



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO" LTDA. IMBABURA  
DEL CANTÓN IBARRA**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

**ING. DANNY VINICIO BARAHONA CISNEROS**

**ING. EDGAR ROLANDO DONOSO NICOLALDE**

**TUTORA:**

**MSC. MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO**

**OTAVALO, ENERO 2022**

---

## ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	ix
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	x
DEDICATORIAS .....	xi
AGRADECIMIENTOS .....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xv
1. Planteamiento del problema .....	1
2. Objetivo general .....	6
2.1. Objetivos específicos .....	6
3. Justificación.....	7
4. Metodología .....	9
A. Enfoque de la investigación.....	9
I. Método cualitativo .....	9
II. Método cuantitativo .....	9
III. La demostración empírico - deductiva.....	10
B. Nivel de investigación .....	10
I. Descriptivo.....	10
C. Tipo de investigación.....	10
I. Investigación documental .....	10
II. Investigación de campo.....	11

D.	Técnicas de investigación.....	11
5.	Presentación de resultados .....	13
5.1.	Capítulo I: Fundamentos de los modelos de gestión .....	13
5.1.1.	Modelos de gestión.....	13
5.1.2.	Tipos de modelos de gestión .....	13
5.1.3.	Características de los modelos de gestión .....	14
5.1.4.	La cobranza en las organizaciones .....	16
5.1.5.	Crédito y cartera .....	19
5.1.6.	El sistema cooperativo .....	24
5.1.7.	Indicadores de gestión.....	27
5.2.	Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual del departamento de cobranzas en la Cooperativa San Antonio LTDA. ....	28
5.2.1.	Breve reseña histórica de la Cooperativa San Antonio LTDA. ....	28
5.2.2.	Misión.....	29
5.2.3.	Visión .....	29
5.2.4.	Valores .....	29
5.2.5.	Principios cooperativos .....	29
5.2.6.	Estructura organizacional.....	31
5.2.7.	Segmento de la organización.....	32
5.2.8.	Productos y servicios.....	33
5.2.9.	Clientes.....	35
5.2.10.	Departamento de cobranzas.....	35
5.2.11.	Índice de morosidad.....	52
5.2.12.	Índice de mora por producto.....	54
5.2.13.	Índice de morosidad por oficial .....	56

5.2.14. Análisis e interpretación de la encuesta.....	57
5.3. Capítulo III: Modelo de gestión para el departamento de cobranzas.....	82
5.3.1. Antecedentes .....	82
5.3.2. Objetivos .....	82
5.3.3. Propuesta metodológica del modelo de gestión de cobranzas .....	83
Conclusiones .....	101
Recomendaciones.....	102
Referencias bibliográficas .....	103
Anexos.....	106
Anexo 1 .....	106
Anexo 2 .....	107
Anexo 3 .....	108
Anexo telefónico 1 .....	109
Anexo telefónico 2 .....	110
Anexo telefónico 3 .....	111
Anexo telefónico 4 .....	112
Primera notificación garante .....	113
Primera notificación socio.....	114
Segunda notificación garante .....	115
Segunda notificación socio .....	116
Tercera notificación garante.....	117
Tercera notificación socio .....	118
Cuarta notificación socio.....	119
Última notificación garante.....	120
Último notificación socio.....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Crédito .....	xv
Figura 2. Tipos de Modelos de Gestión .....	13
Figura 3. Características de los Modelos de Gestión .....	14
Figura 4. Componentes del Modelo de Gestión .....	15
Figura 5. Fases de la Cobranza .....	18
Figura 6. Clasificación de Crédito .....	20
Figura 7. Principios Cooperativos.....	24
Figura 8. Puntos de Atención del Sector Financiero Popular y Solidario.....	26
Figura 9. Perspectivas Cuadro de Mando Integral .....	28
Figura 10. Organigrama cooperativa San Antonio .....	31
Figura 11. Subprocesos del proceso de crédito .....	36
Figura 12. Índice de morosidad.....	53
Figura 13. Índice de morosidad año 2021 .....	54
Figura 14. Personal encuestado.....	58
Figura 15. Nivel de conocimiento sobre el manual de crédito y cobranzas de la institución ..	59
Figura 16. Metodología de Gestión de Cobranzas .....	60
Figura 17. Actualización del proceso de cobranzas .....	61
Figura 18. Modificación del proceso de cobranzas.....	62
Figura 19. Modificación del proceso de cobranzas.....	62
Figura 20. Fortalecimiento de la gestión de cobranzas .....	64
Figura 21. Tramos de gestión.....	64
Figura 22. Diferencias de los tramos de gestión .....	65
Figura 23. Herramientas para la gestión de cobranzas.....	66
Figura 24. Implementación de herramientas .....	67

Figura 25. Retroalimentación de procesos .....	67
Figura 26. Tiempo de capacitación .....	68
Figura 27. Tiempo de duración de capacitaciones .....	69
Figura 28. Capacitación favorable .....	69
Figura 29. Información de reportes .....	71
Figura 30. Opiniones de reportes .....	72
Figura 31. Vencimiento de cartera .....	73
Figura 32. Puntualidad de pago.....	73
Figura 33. Gestión de cobranzas .....	74
Figura 34. Gestión de cobranzas .....	75
Figura 35. Distribución de gestión de cobranzas .....	75
Figura 36. Políticas de cobranzas.....	76
Figura 37. Herramientas de gestión de cobranzas.....	77
Figura 38. Quejas socios .....	77
Figura 39. Mecanismos de morosidad .....	78
Figura 40. Porcentaje de encuestados .....	79
Figura 41. Notificaciones.....	80
Figura 42. Guía para la gestión de cobranzas .....	81
Figura 43. Documentación para la gestión de cobranzas.....	81
Figura 44. Estructura orgánico funcional del área de cobranzas .....	84
Figura 45. Comité de cobranzas.....	93
Figura 46. Cobranza preventiva .....	94
Figura 47. Cobranza correctiva .....	96
Figura 48. Cobranza judicial .....	97
Figura 49. Las 6 "C" de la cobranza.....	98
Figura 50. Tipo de cliente .....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores de Gestión de Cobranzas .....	xviii
Tabla 2 Segmentos de Crédito .....	21
Tabla 3 Puntos de Atención del Sector Financiero Popular y Solidario .....	26
Tabla 4 Clasificación de segmentos .....	32
Tabla 5 Instituciones por segmentos .....	32
Tabla 6 Productos de ahorro .....	33
Tabla 7 Líneas de crédito .....	33
Tabla 8 Servicios no financieros .....	34
Tabla 9 Clientes Cooperativa San Antonio .....	35
Tabla 10 Procesos de cada tipo de crédito .....	37
Tabla 11 Niveles de gestión de recuperación .....	38
Tabla 12 Recargos por morosidad .....	41
Tabla 13 Tipos de notificaciones posteriores a la fecha de vencimiento del pago de cuotas ..	42
Tabla 14 Gestiones de cobranza extrajudicial .....	44
Tabla 15 Provisión y calificación de cartera .....	46
Tabla 16 Criterios de calificación .....	47
Tabla 17 Cartera total .....	49
Tabla 18 Cartera oficina Atuntaqui .....	50
Tabla 19 Cartera oficina Cotacachi .....	50
Tabla 20 Cartera oficina Ibarra .....	51
Tabla 21 Cartera oficina San Antonio .....	52
Tabla 22 Tipos de cartera .....	52
Tabla 23 Índice de morosidad año 2020 .....	53
Tabla 24 Índice de morosidad año 2021 .....	53
Tabla 25 Índice de mora por tipo de cartera .....	54
Tabla 26 Índice de mora por producto .....	55
Tabla 27 Índice de morosidad por oficial .....	56

Tabla 28 Cargos institucionales .....	58
Tabla 29 Personal encuestado .....	58
Tabla 30 Nivel de conocimiento sobre el manual de crédito y cobranzas de la institución.....	59
Tabla 31 Personal con acceso al manual de crédito y cobranzas .....	60
Tabla 32 Metodología de Gestión de Cobranzas .....	60
Tabla 33 Actualización del proceso de cobranzas .....	61
Tabla 34 Modificación del proceso de cobranzas .....	61
Tabla 35 Modificación del proceso de cobranzas .....	62
Tabla 36 Mejora del proceso de cobranzas .....	63
Tabla 37 Fortalecimiento de la gestión de cobranzas .....	63
Tabla 38 Tramos de gestión .....	64
Tabla 39 Diferencias de los tramos de gestión.....	65
Tabla 40 Herramientas para la gestión de cobranzas .....	66
Tabla 41 Implementación de herramientas .....	66
Tabla 42 Retroalimentación de procesos .....	67
Tabla 43 Tiempo de capacitación .....	68
Tabla 44 Tiempo de duración de capacitaciones .....	68
Tabla 45 Capacitación favorable.....	69
Tabla 46 Acceso a reportes de gestión de cobranzas .....	70
Tabla 47 Información de reportes .....	70
Tabla 48 Número de reportes para la gestión de cobranzas.....	71
Tabla 49 Opiniones de reportes.....	72
Tabla 50 Vencimiento de cartera .....	72
Tabla 51 Puntualidad de pago .....	73
Tabla 52 Gestión de cobranzas .....	74
Tabla 53 Gestión de cobranzas .....	74
Tabla 54 Distribución de gestión de cobranzas.....	75
Tabla 55 Políticas de cobranzas .....	76
Tabla 56 Herramientas de gestión de cobranzas .....	76

Tabla 57 Quejas socios.....	77
Tabla 58 Mecanismos de morosidad.....	78
Tabla 59 Porcentaje de encuestados.....	79
Tabla 60 Notificaciones .....	80
Tabla 61 Guía para la gestión de cobranzas.....	80
Tabla 62 Documentación para la gestión de cobranzas .....	81
Tabla 63 Cobranza preventiva .....	86
Tabla 64 Cobranza correctiva .....	87
Tabla 65 Cobranza judicial .....	91
Tabla 66 Comité de cobranzas .....	93
Tabla 67 Cobranza preventiva .....	94
Tabla 68 Cobranza correctiva .....	95
Tabla 69 Cobranza correctiva .....	95
Tabla 70 Cobranza judicial .....	97



## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo/Nosotros, ING. DANNY VINICIO BARAHONA CISNEROS, ING. EDGAR ROLANDO DONOSO NICOLALDE declaramos que el trabajo denominado “MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO" LTDA. IMBABURA DEL CANTÓN IBARRA”, es de nuestra total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 03 días del mes de enero de 2022.

ING. DANNY VINICIO BARAHONA CISNEROS

C.C.: 1002372397

ING. EDGAR ROLANDO DONOSO NICOLALDE

C.C.: 1002689576



## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Certifico que el trabajo de investigación titulado “MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO" LTDA. IMBABURA DEL CANTÓN IBARRA”, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en Administración de Empresas, de los estudiantes ING. DANNY VINICIO BARAHONA CISNEROS, ING. EDGAR ROLANDO DONOSO NICOLALDE, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 03 días del mes de enero de 2022.

Tutor del Trabajo de Titulación

Mgs. De la Torre Altamirano Marina Soledad

C.C.: 1002817185

## DEDICATORIAS

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis sueños, anhelos y nunca rendirme, que soy capaz de lograr todo lo que me proponga.

Edgar Rolando Donoso Nicolalde

A Dios quien ha guiado y bendecido mi camino para que pueda concluir este trabajo de titulación.

A Danny y Luis Fabián, la expresión de amor e inspiración en mi vida, quienes cedieron su tiempo para que “papá estudie”.

A Rosy, mi compañera de vida, quien con sus palabras de amor me impulsó para culminar con éxito este trabajo de titulación.

A mis padres Fabián y Pilar cuya bendición diaria a lo largo de mi vida me ha llevado por el camino del bien.

A mis hermanos Alejandra y Fabián, quienes me apoyaron en todo momento.

A mis amigos Lenin y Diego que me motivan siempre a mejorar todos los días.

Danny Vinicio Barahona Cisneros

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a mis padres, esposa, hermanas, cuñado, sobrinos y demás familiares; porque son los más sagrado e importante que tengo en la vida, por ser siempre mis principales motivadores y formadores de lo que ahora soy como persona, sin ustedes y sus consejos, su amor y cariño yo no habría llegado hasta donde estoy. Los quiero mucho.

Edgar Rolando Donoso Nicolalde

Agradezco a la Universidad Otavalo, a los profesores del Primer Programa de Maestría, al personal administrativo, al Mgs. Adrián Andrade Coordinador del Posgrado, y en especial a la Mgs. Soledad de la Torre por su invaluable calidad de ser humano y haber aceptado ser nuestra tutora, guiándonos con paciencia y sabiduría hasta la terminación del presente trabajo de titulación.

Agradezco a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. “Imbabura”, a su personal, en especial a la Ing. Norma Vásquez por permitirme desarrollar el presente trabajo de titulación.

Danny Vinicio Barahona Cisneros

## RESUMEN

Las instituciones financieras tiene un común denominador, que es el alto nivel de complejidad que representa lograr la recuperación de la mayor cantidad de cartera vencida en el menor tiempo posible, los modelos de gestión de cobranzas exigen la implementación de políticas y procedimientos que se adapten a las necesidades reales de los socios, tener en socios con atrasos o socios en mora es parte del negocio financiero, las instituciones financieras se preparan desde el inicio frente a cualquier posibilidad de incumplimiento de un cliente, provisionando el 1% como concepto de cuentas incobrables por cada operación de crédito desembolsada, el problema nace cuando el indicador de morosidad sobrepasa los límites de tolerancia definidos por la institución y monitoreados por los organismos de control, es así que las instituciones financieras deben tecnificar la gestión de cobranzas mediante procesos, y la incorporación de herramientas metodológicas al proceso de crédito y cobranzas, el desarrollo de un modelo de gestión de cobranzas que se adapte a las necesidades institucionales permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. “Imbabura” permitirá mantener y controlar la cartera vencida. Además, mediante los métodos cuantitativo, cualitativo y la demostración empírico-deductiva, se realizó una investigación de los procesos existentes de la cooperativa, encontrándose espacios y actividades de mejora que se plasmaron en el nuevo modelo de gestión, al que se incorporó una guía metodológica para la gestión de cobranzas que se la denominó las 6 “C” de cobranzas.

**Palabras clave:** Modelos de Gestión; Crédito; Cobranzas; Indicadores de Gestión, Índice de Morosidad

## ABSTACT

Financial institutions have a common denominator, which is the high level of complexity represented by achieving the recovery of the largest amount of overdue portfolio in the shortest possible time, collection management models require the implementation of policies and procedures that adapt to the real needs of the partners, having partners with arrears or partners in arrears is part of the financial business, financial institutions prepare from the beginning against any possibility of default by a client, provisioning 1% as a concept of uncollectable accounts for each disbursed credit operation, the problem arises when the delinquency indicator exceeds the tolerance limits defined by the institution and monitored by the control bodies. Thus, financial institutions must make collections management more technically efficient through processes, and the incorporation of methodological tools to the credit and collections process, the development of a collection management model that adapts to institutional needs will allow the Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. “Imbabura” to maintain and control the overdue portfolio. In addition, through quantitative, qualitative methods and deductive empirical demonstration, an investigation of the existing processes of the cooperative was carried out, finding spaces and activities for improvement that were reflected in the new management model, to which a methodological guide was incorporated for the collection management that was called the 6 "C" of collections.

**Keywords:** Management Models; Credit; Collections; Management Indicators, Delinquency  
Index

## INTRODUCCIÓN

“Los Modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, no hay una última palabra al respecto, nada se puede dar por sentado, existen esquemas ya pasados y otros aplicables al ahora, sin embargo, el mundo cambia dando lugar a nuevas historias escritas por una sociedad que se modifica y que genera nuevas formas de pensar, tecnología, y políticas” (Alvarez, 2017, p. 9).

El siglo XX estuvo marcado por grandes cambios, los mismos que no solo se relacionan a los avances científicos, sino a los cambios industriales, el crecimiento económico y la expansión de las empresas dando origen al nacimiento de las multinacionales, el fortalecimiento de las grandes economías, y los paradigmas de administración de los recursos que generan riqueza.

En este contexto de cambios organizacionales podemos concluir que los modelos de gestión evolucionan constantemente para adaptarse a los cambios vertiginosos de las organizaciones y su entorno, es así que la forma de administrar de una empresa a inicios del siglo XX tendrá profundas diferencias en su forma de administrarla actualmente.

Dentro de las instituciones financieras, los cambios antes mencionados, han obligado a la alta gerencia a diseñar e implementar modelos de gestión que permitan enfrentar los cambios vertiginosos a los que están expuestas.

De acuerdo con la investigación realizada no existe un proceso estándar de crédito en las instituciones financieras, sin embargo, la mayoría de los autores en referencia al tema, concuerdan en las etapas que se detallan gráficamente en la siguiente cadena de valor en la Figura 1 a continuación:



*Figura 1.* Proceso de Crédito  
Elaborado por: Barahona & Donoso

Brevemente se describen las siete etapas de crédito anteriormente señaladas:

- **Promoción.** - Es la primera etapa del proceso de crédito en donde el Oficial de Negocios planifica, prospecta y promociona el portafolio de productos de la institución financiera.
- **Evaluación.** - En esta etapa el oficial de negocios realiza el levantamiento de la información del cliente, y prepara una propuesta de financiamiento que se ajuste a la realidad económica del cliente para proponer a la instancia de aprobación de la entidad financiera.
- **Aprobación.** - Las entidades financieras definen de acuerdo a metodologías propias una matriz de aprobación y la conformación de comités de crédito, quienes son los encargados de aprobar las operaciones de crédito propuestas por los oficiales de negocios.
- **Desembolso.** - Las operaciones de crédito aprobadas son comunicadas al personal encargado de la acreditación, quienes se deben comunicarse con el cliente para informar que las condiciones en la que la solicitud que fue presentada se aprobó por el comité de crédito.
- **Seguimiento y control.** - El oficial de negocios es quien de acuerdo al plan de inversión del cliente debe realizar el control y seguimiento de la misma.
- **Cobranzas.** - Es la gestión que realizan los oficiales de negocios con las operaciones de crédito vencidas desde un día de atraso, de acuerdo a la metodología de cada institución existe la cobranza preventiva que se la debe realizar antes del vencimiento de las operaciones de crédito, generalmente la realizan mediante SMS o llamadas.

Actualmente, la industria financiera está utilizando nuevas técnicas y herramientas de análisis en distintos ámbitos, con el fin de llevar a cabo una evaluación más precisa del riesgo asociado a cada cliente. Con ello, se pretende identificar las acciones más efectivas de cobranza y enfocar los esfuerzos hacia donde puede haber una mayor recuperación. Estas iniciativas llevan a las instituciones financieras a bajar sus costos de operación y mejorar el servicio al cliente (Galaz, 2012, p. 5).

La cobranza ha sido concebida únicamente como recuperación de créditos en mora, su gestión se basa en visitas, llamadas, notificaciones, no existe la retroalimentación que en todo proceso debe tener, por lo que se cometen con frecuencia los mismos errores en el proceso de crédito

convirtiéndolos en parte del mismo, en la actualidad es indispensable incorporar herramientas que permitan fortalecer la gestión de cobranzas, un gran número de instituciones financieras a nivel nacional se han preocupado de implementar un score de crédito.

Para determinar las estrategias es fundamental segmentar la cartera de clientes, de acuerdo con las características comunes de los clientes y las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda, para así determinar las estrategias que son adecuadas para segmento de clientes que tienen problemas similares (Morales Castro & Castro Morales, 2015, p. 146).

Los scorings de cobranza son muy similares a los de aprobación de crédito, la utilidad es que principalmente ayuda a eficientar los esfuerzos de cobranza realizados manualmente (llamadas, seguidores, acciones jurídicas, etc.) algunos de los parámetros (atributos) que utiliza son los siguientes:

- Histórico de Morosidad
- Comportamiento de pago
- Condiciones del deudor (ingresos – egresos actuales) La intención de un scoring de cobranza es poder maximizar y enfocar los esfuerzos de cobranza para poder rastrearlos y aumentar sus probabilidades de cobro (Diaz, 2011, p. 31).

Es así que el desarrollo e implementación de un score de cobranzas con tecnología Big Data optimizaría los recursos de las organizaciones, definiendo estrategias de cobranza de acuerdo al comportamiento de pago de cada cliente, es decir no desgastar recursos cuando se conoce el comportamiento de pago de un cliente. Los canales electrónicos de cobro como son el mail, WhatsApp, Interactive Voice Response no son utilizados eficientemente.

Cuando un crédito cae en mora genera un sin número de gastos que en la mayoría de las veces no son considerados en las organizaciones, las visitas fallidas o la demora en ubicar geográficamente al cliente son las que generan mayores costos operativos, por cuanto un oficial de crédito y cobranzas tienen que trasladarse al campo a notificar utiliza demasiado tiempo en establecer la ubicación del cliente, o a su vez se traslada a la dirección y no lo encuentra, por que desconoce el horario que el cliente está en su domicilio o su negocio, para ello el uso de la tecnología *Bussiness Intelligent* contribuye a la toma de decisiones inteligentes en la gestión.

La gestión de cobranzas en la actualidad es únicamente medida en el indicador de morosidad y en algunos casos se incorporan las provisiones, sin embargo, para controlar todo el proceso de crédito es indispensable incorporar indicadores que permitan medir integralmente al mismo, indicadores como los que se detallan a continuación permitirán controlar la gestión de cobranzas y evaluar el proceso de crédito.

Tabla 1  
*Indicadores de Gestión de Cobranzas*

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
% Créditos en mora por fecha de colocación	Número de créditos en mora en un número de mes determinado Número de créditos otorgados en un mes base
% Créditos en mora inubicables por fecha de colocación	Número de créditos en mora inubicables en un mes determinado Número de créditos otorgados en un mes base
% Compromisos efectivos de pago	Número de compromisos efectivos en un mes Número de compromisos establecidos en un mes

Elaborado por: Barahona & Donoso

## **1. Planteamiento del problema**

La gestión de cobranzas en un gran número de instituciones financieras tiene un común denominador, que es el alto nivel de complejidad que representa lograr la recuperación de la mayor cantidad de cartera vencida en el menor tiempo posible.

Desde el 16 de marzo del 2020, fecha en el que el gobierno de Lenín Moreno decretó el estado de excepción en todo el país para frenar el avance del COVID-19, medidas como el toque de queda, cierre de aeropuertos, suspensión del transporte interprovincial e interparroquial, la circulación de acuerdo al número de placa, la atención de acuerdo al último número de cédula, elevó drásticamente el nivel de complejidad para recuperar los créditos en mora (Secretaría General de comunicaciones de la Presidencia, 2020). Adicionalmente a estas medidas el gobierno a través de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, impuso medidas como el aplazamiento de cuotas por 90 días, y luego por 60 días adicionales, el no cobro de intereses de mora y gastos de cobranzas, en cierta manera logró dar un respiro a los clientes para reorganizar sus actividades para cumplir con sus obligaciones financieras.

En la última semana de junio, todas estas resoluciones y programas se recogen y ratifican en la Ley de Apoyo Humanitario, que además incluye medidas complementarias que guiarán el camino hacia la recuperación de la economía y el bienestar después de la pandemia. De dicha ley se puede identificar que el Estado ha depositado la mayor parte del peso de la reactivación post - pandemia sobre el sector financiero, convirtiéndolo en uno de los entes claves en la recuperación de la actividad económica y del mercado laboral del país, pues por un lado se establece que debe proporcionar alivio a sus socios y clientes mediante el aplazamiento en el pago de sus obligaciones y al mismo tiempo, debe canalizar los recursos hacia los segmentos productivos para que logren su reactivación y protejan el empleo a través de líneas de crédito preferentes (Equifax Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, 2020, p. 8).

Sin embargo, la falta de socialización de estas medidas que se implementaron ha originado en ciertos casos un problema mayor para obtener el pago de las cuotas pendientes, el aumento del valor de las cuotas o el incremento en el número de las cuotas pendientes, aumentan en la mayoría de los casos significativamente el valor total a cancelar.

La gran mayoría de clientes del sistema financiero asumieron que los aplazamientos de las cuotas, significaba periodos de gracia, desconociendo que por el capital insoluto de los créditos se genera un interés diario que al final debe ser asumido por el cliente, lo que significó que al mantener un capital constante por 90 días en algunos casos y en algunos 150 días, los intereses que se deben pagar aumentan significativamente el valor total de crédito, es así que los clientes ahora enfrentan tres grandes problemas, la disminución drástica de sus ingresos, un alto incremento del valor total a pagar de sus créditos y el incremento del tiempo a pagar, y para las instituciones financieras se incrementaron los clientes vencidos.

Desde la perspectiva de las instituciones financieras se vieron afectadas por cuanto al no tener el pago de sus clientes, sus ingresos disminuyeron, en base a la dificultad que tuvieron sus clientes para cumplir con el pago de sus obligaciones.

Es así que nacen nuevos retos para las instituciones financieras, ahora no solo es lograr la recuperación de las cuotas vencidas, en el menor tiempo posible, por cuanto hay que considerar que la gestión de cobranzas en campo antes del COVID-19 era fundamental para la recuperación de cartera vencida, los gestores de cobranzas se enfrentan a un nuevo problema, que es el no contagiarse de COVID-19 durante la gestión de cobranzas, es así que en la actualidad es indispensable para las instituciones financieras un diseño un modelo de gestión de cobranzas que se adapte a la situación actual de las instituciones y los clientes.

En las instituciones financieras, para incrementar la eficiencia de la cobranza, según Galaz y Ruiz las instituciones financieras han intensificado la estandarización, automatización y medición del desempeño de sus procesos. Asimismo, la forma en la que se establecen las responsabilidades para la recuperación de la cartera busca asignar a los ejecutivos en donde van a ser más eficientes, capacitándolos para ser asesores financieros más que sólo cobradores (Galaz, 2012, p. 1).

Desde la experiencia de los autores se puede concluir a la morosidad de la cartera como un termómetro que indica la calidad de la cartera colocada, desde esta perspectiva la gestión de cobranza debe abrir su campo de acción y no limitar su gestión a llamadas y visitas, sino retroalimentar el proceso de crédito, a través de información que permitan mejorar el proceso continuamente, de esta manera el proceso de crédito se fortalecerá continuamente, así la gestión de cobranzas debe ser concebida como el control de calidad del proceso de crédito.

Los modelos de gestión de cobranzas exigen la implementación de políticas y procedimientos que se adapten a las necesidades reales de los clientes. La evidencia estadística demuestra que los deudores tienen más de un acreedor, y aquél al que pagan primero es quien cobra con mayor eficiencia, el deudor cada día se informa más y de mejor manera, busca asesoramiento, en muchos casos el deudor es quien pretende poner sus condiciones de negociación, cada vez es más frecuente recibir quejas en la unidad de servicio al cliente de las instituciones financieras, reclamos por supuestos excesos en la gestión de cobranza, el deudor hoy reclama derechos que siempre tuvo pero que nos los realizaba por desconocimiento, así en algunas ciudades del país se han organizado grupos de deudores, que se autodenominan: deudores de buena fe, quienes cada vez reúnen más integrantes.

