

Anexo 3. CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD PERPETUA

Que celebran por una parte la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, debidamente representada por el Eco. Juan Carlos Urgilés Martínez, en su calidad de Gerente, a quien en adelante y para los efectos del presente instrumento se le denominará **“LA COOPERATIVA”**, y por otra parte el Sr. **Milton Manuel Paute Domínguez** con CI: **0104666946**, en calidad de estudiante de la Escuela de Posgrados Newman previo a la obtención del título de Magister en Administración de Negocios y para los efectos del presente instrumento se le denominará **“EL/LAESTUDIANTE”**, al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

D E C L A R A C I O N E S:

I. DECLARA “LA COOPERATIVA”, POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE LEGAL:

A. Ser una institución, legalmente constituida de conformidad con lo dispuesto por las normas y leyes ecuatorianas aplicables.

B. Que, de conformidad con lo dispuesto por la legislación ecuatoriana, su representante dispone de las facultades y atribuciones necesarias para obligarse en los términos del presente contrato, mismas que a la fecha no le han sido revocadas, ni limitadas en forma alguna.

C. Tener su dirección jurídica para todos los efectos legales que se deriven del presente contrato, el que se ubica en su oficina central ubicada en la calle Benigno Malo 9-75 de la ciudad de Cuenca.

D. Que, por razones institucionales, es su voluntad celebrar el presente contrato de confidencialidad en los términos adelante precisados, a fin de mantener el secreto de la información que derive del trabajo realizado por **“EL/LA ESTUDIANTE”**.

II. DECLARA “EL/LA ESTUDIANTE”:

A. Pertenecer a la Escuela de Posgrados previo a la obtención del título de Magister en Administración de Negocios.

B. Que es su voluntad celebrar el presente contrato de confidencialidad y obligarse en los

términos adelante precisados.

C. Que conoce a cabalidad y acepta expresamente, que se le ha anunciado previo a la firma del presente instrumento, la información confidencial consistente en la totalidad de la tecnología, información, datos, especificaciones, sistemas de cómputo, métodos, procesos y en general, todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de LA COOPERATIVA.

D. Que reconoce que la titularidad de la información, y en general, de todos los elementos que componen la información confidencial mencionada en la declaración inmediata anterior, son propiedad de “LA COOPERATIVA”, y en tal virtud, la divulgación, comunicación, transmisión o utilización para beneficio de cualquier persona distinta a “LA COOPERATIVA”; así como la grabación, duplicación, o de cualquier otra forma de reproducción de cualquier información, a la que tenga acceso en virtud de las funciones que realice vinculada a “LA COOPERATIVA”, es del todo ilegal de acuerdo a la Ley de , propiedad intelectual y las disposiciones penales vigentes, independientemente de las obligaciones y sanciones previstas por las leyes aplicables.

E. Que la información que le será entregada será destinada única y exclusivamente para la elaboración de su proyecto de tesis denomina: “Propuesta de manejo para la gestión de carteravencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, agencia Ricaurte.

Cual realizará con el Sr. Pablo Andrés Orellana Gutiérrez con CI. 0107161614.

III. DECLARAN “LAS PARTES”:

A. En mérito de lo anterior, “LAS PARTES”, completamente libres de todo vicio de la voluntad que pudiera invalidar el presente instrumento, acuerdan someterse expresamente a las siguientes:

CLÁUSULAS:

PRIMERA. - OBJETO: Por medio de este contrato “EL/LA ESTUDIANTE” se obliga a guardar estricta confidencialidad y a no divulgar ni revelar, en forma alguna, datos, información, especificaciones, técnicas, métodos, sistemas y en general cualquier mecanismo o información al cual tendrá acceso en virtud de las funciones y/o actividades que realice con “LA COOPERATIVA”.

SEGUNDA.- ENTENDIMIENTO DEL CONTRATO: “LAS PARTES” intervinientes del presente acuerdo, expresamente manifiestan entender y reconocer las designaciones y palabras

que se han empleado en el contenido del mismo, con plenos efectos vinculantes para "LAS PARTES", manifestando que los rubros designados a las cláusulas, solo constituyen parámetros que no describen la amplitud que en su caso, representen las mismas; por lo que asientan que el significado de las expresiones siguientes, implican una base para el entendimiento del mismo, ya que deberán interpretarse de la forma más amplia posible, a saber:

A. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Toda aquella información de aplicación , comercial y/o para la prestación de servicios que guarde "LA COOPERATIVA" con carácter confidencial en soportes materiales de diversa naturaleza tangible, como es el caso de los programas de cómputo, códigos fuentes de los sistemas, bases de datos, documentos físicos, digitales y/o electrónicos o análoga éstos, los cuales cuentan con acceso restringido a su consulta, dando cumplimiento a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y art. 310 del código integral penal.