La evolución del rol del ejecutivo, de cobrador a asesor financiero requirió de una redefinición del modelo organizacional. Los ejecutivos de cobranza ahora deben tener una visión integral del cliente, así como ser especialistas en el diagnóstico y manejo del nivel de morosidad, a fin de dar una atención personalizada y proponer soluciones integrales para cada cliente. De modo que la asesoría es reorientada y enfocada a las necesidades del usuario, a fin de resolver sus preocupaciones financieras, estableciendo el convenio con la mayor probabilidad de éxito (Galaz, 2012, p. 9).

Con este antecedente las instituciones se ven obligadas a elevar el perfil profesional del personal de cobranzas, la cobranza actualmente significa mucho más que hacer llamadas telefónicas y dejar notificaciones, y a pesar de que lo habitual era que las cobranzas estuvieran a cargo de personas con pocas herramientas y capacitación, la cobranza es igual de importante como cualquiera de las etapas en el proceso de crédito, no es posible mejorar en forma aislada una sola de esas etapas sin preocuparse por el funcionamiento correcto de las demás como sucede tradicionalmente, fortaleciendo todas las etapas de crédito a excepción de la etapa de cobranza.

Los directivos de las organizaciones tradicionalmente han conformado los departamentos de cobranzas sin un análisis detallado del perfil ideal de un gestor de cobranzas, el perfil es elemental en la mayoría de instituciones, dejando a un lado competencias indispensables para el cargo, competencias como negociación, motivación, enfoque en resultados, el nivel salarial

no es atractivo para personal calificado, dentro de los organigramas de los departamentos de crédito y cobranzas, el gestor de cobranzas está en el último nivel.

Otro error es la falta de capacitación, en el país las ofertas de capacitación en gestión de cobranzas son mínimas y genéricas, sus contenidos son similares, por no decir iguales, a diferencia de las capacitaciones de crédito. Las capacitaciones en gestión de cobranzas reúnen a gestores de cobranzas de varias instituciones, de esta manera resulta complicado que los conocimientos adquiridos sean aplicados en sus actividades diarias.

La capacitación de la gestión de cobranzas es particular, diferente a las otras etapas de crédito, en estas etapas siguen lineamientos generales donde necesita adaptarse a la realidad de cada institución, por ejemplo, si el gestor de cobranzas recibe una capacitación, la necesidad de implementar un comité de cobranzas y dentro de su institución no existe dicho comité, no puede aplicar los conocimientos adquiridos.

En una capacitación para la evaluación de crédito el oficial de crédito es capacitado en analizar las 5 C de crédito: capital, colateral, condiciones, capacidad, carácter, y esto si es posible aplicar en cualquier institución financiera, de hecho, si el oficial de crédito capacitado cambia de trabajo a otra institución financiera puede aplicar los conocimientos adquiridos, a diferencia de lo que ya se señaló con la gestión de cobranzas.

En consecuencia, la capacitación en gestión de cobranzas debe ser basada en la realidad de las instituciones financieras. Existen lineamientos generales en los que se pueden capacitar, como por ejemplo técnicas de negociación, no obstante, nadie puede ofertar un curso de cobranzas en el que le enseñen a un gestor a cobrar, más bien, la capacitación debe centrarse en el desarrollo de habilidades direccionadas a la gestión de cobranzas, ahí radica la complejidad y la importancia de la gestión de cobranzas.

Con base en la cadena de valor que se detalló anteriormente, todos los involucrados en el proceso de crédito deben estar capacitados en todo el proceso, no es conveniente que las personas sean capacitadas en una sola etapa del proceso, ya que, en el caso del gestor de cobranzas, al desconocer sobre el análisis de crédito, se le dificulta retroalimentar el proceso, determinando así una problemática frecuente en las instituciones financieras.

En el caso de aislamiento de las etapas del proceso de crédito, por ejemplo, el gestor de cobranzas tiene que estar capacitado para levantar información que permita evaluar la capacidad de pago del cliente y pueda contrastar con la información levantada anteriormente por el oficial de crédito y con el compromiso de pago establecido con el cliente, lo primero permitirá retroalimentar la etapa de evaluación de crédito, lo segundo permite establecer un convenio de pago efectivo, pero si el gestor de cobranzas desconoce de análisis de crédito no puede realizar una gestión eficiente.

Actualmente el reglamento de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” basa su gestión en la segmentación de créditos en mora por número de días vencidos, sin considerar factores adicionales que son importantes como por ejemplo número de operaciones de crédito anteriores, número de cuotas atrasadas en el crédito actual y altura de morosidad. Por lo tanto, es indispensable establecer estrategias que se adapten al tipo de deudores al que se van a dirigir, ya que no debe darse el mismo trato a quien mantienen una mora de cinco o seis meses que a quien cuenta con un retraso de dos semanas, así también, quienes tienen retrasos por primera vez o quienes mantengan retrasos recurrentes desde sus primeras cuotas. Por lo anteriormente expuesto, ¿El diseño de un modelo de gestión de cobranzas permitirá gestionar de forma integral la cartera vencida de la institución con políticas y procedimientos de gestión eficientes?

## **2. Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión para el Departamento de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” que le permita a la institución disminuir y controlar la cartera vencida.

### **2.1. Objetivos específicos**

- Definir un marco teórico que permita estudiar los modelos de gestión aplicables al proceso de Crédito y Cobranzas.
- Realizar una investigación de los procesos existentes en el proceso de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio”, para evaluar los espacios y actividades de mejora.
- Diseñar un modelo de gestión que permita fortalecer la gestión del Departamento de Cobranzas.

### **3. Justificación**

Tener en socios con atrasos o socios en mora es parte del negocio financiero, es así que contablemente se realiza una provisión del 1% a todas las operaciones de crédito desde el primer momento cuando se realiza el desembolso de dicha operación, es así que, las instituciones financieras se preparan desde el inicio frente a cualquier posibilidad de incumplimiento de un cliente, como concepto de cuentas incobrables.

El problema nace cuando el indicador de morosidad sobrepasa los límites de tolerancia definidos por la institución y monitoreados por los organismos de control como la Superintendencia de Bancos y Seguros o la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Es por eso que las instituciones financieras en los últimos años deben prestar mayor atención al desarrollo de estrategias y buscar nuevos mecanismos de cobranza que permitan disminuir los niveles de morosidad y cartera vencida institucionales.

Un crédito puede incurrir en mora por múltiples factores, y la principal responsabilidad de todos los actores en el proceso de crédito, es anticiparse con procesos, procedimientos y estrategias efectivas que permitan mantener una cartera sana. En la relación costo beneficio en el proceso de cobranza, es menos costoso para la institución, prevenir la cartera vencida que realizar una cobranza correctiva, la misma que por su naturaleza es más costosa, por los recursos que se utilizan para que una operación de crédito se normalice.

Las entidades financieras y en la situación actual de la Cooperativa objeto de estudio se ha concebido al departamento de cobranzas como un departamento de apoyo el que está aislado en el proceso de crédito. Para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales la cobranza necesita un cambio en la institución, pasando de ser un departamento de apoyo a un departamento de control, como se mencionó anteriormente.

El departamento de cobranzas debe ser concebido como el control de calidad del proceso de crédito, este cambio permitirá reducir el índice de mora y provisiones en la institución.

El crecimiento institucional y las nuevas condiciones de mercado han creado la necesidad imperiosa de la profesionalización del área de cobranza dentro de la institución, lo que exige que el perfil de los oficiales de cobranzas se modifique y se adapte a este cambio que necesita el establecimiento.

Tradicionalmente los costos de la gestión de cobranza son asumidos por el socio o cliente, así lo aceptan en el momento del desembolso, es decir damos a conocer al cliente desde el momento que obtiene un crédito, que puede atrasarse y que el atraso tiene un costo, es decir, si lo analizamos desde otro punto de vista, estamos ofreciendo al cliente, un servicio por pago retrasado, si empezamos analizar a la gestión de cobranza como un servicio que prestamos a los socios en mora, debemos redefinir todos los procesos en los que se encuentre inmersa.

El modelo de gestión debe permitir controlar la gestión mediante indicadores; el control es un componente importante en cualquier proceso, y como tal no puede estar ausente en un modelo de gestión en el proceso de crédito y cobranzas, en su mayoría las instituciones financieras miden únicamente el indicador de morosidad y las provisiones, dejando de lado otros indicadores que permitirían fortalecer su gestión.

## **4. Metodología**

Una de las fases específicas del proyecto inicia desde un punto de vista teórico, la cual conduce a una selección de técnicas e instrumentos de investigación a través de un proceso metodológico para realizar el estudio de una manera ordenada y sistemática con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

La investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” en el Departamento de Crédito y Cobranzas, el cual se considera como una de las principales herramientas para el desarrollo de la investigación. Para la ejecución del presente estudio se tomará en cuenta diferentes aspectos metodológicos por su naturaleza investigativa, los cuales son:

### **A. Enfoque de la investigación**

Se ha determinado un enfoque mixto para el desarrollo de la presente investigación como se describe a continuación.

#### **I. Método cualitativo**

A través del enfoque cualitativo se descubren y establecen preguntas de investigación. Con frecuencia se utilizan técnicas de recolección de datos que no necesitan medición estadística como las notas de campo, las entrevistas, la observación directa, las descripciones, etc. Las respuestas a las preguntas de investigación como sus resultados se determinan a través de categorías (Maldonado Pinto, 2018, p. 36).

A través de este enfoque se pretende evaluar e interpretar la información obtenida con el propósito de investigar y analizar cuáles son los problemas que tiene cada trabajador en departamento de crédito y cobranzas al momento de desempeñarse en sus puestos de trabajo.

#### **II. Método cuantitativo**

El más conocido de los enfoques, el cuantitativo utiliza la recolección y el análisis e interpretación de los datos para contestar preguntas de investigación o probar hipótesis establecidas previamente (Maldonado Pinto, 2018, p. 36).

Así, mediante este método se pretende buscar estrategias utilizando técnicas de recolección de datos para mejorar los procesos que requieren los clientes que se encuentran en la base de cobro de la Cooperativa.

Esta técnica que permite obtener información por escrito y tabular toda la información recolectada a través de los instrumentos y extraer porcentajes para identificar riesgos y establecer mejoras a través del fortalecimiento de los procedimientos. Una vez recolectada toda la información se procederá a identificar el problema. Este proceso se realizará mediante un análisis de los datos recabados en la Cooperativa de forma que se obtengan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para determinar las estrategias de solución.

### **III. La demostración empírico - deductiva**

El método empírico se sustenta en la observación, práctica y experiencia, mientras que el método deductivo parte de lo general a lo específico, una vez que se cuente con la base de recolección y procesamiento de datos, tanto de fuentes primarias, secundarias, terciarios y, además, el manejo de la estadística como instrumento principal de la demostración, se usará esta técnica de investigación.

#### **B. Nivel de investigación**

##### **I. Descriptivo**

Mediante esta investigación se pretende medir, recolectar y analizar toda la información que se obtenga. De esta manera se permitirá conocer la situación de cobro de la Cooperativa, verificar la problemática que enfrenta la misma a través del análisis de datos y plantear soluciones acordes a la realidad del entorno.

#### **C. Tipo de investigación**

##### **I. Investigación documental**

Mediante la investigación documental se procederá a sustentar bibliográficamente la investigación mediante libros, artículos científicos, sitios web y tesis que faciliten el desarrollo de la investigación mediante el análisis e interpretación de conceptos o datos relevantes que aporten al estudio.

## **II. Investigación de campo**

A través de este tipo de investigación, los autores se dirigirán al lugar donde se está realizando el estudio para la recolección de la información mediante las técnicas mencionadas a continuación con el fin de obtener la información requerida.

### **D. Técnicas de investigación**

Se aplicará, en primer lugar, la técnica de investigación denominada entrevista de profundidad, la cual será dirigida a cada trabajador y supervisor; su aplicación se dará en forma independiente con la finalidad de evitar posibles sesgos, esta técnica ha sido utilizada en diferentes campos de la investigación ya que permite recaudar información acerca diversas variables de estudio. Posteriormente se utilizará la técnica de grupo focal para identificar problemas entre trabajadores y establecer posibles soluciones para resolver los problemas.

Así también, se usará la observación, la cual es considerada como el método más generalizado ya que permite captar, percibir el fenómeno, registrar datos de las características mediante la búsqueda, la interacción y formulación de nuevas respuestas ante el objeto de estudio de forma individual o colectiva.

La fuente de recolección de datos será:

#### **Información Primaria:**

- Libros
- Tesis planteadas
- Opiniones de expertos
- Revistas
- Video llamadas

#### **Información Secundaria:**

- Bibliografías
- Sitios web
- Enciclopedias
- Diccionarios

### **Información Terciarios:**

- Bibliografía de bibliografías

## 5. Presentación de resultados

### 5.1. Capítulo I: Fundamentos de los modelos de gestión

#### 5.1.1. Modelos de gestión

Los Modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, no hay una última palabra al respecto, nada se puede dar por sentado, existen esquemas ya pasados y otros aplicables al ahora, sin embargo, el mundo cambia dando lugar a nuevas historias escritas por una sociedad que se modifica y que genera nuevas formas de pensar, tecnología y políticas (Alvarez, 2017, p. 9).

#### 5.1.2. Tipos de modelos de gestión

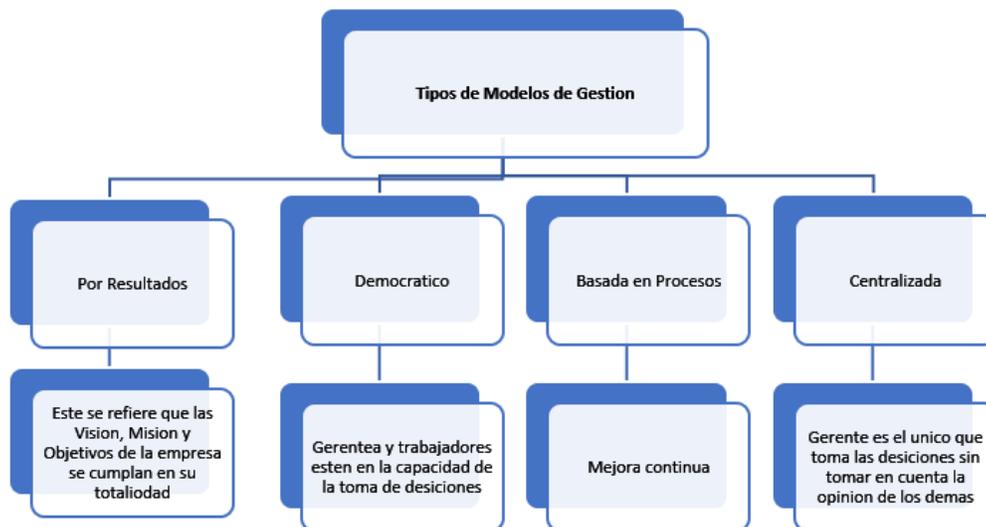


Figura 2. Tipos de Modelos de Gestión  
Elaborado por: Barahona & Donoso

Como podemos observar en el mapa conceptual que antecede la empresa pueden utilizar diferentes modelos de gestión y las mismas aplicaran de acuerdo a los resultados que se pretende obtener entre los más importantes y conocidos tenemos: por resultados, democrático, basada en procesos, centralizada.

### 5.1.3. Características de los modelos de gestión



Figura 3. Características de los Modelos de Gestión  
Elaborado por: Barahona & Donoso

### 5.1.3.1. Componentes de los modelos de gestión



Figura 4. Componentes del Modelo de Gestión  
Fuente: (Modelos de Gestión en Salud. Buenos Aires, 2002).

En el gráfico que antecede podemos observar que los componentes para que un modelo de gestión funcione correctamente están tres componentes importantes: estar, ser y hacer

Estar: aquí es la cultura, estructura y ambiente que predomina en las organizaciones

Ser: se encuentra la misión, visión, valores de la empresa esto debe de estar bien claro para los gerentes y trabajadores para lograr cumplir con los objetivos

Hacer: encontramos prioridades, funciones, actividades aquí se distribuye de una forma adecuada a los trabajadores en las diferentes áreas de trabajo de acuerdo a sus capacidades.

### 5.1.3.2. Formulación de modelos de gestión

La ventaja competitiva es un concepto desarrollado por Michael Porter, entendiéndose como la capacidad que tiene una organización de sobresalir, sostenerse y obtener una posición muy favorable frente a otras de su mismo sector y con las mismas condiciones. Las empresas se encuentran inmersas en el mundo de las tecnologías, comunicaciones y la globalización poniendo a su disposición herramientas, conocimiento, innovación y hasta la capacidad de copiar a sus competidores; provocando que cada vez sea más estrecha la brecha que diferencia unas de otras. Ya no es capital financiero, ni los sistemas productivos los que engrandecen una compañía, ahora se habla de gestión del conocimiento, de creatividad, actividades netamente humanas (Alvarez, 2017, p. 18).

### ***5.1.3.3. Implementación de modelos de gestión***

El Modelo de gestión de personas en una compañía no se puede copiar fácilmente en otra: responde está a varios factores algunos ya enunciados al iniciar y otro muy importante la “cultura organizacional” el pensar colectivo. Las empresas tienen su propia identidad, personalidad y aquello que resulte apropiado en una puede que no se ajuste al modo de vida de otra (Alvarez, 2017, p. 19).

### ***5.1.3.4. Evaluación y control***

**Control:** Para un control adecuado y completo del cumplimiento de lo planeado, es necesario que la administración cuantifique los planes y objetivos en un presupuesto operativo, de tal manera que pueda dar seguimiento a la ejecución de las actividades e iniciativas estratégicas analizando sobre la marcha las desviaciones, con respecto a lo presupuestado y detectar las oportunidades de mejora, proponer los cambios y realizar adecuaciones con una adecuada toma de decisiones para el logro exitoso de los objetivos (Pereira Palomo, 2019, p. 9).

**Evaluación:** Realizar un adecuado diagnóstico o evaluación sobre el cumplimiento de los controles, cuyos resultados deben de satisfacer los requerimientos de la dirección general y contribuir a proporcionar los elementos adecuados que contribuyan a una acertada y oportuna toma de decisiones (Pereira Palomo, 2019, p. 9).

### **5.1.4. La cobranza en las organizaciones**

El sistema de cobranzas se define como un proceso de “ayuda a las organizaciones empresariales y/o compañías a tener un mejor control y administración de sus ingresos o finanzas, que la empresa siga siendo rentable, y que el proceso de cobranza sea rápida y eficiente” (Timaná, 2019, p. 2).

La cobranza en las organizaciones tradicionalmente es confundida con la recaudación de valores, siendo esta una parte de la gestión de cobranzas, por lo que el gestor de cobranzas es llamado cobrador, induciendo indirectamente a que sus funciones se limiten a recaudar.

En el sistema financiero la cobranza tradicionalmente ha sido concebida como una etapa aislada del proceso de crédito, pero si la vemos desde otra perspectiva, una eficiente recuperación de cartera permite a las instituciones la continuidad en el negocio, por el contrario,

una deficiente recuperación de cartera origina perdidas por la provisión que genera a través de la maduración de la cartera vencida.

#### ***5.1.4.1. Concepto de cobranzas***

La cobranza es un proceso mediante el cual una persona o institución recupera valores por un producto o servicio adquirido por un cliente.

El concepto de cobranzas ha sido asociado a recuperar valores atrasados, sin embargo, no siempre es así, puede realizarse cobranza preventiva de valores que aún no están vencidos.

En las instituciones financieras el proceso de la cobranza inicia después de que se ha otorgado el crédito y el cliente debe pagarlo; entonces, puede ocurrir lo siguiente:

1. El acreditado comienza a pagar en tiempo y forma.
2. El acreditado incumple.

En ese sentido, el análisis de la cobranza comienza con el procedimiento de reembolso (Morales Castro & Castro Morales, 2015, p. 157).

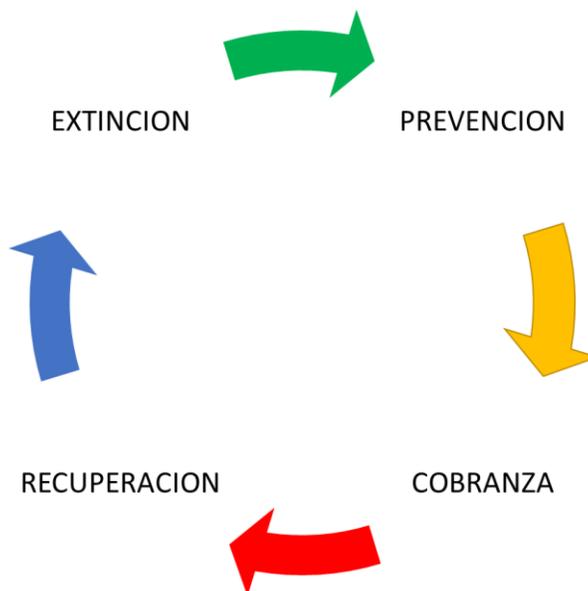
Por lo tanto, la gestión de cobranzas debe empezar desde el momento en que se otorga el crédito, sin embargo, se inicia después que el cliente se atrasa, siendo una gestión reactiva frente al atraso del deudor.

#### ***5.1.4.2. Proceso de la cobranza***

No existe un proceso estándar de cobranza, al ser muy dinámica cada institución deberá diseñar e implementar a su medida su proceso de cobranza.

#### ***5.1.4.3. Etapas de la cobranza.***

Según Morales Castro se establecen cuatro fases de cobranzas prevención, cobranza, recuperación y extinción.



*Figura 5. Fases de la Cobranza*  
Fuente: (Morales Castro & Castro Morales, 2015, p. 146)

Desde la experiencia laboral y la investigación realizada se puede concluir que existen cuatro etapas de cobranza en las organizaciones:

### **Cobranza preventiva**

Es la gestión que se realiza antes de la fecha de vencimiento de la obligación crediticia, la misma que puede realizarse mediante llamadas telefónicas, SMS, mail, WhatsApp, el objetivo de esta etapa es que la mayor cantidad de clientes paguen puntualmente las cuotas de sus obligaciones.

### **Cobranza correctiva**

Es la gestión que se realiza después del primer día de vencido de la fecha de pago de la obligación crediticia, la misma que puede realizarse mediante llamadas telefónicas, sin embargo, debe realizarse necesariamente visitas de campo, el objetivo de esta etapa es evitar la maduración de la cartera vencida, en esta etapa se deben aplicar estrategias que permitan no solo recuperar los valores, si no establecer los motivos de atraso del cliente y las posibles soluciones extraordinarias de pago, generalmente en esta etapa se maneja clientes de hasta 30 días de vencido.

## **Cobranza extrajudicial**

Es la gestión que se realiza con clientes con quienes no ha funcionado la cobranza correctiva, el objetivo de esta etapa es evitar de toda forma tanto para el cliente como la institución el inicio de un proceso legal, que es costoso para los dos partes.

## **Cobranza judicial**

La cobranza judicial es la etapa en la que se recuperan los valores vencidos a través de un proceso legal o juicio, el objetivo de esta etapa es que el deudor cancele antes de que se concluya todo el proceso legal.

### **5.1.5. Crédito y cartera**

#### ***5.1.5.1. Concepto de crédito***

Etimológicamente crédito proviene del latín *creditus* cuyo significado es confianza, es la sustantivación de la palabra *credere*: creer, así podríamos definir a crédito como confianza.

Una posible definición de crédito es: “La posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha determinada en el futuro”. El crédito a compradores o comercial es la venta de bienes o servicios mediante un acuerdo entre proveedor y cliente de aplazar el pago del intercambio comercial a una fecha determinada en el futuro (Brachfield, 2019, p. 13).

Por lo anteriormente expuesto podemos concluir que crédito es una cantidad de dinero que el cliente se compromete a reembolsar, de acuerdo con condiciones establecidas de mutuo acuerdo previamente, por ejemplo, tasa de interés, plazo, garantías, frecuencia de pago.

#### ***5.1.5.2. Concepto de cartera***

Jimbo define a la cartera de la siguiente manera: “Cartera de crédito: es el conjunto de las operaciones de créditos otorgados a los prestatarios, amparados en un documento de valor” (Jimbo C, 2019, p. 106).

Es así que podemos concluir que cartera en términos financieros, es la cantidad total de créditos que una institución ha entregado a sus clientes, que se agrupan de acuerdo a las características de cada uno de ellos.

### 5.1.5.3. *Importancia del crédito*

El crédito es el principal motor de la economía de un país, en el concepto de tradicional de economía se establece que las necesidades son ilimitadas y los recursos limitados, el dinero es uno de ellos, las empresas han tenido que adaptar la venta de sus productos y servicios al crédito, es así que servicios que los consumimos a diario sin darnos cuenta los consumimos y después los pagamos, siendo así su consumo un crédito implícito, por ejemplo los servicios básicos como son agua, luz, teléfono internet, en este contexto podemos concluir que el crédito es una herramienta de ventas para el área comercial en la instituciones.

En las instituciones financieras el crédito la principal fuente de ingresos es el crédito, los intereses que pagan los clientes por los créditos obtenidos permiten a las instituciones financieras seguir operando, cuando un crédito incurre en mora la provisión de la cartera vencida

### 5.1.5.4. *Clasificación de crédito*

Existen diversos criterios para clasificar el crédito, y es precisamente por eso que podrán existir diferentes clasificaciones, según los juicios que se empleen para agrupar los diferentes créditos empleados en el ámbito de los negocios y la economía (Morales Castro & Castro Morales, 2015, p. 54). A continuación, se presenta una clasificación general en la Figura 6.



Figura 6. Clasificación de Crédito  
Elaborado por: Barahona & Donoso

#### 5.1.5.5. Clasificación segmentos de crédito

Existen múltiples formas de clasificar un crédito, por su monto, por su destino, por su garantía, por el sujeto de crédito, para el presente estudio se detallará los segmentos establecidos por la Junta de política y regulación monetaria y financiera, que se establece en la Tabla 2:

Tabla 2  
Segmentos de Crédito

SEGMENTOS DE CREDITO
Productivo Corporativo
Productivo Empresarial
Productivo PYMES
Consumo
Educativo
Educativo Social
Vivienda de Interés Público
Vivienda de Interés Social
Inmobiliario
Microcrédito Minorista
Microcrédito de Acumulación Simple
Microcrédito de Acumulación Ampliada
Inversión Pública

Elaborado por: Barahona & Donoso

#### 5.1.5.6. Características de crédito

Después de haber realizado la clasificación y segmentación de crédito, podemos establecer las siguientes características de un crédito:

**Capital:** Gutiérrez define al capital como: “Es la cantidad de dinero que se ahorra o invierte, o bien, que se presta. También recibe el nombre de principal” (Gutiérrez Banegas, 2020, p. 29). Con esta definición podemos concluir que el capital es la cantidad de dinero que la institución recibe como inversión o entrega como préstamo a cambio de una tasa de interés previamente acordada.

**Monto:** Gutiérrez brevemente define al monto de la siguiente manera: “Es la suma del capital o principal más los intereses de un periodo de tiempo” (Gutiérrez Banegas, 2020, p. 29). Es la cantidad total de dinero que la institución recibe del cliente por el capital prestado más los

intereses en un plazo determinado, en el caso de inversiones es la cantidad total que el cliente recibe por el capital más los intereses en un plazo determinado.

**Plazo:** Tanto el ahorro como en el préstamo, el plazo es el tiempo que tendrá vigencia la operación financiera. Los plazos más comunes son semanas, meses, bimestres, trimestres, cuatrimestres, semestres, años (Gutiérrez Banegas, 2020, p. 29). En resumen, plazo es el tiempo en el que el cliente o la institución se compromete a reembolsar el dinero recibido.

**Frecuencia de pago:** Es la frecuencia con la que el cliente realizará los pagos en la institución financiera, el mismo que se establece dependiendo del flujo de sus ingresos económicos, esto puede ser mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual, al vencimiento.

**Destino:** Según el portal web <https://tusfinanzas.ec/> define a el destino de crédito “Es el uso que se dará al dinero prestado” (Finanzas, 2021).

Desde la experiencia profesional podemos adicionar que el destino del crédito es hacia donde el cliente destina el crédito solicitado, por ejemplo, si un cliente es microempresario solicita un crédito para destinarlo a capital de trabajo de su negocio es un microcrédito, en cambio si el mismo microempresario solicita un crédito para destinarlo a la compra de una vivienda, es un crédito inmobiliario.

**Tasa de interés:** Gutiérrez define a la tasa de interés en el caso del ahorro o la inversión es el rendimiento o producto que genera al cabo de un plazo. En el caso de un préstamo, el interés es el gasto que debe pagarse por recibir un financiamiento. El interés puede expresarse como % o en dinero (Gutiérrez Banegas, 2020, p. 29).

En el caso específico de crédito podemos determinar que la tasa de interés es que el porcentaje que el cliente se compromete a pagar a la institución por el capital recibido, este se fija de acuerdo a la fuente de ingresos del cliente y el destino del mismo.

**Garantía:** Hernández define a la garantía como “una mejora de la situación del acreedor, en la cual no se aumenta lo que el acreedor debe recibir sino que se aumenta las posibilidades de que el acreedor cobre” (Hernández Aguilar, 2016, p. 18).

Específicamente en un crédito podríamos concluir que garantía es un documento que el cliente suscribe a favor de la institución financiera por el crédito recibido, después de analizar

la solicitud de crédito realizada por el cliente, la institución financiera define el tipo de garantía en función del perfil de riesgo del deudor, las mismas que pueden ser, quirografarias, prendarias, hipotecarias, pignoradas.

Cabe señalar que todo crédito siempre deberá tener una garantía, a menudo se confunde cuando desde las instituciones financieras entregan créditos sin garante, se asume que no tienen garantía, por lo que no debemos confundir garantía, con garante, un garante es quien garantiza la obligación de un tercero, mediante cualquier tipo de garantía que la detallamos anteriormente.

#### ***5.1.5.7. Clasificación de cartera***

La clasificación de cartera consiste en agrupar cada crédito de acuerdo al segmento que pertenece, es así que se obtiene la cartera, Comercial Productivo Corporativo, Comercial Productivo Empresarial, Comercial Productivo PYMES, Consumo, Educativo, Educativo Social, Vivienda de Interés Público, Vivienda de Interés Social, Inmobiliario, Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple, Microcrédito de Acumulación Ampliada, Inversión Pública.

#### ***5.1.5.8. Políticas de crédito y cobranza***

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Cole Roberth en su libro Administración del crédito a las empresas y al consumidor establece que “Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica”.

De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza (Morales Castro J. A., 2015, p. 164).

#### ***5.1.5.9. Riesgo de crédito***

Existen varios tipos de riesgo a los que se encuentra expuesta una institución financiera sin embargo para el presente caso de estudio se analizará brevemente el riesgo de crédito, que se define como:

“El riesgo de crédito se define como la posibilidad de que un prestatario u otra contraparte contractual incumpla, es decir, que deje de honrar sus obligaciones contractuales” (Frankfurt School, 2019, p. 6).

En este contexto podemos concluir que el riesgo crediticio está íntimamente relacionado con la gestión cobranza, un adecuado modelo de gestión de cobranzas debe permitir gestionar con efectividad el incumplimiento de las obligaciones contraídas por el deudor.

### 5.1.6. El sistema cooperativo

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario publicada en el registro Oficial 444 en su artículo 21 establece que el Sector Cooperativo: Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social (Asamblea, 2018).

El sistema cooperativo tiene los siguientes principios:

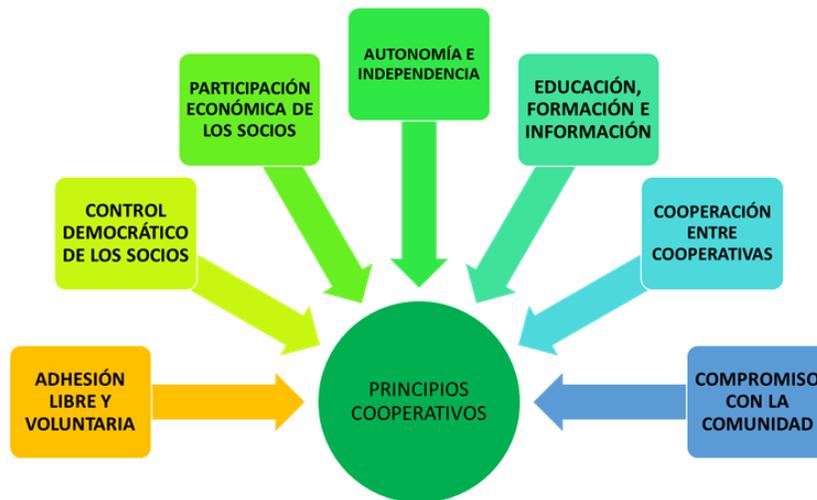


Figura 7. Principios Cooperativos.  
Elaborado por: Barahona & Donoso

El primer principio cooperativo es **ADHESIÓN LIBRE Y VOLUNTARIA**, se refiere a la libertad que tienen las personas de adherirse libre y voluntariamente a una cooperativa, ninguna persona puede ser obligada a pertenecer a una cooperativa.

El segundo principio cooperativo CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS SOCIOS, se refiere al control que ejercen los asociados de una cooperativa mediante la democracia, un socio tiene el derecho de elegir y ser elegido.

El tercer principio cooperativo es la PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS, se refiere al aporte equitativo y control del capital que ejercen los socios en su cooperativa.

El cuarto principio cooperativo AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA se refiere al control que ejercen sus asociados de manera autónoma e independiente de tal manera que se garantice el control democrático de la misma.

El quinto principio cooperativo EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN consiste en la capacitación que las cooperativas brindan a sus socios, y brindan información al público en general para motivar a integrarse a la cooperativa

El sexto principio cooperativo COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS, se refiere al trabajo en conjunto que realizan las cooperativas entre varias cooperativas para el beneficio de sus socios

El séptimo principio cooperativo COMPROMISO CON LA COMUNIDAD se refiere al aporte que realiza la cooperativa para el desarrollo de la comunidad mediante la prestación de servicios a sus asociados.

#### ***5.1.6.1. El Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito en el Ecuador***

La historia del sistema cooperativo ecuatoriano tiene sus orígenes en el siglo XVIII debido a la agrupación de grupos de artesanos, comerciantes, agrícolas y sociales que visualizaron una nueva forma de desarrollo y progreso de sus negocios. La primera forma del sistema cooperativo fueron las cajas de ahorros que estaban a disposición de todos los ciudadanos, es así que en el año 1927 donde se registra la primera cooperativa de ahorro y crédito en Ecuador. Ya en 1959 existían 61 de ellas, número que se multiplicó a gran velocidad en la siguiente década, y en 1969 el número ascendió a 480. De acuerdo a los registros de los organismos de control, el mayor número de cooperativas financieras aparecen en el catastro de 2013, con un total de 947. Al finalizar 2016, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS oficializó que las cooperativas eran 740, como consecuencia de las políticas de supervisión implementadas (Luque González, 2021, p. 2).

Con este antecedente tenemos que de acuerdo a la SEPS con corte al mes de abril tenemos los siguientes datos de puntos de atención.

Tabla 3  
 Puntos de Atención del Sector Financiero Popular y Solidario

PUNTOS DE ATENCIÓN DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO						
Segmento	Matriz	Agencia	Sucursal	Cajero automático	Otros**	TOTAL
Segmento 1*	39	585	67	1 351	508	2 550
Segmento 2	46	222	53	52	35	408
Segmento 3	84	150	41	6	37	318
Segmento 4	162	116	16	2	26	322
Segmento 5	182	18	4	1	9	214
TOTAL	513	1 091	181	1 412	615	3 812

Elaborado por: Barahona & Donoso

**Notas:** No se incluye CONAFIPS y la Caja Central.

\*El segmento 1 incluye a las asociaciones mutualistas del crédito y ahorro para la vivienda.

\*\* En otros se encuentran los corresponsales solidarios, oficinas especiales y ventanillas de extensión de servicios.

[1] Se considera la población en edad de trabajar (PET).

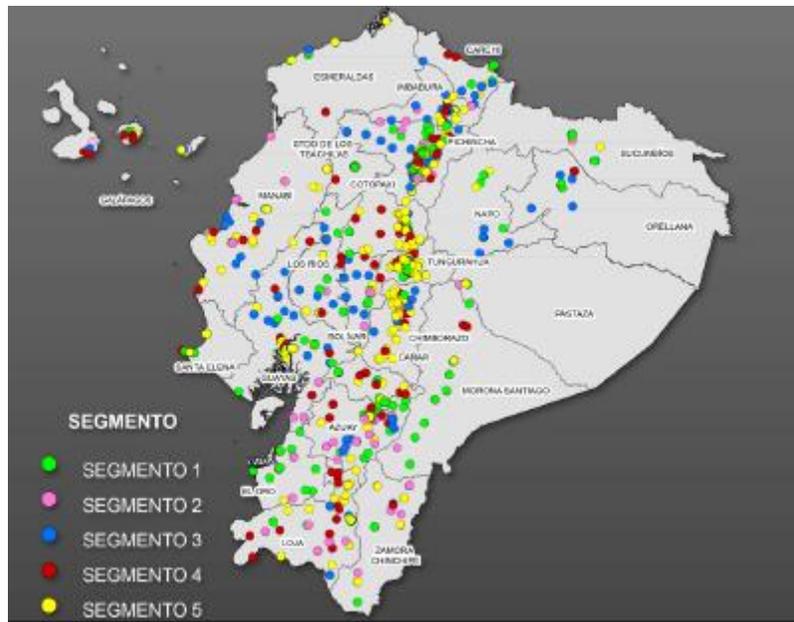


Figura 8. Puntos de Atención del Sector Financiero Popular y Solidario  
 Fuente: (SEPS, 2021)

A abril de 2021, las entidades del SFPS mantienen 3.812 puntos de atención; de los cuales, el 54% se encuentran en cantones de alta pobreza, y el 37% se ubican en cantones de alta ruralidad (SEPS, 2021).

### **5.1.7. Indicadores de gestión**

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización (Reinoso Lastra, 2014, p. 13).

#### ***5.1.7.1. Indicadores de gestión de cobranzas***

Las razones financieras evalúan cuatro aspectos o categorías de estudio (Morales Castro J. A., 2015, p. 124):

1. Liquidez,
2. Estructura de capital
3. Indicadores de ciclo
4. Indicadores de rentabilidad

#### ***5.1.7.2. Ratios financieros***

Una ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Las ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores o el gobierno (Aching Guzmán, 2015, p. 14).

#### ***5.1.7.3. Cuadro de mando integral***

El CMI ayuda a revisar la estrategia constantemente; es un enfoque innovador que enriqueció el control de la gestión y significó una revolución dentro del mismo, ayudando a alinear los objetivos de la organización con los de cada empleado. Dicen también Kaplan y Norton que el cuadro de mando integral (CMI) es mucho más que un conjunto de indicadores que pueden informar de la marcha de la compañía, y que debe utilizarse como un sistema tanto de gestión central como de comunicación y formación (Salgueiro, 2015, p. 53).

### PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Figura 9. Perspectivas Cuadro de Mando Integral  
Elaborado por: Barahona & Donoso

## 5.2. Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual del departamento de cobranzas en la Cooperativa San Antonio LTDA.

### 5.2.1. Breve reseña histórica de la Cooperativa San Antonio LTDA.

De acuerdo a la página web institucional de la Cooperativa San Antonio se establece la siguiente reseña histórica:

El Reverendo padre Clímaco Jacinto Saráuz Carrillo, invitó a sus paisanos de San Antonio de Ibarra, a analizar la realidad social de San Antonio, sus necesidades, y la manera de ayudarse y desarrollarse mutuamente. En estas reuniones, nace la gran idea de la creación de una caja de ahorro y crédito. Con los pocos que aceptaron este gran proyecto, comenzaron a organizarla; un merecido homenaje al pueblo de San Antonio realizado por estos grandes hombres creyentes del cooperativismo.

Su legalización se realizó el 24 de abril de 1960; con la filosofía de lograr el desarrollo financiero de los pobres de la parroquia en base a la organización del ahorro y el crédito; y participar activamente en la cultura, en lo social y en lo deportivo del entorno, demostrando que,

con capacidad, voluntad y orden, la actividad financiera social de la parroquia y sus barrios puede tener un desarrollo integral en la comunidad.

Así, esta institución financiera, hoy, la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda. Imbabura, la primera en el norte del país; nace gracias a la decisión de trabajo y voluntad, de un gran hombre, el reverendo padre Clímaco Jacinto Saráuz Carrillo, quien con amor a lo social y a la comunidad, quiso construir en su tierra un estilo de desarrollo que permita mejorar la vida de sus habitantes, a base del trabajo social organizado (Cooperativa San Antonio, 2021).

### **5.2.2. Misión**

Somos una cooperativa de ahorro y crédito con responsabilidad social, que apoya el desarrollo de sus socios, especialmente microempresarios, mediante productos y servicios oportunos, a través de un equipo humano comprometido, capacitado e innovador, con tecnología adecuada y alianzas estratégicas con entidades afines.

### **5.2.3. Visión**

Ser una cooperativa de ahorro y crédito de reconocido prestigio en el sector financiero popular y solidario, de la sierra norte del país por su transparente y eficiente desempeño financiero y social.

### **5.2.4. Valores**

- Eficiencia
- Honradez
- Transparencia
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Comunicación y cortesía

### **5.2.5. Principios cooperativos**

- Adhesión libre y voluntaria
- Control democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información

- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

### 5.2.6. Estructura organizacional

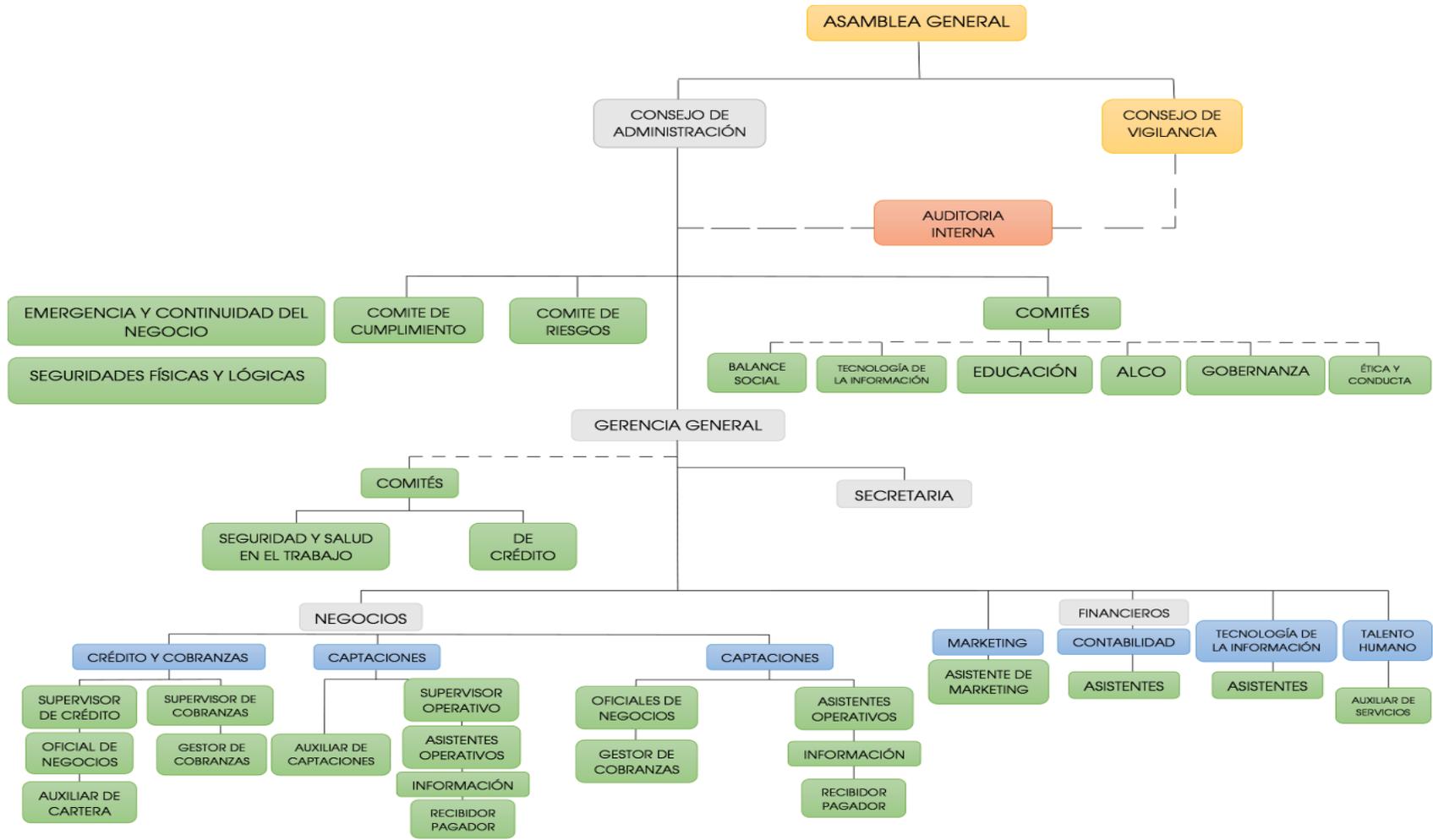


Figura 10. Organigrama Cooperativa San Antonio  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

### 5.2.7. Segmento de la organización

La cooperativa San Antonio pertenece al segmento 2 de acuerdo a la Resolución No. 521-2019-F de 14 de junio de 2019.

*Tabla 4*  
Clasificación de segmentos

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

Fuente: (SEPS, 2021)

*Tabla 5*  
Instituciones por segmentos

SEGMENTO	INSTITUCIONES
SEGMENTO 1	38
SEGMENTO 1 MUTUALISTA	4
SEGMENTO 2	48
SEGMENTO 3	91
SEGMENTO 4	155
SEGMENTO 5	167
TOTAL	503

Fuente: (SEPS, 2021)

### 5.2.8. Productos y servicios

La institución actualmente cuenta con los siguientes productos y servicios:

#### Productos de financieros

Tabla 6  
Productos de ahorro

---

<b>PRODUCTOS DE AHORRO</b>
Apertura de cuentas de ahorros
Cuenta de ahorros a la vista
Cuenta Normal Ahorro a la vista
Cuenta infantil Toñito Ahorrador
Cuenta Ahorro crédito
Depósitos a Plazo Fijo
Depósitos en Ahorro Programado
Ahorrando sueños

---

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

Tabla 7  
Líneas de crédito

---

<b>LÍNEAS DE CRÉDITO</b>
Crédito de consumo
Crédito para la vivienda
Microcrédito

---

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

## Servicios no financieros

Adicionalmente los socios, clientes y usuarios pueden hacer uso de manera ágil, oportuna y eficiente de los siguientes servicios complementarios como:

Tabla 8  
Servicios no financieros

SERVICIOS NO FINANCIEROS	
1	Cobro de Bonos de Desarrollo Humano
2	Recaudación de Impuesto del SRI
3	Recaudación de planillas del IESS
4	Matriculación Vehicular
5	Transferencia de dominio
6	Pago de revisión Vehicular
7	Pagos de impuestos prediales
8	Pago de pensiones alimenticias
9	Pago Tv cable
10	Recargas telefónicas de Movistar y Claro
11	Recaudación de facturas de Claro.
12	Pago de planillas de: Agua, Luz y teléfono fijo
13	Recaudación de Yanbal, Avon, Esika, Oriflame, Transbel.
14	Pagos de Tarjetas Pacificard y Visa Banco Pichincha
15	Depósitos Banco Pichincha hasta 500 dólares.
16	Depósitos de Produbanco ilimitados

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

Además, podrán realizar:

- Transferencias nacionales e internacionales a través de nuestro servicio de Remesas
- Western Unión.
- Transferencias bancarias nacionales a través del sistema nacional del Banco Central del Ecuador.
- Cobro de sueldos sector público y privado
- También, los socios y clientes pueden acceder a una plataforma SAN ANTONIO ONLINE y realizar:
- Transferencias Internas entre cuentas
- Transferencias externas con instituciones financieras

- Pago de servicios

### Seguros

- a) Seguro de vida y accidentes personales 1,35 mensual
- b) Seguro de asistencia médica y dental
  - Titular 1,09 mensual
  - Titular más un dependiente 1,75 mensual
  - Titular más familia 2,00 mensual
- c) Cuota protegida – crédito 1,00 mensual
- d) Desgravamen – crédito

### 5.2.9. Clientes

La cooperativa con corte al 30 junio del 2021 tiene la siguiente información de clientes:

Tabla 9  
Clientes Cooperativa San Antonio

<b>30 DE JUNIO 2021</b>			
<b>OFICINA</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>INACTIVOS</b>	<b>TOTAL</b>
MATRIZ	4.594	1.727	6.321
ATUNTAQUI	2.634	999	3.633
IBARRA	2.888	1.629	4.517
COTACACHI	300	38	338
TOTAL	10.416	4.393	14.809

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

### 5.2.10. Departamento de cobranzas

#### 5.2.10.1. Diagnostico situacional del departamento de cobranzas

El departamento de cobranzas está compuesto por un supervisor de cobranzas y dos gestores de cobranzas.

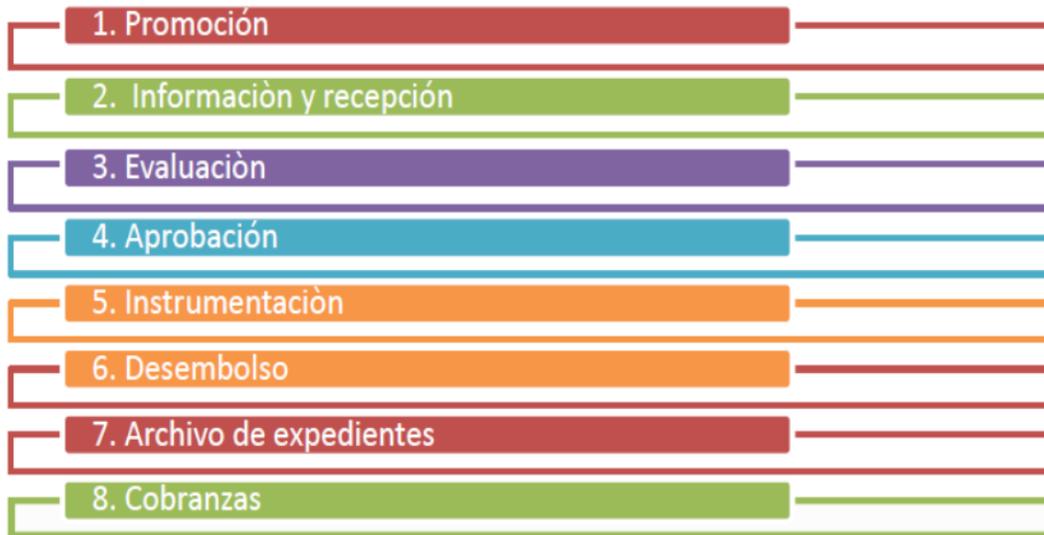
#### 5.2.10.2. Procesos existentes de crédito y cobranza

La Cooperativa define una metodología para cada uno de los tipos de crédito, determinados en función a la actividad y perfil de los clientes, el destino y fuente de repago. A continuación, se detallan cada una:

1. Metodología de créditos de Consumo individual

2. Metodología de créditos de Vivienda individual
3. Microempresariales o Microcrédito individual

El proceso de crédito para las diferentes metodologías comprende las siguientes etapas del crédito:



*Figura 11. Subprocesos del proceso de crédito  
Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)*

De manera general, se describe el inventario de procesos del proceso de crédito por cada tipo de crédito.