B. REVELACIÓN: Toda aquella difusión, comunicación, publicación y/o divulgación, en cualquier forma y a cualquier persona, de la información confidencial recibida o a la que haya tenido acceso "EL/LA ESTUDIANTE", con motivo de su vinculación con "LA COOPERATIVA".

C. APODERAMIENTO: Toda acción efectuada por "EL/LA ESTUDIANTE" de hacerse dueñas, ocupar para su beneficio, o para el de un tercero o ponga bajo su poder o el de un tercero, la información de carácter confidencial que haya recibido o a la que tenga o haya tenido acceso con motivo del presente acuerdo.

D. USO: Toda acción directa o indirecta, llevada a cabo por "EL/LA ESTUDIANTE", que impliquen el empleo de la información de carácter confidencial que haya recibido o a la que tenga o haya tenido acceso con motivo del presente acuerdo.

E. "LA COOPERATIVA": Persona jurídica que brinda el apoyo para que el estudiante pueda desarrollar su artículo académico.

F. "EL/LA ESTUDIANTE": Persona Natural que buscan generar su actividad académica, con el apoyo de la Cooperativa".

G. "LAS PARTES": Persona natural y jurídica que forman parte única y exclusivamente de

los efectos emergentes del presente contrato.

TERCERA. - VIGENCIA DEL CONTRATO: Las obligaciones y derechos que se deriven del presente contrato, surtirán efectos a partir de la fecha de firma del presente instrumento. Sin embargo, por la naturaleza propia del presente acuerdo, "LAS PARTES" convienen en que la vigencia del presente contrato será por tiempo indeterminado; ya que la obligación de guardar el secreto y/o información confidencial se mantendrá independientemente de la existencia de la relación que existe entre "LAS PARTES", quedando vigentes en todo tiempo las obligaciones contraídas, sin importar el motivo de la terminación del vínculo entre "LAS PARTES".

CUARTA. - PRESUNCIÓN DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Sin necesidad de notificación y/o aclaración alguna, se entenderá que, si llegare a existir duda, respecto a si alguna información constituye un secreto y/o información confidencial para "EL/LA ESTUDIANTE", ya sea derivada directa o indirectamente del presente acuerdo, ésta deberá ser tratada como confidencial y, por ende, estará sujeta a los términos de este contrato.

QUINTA. - CONSECUENCIAS PENALES POR INCUMPLIMIENTO: Los programas de cómputo, sistemas, códigos fuentes, datos, manuales, bases de datos, información y/o resultados, que le sean revelados o a los que tenga acceso "EL/LA ESTUDIANTE", serán propiedad de "LA COOPERATIVA", y por tanto sujetos a las disposiciones contenidas en la Ley de Propiedad Intelectual en vigor; en tal virtud, "EL/LA ESTUDIANTE" NO podrá divulgarlos, comunicarlos, transmitirlos o utilizarlos en beneficio de cualquier otra persona distinta a "LA COOPERATIVA", así como duplicarlos, grabarlos, copiarlos o de cualquier otra forma reproducirlos, sin la autorización expresa y por escrito de "LA COOPERATIVA", aceptando desde este momento "EL/LA ESTUDIANTE" que la violación o incumplimiento de lo dispuesto en la presente cláusula, y en general, a las condiciones mínimas de confidencialidad establecidas en el mismo, podrá ser sancionado con lo establecido en el Art. 310 del Código Orgánico Integral Penal, a más de los supuestos contemplados en la Ley de Propiedad Intelectual respecto a los delitos en materia de información confidencial, y cualquier otro que resulte.

SEXTA. - JURISDICCIÓN: Para la interpretación y ejecución de este instrumento, las partes convienen en someterse a la Jurisdicción de los Jueces y Tribunales Competentes de la ciudad de Cuenca, renunciando a cualquier fuero que por cualquier circunstancia pudiere corresponderles.

SÉPTIMA. - FIRMAS: Leído que fue el presente instrumento por las partes intervinientes del mismo, y aceptando los términos y condiciones estipulados, por su plena y libre voluntad, lo firman en todas y cada una de sus fojas útiles en un número de 2 copias, en la ciudad de Cuenca, a los 01 días del mes de febrero del año 2023.

<i>Por "LA COOPERATIVA"</i>	<i>EL/LA ESTUDIANTE</i>
<p>Nombre: Econ. Juan Carlos Urgilés Cargo: Gerente. C.I.:</p> 