Tabla 10

Procesos de cada tipo de crédito

<b>PROCESO</b>	<b>GNE-COL</b>	<b>GESTIÓN DE COLOCACIONES</b>
<b>SUBPROCESO</b>	<b>GNE-COL-CON-01</b>	<b>OTORGAMIENTO DE CARTERA DE CONSUMO</b>
		<b>OTORGAMIENTO DE LA CARTERA DE CONSUMO</b>
ACTIVIDAD	GNE-COL-CON-01-AC-01	Promoción
	GNE-COL-CON-01-AC-02	Información y recepción(estructuración)
	GNE-COL-CON-01-AC-03	Evaluación
	GNE-COL-CON-01-AC-04	Aprobación
	GNE-COL-CON-01-AC-05	Instrumentación
	GNE-COL-CON-01-AC-06	Desembolso
	GNE-COL-CON-01-AC-07	Archivo de los Expedientes
<b>SUBPROCESO</b>	<b>GNE-COL-VIV-02</b>	<b>OTORGAMIENTO DE LA CARTERA DE VIVIENDA</b>
ACTIVIDAD	GNE-COL-INM-02-AC-01	Promoción
	GNE-COL-INM-02-AC-02	Información y recepción
	GNE-COL-INM-02-AC-03	Evaluación
	GNE-COL-INM-02-AC-04	Aprobación
	GNE-COL-INM-02-AC-05	Instrumentación
	GNE-COL-INM-02-AC-06	Desembolso
	GNE-COL-INM-02-AC-07	Archivo de los Expedientes
<b>SUBPROCESO</b>	<b>GNE-COL-MCR-03</b>	<b>OTORGAMIENTO DE LA CARTERA DE MICROCREDITO</b>
ACTIVIDAD	GNE-COL-MCR-03-AC-01	Promoción
	GNE-COL-MCR-03-AC-02	Información y recepción
	GNE-COL-MCR-03-AC-03	Evaluación
	GNE-COL-MCR-03-AC-04	aprobación
	GNE-COL-MCR-03-AC-05	Instrumentación
	GNE-COL-MCR-03-AC-06	Desembolso
	GNE-COL-MCR-03-AC-07	Archivo de los Expedientes
<b>SUBPROCESO</b>	<b>GNE-COL-CAF-04</b>	<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>
ACTIVIDAD	GNE-COL-SEG-04-AC-01	Calificación y provisión de cartera
	GNE-COL-SEG-04-AC-02	Refinanciamientos y actualización de la documentación
	GNE-COL-SEG-04-AC-03	Cuadraturas
	GNE-COL-SEG-04-AC-04	Parametrizaciones
	GNE-COL-SEG-04-AC-05	Constatación de Garantías, pagares e hipotecas
<b>SUBPROCESO</b>	<b>GNE-COL-CAF-05</b>	<b>RECUPERACION</b>
ACTIVIDAD	GNE-COL-REC-05-AC-01	Cobranza preventiva
	GNE-COL-REC-05-AC-02	Extrajudicial
	GNE-COL-REC-05-AC-03	Judicial
	GNE-COL-REC-05-AC-04	Castigo
<b>SUBPROCESO</b>	<b>GNE-COL-FIN-06</b>	<b>GESTION DE OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>
ACTIVIDAD	GNE-COL-OFI-06-AC-01	Solicitud de obligaciones
	GNE-COL-OFI-06-AC-02	Envío y endoso de garantías
	GNE-COL-OFI-06-AC-03	Administración de Recursos
	GNE-COL-OFI-06-AC-04	Justificación de recursos ( anticipos)
	GNE-COL-OFI-06-AC-05	Revisión de pago de obligaciones

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

### 5.2.10.3. Análisis del proceso de cobranza

El manual de crédito y cobranzas de la institución tiene los siguientes procedimientos para el proceso de cobranzas:

1. El Asesor de negocios y gestores de cobranzas son 100% responsables de la gestión de recuperación de la cartera que se encuentre a su cargo o se le haya heredado. Para la gestión de campo el personal deberá imprimir cada notificación con su respectivo duplicado para registrar el recibido por el socio o garante, estas notificaciones deberán archivar en el file de cada socio.
2. Oficiales de negocios, gestores de cobranzas, supervisor de crédito, supervisor de cobranzas, utilizarán el rutero para detallar la gestión realizada diariamente y este documento será utilizado también como constancia de entrega recepción de notificaciones para su debido archivo.
3. Todas las gestiones de recuperación y compromisos de pago serán registradas en el sistema para poder efectuar un adecuado seguimiento.
4. Oficiales de negocios y gestores de cobranzas gestionaran diariamente la recuperación de los intereses de los créditos concedidos con período de gracia.

Los niveles de gestión de recuperación establecidos por la Cooperativa son:

Tabla 11

Niveles de gestión de recuperación

GESTIÓN	TIEMPO
Preventiva	Hasta 5 días antes del vencimiento llamadas telefónicas y mensajes.
Extrajudicial	De 1 a 45 días, oficiales de negocios
	De 46 a 90 días, gestores de cobranzas
	De 91 a 120 días, supervisor de cobranzas
Judicial	Mayor a 120 días supervisor de cobranzas y abogados externos.

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

**Gestión preventiva:** El Oficial de negocios está en la obligación de realizar llamadas telefónicas o envío de mensajes masivos al deudor/codeudor y garantes como gestión preventiva para recuperación de cartera, coordinando con el funcionario designado antes de los 5 días de

vencimiento de la cuota. Para respaldo de la gestión, llevarán un registro de las gestiones preventivas realizadas.

**Gestión extrajudicial:** para la recuperación de la cartera improductiva, la Cooperativa agotará todos los esfuerzos con el deudor, codeudor y garantes de ser el caso.

La cobranza extrajudicial hará uso de los medios necesarios para la gestión de recuperación como: vía telefónica, notificaciones domiciliarias o negocio, entrevista personal, mensajes a celular y notificaciones a direcciones electrónicas.

El documento de soporte de gestión telefónica será el reporte de socios con días de atrasos, en el que se registrarán las novedades las mismas que deben ser ingresadas al sistema.

El documento de soporte para notificaciones entregadas será el rutero y el duplicado de la notificación.

En el caso de no existir personas en el hogar o que la notificación sea recibida por un tercero, se dejará la notificación firmada en sobre cerrado.

Si no es localizado el deudor principal se comunicará al cónyuge, garantes, informándoles la obligación de cumplir con los pagos adeudados.

El Consejo de Administración fijará periódicamente y/o revisará los plazos a seguir en los procesos de cobranzas.

A continuación, se detallan algunas buenas prácticas en lo que respecta a los principios de protección al socio en lo que tiene que ver a la recuperación:

- No utilizar lenguaje abusivo u ofensivo
- No subcontratar servicios de cobro a empresas que no siguen los mismos estándares éticos que la Cooperativa.
- Se sugiere evitar humillaciones al socio como consecuencia de las gestiones de recuperación.
- No entrar al hogar a la fuerza y tomar activos sin orden judicial.

En cada gestión se debe generar “compromisos de pago”. (Archivar en carpetas de crédito). Todas las actividades de cobranzas y recuperación deberán estar sustentadas en el Formulario de Notificaciones/Rutero y pueden ser sujetos de verificación.

Todas las notificaciones se generarán con copia, la original se entregará al socio o garante y la copia con la firma de recepción se archivará en la carpeta.

**Gestión Judicial:** Agotadas todas las acciones extrajudiciales realizadas por los Niveles de gestión de recuperación de la cartera y dado el plazo establecido en el pagaré para dar por vencido la totalidad del crédito y considerando la normativa legal, la Cooperativa a través de Gerencia procederán a realizar las respectivas acciones judiciales para la recuperación de dichos créditos.

- Supervisor de cobranzas procederá a cambiar el estado de la cartera según el informe del Abogado una vez calificada la demanda.
- Todo crédito en el cual se ha iniciado una acción judicial y donde se ha asignado un número de juicio y juzgado no podrá ser cambiado de estado judicial a vencido o vigente, el proceso legal se mantendrá hasta la cancelación total de la operación.
- Se podrán realizar convenios de pago entre las partes, en caso de incumplimiento se continuará con el trámite legal, para respaldo el responsable deberá documentar toda la gestión realizada.
- Se enviará a demandas judiciales créditos con saldos de capital mayores \$1000.
- Se contratará Abogados Externos para la recuperación de cartera Extrajudicial y Judicial.
- Supervisor de cobranzas entregará a los Abogados externos la cartera vencida de más de 120 días a través de un acta entrega recepción de los documentos para gestión de cobranza extrajudicial.
- En los casos que exista compromisos de pago de socios con cartera vencida de más de 120 días, se analizará en Comité de Mora y se dejará constancia en actas.
- El/la profesional contratada(a), recibirá previo inventario y luego de que el Departamento de Crédito y Cobranzas agotaron todas las gestiones de cobranza, la documentación original y copias que correspondan a los socios y garantes en mora, para iniciar las correspondientes demandas.

- Los Abogados Externos presentarán un informe trimestral de su gestión de recuperación de la cartera recibida.
- Supervisor de cobranza incluirá en su informe mensual un detalle de la cartera entregada para demanda judicial, el estado y la recuperación de cartera.
- De acuerdo al informe presentado por los Abogados externos en los casos de créditos demandados y que no se han recuperado a pesar de haber agotado todas las instancias judiciales se procederá a solicitar la devolución de los documentos para realizar campañas de recuperación por parte de la Institución. En estos casos la Gerencia General pagará un valor mínimo por las gestiones realizadas.

### **Gestión de cobranza externa**

De acuerdo a la madurez de la cartera improductiva la Cooperativa podrá contratar a una o varias empresas especializadas en la cobranza para la recuperación masiva de créditos o podrá optar por la contratación de abogados externos para gestionar la recuperación. El documento de soporte de gestión se basará en los informes periódicos que entregue la empresa de cobranzas o los abogados externos según formatos establecidos por la Cooperativa.

### **Recargos por morosidad**

Las operaciones de crédito que incurran en mora, se liquidarán a la tasa de mora que corresponda, únicamente por el monto vencido del capital, sea en operaciones al vencimiento o en las que se amorticen por dividendos, y sólo desde la fecha de no pago hasta la fecha del día en que se efectúe el pago de la obligación. Esta tasa será la que resulte de aplicar un recargo de hasta el 10% (0.1 veces) a la tasa que se encuentre vigente para la operación al momento de ocurrir la mora en función de la siguiente tabla:

Tabla 12  
Recargos por morosidad

<b>DÍAS DE RETRASO HASTA EL DÍA DE PAGO</b>	<b>RECARGO POR MOROSIDAD</b>
0	0%
1-15	5%
16-30	7%
31-60	9%
Mayor a 60	10%

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

Tal recargo, más la tasa de interés que se encuentre vigente para la operación al momento de ocurrir la mora, constituirán la tasa de mora que se aplicará desde la fecha de vencimiento de la obligación hasta el día de pago, por cada cuota cuya fecha de vencimiento sea posterior.

La Cooperativa podrá establecer una gestión por servicios de cobranza en función de los días de mora de la (s) cuota (s), del valor de la (s) cuota (s) vencida(s), las que se cobrarán el momento del pago de la (s) cuota (s) atrasadas por parte del deudor. Adicionalmente y de haberse emitido y entregado Notificaciones de Cobranzas, se establecerá un costo adicional por la misma.

### **Tipo de notificaciones**

#### **a) Previas a la fecha de vencimiento del pago de cuotas**

Este tipo de notificaciones tendrá el carácter de recordatorio, se aplicará de forma obligatoria a todos los socios con 5 días de anticipación a la fecha de vencimiento de la cuota. El envío de recordatorios será a través del sistema de mensajería ligado a la base de datos, y esta actividad estará en coordinación con el área de sistemas.

#### **b) Posteriores a la fecha de vencimiento del pago de cuotas**

*Tabla 13*

Tipos de notificaciones posteriores a la fecha de vencimiento del pago de cuotas

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>DÍAS DE VENCIMIENTO</b>
Titular	De 1 a 30
Garantes	De 31 a 60
Cobranzas	De 61 a 90
PREJUDICIAL	Más de 91 días

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

- Desde el primer día de vencimiento se aplicarán las notificaciones y hasta los 30 días de retraso se realizará con notificación titular,
- Para quienes están con un retraso de 31 días hasta 60 días se realizará con notificación categoría Garantes.
- Para quienes se encuentran con un retraso de 61 días hasta 90 días se realizará con notificación categoría Cobranzas.
- Para quienes se encuentren de 91 días en adelante se realizará con notificación prejudicial.

- Hasta aquí se agotarán las acciones administrativas, luego ingresarán definitivamente al proceso judicial; sin embargo, en aquellos casos en que se determine que el socio tiene conflictos con otros acreedores se iniciará el proceso judicial más tempranamente.
- Si existe alguna propuesta por causas debidamente justificadas y se acuerda en un plazo y forma de pago, el área de cartera monitoreará su cumplimiento, en caso de incumplimiento se notificará al siguiente día laborable, con la categoría de notificación que se encuentre.
- Las notificaciones realizadas para aquellos créditos que son con garantías personales, se realizarán con copia a sus garantes, excepto la notificación titular.
- En toda notificación deberá obtenerse un acuerdo, y será negociada con el responsable de crédito y/o cobranzas, y en caso de tratarse de reestructuración, renegociación de pagos se comunicará al comité de crédito de la cual saldrá una resolución al respecto.
- Todas las notificaciones, compromisos de pago y llamadas telefónicas realizadas deberán registrarse en el formato establecido y en el sistema.
- Este proceso de notificación observará aspectos de efectividad, esto es, cumplir con la meta de recuperación que Gerencia determine, por lo que permanentemente esta actividad de recuperación será monitoreada, y se evaluará su desempeño con el grado de efectividad.
- El gerente de negocios realizará el monitoreo en matriz y oficinas en forma permanente y coordinando con Gerencia, quien mantendrá comunicación directa con el Consejo de Administración.

### **Costo de las gestiones extrajudiciales**

- Los costos de las gestiones extrajudiciales serán los máximos establecidos por el organismo de control.
- La cooperativa publicará la información de los costos de gestión extrajudicial en cada una de las oficinas.
- El socio firmará en el desembolso sobre el conocimiento de los costos de cobranzas.

- Es obligación de los funcionarios del área de crédito comunicar a todos los socios con crédito, sobre los costos extrajudiciales en caso de caer en morosidad.
- El sistema generará la impresión de las notificaciones, este debe permitir escoger la categoría de la notificación y a los socios que se requiere notificar.

### Gestiones de cobranza extrajudicial COAC San Antonio

Tabla 14  
Gestiones de cobranza extrajudicial

CARGO USD		RENGO DE DÍAS VENCIDOS DE LA OPERACIÓN			
		DE 1 A 30 DÍAS	DE 31 A 60 DÍAS	DE 61 A 90 DÍAS	MAYOR DE 90 DÍAS
Rango de cuota USD	a Menor a 100	6.37	16.22	23.16	25.55
	b De 100 a 199	7.34	16.45	23.84	26.63
	c De 200 a 299	7.91	17.82	25.26	29.02
	d De 300 a 499	8.31	20.33	27.42	32.71
	e De 500 a 999	8.62	23.98	30.34	37.69
	f Mayor a 1000	8.87	28.77	34.00	43.98

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

- A estas tarifas no se incluye el valor que corresponde al IVA.
- Por las gestiones preventivas de cobranza no se cobrará valor alguno.
- Se cobrará un solo cargo dentro del rango de cuota y de días vencidos, independiente del número de gestiones efectivas realizadas.
- La cooperativa llevará un registro con fechas que evidencie las gestiones de cobranza realizadas.

### Comité de mora

#### Objetivo general

Determinar una instancia de administración, control y seguimiento de la cartera en mora, con el fin de mantener la calidad de cartera a través de las técnicas más adecuadas para la recuperación de créditos.

### **Integrantes del comité de mora**

El Comité de Mora deberá estar integrado por: Gerente de Negocios, Jefe de Crédito y Cobranzas, Jefes de Agencia, Supervisor de Crédito, Supervisor de Cobranzas y eventualmente también participará la Gerencia General. De entre los integrantes se nombrará un secretario/a del Comité y se debe elaborar un Acta de Comité de Mora como constancia escrita y detallada de lo tratado en la reunión.

### **Funciones principales**

A continuación, se detallan las funciones principales que deben desarrollar:

- a) Controlar en cada reunión el reporte de mora, para evaluar las variaciones.
- b) Conocer el listado de operaciones para demandas.
- c) Controlar la efectividad de las gestiones de cobro realizadas.
- d) Verificar que se cumpla efectivamente el procedimiento de cobro establecido, de manera, de no obviar algunos pasos o cometer errores en forma apresurada.
- e) Analizar constantemente las causas generales de la mora, con el fin de identificar las fallas en el proceso de otorgamiento de créditos.
- f) En conjunto buscar soluciones a los distintos casos de socios y/o socios en mora, considerando la capacidad de pago y las garantías disponibles.
- g) Informar sobre los posibles riesgos de pérdida de un crédito.
  - Brindar todo el apoyo necesario para llevar a cabo todas las gestiones de cobro de forma directa, a través de su colaboración al visitar deudores en mora y de forma indirecta, a través de la búsqueda de apoyo en otras áreas, conjuntamente con la coordinación de Abogados Jurídicos externos, etc.
- h) Analizar las soluciones más probables para los casos en mora, como la renegociación, reestructuración del crédito, sustitución de deudor, etc., en los casos que sea factible.
- i) Comunicar oportunamente sobre las situaciones de alto riesgo y/o posible pérdida de un crédito, con el fin de tomar acciones preventivas y evitar una pérdida mayor.
- j) Controlar el avance de las gestiones judiciales que realizan el Abogado Externo.

## Provisión y calificación de cartera

La Cooperativa constituirá provisiones específicas sobre el saldo de la operación neta de crédito de acuerdo con las normas de gestión de riesgo de crédito y de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tabla 15  
Provisión y calificación de cartera

NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE SEPS		PORCENTAJES ANTERIORES COAC	PORCENTAJES ACTUALES COAC	
	DESDE	HASTA	SAN ANTONIO	SAN ANTONIO	
		0,50%	3,00%	1,75%	1,00%
RIESGO NORMAL	A-1	2,00%	6,00%	6,00%	2,00%
		4,00%	12,00%	12,00%	4,00%
RIESGO POTENCIAL	B-1	8,00%	20,00%	20,00%	20,00%
		15,00%	60,00%	60,00%	60,00%
RIESGO DEFICIENTE	C-1	30,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		50,00%	100,00%	100,00%	100,00%
DUDOSO RECAUDO	D	75,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PÉRDIDA	E	100,00%		100,00%	100,00%

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

Toda nueva operación de crédito requerirá de la constitución inmediata de provisiones en el porcentaje exigido. Las operaciones de crédito que estén respaldadas al 100% con garantías auto liquidables, no deberán ser provisionadas.

Las operaciones de crédito que entren en proceso judicial, deberán reclasificarse en la categoría de dudoso recaudo “D”, independientemente de su morosidad. Las de categoría E mantendrán la misma calificación.

En créditos con garantía hipotecaria se constituirán provisiones del 60% del monto neto de las operaciones de crédito y será del 100% si la calificación es D o E.

## Criterios de calificación

Se calificará la cartera en función de la morosidad y al segmento de crédito al que pertenecen, conforme a los criterios que se detallan a continuación.

Tabla 16  
Criterios de calificación

NIVEL DE RIESGO	CATEGORIA	PRODUCTIVO	CONSUMO, MICROCREDITO, EDUCATIVO	INMOBILIARIO, VIVIENDA DE INTERES SOCIAL Y PUBLICO
		DIAS DE MOROSIDAD		
RIESGO NORMAL	A-1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
		De 6 hasta 30	De 6 hasta 30	De 6 hasta 45
		De 31 hasta 60	De 31 hasta 60	De 46 hasta 90
RIESGO POTENCIAL	B-1	De 61 hasta 75	De 61 hasta 75	De 91 hasta 150
		De 76 hasta 90	De 76 hasta 90	De 151 hasta 210
		De 91 hasta 120	De 91 hasta 120	De 211 hasta 270
RIESGO DEFICIENTE	C-1	De 121 hasta 180	De 121 hasta 180	De 271 hasta 360
		De 181 hasta 360	De 181 hasta 360	De 361 hasta 450
DUDOSO RECAUDO	D	De 181 hasta 360	De 181 hasta 360	De 361 hasta 450
PÉRDIDA	E	Mayor a 360	Mayor a 180	Mayor a 450

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

#### 5.2.10.4. Refinanciamiento y reestructuraciones de crédito

**Refinanciamientos:** Procederá por solicitud del socio por dificultades temporales de liquidez, siempre y cuando se demuestre capacidad y voluntad de pago, se realizará este tipo de operaciones a socios con calificación interna de hasta B2, y por una sola vez. Los intereses vencidos y de mora no podrán ser objeto de refinanciamiento, en caso de quedar intereses pendientes deberá estipularse su forma de pago sin contemplar la generación de intereses adicionales.

En cumplimiento a las disposiciones legales y con la finalidad de recuperar cartera vencida en casos difíciles por calamidades domésticas, pérdidas en los cultivos, deterioro de la capacidad de pago, pérdidas de empleo, enfermedades, etc. debidamente justificadas y comprobadas, la Cooperativa buscará alternativas de solución mediante refinanciamientos.

Los refinanciamientos se realizarán en las siguientes condiciones:

- a) El Comité de Crédito será quien analice y precalifique estas operaciones.
- b) El Comité de crédito aprobará estas solicitudes, previo informe de Jefes de agencias/oficiales de negocios/cobradores.
- c) El plazo del crédito para este producto es de 96 meses.
- d) Hasta \$25,000 se realizará con garantes personales y hasta \$60,000 con hipoteca.

- e) No se considerarán los atrasos que tengan en otras instituciones ya que es más importante dar solución a nuestros créditos vencidos.
- f) Se aplicarán las tasas de interés vigentes aprobadas por el Consejo de Administración para cada tipo de crédito.
- g) No se podrá refinanciar, renegociar o reestructurar créditos a gerencia general, vocales de los consejos, representantes, empleados o trabajadores y sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocida.
- h) No se refinanciará las operaciones de crédito cuya categoría de riesgo de crédito interna sea superior a B2 es decir mayor a 65 días de mora.
- i) Las operaciones de crédito podrán refinanciarse una sola vez.
- j) Los intereses vencidos y de mora de la operación de crédito original no serán objeto de refinanciamiento.
- k) El detalle de todas las condiciones se encuentra en la ficha del producto.

**Reestructuraciones:** Procederá por solicitud del socio cuando presente problemas de liquidez debidamente justificadas y comprobadas evidenciándose disminución en su capacidad de pago. Se podrá reestructurar por una sola vez, mantendrá la calificación de riesgo que tenga al momento de implementar dicha operación. Los intereses vencidos y de mora no podrán ser objeto de reestructuración, en caso de quedar intereses pendientes deberá estipularse su forma de pago sin contemplar la generación de intereses adicionales.

En la reestructuración se podrá efectuar la consolidación de todas las deudas que el deudor mantenga con la entidad al momento de instrumentar la operación.

Un crédito reestructurado mantendrá la categoría de riesgo que tuviere al momento de implementar dicha operación. El traslado de la calificación de una operación reestructurada a la subsiguiente categoría de menor riesgo, procederá cuando el deudor haya efectuado el pago de, por lo menos, tres (3) cuotas consecutivas sin haber registrado morosidad. En caso de mantenerse el incumplimiento de pago, continuará el proceso de deterioro en la calificación.

El refinanciamiento y la reestructuración de un crédito deberán entenderse como una medida excepcional para regularizar el comportamiento de pago de un deudor y por la misma razón, bajo ninguna circunstancia, podrá convertirse en una práctica recurrente en el proceso de recuperación de la cartera de crédito de la Cooperativa.

Las operaciones novadas, refinanciadas y reestructuradas mantendrán el segmento de crédito de la operación original.

#### **5.2.10.5. Análisis de cartera**

La entidad tiene su oficina matriz en la localidad de San Antonio, perteneciente al cantón de Ibarra, y opera en 10 de las 24 provincias del país, a través de una red de una oficina matriz y 3 agencias a nivel nacional. A marzo del 2021, la Cooperativa cuenta con 4.061 prestatarios y 10.345 socios activos, registrando una cartera bruta de créditos de USD 37,1 millones y un monto total de depósitos de 35,0 millones.

#### **Cartera total**

La cartera total de la cooperativa con corte al 30 de junio del 2021, es de \$37.389.504,45 en 4281 operaciones, \$29.504.808,83 con 0 días de vencimiento en 3246 operaciones, \$2.219.005,53 en el tramo de 1 a 15 días de vencido en 229 operaciones, \$1.460.466,72 en el tramo de 16 a 30 días de vencido en 148 operaciones, \$1.530.593,89 en el tramo de 31 a 45 días de vencido en 131 operaciones, \$1.195.785,02 en el tramo de 46 a 60 días en 92 operaciones, \$417.696,85 en el tramo de 61 a 90 días de vencido en 36 días de vencido, \$66.451,10 en el tramo de 91 a 120 días de vencido en 13 operaciones y \$994.696,51 en el tramo de más de 120 días de vencido en 386 operaciones.

Tabla 17  
Cartera total

<b>DIAS DE VENCIDO</b>	<b>VIGENTE</b>	<b>NO DEVENGA</b>	<b>VENCIDO</b>	<b>TOTAL CARTERA</b>	<b>NUM. OP</b>
AL DIA	\$29.504.808,83	\$0,00	\$0,00	\$29.504.808,83	3246
1-15	\$2.219.005,53	\$0,00	\$0,00	\$2.219.005,53	229
16-30	\$1.460.466,72	\$0,00	\$0,00	\$1.460.466,72	148
31-45	\$1.530.593,89	\$0,00	\$0,00	\$1.530.593,89	131
46-60	\$1.195.785,02	\$0,00	\$0,00	\$1.195.785,02	92
61-90	\$160.709,69	\$248.853,95	\$8.133,21	\$417.696,85	36
91-120	\$0,00	\$61.104,52	\$5.346,58	\$66.451,10	13
MAYOR A 120	\$80.062,77	\$251.272,15	\$663.361,59	\$994.696,51	386
<b>TOTAL</b>	<b>\$36.151.432,45</b>	<b>\$561.230,62</b>	<b>\$676.841,38</b>	<b>\$37.389.504,45</b>	<b>4281</b>

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

### **Cartera por oficina y por días de vencido**

La oficina Atuntaqui con corte al 30 de junio del 2021 tiene 1101 operaciones por un monto de \$9.444.572,82 del total de operaciones 845 se encuentran al día, 71 operaciones vencidas en el tramo de 1 a 15 días, 44 operaciones vencidas de 16 a 30 días, 26 operaciones vencidas de 31 a 45 días, 20 operaciones vencidas de 46 a 60 días, 8 operaciones vencidas de 61 a 90 días, 2 operaciones vencidas de 91 a 120 días y 85 operaciones vencidas mayores a 120 días, su indicador de morosidad es del 3,71%.

*Tabla 18*  
Cartera oficina Atuntaqui

<b>DIAS VENCIDO / OFICINA</b>	<b>VIGENTE</b>	<b>NO DEVENGA</b>	<b>VENCIDO</b>	<b>CART TOT</b>	<b>NUM OPER</b>	<b>CART. EN RSGO</b>	<b>% MORA</b>
TOTAL ATUNTAQUI	\$9.093.823,12	\$151.469,19	\$199.280,51	\$9.444.572,82	1101	\$350.749,70	3,71%
AL DIA	\$7.515.948,43	\$0,00	\$0,00		845		
1-15	\$576.771,61	\$0,00	\$0,00		71		
16-30	\$416.068,08	\$0,00	\$0,00		44		
31-45	\$289.376,21	\$0,00	\$0,00		26		
46-60	\$295.658,79	\$0,00	\$0,00		20		
61-90	\$0,00	\$79.643,47	\$1.545,86		8		
91-120	\$0,00	\$10.575,02	\$528,84		2		
MAYOR A 120	\$0,00	\$61.250,70	\$197.205,81		85		

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

La oficina Cotacachi con corte al 30 de junio del 2021 tiene 151 operaciones por un monto de \$1.455.213,31 del total de operaciones 143 se encuentran al día, 2 operaciones vencidas en el tramo de 1 a 15 días, 5 operaciones vencidas de 16 a 30 días, 1 operación vencidas de 31 a 45 días, su indicador de morosidad es del 3,71%.

*Tabla 19*  
Cartera oficina Cotacachi

<b>DIAS VENCIDO / OFICINA</b>	<b>VIGENTE</b>	<b>NO DEVENGA</b>	<b>VENCIDO</b>	<b>CART TOT</b>	<b>NUM OPER</b>	<b>CART. EN RSGO</b>	<b>% MORA</b>
TOTAL COTACACHI	\$1.455.213,31	\$0,00	\$0,00	\$1.455.213,31	151	\$0,00	0,00%
AL DIA	\$1.337.484,43	\$0,00	\$0,00		143		
1-15	\$40.461,54	\$0,00	\$0,00		2		
16-30	\$73.492,67	\$0,00	\$0,00		5		
31-45	\$3.774,67	\$0,00	\$0,00		1		

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

La oficina Ibarra con corte al 30 de junio del 2021 tiene 1296 operaciones por un monto de \$10.110.274,98 del total de operaciones 983 se encuentran al día, 56 operaciones vencidas en el tramo de 1 a 15 días, 39 operaciones vencidas de 16 a 30 días, 36 operaciones vencidas de a 45 días, 25 operaciones vencidas de 46 a 60 días, 13 operaciones vencidas de 61 a 90 días, 7 operaciones vencidas de 91 a 120 días y 137 operaciones vencidas mayores a 120 días, su indicador de morosidad es del 3,99%.

Tabla 20  
Cartera oficina Ibarra

<b>DIAS VENCIDO / OFICINA</b>	<b>VIGENTE</b>	<b>NO DEVENGA</b>	<b>VENCIDO</b>	<b>CART TOT</b>	<b>NUM OPER</b>	<b>CART. EN RSGO</b>	<b>% MORA</b>
TOTAL IBARRA	\$9.706.680,07	\$213.032,93	\$190.561,98	\$10.110.274,98	1296	\$403.594,91	3,99%
AL DIA	\$8.412.389,14	\$0,00	\$0,00		983		
1-15	\$411.993,99	\$0,00	\$0,00		56		
16-30	\$280.239,11	\$0,00	\$0,00		39		
31-45	\$327.973,12	\$0,00	\$0,00		36		
46-60	\$246.254,13	\$0,00	\$0,00		25		
61-90	\$27.830,58	\$96.242,83	\$2.851,63		13		
91-120	\$0,00	\$26.819,21	\$3.029,31		7		
MAYOR A 120	\$0,00	\$89.970,89	\$184.681,04		137		

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

La oficina San Antonio con corte al 30 de junio del 2021 tiene 1733 operaciones por un monto de \$16.379.443,34 del total de operaciones 1275 se encuentran al día, 100 operaciones vencidas en el tramo de 1 a 15 días, 60 operaciones vencidas de 16 a 30 días, 68 operaciones vencidas de a 45 días, 47 operaciones vencidas de 46 a 60 días, 15 operaciones vencidas de 61 a 90 días, 4 operaciones vencidas de 91 a 120 días y 164 operaciones vencidas mayores a 120 días, su indicador de morosidad es del 2,95%.

Tabla 21

Cartera oficina San Antonio

DIAS VENCIDO / OFICINA	VIGENTE	NO DEVENGA	VENCIDO	CART TOT	NUM OPER	CART. EN RSGO	% MORA
TOTAL SAN ANTONIO	\$15.895.715,95	\$196.728,50	\$286.998,89	\$16.379.443,34	1733	\$483.727,39	2,95%
AL DIA	\$12.238.986,83	\$0,00	\$0,00		1275		
1-15	\$1.189.778,39	\$0,00	\$0,00		100		
16-30	\$690.666,86	\$0,00	\$0,00		60		
31-45	\$909.469,89	\$0,00	\$0,00		68		
46-60	\$653.872,10	\$0,00	\$0,00		47		
61-90	\$132.879,11	\$72.967,65	\$3.735,72		15		
91-120	\$0,00	\$23.710,29	\$1.788,43		4		
MAYOR A 120	\$80.062,77	\$100.050,56	\$281.474,74		164		

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

### Tipos de cartera

Del total de la cartera el 46,38% corresponde a la cartera de consumo con 2000 operaciones, el 15,94% corresponde a la cartera inmobiliaria y el 37,67% corresponde a la cartera de microcrédito en 2001 operaciones.

Tabla 22

Tipos de cartera

TIPO DE CRÉDITO	SALDO TOTAL	NRO OPERACIONES	DIST. CARTERA
Consumo	10.342.938,89	2.000	46,38%
inmobiliario	5.961.710,58	280	15,94%
Microcrédito	10.084.855,01	2.001	37,67%
total	37.389.504,45	4.281	100,00%

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

### 5.2.11. Índice de morosidad

En el año 2020 el índice de morosidad de la cooperativa tuvo variación de enero que se ubicó en el 5,06% a diciembre del 2020 mientras que en diciembre del 2020 fue de 2,35%, esta variación se debe al cambio de calificación de acuerdo al decreto que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en la que los créditos pasan a estado vencido a los 61 días de vencimiento, en los segmentos de crédito microcrédito, consumo y comercial y vivienda a los 91 días, mientras que antes los créditos pasaban a vencido en el día 16 en el segmento microcrédito y consumo, vivienda al día 61 y comercial a los 31 días.

Tabla 23  
Índice de morosidad año 2020

ÍNDICE DE MOROSIDAD AÑO 2020												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
% MORA	5,06%	5,39%	10,48%	6,51%	5,75%	4,01%	3,23%	3,06%	2,90%	2,82%	2,81%	2,35%

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

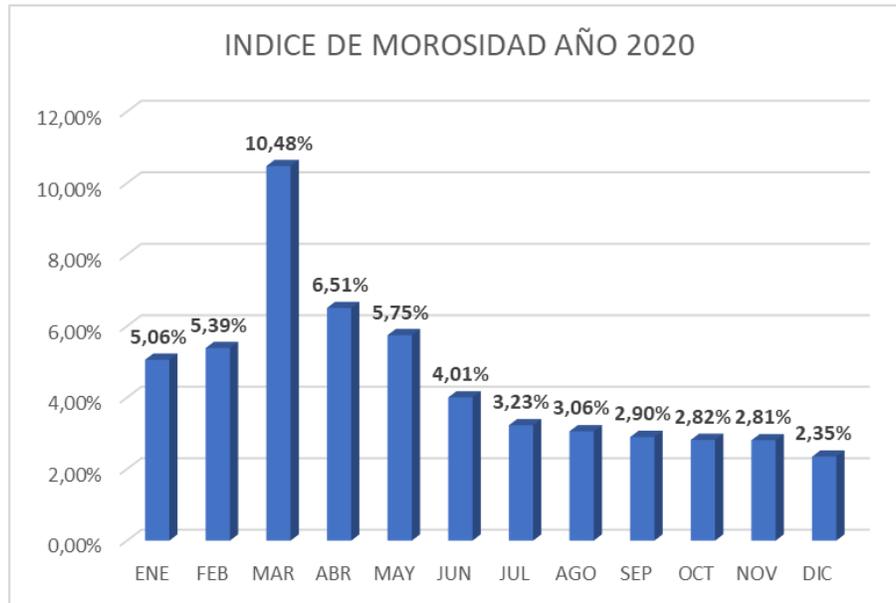


Figura 12. Índice de morosidad  
Elaborado por: Barahona & Donoso

En el año 2021 el indicador de morosidad con corte a junio ha incrementado del 2,63% al 3,31% teniendo un incremento del 0,68% en el indicador de morosidad total.

Tabla 24  
Índice de morosidad año 2021

ÍNDICE DE MOROSIDAD AÑO 2021						
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
% MORA	2,63%	2,92%	3,34%	3,15%	3,61%	3,31%

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

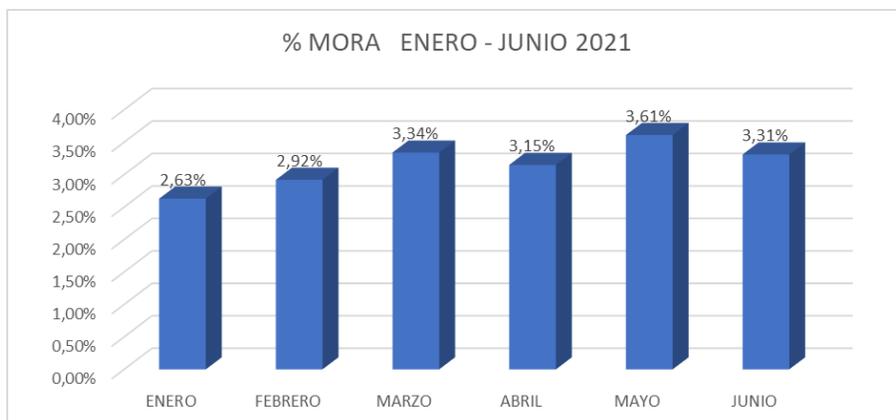


Figura 13. Índice de morosidad año 2021  
Elaborado por: Barahona & Donoso

### 5.2.11.1. Índice de mora por tipo de cartera

Con relación al tipo de cartera en el corte realizado al 30 de junio del 2021, se observa que el indicador de morosidad es de 3,31% dividido en microcrédito con el 5,92% de morosidad, la cartera de consumo el 1,94% e inmobiliario 1,16%.

Tabla 25

Índice de mora por tipo de cartera

TIPO DECREDITO	SALDO TOTAL	VIGENTE	NO DEVENGA	VENCIDA	C.RIESGO	N° Operac.	% MORA	DIST. CARTERA
CONSUMO	17.342.938,86	17.007.164,35	140.796,78	194.977,73	335.774,51	2.000	1,94%	46,38%
INMOBILIARIO	5.961.710,58	5.892.814,90	43.722,06	25.173,62	68.895,68	280	1,16%	15,94%
MICROCREDITO	14.084.855,01	13.251.453,20	492.322,54	341.079,27	833.401,81	2.001	5,92%	37,67%
TOTAL	37.389.504,45	36.151.432,45	676.841,38	561.230,62	1.238.072,00	4.281	3,31%	100,00%

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

### 5.2.12. Índice de mora por producto

El índice de mora por producto se encuentra definido de acuerdo a la tabla N° en la misma que se observa que el Crédito Crecer, Crédito de Consumo y el Consumo Prioritario son los productos con mayor monto de participación en la cartera, mientras que con relación al porcentaje de mora los productos más representativos son Quirografario Negocios (36,22%), Fogeps Preferencial (21,97%), Micro Convenios Transporte (18,75%), Micro Especial (17,20%), Microcrédito (14,58%).

Tabla 26  
Índice de mora por producto

PRODUCTO	SALDO TOTAL	C. RIESGO	NUM OP.	% MORA	% PART
AUTOLIQUIDABLE	266.151,83		61	0,00%	0,71%
CARTERA COMPRADA MARIA AUX ILIADORA	73.822,05		56	0,00%	0,20%
CONSUMO	4.050.952,70	11245,4	401	0,28%	10,83%
CONSUMO AUTOLIQUIDABLE	108.778,07		26	0,00%	0,29%
CONSUMO CONVENIO	67.093,33		4	0,00%	0,18%
CONSUMO ESPECIAL	633.493,50	58880,57	48	9,29%	1,69%
CONSUMO PRIORITARIO	3.335.514,62	153284,85	427	4,60%	8,92%
CONSUMO SOLIDARIO	28.122,23		3	0,00%	0,08%
CREDITO CRECER	10.643.233,84	102440,74	1090	0,96%	28,47%
FOGEPS	127.923,84	12501,89	9	9,77%	0,34%
FOGEPS PREFERENCIAL	123.420,70	27120,65	15	21,97%	0,33%
MICRO AGRICOLA GANADERO	158.252,39		31	0,00%	0,42%
MICRO CONVENIOS	429.122,73	21476,11	28	5,00%	1,15%
MICRO CONVENIOS TRANSPORTE	114.470,25	21464,52	7	18,75%	0,31%
MICRO ESPECIAL	387.612,17	66678,72	45	17,20%	1,04%
MICRO FACIL	862.318,43		133	0,00%	2,31%
MICRO FINANZAS POPULARES	1.539.462,90	113001,19	314	7,34%	4,12%
MICRO PERSONAS JURIDICAS	121.453,16		5	0,00%	0,32%
MICRO REC. PROPIOS TASA PREFERENCIAL	1.842.721,33	184419,42	176	10,01%	4,93%
MICRO SOLUCION	140.998,12		4	0,00%	0,38%
MICRO CREDITO	1.875.126,24	273354,8	357	14,58%	5,02%
MIGRANTES	1.394,75	1	4	0,07%	0,00%
PREMIUM	211.571,37		44	0,00%	0,57%
QUIROG. MICRO TASA NORMAL	19.662,43	2100	3	10,68%	0,05%
QUIROG. MICRO TASA PREFERENCIAL	968.635,51	70602,68	157	7,29%	2,59%
QUIROGRAFARIO CONSUMO ORDINARIO	1.871.289,27	39339,26	283	2,10%	5,00%
QUIROGRAFARIO CONSUMO ORDINARIO	483.906,48	3568,97	67	0,74%	1,29%
QUIROGRAFARIO NEGOCIOS	20.415,94	7395,6	19	36,22%	0,05%
QUIROGRAFARIO NOMINA	176.982,31	298,95	77	0,17%	0,47%
REACTIVASE	738.879,05		105	0,00%	1,98%
SERCOP	1,00	1	1	100,00%	0,00%
SOLIDARIO	5.011,33		1	0,00%	0,01%
VIVIENDA RECURSOS EXTERNOS	2.612.341,26	43383,56	135	1,66%	6,99%
VIVIENDA RECURSOS PROPIOS	3.349.369,32	25512,12	145	0,76%	8,96%
TOTAL	37.389.504,45	1.238.072,00	4.281,00	3,31%	100%

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

### 5.2.13. Índice de morosidad por oficial

De los 27 oficiales que existen como usuarios del sistema en la cooperativa se determina en promedio una distribución de cartera de 3,70% y se observa que la mayor parte de la colocación está en los tres primeros oficiales, y el porcentaje de mora se representa en 8 usuarios con el (100%), seguido de un usuario con el 30,36% y dos usuarios con casi el 16%.

Tabla 27  
Índice de morosidad por oficial

OFICIALES	SALDO TOTAL	VIGENTE	NO DEVENG	VENCID A	C.RIESGO	Nº OP	% MORA	DIST. CART
GV ILLALVA - VILLALVA	3.620.607,54	3.513.433,91	69.725,45	37.448,18	107.173,63	41	2,96%	9,68%
VENEGAS GRACIELA CRISTINA						4		
YCHANDI - CHANDILLERENA	3.466.586,93	3.358.249,90	19.653,85	88.683,18	108.337,03	30	3,13%	9,27%
SANDRA YAD IRA						1		
ACUASQUER - CUASQUER	3.419.768,63	3.324.345,65	33.630,99	61.791,99	95.422,98	42	2,79%	9,15%
CHECA ANDREA MARIEL						2		
LPILACUAN - PILACUAN RUIZ	3.313.330,63	3.209.031,06	40.488,87	63.810,70	104.299,57	37	3,15%	8,86%
SANDRA LISET						2		
PBELTRAN - BELTRAN LEON	3.224.822,95	3.076.701,72	107.936,28	40.184,95	148.121,23	30	4,59%	8,62%
PAULINA VIOLETA						1		
FCHIRIBOGA - CHIRIBOGA	3.208.049,24	3.131.649,35	41.085,23	35.314,66	76.399,89	33	2,38%	8,58%
CHAMORRO FERNANDA						3		
ELIZABETH								
SCA ICEDO - CA ICEDO	3.114.520,38	3.028.947,56	16.541,38	69.031,44	85.572,82	37	2,75%	8,33%
RIVADENEIRA ANDREA						6		
SILVANA								
APAREDES - PAREDES SANCHEZ	3.017.350,52	2.977.828,76	12.096,13	27.425,63	39.521,76	29	1,31%	8,07%
SANTIA GO ANDRES						4		
JTERAN - TERAN ROCHA	3.016.036,48	2.817.394,51	117.693,54	80.948,43	198.641,97	32	6,59%	8,07%
JOHANNA ELIZABETH						4		
RCORDOVA - CORDOVA	2.735.030,70	2.655.899,81	29.085,27	50.045,62	79.130,89	34	2,89%	7,31%
MALDONADO RICHARD XAVIER						5		
YJACOME - JACOME V ILLALBA	2.731.515,45	2.728.087,18	441,71	2.986,56	3.428,27	28	0,13%	7,31%
YAJAIRA PATRICIA						9		
DAUPAZ - AUPAZ TOBAR	807.945,55	807.945,55				91	0,00%	2,16%
DARWIN XAVIER								
JCEVALLOS - CEVALLOS LOPEZ	647.267,76	647.267,76				60	0,00%	1,73%
JACQUELINEDEL ROCIO								
ATUL - TUL REINA ALEXANDRA	515.650,11	515.650,11				77	0,00%	1,38%
ELIZABETH								
JFARINANGO.ATUNTA QUI -	139.634,16	97.242,90	40.093,05	2.298,21	42.391,26	19	30,36%	0,37%
FARINANGO RUALES JA IME								
RENE								
JCHALA - CHALA DAV ILA JHAM	111.025,55	93.573,92	17.451,63		17.451,63	10	15,72%	0,30%
IL HUALBERTO								
JFAR INANGO - FARINANGO	79.544,64	74.018,51	5.526,13		5.526,13	16	6,95%	0,21%
RUALES JAIME RENE								
ADM IN - ADM INISTRADOR DEL	73.822,05	73.822,05				56	0,00%	0,20%
S ISTEMA								

FPUEDMAG.SANANTONIO -									
PUEDMAG RUANO JAIME FERNANDO	50.902,32		50.902,32		50.902,32	24	100,00%	0,14%	
FPUEDMA G.A TUNTA QUI-									
PUEDMAG RUANO JA IME FERNANDO	41.426,23		41.426,23		41.426,23	5	100,00%	0,11%	
JCHALA.IBARRA - CHALA DAVILA JHAMIL HUALBERTO	24.150,43	20.342,24	2.547,12	1.261,07	3.808,19	20	15,77%	0,06%	
FPUEDMAG - PUEDMAG RUANO JA IME FERNANDO	19.381,62		19.381,62		19.381,62	26	100,00%	0,05%	
MMEJIA - MEJIA GALARRAGA MIREYA GUADALUPE	7.083,86		7.083,86		7.083,86	9	100,00%	0,02%	
FPUEOMAGDEV.SANANTONIO -									
PUEDMAG RUANO JA IME FERNANDO	3.265,39		3.265,39		3.265,39	28	100,00%	0,01%	
FPUEDMAGDEV. BARRA -									
PUEDMAG RUANO JAIME FERNANDO	765,33		765,33		765,33	49	100,00%	0,00%	
FPUEDMAGDEV.A TUNTAQUI-									
PUEDMAG RUANO JAIME FERNANDO	18		18		18	18	100,00%	0,00%	
FNOBOA - NOBOA BENAVIDES									
MARIA FERNANDA	2		2		2	2	100,00%	0,00%	
TOTAL	37.389.504,45	36.151.432,45	676.841,38	561.230,62	1.238.072,00	42 81	3,31%	100,00 %	

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

#### 5.2.14. Análisis e interpretación de la encuesta

Mediante la encuesta realizada a los funcionarios de la cooperativa se reflejaron los siguientes resultados:

##### Cargo que ocupa en la institución

Los funcionarios que laboran en la Cooperativa se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 28  
Cargos institucionales

CARGO QUE OCUPA EN LA INSTITUCION	NUMERO
JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	1
GERENTE DE NEGOCIOS	1
GESTOR DE COBRANZAS	2
JEFE DE AGENCIA	3
OFICIAL DE NEGOCIOS	9
ASESOR DE NEGOCIOS	3
COBRADOR	1
OFICIAL DE CREDITO	3
SUPERVISOR DE CREDITO	1
TOTAL	24

Fuente: (Cooperativa San Antonio, 2021)

## Procedimientos

### 1. ¿Conoce Ud. el manual de crédito y cobranzas de la institución?

Un 88% de los funcionarios de la Cooperativa que si conocen del manual de crédito y cobranzas de la institución.

Tabla 29  
Personal encuestado

RESPUESTA	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Si	88%	21
No	13%	3
Total	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

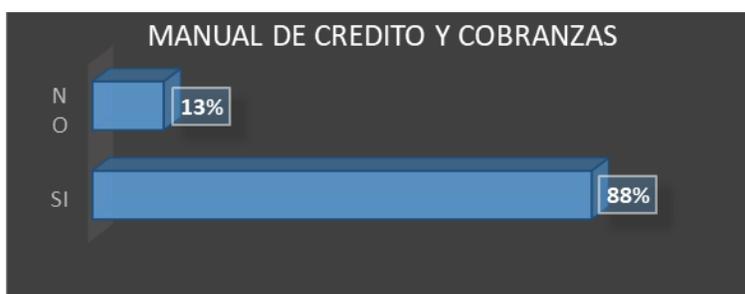


Figura 14. Personal encuestado  
Elaborado por: Barahona & Donoso

## 2. ¿Cuál considera Ud. que es su nivel de conocimiento sobre el manual de crédito y cobranzas de la institución?

De las 24 personas encuestadas el 81,8% tiene un conocimiento de satisfactorio del manual de crédito y cobranzas de la institución, mientras que el resto de encuestados conoce poco o casi nada sobre el mismo.

Tabla 30  
Nivel de conocimiento sobre el manual de crédito y cobranzas de la institución

CONOCIMIENTO	NIVEL	PORCENTAJE
0		
1		
2	BAJO CONOCIMIENTO	18%
3		
4		
5		
6		
7	ALTO CONOCIMIENTO	82%
8		
9		
10		
Total		100%

Elaborado por: Barahona & Donoso

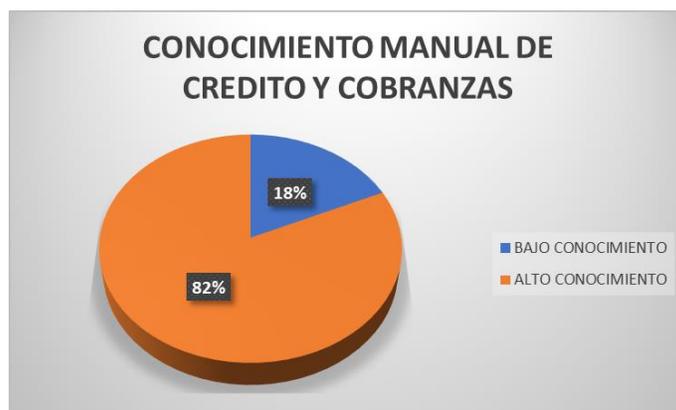


Figura 15. Nivel de conocimiento sobre el manual de crédito y cobranzas de la institución  
Elaborado por: Barahona & Donoso

### 3. ¿Tiene acceso permanente al manual de crédito y cobranzas?

Según los datos reflejados todos los funcionarios tienen acceso permanente al manual

Tabla 31  
 Personal con acceso al manual de crédito y cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	100%	24
NO	0%	0
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

### 4. ¿La institución tiene una metodología específica para la gestión cobranzas?

Un 92% de funcionarios que afirma que la institución dispone de una metodología específica para la gestión de cobranzas.

Tabla 32  
 Metodología de Gestión de Cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	92%	22
NO	8%	2
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

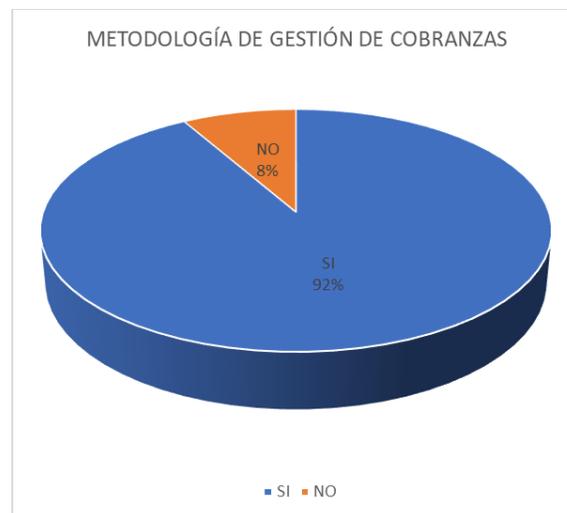


Figura 16. Metodología de Gestión de Cobranzas  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

### 5. ¿Considera Ud. que debe actualizarse el proceso de cobranzas vigente?

El 71% de los funcionarios de la institución indica que si se debe de actualizar los procesos de cobranza.

Tabla 33  
 Actualización del proceso de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	71%	17
NO	29%	7
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

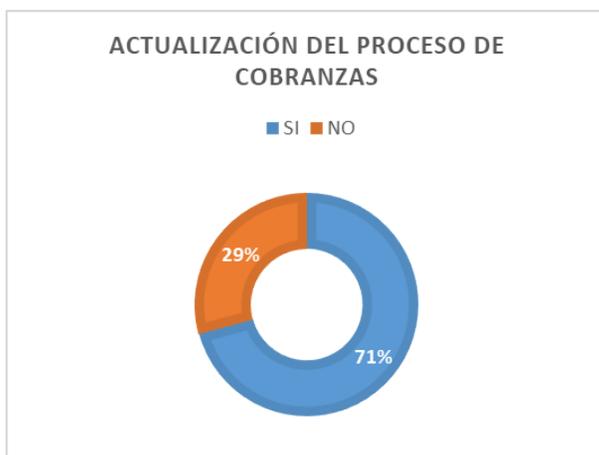


Figura 17. Actualización del proceso de cobranzas  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

### 6. ¿Conoce cuál fue la última fecha de modificación del proceso de cobranzas?

Un 62% de los funcionarios que conocen de las últimas modificaciones realizadas al proceso de cobranzas.

Tabla 34  
 Modificación del proceso de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	63%	15
NO	38%	9
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

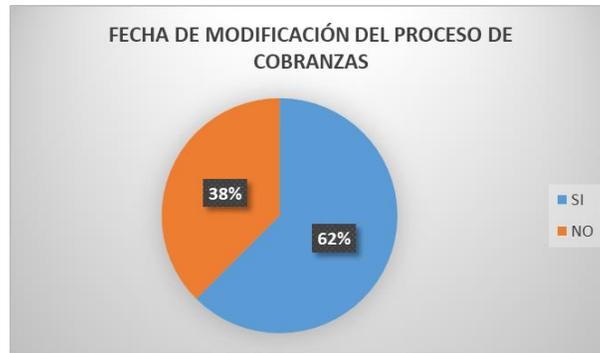


Figura 18. Modificación del proceso de cobranzas  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

### 7. ¿Cómo fue socializada la última modificación del proceso de cobranzas de la institución?

Según los datos recolectados las modificaciones del proceso de cobranzas fueron socializadas por correo en un 50%, online 38% y en forma presencial un 13%.

Tabla 35  
 Modificación del proceso de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
ONLINE	38%	9
PRESENCIAL	13%	3
POR CORREO	50%	12
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

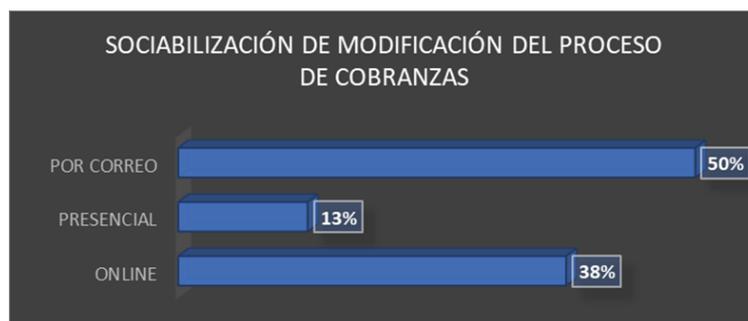


Figura 19. Modificación del proceso de cobranzas  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

### 8. ¿En su opinión se puede mejorar el proceso de cobranzas?

Mediante la información levantada a los trabajadores todos los trabajadores señalan que se puede mejorar el proceso de cobranzas.

Tabla 36  
Mejora del proceso de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	100%	24
NO	0%	0
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

### 9. Ordene de acuerdo a su criterio en que debe mejorar la institución para fortalecer la gestión de cobranzas

Del total de encuestados se determina como el principal criterio a mejorar en la institución el mejoramiento de procesos con un 50% de concordancia en los resultados, como segundo criterio la capacitación del equipo de trabajo el 37,50% y finalmente el tercer criterio la incorporación de tecnología con un 54,17%.

Tabla 37  
Fortalecimiento de la gestión de cobranzas

	Mejoramiento Procesos	Incorporación de Tecnología	Capacitación Equipo de Trabajo
UNO	50,00%	12,50%	37,50%
DOS	33,33%	33,33%	33,33%
TRES	16,67%	54,17%	29,17%
	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Barahona & Donoso

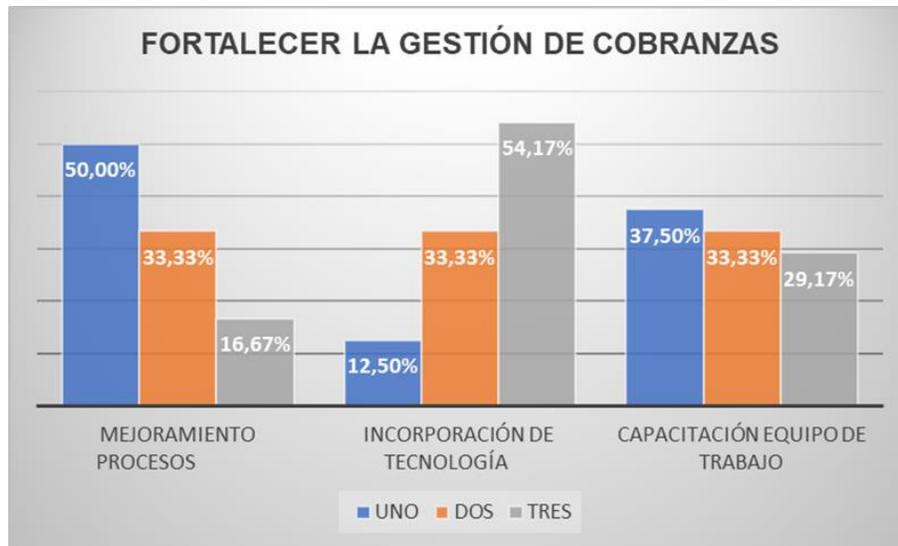


Figura 20. Fortalecimiento de la gestión de cobranzas  
Elaborado por: Barahona & Donoso

### 10. ¿Considera Ud. que los tramos de gestión de cobranzas se encuentran correctamente definidos?

Según la encuesta realizada un 71% de los funcionarios indican que los tramos de gestión de cobranzas están correctamente definidos.

Tabla 38  
Tramos de gestión

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	71%	17
NO	29%	7
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 21. Tramos de gestión  
Elaborado por: Barahona & Donoso

**11. ¿Se puede diferenciar la gestión de cobranzas realizada por cada tramo de gestión?**

Un 75% de los trabajadores que si se puede diferenciar la gestión de cobranzas por cada tramo de la misma.

Tabla 39  
 Diferencias de los tramos de gestión

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	75%	18
NO	25%	6
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

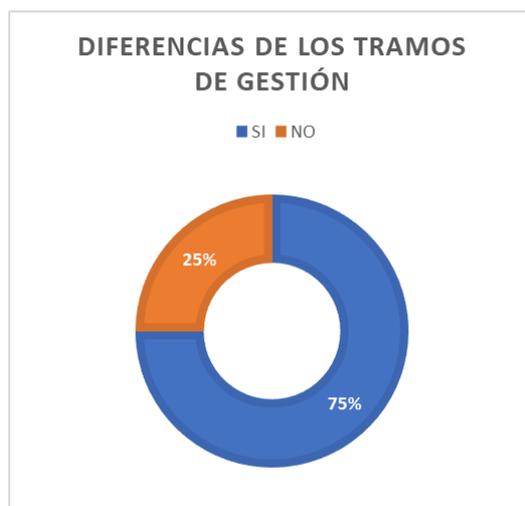


Figura 22. Diferencias de los tramos de gestión  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

**12. ¿Considera que dispone de todas las herramientas necesarias para realizar la gestión de cobranzas?**

El 79% de los trabajadores afirma que si disponen de las herramientas necesarias para realizar la gestión de cobranzas.

Tabla 40  
Herramientas para la gestión de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	79%	19
NO	21%	5
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 23. Herramientas para la gestión de cobranzas  
Elaborado por: Barahona & Donoso

### 13. Ordene de acuerdo a su criterio la importancia de la implementación de las siguientes herramientas en la gestión de cobranzas.

Del total de encuestados se determina como la principal herramienta de gestión de cobranzas el incremento de puntos de recaudación con un 41,67%, en segundo tenemos las políticas de incentivos al pronto pago de socios, en tercer lugar canales alternativos de contacto con el socio con un 37,50%, y finalmente las políticas de incentivo mediante retribución personal con un 33,33%.

Tabla 41  
Implementación de herramientas

	Políticas de incentivo al pronto pago al socio.	Políticas de incentivo mediante retribución al personal	Incremento de puntos de recaudación	Canales alternativos de contacto con el socio
UNO	33,33%	16,67%	12,50%	37,50%
DOS	37,50%	20,83%	16,67%	25,00%
TRES	20,83%	33,33%	29,17%	16,67%
CUATRO	8,33%	29,17%	41,67%	20,83%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Barahona & Donoso

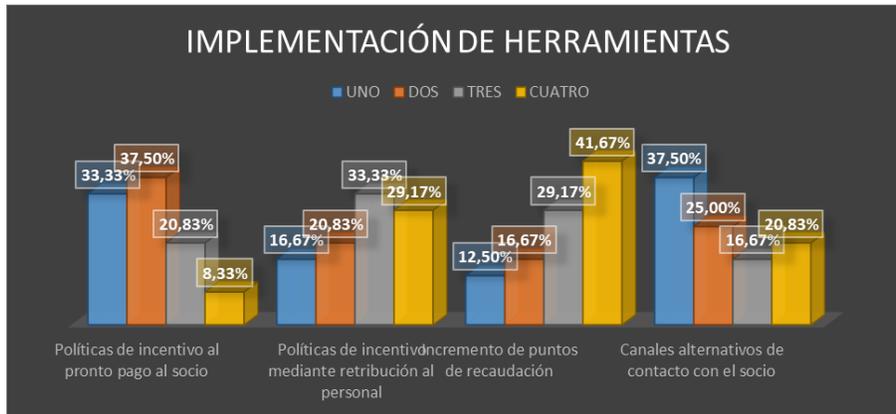


Figura 24. Implementación de herramientas  
Elaborado por: Barahona & Donoso

#### 14. ¿La institución le permite realizar retroalimentación al proceso de crédito y cobranzas?

Un 92% de los trabajadores consideran que si es tomada en cuenta la retroalimentación que realizan al proceso de crédito y cobranzas.

Tabla 42

Retroalimentación de procesos

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	92%	22
NO	8%	2
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 25. Retroalimentación de procesos  
Elaborado por: Barahona & Donoso

## Capacitación

### 15. ¿Hace que tiempo recibió la última capacitación en gestión de cobranzas?

El 79% de los trabajadores han recibido una capacitación en gestión de cobranzas en menos de un año, el 21% hace un año.

Tabla 43

Tiempo de capacitación

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
MENOS DE UN AÑO	79%	19
HACE UN AÑO	21%	5
MAYOR A UN AÑO	0%	0
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 26. Tiempo de capacitación  
Elaborado por: Barahona & Donoso

### 16. ¿Qué tiempo duró la última capacitación?

Mediante los datos reflejados el 50% de los trabajadores ha recibido una capacitación con una duración entre 4 a 8 horas, el 42% entre dos y cuatro horas y el 8% menor a dos horas.

Tabla 44

Tiempo de duración de capacitaciones

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
MENOR A DOS HORAS	8%	2
ENTRE DOS Y CUATRO HORAS	42%	10
ENTRE CUATRO Y OCHO HORAS	50%	12
ENTRE OCHO Y 16 HORAS	0%	0
MAYOR A 16 HORAS	0%	0
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

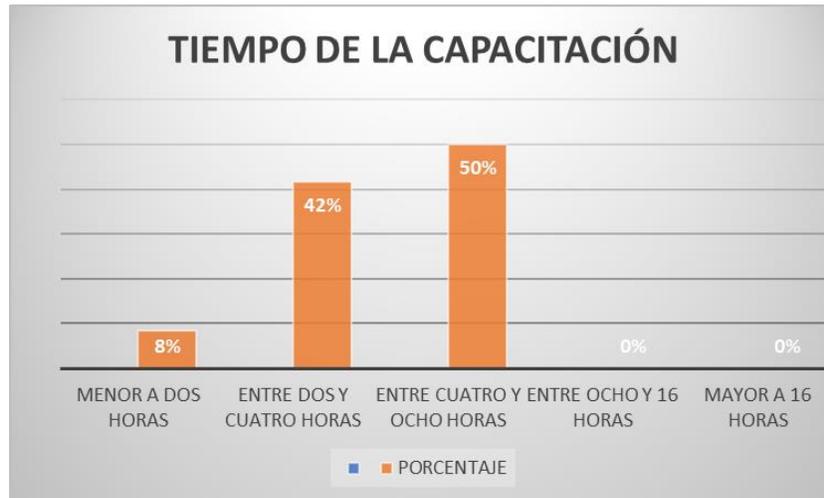


Figura 27. Tiempo de duración de capacitaciones  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

### 17. ¿La capacitación contribuyó positivamente para la gestión diaria de cobranzas?

El 92% de los trabajadores considera que la capacitación contribuyo positivamente para mejorar la gestión de cobranzas.

Tabla 45  
 Capacitación favorable

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	92%	22
NO	8%	2
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

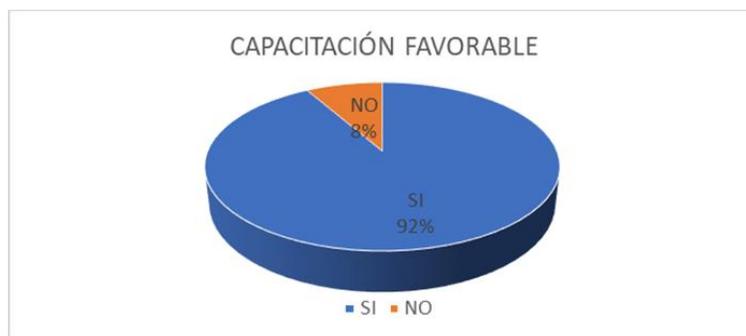


Figura 28. Capacitación favorable  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

## Reportes

### 18. ¿Tiene acceso permanente a los reportes de gestión de cobranzas?

Mediante la información obtenida todos los trabajadores tienen acceso a los reportes de gestión de cobranzas.

Tabla 46

Acceso a reportes de gestión de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	100%	24
NO	0%	0
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

### 19. ¿Cuál es su opinión acerca de la información que contiene los reportes para realizar gestión de cobranzas?

Según la encuesta realizada un 8% de los trabajadores considera que los reportes no disponen de la información necesaria, un 75% considera que el reporte contiene la información necesaria y un 17% establece que existe demasiada información para realizar la gestión de cobranzas.

Tabla 47

Información de reportes

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
No existe la información necesaria	8%	2
Existe la información necesaria	75%	18
Existe demasiada información	17%	4
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 29. Información de reportes  
Elaborado por: Barahona & Donoso

**20. ¿Cuál es su opinión acerca de la cantidad de reportes para realizar gestión de cobranzas?**

Mediante la información todos los trabajadores disponen de los reportes necesarios para realizar la gestión de cobranzas.

Tabla 48

Número de reportes para la gestión de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
Existen muy pocos reportes	0%	0
Existen los reportes necesarios	100%	24
Existen demasiados reportes	0%	0
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

**21. ¿Su opinión es considerada para incluir o eliminar campos en los reportes de gestión de cobranzas según considere necesario?**

Un 71% afirma que su opinión si es considerada para incluir o eliminar campos en los reportes de le gestión de cobranzas.

Tabla 49  
Opiniones de reportes

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	71%	17
NO	29%	7
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 30. Opiniones de reportes  
Elaborado por: Barahona & Donoso

## 22. ¿Conoce el día que tiene mayor cantidad de vencimientos en su cartera?

El 92% de los trabajadores conoce los vencimientos de su cartera.

Tabla 50  
Vencimiento de cartera

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	92%	22
NO	8%	2
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 31. Vencimiento de cartera  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

### 23. ¿Conoce exactamente cuántos clientes pagan puntualmente sus cuotas?

El 71% de los trabajadores no conocen que clientes pagan puntuales.

Tabla 51  
 Puntualidad de pago

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	29%	7
NO	71%	17
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

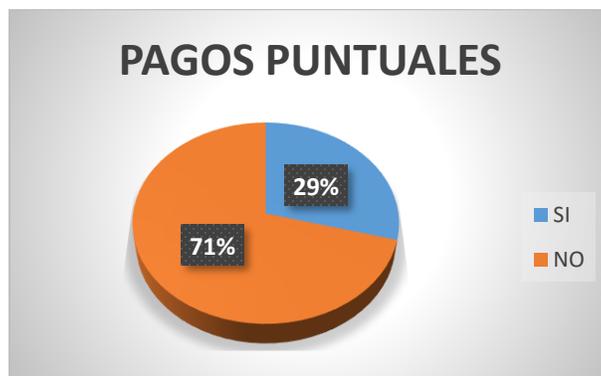


Figura 32. Puntualidad de pago  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

## Gestión de cobranzas

### 24. ¿Le gusta realizar gestión de cobranzas?

Un 79% de los trabajadores les gusta realizar la gestión de cobranzas.

Tabla 52  
Gestión de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	79%	19
NO	21%	5
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

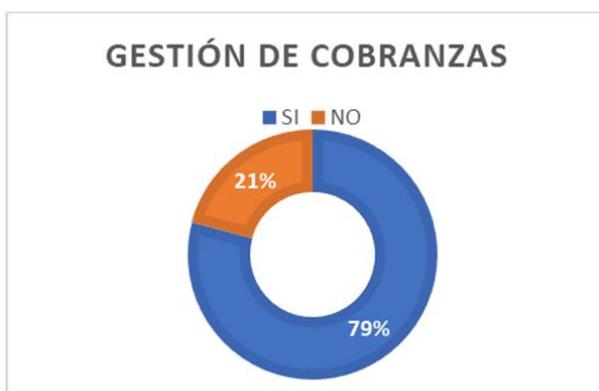


Figura 33. Gestión de cobranzas  
Elaborado por: Barahona & Donoso

### 25. ¿Considera Ud. que es fácil realizar gestión de cobranzas?

Un 83% de los trabajadores señala que no es fácil realizar la gestión de cobranzas.

Tabla 53  
Gestión de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	17%	4
NO	83%	20
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 34. Gestión de cobranzas  
Elaborado por: Barahona & Donoso

## 26. ¿En porcentaje como distribuye su gestión de cobranzas?

Como podemos ver de las encuestas realizadas el 67% de los funcionarios realiza una cobranza preventiva mientras el 33% efectúa una cobranza Extrajudicial.

Tabla 54  
Distribución de gestión de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
Cobranza Preventiva	67%	FUNCIONARIOS
Cobranza Extrajudicial	33%	
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

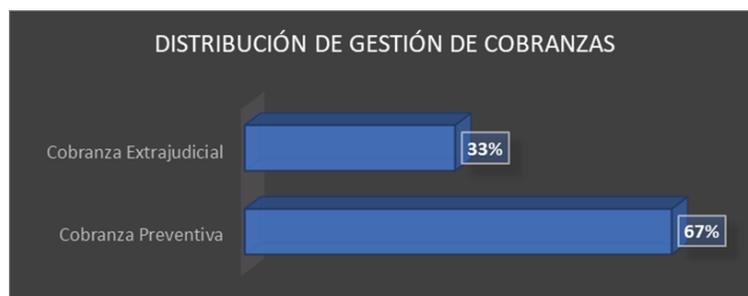


Figura 35. Distribución de gestión de cobranzas  
Elaborado por: Barahona & Donoso

## 27. ¿Existe una política dentro de la institución que permita realizar cobranza preventiva aislando a los socios que nunca se atrasan para evitar molestias?

Un 71% de los funcionarios señala que no existe una política dentro de la institución que permita cobrar aislando a los socios que nunca se atrasan.

Tabla 55  
Políticas de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	29%	7
NO	71%	17
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 36. Políticas de cobranzas  
Elaborado por: Barahona & Donoso

## 28. ¿En porcentaje cómo utiliza la cooperativa las siguientes herramientas para realizar gestión de cobranza preventiva?

Según la encuesta para realizar una cobranza preventiva los trabajadores utilizan los siguientes medios en un 41% llamadas, 38% SMS, 8% mail y 13% otros medios.

Tabla 56  
Herramientas de gestión de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SMS	38%	FUNCIONARIOS
LLAMADAS	41%	
MAIL	8%	
OTROS	13%	
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

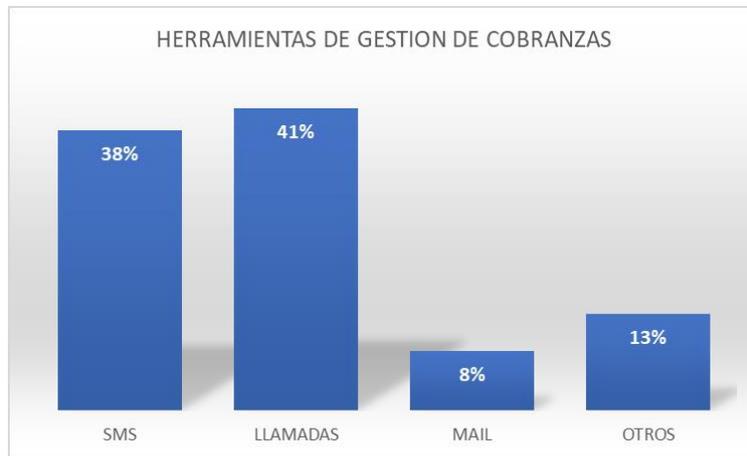


Figura 37. Herramientas de gestión de cobranzas  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

**29. ¿Ha recibido quejas de socios que nunca se atrasan y reciben mensajes o llamadas a recordar su pago?**

Un 92% de los encuestados reciben quejas de los socios que cumplen con sus pagos a tiempo y a pesar de ello, reciben mensajes y llamadas a recordar su pago.

Tabla 57  
 Quejas socios

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	92%	22
NO	8%	2
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 38. Quejas socios  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

**30. ¿Existe dentro de la gestión de cobranzas algún mecanismo diferente a la provisión e indicador de morosidad que permita medir la gestión de cobranzas?**

El 71% de los trabajadores señala que no cuentan con diferentes mecanismos para medir el nivel de morosidad en la gestión de cobranzas

Tabla 58  
 Mecanismos de morosidad

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	29%	7
NO	71%	17
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 39. Mecanismos de morosidad  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

**31. ¿A los cuantos días de vencido realiza visitas de gestión de cobranza?**

Del total de funcionarios encargados de realizar la gestión de cobranzas, el 23% realiza visitas de gestión a los 8 días de vencido, el 18% entre 5 y 10 días, el 14% al día siguiente, el 9% a los 7 y 15 días y el 5% a los 6 y 30 días.

Tabla 59  
Porcentaje de encuestados

VISITAS # DIAS	PORCENTAJE	FUNCIONARIOS	PROMEDIO
1	14%	3	
5	18%	4	
6	5%	1	
7	9%	2	
8	23%	5	
10	18%	4	
15	9%	2	
30	5%	1	
Total	100%	22	8,48

Elaborado por: Barahona & Donoso

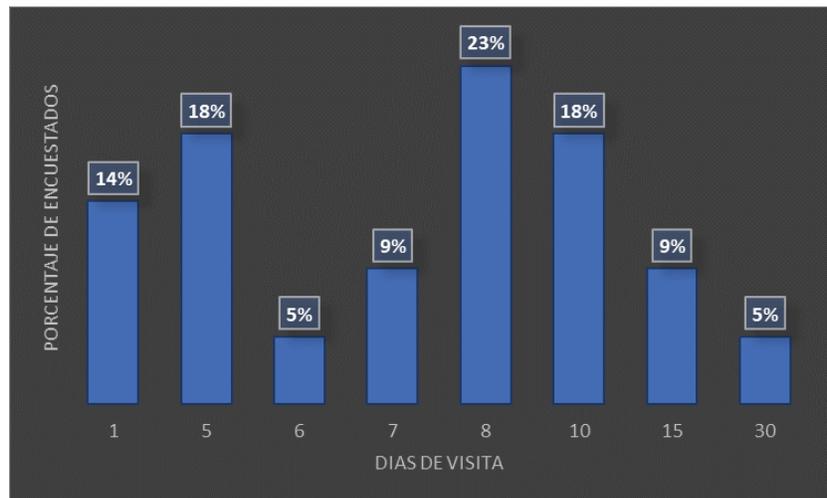


Figura 40. Porcentaje de encuestados  
Elaborado por: Barahona & Donoso

### 32. ¿Las notificaciones que utiliza en su gestión diaria, cuenta con toda la información necesaria?

Un 79% de los trabajadores considera que las notificaciones cuentan con la información necesaria para realizar la gestión de cobro.

Tabla 60  
 Notificaciones

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	79%	19
NO	21%	5
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso



Figura 41. Notificaciones  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

### 33. ¿La institución dispone de un documento interno que establezca una guía para realizar gestión de cobranzas?

El 83% señala que la institución si dispone de un documento interno para realizar la gestión de cobranzas.

Tabla 61  
 Guía para la gestión de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	83%	20
NO	17%	4
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

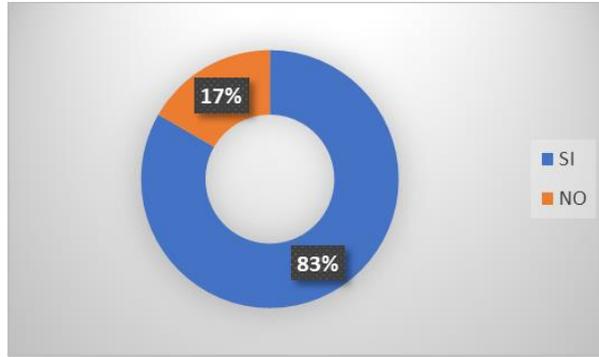


Figura 42. Guía para la gestión de cobranzas  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

**34. ¿Considera que sería importante disponer de un documento interno que le proporcione una guía para realizar gestión de cobranzas?**

El 96% de los funcionarios encuestados señala que sería importante disponer de un documento interno que sirva de guía para realizar la gestión de cobranzas.

Tabla 62  
 Documentación para la gestión de cobranzas

RESPUESTA	PORCENTAJE	NUMERO
SI	96%	23
NO	4%	1
TOTAL	100%	24

Elaborado por: Barahona & Donoso

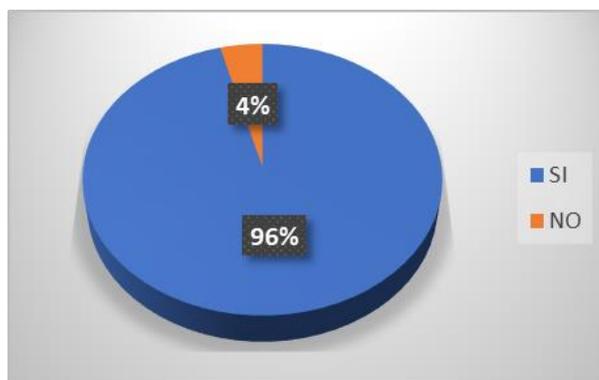


Figura 43. Documentación para la gestión de cobranzas  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

### **5.3. Capítulo III: Modelo de gestión para el departamento de cobranzas.**

#### **5.3.1. Antecedentes**

Tradicionalmente el indicador de morosidad ha sido concebido como un índice que mide la calidad de la colocación de crédito en una institución financiera, sin embargo, desde marzo del 2020 esta conceptualización tuvo un elemento adicional que no fue previsto por ninguna empresa a nivel mundial, como fue la pandemia del COVID 19, dejó sin sustento el análisis de crédito realizado por asesores de negocios, jefes de agencia, comités de crédito, después de 18 meses de pandemia existen sectores económicos que hasta la fecha no han vuelto a tener actividad económica o la misma es mínima, y están casi por desaparecer como por ejemplo, el transporte escolar, el turismo, los hoteles.

La parroquia San Antonio de Ibarra en donde funciona la oficina matriz de la Cooperativa, es un destino turístico donde sus habitantes se dedican a la elaboración de artesanías, donde el turismo y la exportación de artesanías constituyen sus principales actividades económicas, las mismas que no se han reactivado, existe un turismo nacional mínimo y no existen pedidos de artesanías para su exportación.

Con este antecedente dentro de la cooperativa los socios se han visto en la necesidad de adaptar sus negocios a una nueva normalidad ante el riesgo de que sus negocios puedan desaparecer, adaptarse a una realidad es prácticamente iniciar un nuevo negocio en la mayoría de los casos, es así que su experiencia acumulada en el negocio por años, la misma que constituía en una ventaja competitiva disminuyó en el mejor de los casos, y en algunos desapareció.

#### **5.3.2. Objetivos**

##### ***5.3.2.1. Objetivo general de la propuesta***

Fortalecer la gestión de cobranzas de la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio LTDA.

##### ***5.3.2.2. Objetivos específicos de la propuesta***

- Determinar la estructura orgánica y funcional del área de cobranzas.
- Definir las funciones de cada uno de los funcionarios del departamento de cobranzas describir las políticas y procedimientos de cobranzas
- Especificar el procedimiento de soluciones extraordinarias de pago.

### **5.3.3. Propuesta metodológica del modelo de gestión de cobranzas**

#### ***5.3.3.1. Estructura orgánico funcional del área de cobranzas***

Actualmente el área de cobranzas depende directamente del Jefe de Crédito, sin embargo, desde la experiencia de los autores se propone que el departamento de cobranzas sea una unidad independiente de crédito y que permita retroalimentar el proceso de crédito, se puede decir que, si existe retroalimentación o apertura para la misma, pero en la práctica es muy difícil que la realicen por cuanto cobranzas depende de crédito.

Se propone que cobranzas este en la unidad de riesgos considerando que el objetivo del departamento de cobranzas es controlar la cartera en riesgo y el departamento de riesgos es mitigar el riesgo de la institución consideramos acertado realizar la propuesta antes mencionada, de esta manera la unidad de cobranzas tendría independencia total para realizar cualquier tipo de retroalimentación o levantamiento de alertas.

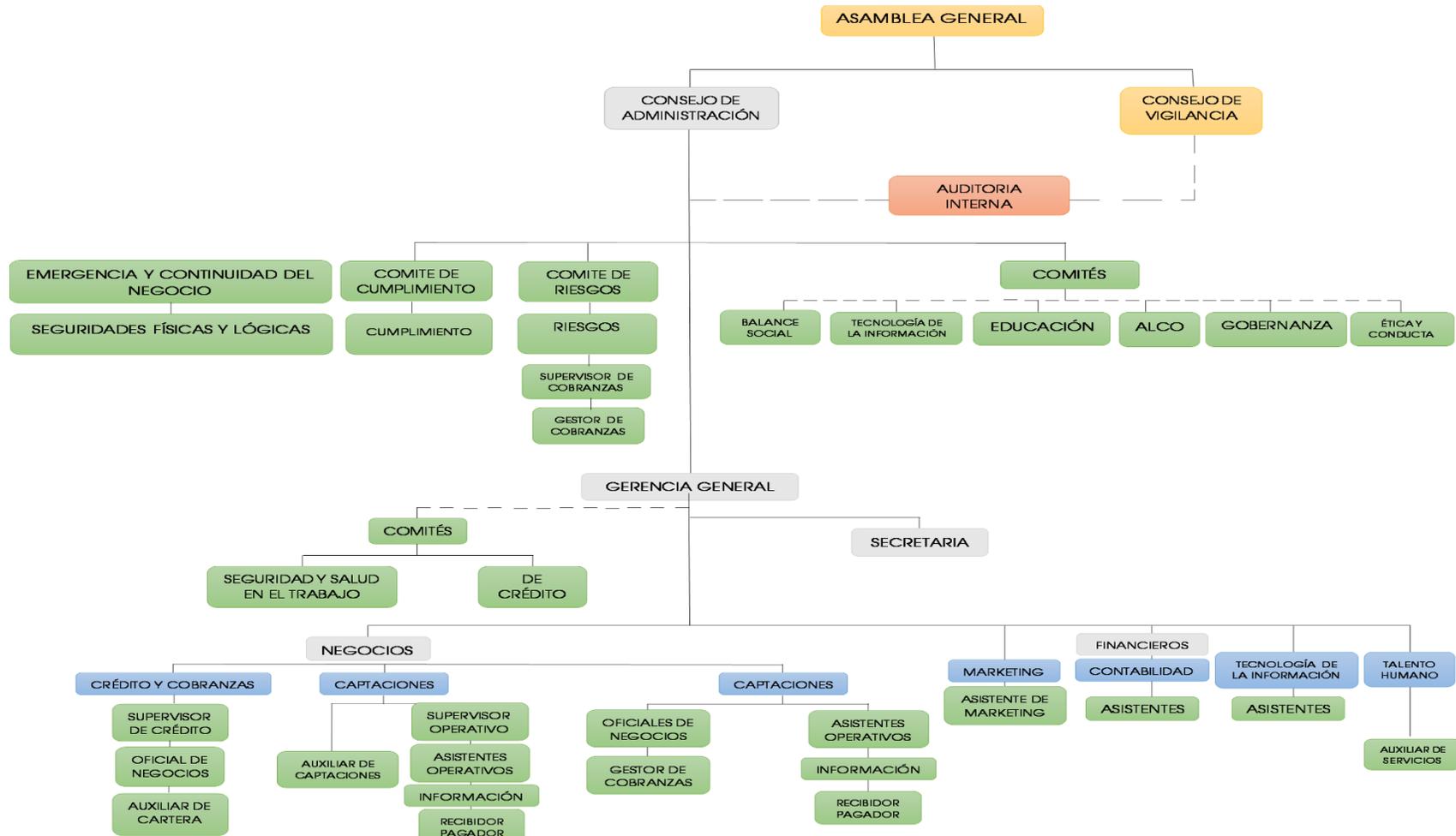


Figura 44. Estructura orgánico funcional del área de cobranzas  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

### ***5.3.3.2. Cobranza preventiva***

#### **Políticas específicas:**

1. La gestión de cobranza Preventiva estará asignada al departamento de Cobranzas.
2. La cobranza preventiva se realizará únicamente por SMS, dándose prioridad a las fechas en las que existe mayores vencimientos.
3. Los mensajes de texto serán un mecanismo preventivo a utilizar por el área de Cobranzas para comunicar a los socios que presentan un comportamiento de retraso en los pagos.
4. El área de sistemas apoyará la gestión de la cobranza preventiva, emitiendo de forma diaria mediante reportes de los socios o clientes que tengan un historial moroso.
5. El Supervisor de Cobranzas determinará la cartera preventiva, bajo los estándares que necesita la institución, siendo supervisada dicha gestión por la Jefatura de Negocios.
6. La cobranza preventiva se realizará desde 2 días (48 horas) antes de la fecha de vencimiento con la finalidad de recordarles anticipadamente la fecha de pago, deberá considerar las fechas de vencimiento de cuotas en fines de semana y días feriados.
7. De forma mensual el Supervisor de Cobranzas evaluará la gestión de cobranza preventiva, emitirá los resultados a Jefe de Negocios a fin de tomar medidas acordes a la optimización, prevención y riesgo.
8. Los mensajes de comunicación a socios de la Cooperativa procurarán ser claros, enfáticos y puntuales, procurando motivar la recuperación de la cartera en riesgo.

Tabla 63  
*Cobranza preventiva*

#	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FREC.	FORMATOS / DOCUMENTOS
1	Socio	No presenta un comportamiento de pago puntual.	Diario	E: Dato referente al socio
2	Supervisor de Cobranzas	Genera reporte de socios con historial de pagos atrasados.	Diaria	S: Reporte
3	Supervisor de Cobranzas	Subir al sistema de mensajes de texto el número de celular con el texto estandarizado	Diario	S: Mensaje de texto de cobranza preventiva enviado.
4	Supervisor de Cobranzas	Revisa los reportes de mensajes entregados exitosamente.	Diaria	S: Reporte
5	Supervisor de Cobranzas	Remite a actualización de datos la necesidad de cambios en la información del socio	Diario	S:Reporte

Elaborado por: Barahona & Donoso

### 5.3.3.3. *Cobranza correctiva*

#### **Políticas específicas:**

1. La cobranza Correctiva será gestionada por los Oficiales de Negocios, Gestores de Cobranzas y Supervisor de Cobranzas, de acuerdo con los tramos de gestión establecidos por el Comité de Cobranzas General.
2. La cobranza será asignada en función de la estrategia de recuperación, misma que agotará todos los esfuerzos para recuperar la cartera.
3. La gestión cobranza correctiva se realizará gradualmente, como primer mecanismo de cobro se realizarán llamadas telefónicas al socio y su conyugue desde el primer día de retraso, en caso de no localizar al socio se deberá realizar la gestión de cobranzas a los garantes, para que tengan conocimiento del atraso, y puedan retroalimentar información que permita contactar al socio en sus primeros días de vencimiento.
4. Toda gestión de cobranza correctiva debe direccionarse a generar compromisos efectivos de pago por parte del titular, estos compromisos no deben ser mayores a 48 horas, y se deberá realizar el seguimiento de los mismos para su cumplimiento.
5. Los compromisos de pago de socios serán manejados únicamente por el área de crédito y cobranzas y departamento judicial, quienes coordinarán acciones a fin de no duplicar

esfuerzos tendientes a la recuperación, realizando el seguimiento de que efectivamente se cumpla dichos compromisos de pago.

6. Mensualmente el supervisor de Cobranzas emitirá un informe mensual de la gestión de cobranza Correctiva realizada, en la que realizará recomendaciones a la Jefatura de Negocios con el objetivo de optimizar el proceso.
7. Se deberá obligatoriamente registrar acciones de cobranza de los responsables de cada etapa, lo que permitirá continuar con la gestión, en caso de que no se evidencie gestión en la etapa anterior, no se continuará con la próxima etapa.

Tabla 64  
*Cobranza correctiva*

#	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	FORMATOS / DOCUMENTOS
1	Socio	No efectúa pago.		E: Reporte diario de cobranzas
2	Oficial de Negocios	Revisa los reportes de clientes con morosidad del tramo asignado en forma diaria.	Diario	E: Reportes
3	Oficial de Negocios	A partir del primer día de retraso se deben realizar obligatoriamente llamadas telefónicas (Anexo Telefónico 1), obteniendo una fecha de compromiso de pago de máximo 48 horas, el mismo que debe registrarse, en caso de existir alguna observación deberá también registrarse la misma.	Diario	E: Convenio de pago u Observación. S: Llamada
4	Oficial de Negocios	Ingresar el compromiso de pago u observación al sistema.	Diario	E: Ingreso en el Sistema
5	Socio	Cumple el compromiso de pago		E: Pago en el sistema
<b>Fin de la actividad</b>				
6	Socio	No cumple compromiso de pago		E: Reporte diario de cobranzas
7	Oficial de Negocios	Si el compromiso de pago no se ha cumplido se debe realizar la llamada a los garantes informando del atraso de su garantizado (Anexo Telefónico 2), y se regresa a la actividad 3.	Diario	E: Reporte diario de Cobranzas S: Llamada
8	Oficial de Negocios	Si el compromiso de pago no se ha cumplido se debe realizar la primera notificación escrita y el Anexo 1, se deberá entregar el original de la notificación al socio, la misma que debe tener la firma de recibido y un compromiso de pago.	Diario	E: Notificación / Anexo 1

9	Socio	Firma de recepción de notificación y Anexo 1.	Diario	E: Recibido por el socio
10	Oficial de Negocios	Se debe realizar una llamada telefónica a los garantes informando del compromiso realizado por el socio.	Diario	S: Llamada
11	Oficial de Negocios	Registra el compromiso de pago u observación en el sistema, indicando que fue comunicado el Garante	Diario	E: Registro compromiso de pago
12	Oficial de Negocios	Archiva la notificación y anexo 1 por orden alfabético	Diario	S: Archivo
13	Oficial de Negocios	Realiza llamadas telefónicas 48 horas antes del compromiso de pago socio (Anexo Telefónico 3) y garante (Anexo Telefónico 4).		E: Reporte diario de compromisos de pago
14	Socio	No cumple compromiso de pago		E: Reporte diario de cobranzas
15	Oficial de Negocios	Si el compromiso de pago no se ha cumplido se debe realizar la segunda notificación escrita al cliente, y la primera notificación al garante, se deberá entregar el original de la notificación al socio y garante, la misma que debe tener la firma de recibido y el compromiso de pago del cliente.	Diario	E: Notificación
16	Oficial de Negocios	Registra el compromiso de pago, indicando que fue notificado el Garante	Diario	E: Registro compromiso de pago
17	Oficial de Negocios	Realiza llamadas telefónicas 48 horas antes del compromiso realizado con el socio (Anexo Telefónico 3) y garante (Anexo Telefónico 4).		E: Reporte diario de compromisos de pago
18	Socio	Cumple compromiso de pago		E: Pago en el sistema
<b>Fin de la Actividad</b>				
19	Socio	No cumple compromiso de pago		E: Reporte de socios en mora.
<b>Gestor de cobranzas</b>				
20	Gestor de Cobranzas	Extrae el reporte de cartera de acuerdo al tramo de gestión asignado	Diario	E: Reporte diario socios en mora
21	Gestor de Cobranzas	Revisa las acciones realizadas por los asesores de negocios.	Diario	E: Reporte de socios en mora S: Listado
21	Gestor de Cobranzas	Analiza las estrategias para aplicar en la gestión de cobranza.	Diario	S: Estrategia
25	Gestor de Cobranzas	Se debe realizar la tercera notificación escrita al cliente y el anexo 2, y la segunda notificación al garante, se deberá entregar el original de la notificación al socio y garante, la misma que debe tener la firma de recibido y el compromiso de pago del cliente.		S: Notificación / Anexo 2

26	Gestor de Cobranzas	Registra el compromiso de pago, indicando que fue notificado el Garante	Diario	E: Registro compromiso de pago
27	Gestor de Cobranzas	Realiza llamadas telefónicas 48 horas antes del compromiso realizado con el socio (Anexo Telefónico 3) y garante (Anexo Telefónico 4).		E: Reporte diario de compromisos de pago
28	Socio	Cumple compromiso de pago		E: Pago en el sistema
<b>Fin de la Actividad</b>				
30	Socio	No cumple compromiso de pago		E: Reporte de socios en mora.
31	Gestor de Cobranzas	Se debe realizar la cuarta notificación escrita al cliente y garante donde debe acercarse a la oficina del Supervisor de Cobranzas con su garante , se deberá entregar el original de la notificación al socio y garante, la misma que debe tener la firma de recibido y el compromiso de pago del cliente.		S: Notificación
34	Socio y Garante	Asiste a la Oficina del Supervisor de Cobranzas, donde se debe llenar el anexo 3 y generar un compromiso de pago por escrito		E: Compromiso de pago / Anexo 3
	Supervisor de Cobranzas	Realiza llamadas telefónicas 48 horas antes del compromiso realizado con el socio (Anexo Telefónico 3) y garante (Anexo Telefónico 4).		E: Reporte diario de compromisos de pago
	Socio	Cumple compromiso de pago		E: Pago en el sistema
<b>Fin de la Actividad</b>				
36	Socio	No cumple compromiso de pago		E: Reporte de socios en mora.
37	Supervisor de Cobranzas	Se debe realizar la última notificación escrita al cliente y su garante, se deberá entregar el original de la notificación al socio y garante, la misma que debe tener la firma de recibido y el compromiso de pago del cliente.		S: Notificación
38	Socio	Cumple compromiso de pago		E: Pago en el sistema
<b>Fin de la Actividad</b>				

Elaborado por: Barahona & Donoso

#### **5.3.3.4. Cobranza judicial**

##### **Políticas específicas:**

1. A partir de los 91 días de mora los créditos en los cuales no se hayan cumplido los compromisos de pago por parte del departamento de cobranzas, se deberá remitir a los abogados externos para una última gestión extrajudicial.
2. La cooperativa se reserva el derecho de declarar en plazo vencido cualquier operación de crédito para salvaguardar los intereses institucionales.
3. Todo crédito remitido por el departamento de cobranzas deberá contar un informe que contenga todos los respaldos de la gestión realizada, notificaciones, anexos de recuperación, etc.
4. Cada oficina es responsable de remitir los pagarés, hipotecas y files de crédito, en caso de existir pagarés endosados, se deberá solicitar a la gerencia general el levantamiento del endoso de los pagarés solicitados.
5. Los compromisos de pago establecidos por el abogado externo deberán contar con un cronograma de pagos que no superará 30 días para que el cliente normalice su crédito, para lo cual se deberá suscribir un convenio de pago por escrito y duplicado.
6. Cuando un crédito que haya sido remitido a los abogados externos no podrá ser gestionado por ningún funcionario de la cooperativa, siendo así los abogados externos los únicos responsables del establecimiento de compromisos y recuperación.
7. Los abogados externos deberán remitir mensualmente un informe pormenorizado del avance de los juicios y de la recuperación de la cartera asignada.
8. La contratación de abogados externos se realizará de acuerdo con el principio de cercanía con la Oficina que se originó la cartera.
9. Los abogados externos antes de iniciar una demanda legal podrán realizar sugerencias para la recuperación de la cartera asignada, en función costo beneficio.
10. Se cambiará de abogados externos cuando no se evidencie gestión y/o recuperación de la cartera a ellos asignada.

Tabla 65  
*Cobranza judicial*

#	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	FORMATOS / DOCUMENTOS
1	Socio	No cumple compromiso de pago con Supervisor de Cobranzas		E: Reporte de socios en mora.
2	Supervisor de Cobranzas	Solicita a jefe de agencia mediante memorándum files, pagarés e hipotecas en caso de existir, de todos los clientes que no cumplieron compromisos de pago y superan de tramo de gestión asignado.		E:Memorándum de solicitud de pagarés.
3	Jefe de Oficina	Remite a supervisor de cobranzas lo solicitado en el memorándum recibido.		S: Pagarés, files y de ser el caso hipotecas
4	Supervisor de Cobranzas	Remite a los abogados externos mediante acta entrega recepción files, pagares e hipotecas de ser el caso.		S: Pagarés, files y de ser el caso hipotecas
5	Abogado Externo	Legaliza el acta entrega recepción validando que se encuentre toda la información necesaria para iniciar el proceso legal		S: Acta entrega recepción
6	Abogado Externo	Realiza notificación al cliente antes de iniciar el proceso legal		S: Notificación
7	Abogado Externo	Realiza una reunión con el cliente en donde elabora una acta en donde explica a detalle todo el proceso judicial a realizarse y sus costos.		S: Acta de reunión.
8	Socio	De existir voluntad de pago realiza un convenio de pago con un plazo máximo de 30 días para normalizar su crédito.		S: Compromiso de pago.
9	Socio	Cumple compromiso de pago		E: Pago del cliente.
<b>Fin de la actividad</b>				
10	Abogado Externo	Inicia proceso legal		S: Demanda a cliente
11	Abogado Externo	Elabora y remite un informe mensual del avance de la cartera asignada.		S: Informe
12	Abogado Externo	Elabora y remite un informe mensual de la cartera que a su criterio no conviene demandar.		S: Informe
13	Supervisor de Cobranzas	Recibe informes de Abogados externos y remite al comité de cobranzas la gestión y las recomendaciones realizadas por los abogados externos.		S: Informe

Elaborado por: Barahona & Donoso

#### **5.3.3.5. *Comité de cobranzas***

##### **Políticas específicas:**

1. El comité de cobranzas deberá ser realizado de forma obligatoria en los plazos establecidos en el mismo, y deberá ser convocado 72 horas antes a todos sus asistentes.
2. En casos de fuerza mayor los convocados podrán delegar por escrito a otro funcionario de su área hasta 24 horas antes del comité.
3. El Comité de Cobranzas podrá modificar los rangos de gestión que se ajusten a las necesidades institucionales.
4. El Comité de cobranzas estará conformado por el Gerente General, quien lo presidirá, Supervisor de Cobranzas, quien actuará como secretario, Jefe de Negocios, Jefe de Crédito y Cobranzas, Jefes de Agencia, quienes actuarán con voz y voto. El presidente podrá convocar de así requerirlo en calidad de invitado a cualquier miembro de la institución.
5. El Comité será el encargado de analizar y definir estrategias de recuperación, con el fin de retroalimentar el proceso de crédito y sugerir mejoras en el mismo.
6. Las resoluciones del comité son de estricto cumplimiento y se remitirán a las áreas pertinentes.
7. Todas las decisiones se tomarán por mayoría de votos.
8. Todo lo actuado por el comité deberá ser plasmado en un acta por el secretario, la misma que deberá contar con las firmas de todos los asistentes.
9. El secretario del comité debe mantener un archivo con las actas numeradas de las reuniones realizadas.
10. El primer punto del orden del día de la reunión deberá ser el seguimiento a las recomendaciones realizadas en el Comité anterior.

Tabla 66  
*Comité de cobranzas*

#	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	FORMATOS / DOCUMENTOS
1	Secretario Comité de Cobranzas	Convoca a reunión a comité de cobranzas de acuerdo a disposición de Comité de Cobranzas		S: Convocatoria
2	Comité de Cobranzas	Realiza el seguimiento a las resoluciones del comité anterior		E: Justificativos Recibidos
3	Comité de Cobranzas	Analiza resultados mensuales y establece estrategias para aplicarse mediante resoluciones.		E: Datos mensuales S: Resoluciones
4	Secretario Comité	Elabora Acta		S: Acta
5	Secretario Comité	Remite resoluciones a los involucrados		S: Resoluciones
6	Secretario Comité	Recibe justificativos de aplicación de las resoluciones del comité anterior.		E: Justificativos de Resoluciones

Elaborado por: Barahona & Donoso

### Diagrama de flujo

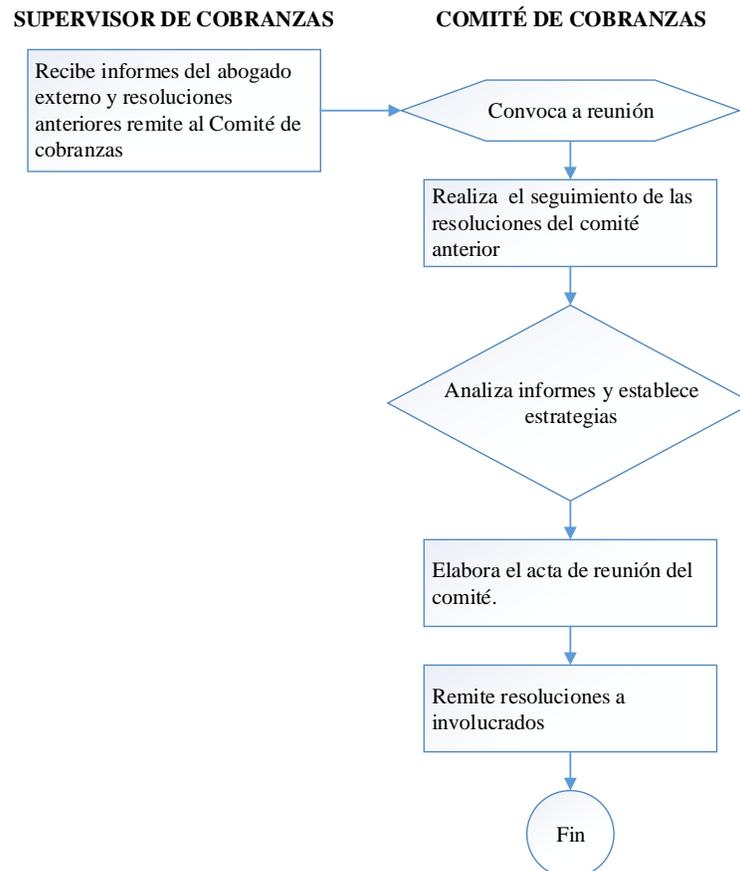


Figura 45. Comité de cobranzas  
Elaborado por: Barahona & Donoso

### 5.3.3.6. Indicadores de gestión

#### Cobranza preventiva

Tabla 67  
 Cobranza preventiva

INDICADORES DE GESTION	
Nombre:	Cobranza Preventiva
Forma de cálculo:	Pago a tiempo socios con historial de mora / Número de mensajes preventivos
Valor inicial:	Pagos por Vencer
Meta:	90%
Unidad de Medida:	%
Frecuencia de Evaluación:	Mensual

Elaborado por: Barahona & Donoso

#### Diagrama de flujo

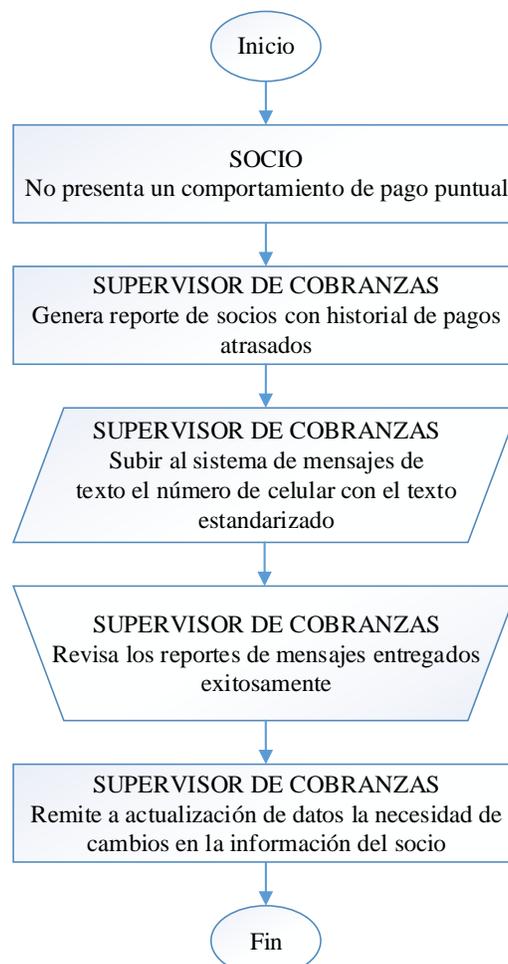


Figura 46. Cobranza preventiva  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

## Cobranza correctiva

Tabla 68  
*Cobranza correctiva*

<b>INDICADORES DE GESTION</b>	
Nombre:	Indicador de Morosidad
Forma de cálculo:	Total cartera en riesgo / Cartera total
Valor inicial:	Cierre de morosidad el mes anterior
Meta:	Menor o igual al 3%
Unidad de Medida:	%
Frecuencia de Evaluación:	Mensual

Elaborado por: Barahona & Donoso

Tabla 69  
*Cobranza correctiva*

<b>INDICADORES DE GESTION</b>	
Nombre:	Indicador de Recuperación de Cartera Cobranzas
Forma de cálculo:	Cartera recuperada en el mes / (Cartera Asignada mes)
Valor inicial:	Índice de recuperación del mes anterior
Meta:	
Unidad de Medida:	%
Frecuencia de Evaluación:	Mensual

Elaborado por: Barahona & Donoso

## Diagrama de flujo

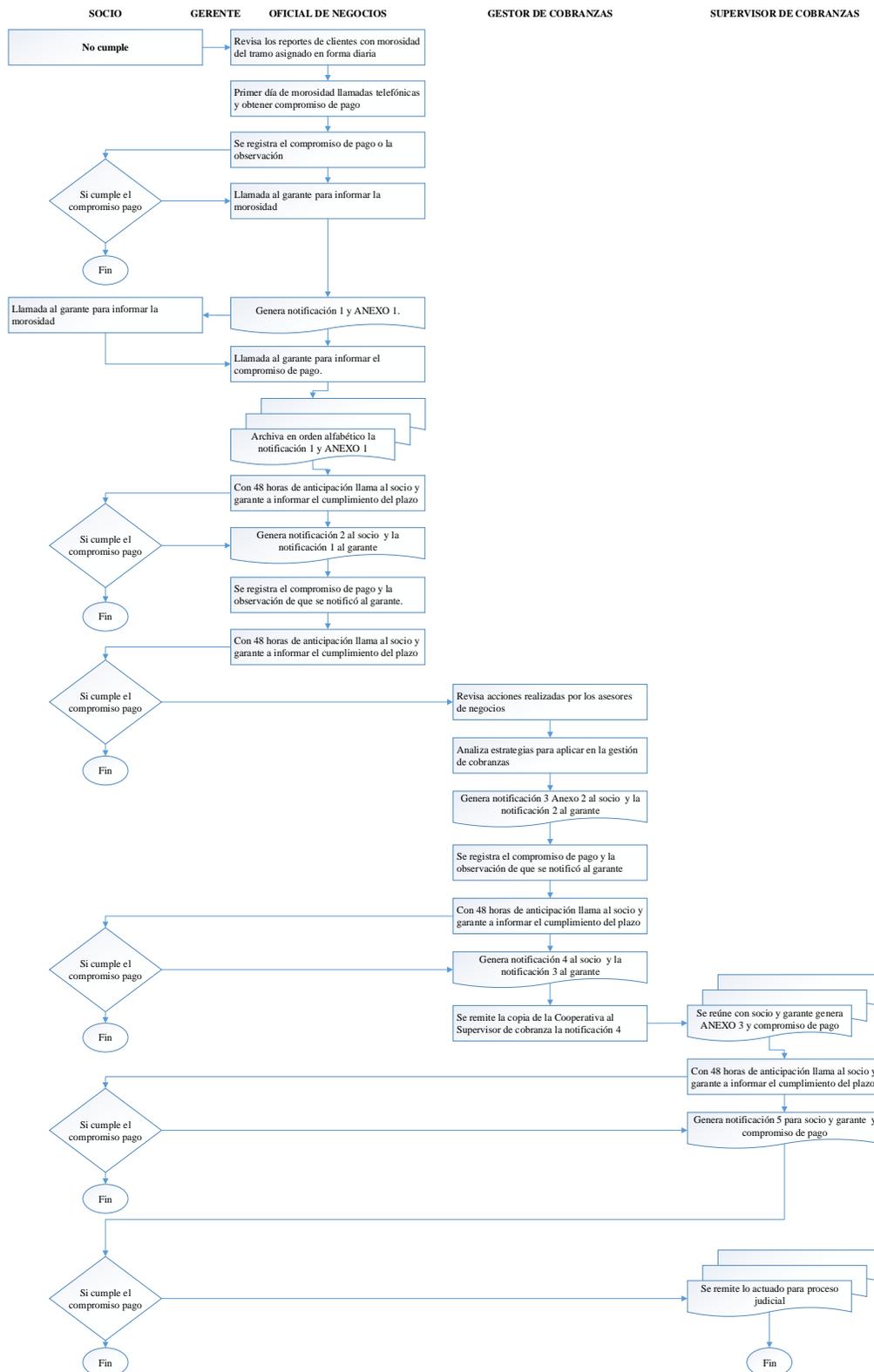


Figura 47. Cobranza correctiva  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

## Cobranza judicial

Tabla 70  
 Cobranza judicial

INDICADORES DE GESTION	
Nombre:	Indicador de Recuperación de Cartera Judicial
Forma de cálculo:	$\frac{\text{Cartera recuperada en el mes}}{\text{Cartera Asignada Inicial} - \text{Cartera Asignada mes}}$
Valor inicial:	Índice de recuperación del mes anterior
Meta:	
Unidad de Medida:	%
Frecuencia de Evaluación:	Mensual

Elaborado por: Barahona & Donoso

### Diagrama de flujo

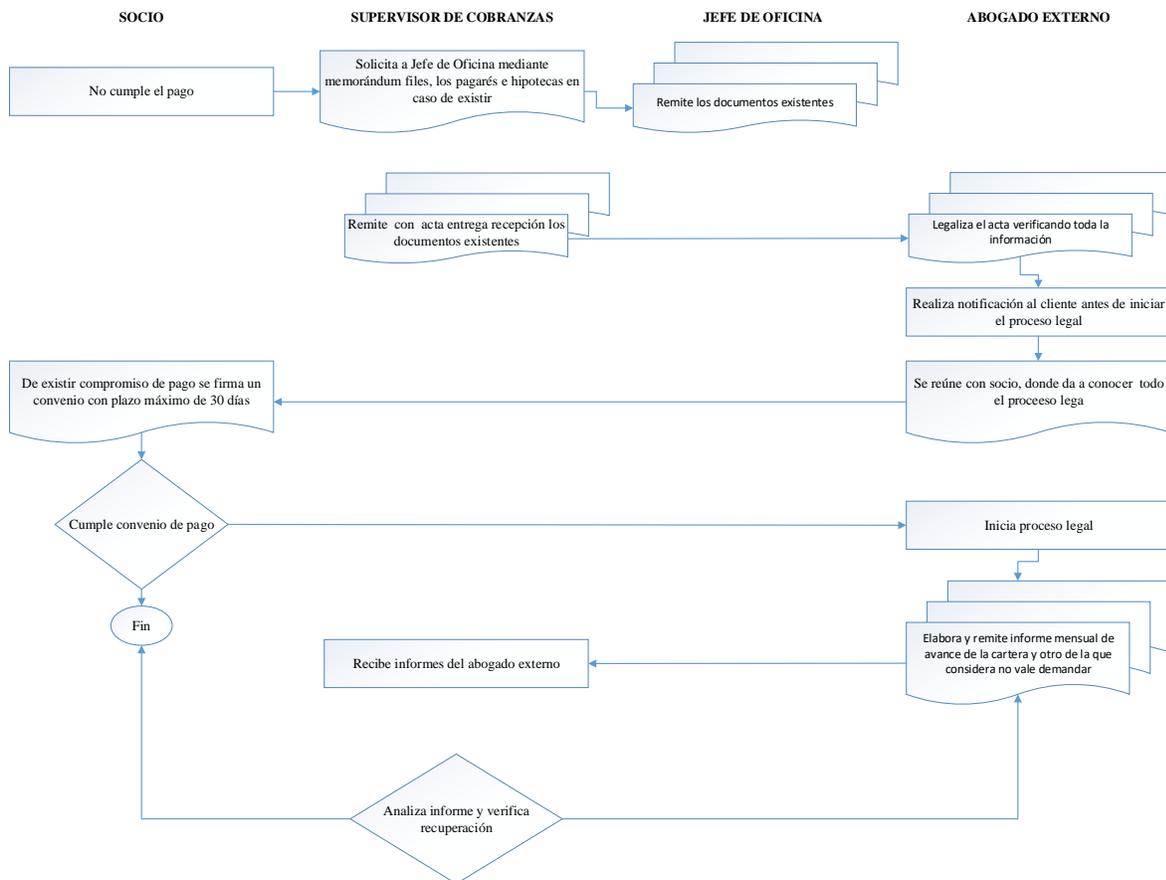


Figura 48. Cobranza judicial  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

### 5.3.3.7. Soluciones extraordinarias de pago

En el manual vigente de crédito y cobranzas se tiene refinanciamientos y reestructuraciones de crédito en el numeral.

### 5.3.3.8. Mejores prácticas de cobranzas

La gestión de cobranzas dentro de una institución financiera debe adaptarse rápidamente al entorno económico, para ello hemos definido algunas prácticas que consideramos pueden servir de una guía para obtener los mejores resultados en la gestión de cobranza con el socio.

Dentro del análisis de crédito tenemos herramientas universales como las 5 C de crédito, y dentro de cobranzas no existen herramientas que permitan a las instituciones realizar una gestión de cobranzas metodológica, sin embargo, desde nuestra experiencia hemos definido como una herramienta universal de gestión las 6 C de cobranzas.

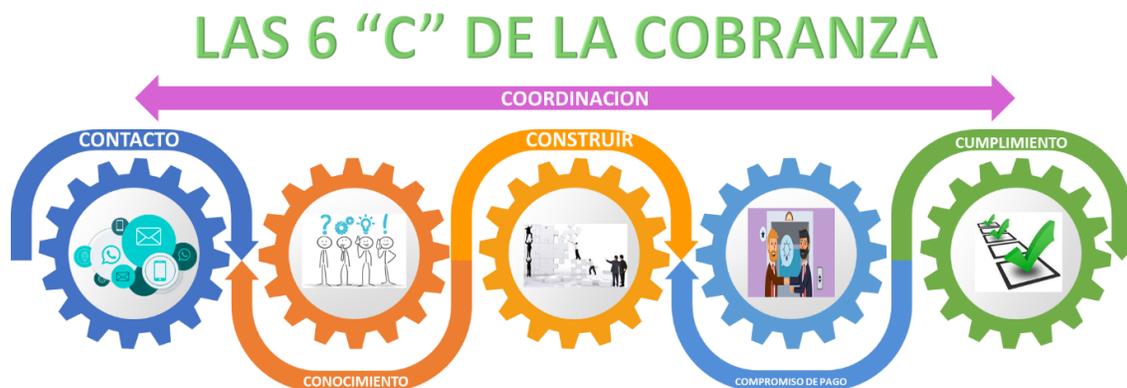


Figura 49. Las 6 "C" de la cobranza

**Contacto con el socio:** El contacto con el cliente es el paso fundamental en la gestión de cobranzas, cuando el socio obtiene un crédito en la solicitud se debe solicitar el horario de contacto en el que el socio está disponible, quien realiza la gestión debe conocer a detalle toda la información que permita contactar al cliente en el menor tiempo posible.

- Teléfonos celular y convencional
- Dirección domicilio empleo y negocio
- Referencias personales

**Conocimiento del socio:** Un error muy común es realizar la gestión de cobranzas de una manera superficial, únicamente centrandolo la gestión en obtener un compromiso de pago efectivo, sin embargo, la gestión de cobranzas debe ir más allá, se debe conocer la siguiente información del cliente:

- Actividad económica
- Condiciones en las que obtuvo el crédito
- Garantías
- Cuál es el motivo de su atraso, y contrastar con su situación inicial
- Conocer qué tipo de cliente es en base a su voluntad y capacidad de pago

<p style="text-align: center;"><b>A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EL CLIENTE QUIERE Y PUEDE PAGAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de clientes generalmente no necesitan mayor gestión, sus atrasos son esporádicos y suelen normalizar sus pagos en cortos periodos de tiempo, las llamadas telefónicas son una herramienta importante.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>C</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EL CLIENTE QUIERE Y NO PUEDE PAGAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de clientes deben gestionarse con soluciones extraordinarias de pago que permitan adaptar su flujo de efectivo a cuotas que el cliente pueda pagar</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>B</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EL CLIENTE NO QUIERE Y PUEDE PAGAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de clientes debe gestionarse directamente su voluntad de pago, por cuanto si dispone de dinero, se debe influenciar en su voluntad de pago.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>D</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EL CLIENTE NO QUIERE Y NO PUEDE PAGAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con este tipo de clientes se debe realizar un aceleramiento en el inicio de un proceso judicial.</li> </ul>

*Figura 50.* Tipo de cliente  
 Elaborado por: Barahona & Donoso

**Construir Alternativas de pago en base a su capacidad de pago y carácter:** En base al conocimiento de la voluntad y capacidad de pago del socio podemos construir alternativas de pago que permitan al cliente percibir el beneficio de normalizar su crédito.

**Compromiso de pago:** Generalmente en la gestión de cobranzas quienes la realizan se concentran únicamente en la obtención de un compromiso de pago del cliente, sin embargo, no conocen con certeza si el compromiso de pago se cumplirá, para ello es indispensable conocer lo siguiente:

- ¿Cómo pagara el cliente? Efectivo, transferencia, cheque
- ¿Cuándo? Es indispensable conocer la fecha exacta del compromiso de pago.
- ¿Dónde? Es importante conocer si el cliente se acercará a la cooperativa o utilizará un canal alternativo de pago.
- ¿Cuánto pagará? Es necesario que el cliente cancele todo el valor atrasado para lo cual es indispensable reiterar el monto a cancelar.
- ¿Cómo cancelará su próxima cuota? Un correcto compromiso de pago debe tomar en cuenta el tiempo que el cliente tendrá para cancelar la próxima cuota, considerando que mientras mayor sea el número de días de vencido que tenga el cliente, tendrá menos días para cubrir su próxima cuota, lo que incrementa la probabilidad de que el cliente vuelva atrasarse.

**Cumplimiento de compromiso de pago:** Una correcta gestión de cobranzas debe demostrar consistencia en todas sus etapas, si una de ellas falla, falla todo el proceso, quienes realizan compromisos de pago deben garantizar el cumplimiento de pago mediante el seguimiento de los mismos, para lo cual se debe mantener un control diario de compromisos de pago.

**Coordinación de Actividades:** En la gestión de cobranzas, es indispensable que todas las acciones de cobranzas estén coordinadas, cada etapa tiene que conocer a detalle de la gestión realizada anteriormente, la misma que servirá como base para la siguiente etapa, garantizando así el cierre del círculo de la cobranza. Por ningún concepto un socio debe ser gestionado por diferentes etapas a la vez, o de forma aislada, salvo casos excepcionales, los mismos que demandaran un análisis y coordinación previa.

## **CONCLUSIONES**

El análisis teórico de los modelos de gestión nos permitió determinar que existe la base teórica para el desarrollo de un modelo de gestión por procesos.

Una vez evaluado los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” se determinó que requerían ser ajustados a las necesidades institucionales.

Con el análisis desarrollado se pudo elaborar un modelo de gestión de cobranzas que puede ser replicado en cualquier tipo de institución financiera del Ecuador.

El modelo de gestión permitió el desarrollo de una metodología de cobranzas denominada las 6 “C” de la cobranza.

## **RECOMENDACIONES**

Es necesaria la revisión frecuente de nuevos modelos de gestión en instituciones financieras que permitan el desarrollo de herramientas para incorporarlas a la institución.

Los procesos de cobranzas deben ser revisados constantemente, de tal manera que sean dinámicos y se adapten a las condiciones del mercado.

Se recomienda implementar el modelo de gestión de cobranzas desarrollado, para brindar herramientas que permitan a los involucrados en el proceso de cobranzas.

Se recomienda capacitar al personal de la institución en la metodología de las 6 “C” de la cobranza.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aching Guzmán, C. /. (2015). *GUÍA RÁPIDA: RATIOS FINANCIEROS Y MATEMÁTICAS DE LA MERCADOTECNIA*. SANTA FE, ARGENTINA: EL CID EDITOR. Retrieved from [/ELIBRO.NET/ES/EREADER/UOTAVALO/51520?](#)
- Alvarez, L. F. (2017). Bogotá: Areandino.
- Alvarez, L. F. (2017, NOVIEMBRE 01). *Modelos de Gestión*. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia: Fondo editorial Areandino.
- Asamblea, N. d. (2018). Ley Orgánica de. *Registro Oficial N° 444*.
- Brachfield, P. (2019). *Credit management: cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagados*. Madrid: FC Editorial. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/131011?page=12>.
- Cooperativa San Antonio. (2021, 06 16). *Historia Cooperativa San Antonio*. Retrieved from Cooperativa San Antonio: <https://www.sanantonio.fin.ec/historia/>
- Diaz, M. (2011). Soluciones integrales para fortalecer tus prácticas de negocio. *Soluciones integrales para fortalecer tus prácticas de negocio*, 35. (D. México, Ed.) México, México. Retrieved 07 05, 2021, from <https://www2.deloitte.com>: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/presentacion-mejores-practicas-credito.pdf>
- Equifax Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. (2020, Agosto). *Covid-19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional*, 66. Quito, Pichincha, Ecuador: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. Retrieved 07 05, 2021
- Finanzas, T. (19 de 07 de 2021). <https://tusfinanzas.ec/>. Obtenido de El Destino del Crédito - Finanzas Personales Ecuador: <https://tusfinanzas.ec/glossary/el-destino-del-credito/#:~:text=El%20Destino%20del%20Cr%C3%A9dito.%20Es%20el,uso%20que%20se%20dar%C3%A1%20al%20dinero%20prestado>.
- Frankfurt School, o. F. (2019). *Certificado de Experto en Administración de Riesgos*. Alemania, Alemania: Frankfurt School of Finance & Management.

- Galaz, Y. R. (2012). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. (D. México, Ed.) Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx\(es-mx\)Cobranza\\_recuperacion\\_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)
- Gutiérrez Banegas, M. Á. (2020). *Matemáticas financieras*. México D.F: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Retrieved 07 19, 2021, from Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/130920?page=29>.
- Hernández Aguilar, Á. V. (2016). *Garantías mobiliarias*. San José: Editorial Jurídica Continental. Retrieved from Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/131517?page=18>.
- Jimbo C, E. J. (2019). Análisis de eficiencia de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, mediante el modelo análisis envolvente de datos. (i. y. Centro del emprendimiento, Ed.) *593 Digital Publisher CEIT, Vol. 4, N°. Extra 3-1, 2019*, 105-113. Retrieved 07 21, 2021, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144052>
- Luque González, A. &. (2021, 04 08). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, 138, 1-17. Retrieved 07 14, 2021, from <https://doi.org/10.5209/reve.73870>
- Maldonado Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social: paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogota: Ediciones de la U. Retrieved from [//elibro.net/es/lc/uotavalo/titulos/70335](https://elibro.net/es/lc/uotavalo/titulos/70335)
- Morales Castro, & Castro Morales, A. (2015). *Crédito y cobranza*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/39380?>
- Morales Castro, J. A. (2015). *CRÉDITO Y COBRANZA*. MÉXICO D.F: GRUPO EDITORIAL PATRIA. Retrieved from <HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/UOTAVALO/39380?>
- Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas*. MEXICO: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Retrieved from [//elibro.net/es/lc/uotavalo/titulos/124953](https://elibro.net/es/lc/uotavalo/titulos/124953)

Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Indicadores de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/70236?>

Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from [//elibro.net/es/ereader/uotavalo/63024?](https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/63024?)

SEPS, S. D. (2021, 07 14). *SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Retrieved from Productos Estadísticos Boletines Financieros, Captaciones y Colocaciones del Sector Financiero Popular y Solidario: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/995696/2.+Actualidad+y+Cifras+EPS+%28reducido-abr2021%29.pdf/42916b97-3357-4179-8795-4188b79d55dc>

Timaná, F. (2019). Diseño de un sistema de cobranza en la empresa Wimax Corporación E.I.R.L. Chimbote, Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Retrieved from <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/13420>







### **Anexo telefónico 1**

Buenas Tardes/ días / noches

Por favor me puede comunicar con el Sr. XXXXXXXXX

Le Saluda (NOMBRE DEL EMPLEADO Y CARGO) de la Cooperativa San Antonio Ltda. , el motivo de mi llamada es por el retraso que mantiene en nuestra institución por XX días por un valor XX.XX usd.

Sr. XXXXX, me confirma el pago de su cuota para el día de hoy??

Sr. XXXX, que tenga un excelente día y recuerde que la Cooperativa San Antonio esta para servirle, mantenerse al día en sus pagos le permitirá acceder a grandes beneficios con nuestra institución.

## **Anexo telefónico 2**

Buenas Tardes/ días / noches

Por favor me puede comunicar con el Sr. XXXXXXXXX

Le Saluda (NOMBRE DEL EMPLEADO Y CARGO) de la Cooperativa San Antonio, el motivo de mi llamada es para informarle el retraso que mantiene su garantizado en nuestra institución por XX días por un valor XX.XX usd.

Sr. XXXX, que tenga un excelente día y recuerde que la Cooperativa San Antonio está para servirle.

### **Anexo telefónico 3**

Buenas Tardes/ días / noches

Por favor me puede comunicar con el Sr. XXXXXXXXX

Le Saluda (NOMBRE DEL EMPLEADO Y CARGO) de la Cooperativa San Antonio, el motivo de mi llamada es por recordarle el compromiso de pago que mantiene con nuestra institución por un valor XX.XX usd. para el día de XXXX.

Sr. XXXX, que tenga un excelente día y recuerde que la Cooperativa San Antonio está para servirle, mantenerse al día en sus pagos le permitirá acceder a grandes beneficios con nuestra institución.

#### **Anexo telefónico 4**

Buenas Tardes/ días / noches

Por favor me puede comunicar con el Sr. XXXXXXXXX

Le Saluda (NOMBRE DEL EMPLEADO Y CARGO) de la Cooperativa San Antonio, el motivo de mi llamada es por recordarle el compromiso de pago que mantiene su garantizado con nuestra institución por un valor XX.XX usd. para el día de XXXX.

Sr. XXXX, que tenga un excelente día y recuerde que la Cooperativa San Antonio está para servirle.

### Primera notificación garante

Ibarra,  
Señor (a)

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

La cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio Ltda. Imbabura informa a Ud. que pese a nuestros requerimientos telefónicos a Ud. y la notificación escrita a su garantizado, continúa vencida la cuota del crédito que mantiene vigente en nuestra institución, por el valor de **140.67 USD** con **20 días** de vencido, por lo que solicitamos el pago de los valores vencidos dentro de las próximas **48 horas** cualquiera de nuestras agencias.

Estimado Sr. XXXXXX, en calidad de garante Ud. está facultado a exigir a su garantizado el pago de las cuotas vencidas, para salvaguardar sus intereses.

Atentamente,

**ASESOR DE NEGOCIOS COOPERATIVA SAN ANTONIO**

RECIBIDO \_\_\_\_\_ COMPROMISO DE PAGO \_\_\_\_\_

-----  
CLIENTE:  
CONYUGUE:  
DIRECCION CLIENTE:  
  
DIRECCION CONYUGUE:  
  
DIRECCION EMPLEO CLIENTE:  
  
DIRECCION EMPLEO CONYUGUE:  
  
TELEFONO CLIENTE:  
TELEFONO CONYUGUE:  
VALOR VENCIDO: ULTIMO COMPROMISO DE PAGO: ULTIMA GESTION:

CUOTAS VENCIDAS :  
TIPO DE OPERACIÓN: CUOTAS PAGADAS:  
GARANTIA: CUOTAS RESTANTES:  
MONTO ORIGINAL: ULTIMA FECHA DE PAGO:  
SALDO CREDITO: PROXIMA CUOTA:  
OFICIAL: COMPROMISO DE PAGO ANTERIOR: \_\_\_\_\_  
OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

\_\_\_\_\_  
RECIBI CONFORME

### Primera notificación socio

Ibarra,  
Señor (a)

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

La cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio Ltda. Imbabura informa a Ud. que pese a nuestros requerimientos telefónicos, continúa vencida la cuota del crédito que mantiene vigente en nuestra institución, por el valor de **140.67** USD con 1 días de vencido, por lo que solicitamos el pago de los valores vencidos dentro de las próximas **48 horas** cualquiera de nuestras agencias.

Estimado socio debe considerar que el retraso en sus pagos mensuales deteriora su RECORD CREDITICIO, el mismo que se reporta mensualmente al SISTEMA FINANCIERO Y COMERCIAL, lo que impedirá que UD. tenga acceso a nuevas operaciones de crédito en las entidades financieras y casas comerciales que pertenecen al mismo.

Atentamente,

**ASESOR DE NEGOCIOS COOPERATIVA SAN ANTONIO**

RECIBIDO \_\_\_\_\_ COMPROMISO DE PAGO \_\_\_\_\_

-----  
CLIENTE:  
CONYUGUE:  
DIRECCION CLIENTE:  
  
DIRECCION CONYUGUE:  
  
DIRECCION EMPLEO CLIENTE:  
  
DIRECCION EMPLEO CONYUGUE:  
  
TELEFONO CLIENTE:  
TELEFONO CONYUGUE:  
VALOR VENCIDO: ULTIMO COMPROMISO DE PAGO: ULTIMA GESTION:

CUOTAS VENCIDAS :  
TIPO DE OPERACIÓN: CUOTAS PAGADAS:  
GARANTIA: CUOTAS RESTANTES:  
MONTO ORIGINAL: ULTIMA FECHA DE PAGO:  
SALDO CREDITO: PROXIMA CUOTA:  
OFICIAL: COMPROMISO DE PAGO ANTERIOR: \_\_\_\_\_  
OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

\_\_\_\_\_  
RECIBI CONFORME

## Segunda notificación garante

Ibarra,  
Señor (a)

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

La cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio Ltda. Imbabura informa a Ud. que pese a nuestros requerimientos telefónicos y la notificaciones escritas a Ud. y su garantizado, continúa vencida la cuota del crédito que mantiene vigente en nuestra institución, por el valor de **140.67** USD con **36** días de vencido, por lo que solicitamos el pago de los valores vencidos dentro de las próximas **48 horas** cualquiera de nuestras agencias.

De no realizar el pago en el plazo anteriormente señalado, de acuerdo al compromiso adquirido en el pagaré firmado por Ud. en el que indica que en caso de que el DEUDOR PRINCIPAL no cancele sus obligaciones, tendrá que hacerlo Ud. como deudor solidario, su expediente de crédito será enviado al SUPERVISOR DE COBRANZAS de nuestra institución para el inicio de las ACCIONES EXTRAJUDICIALES en su contra y de su garantizado.

Atentamente,

**DTO DE COBRANZAS COOPERATIVA SAN ANTONIO**

RECIBIDO \_\_\_\_\_ COMPROMISO DE PAGO \_\_\_\_\_

-----  
CLIENTE:  
CONYUGUE:  
DIRECCION CLIENTE:  
  
DIRECCION CONYUGUE:  
  
DIRECCION EMPLEO CLIENTE:  
  
DIRECCION EMPLEO CONYUGUE:  
  
TELEFONO CLIENTE:  
TELEFONO CONYUGUE:  
VALOR VENCIDO: ULTIMO COMPROMISO DE PAGO: ULTIMA GESTION:

CUOTAS VENCIDAS :  
TIPO DE OPERACIÓN: CUOTAS PAGADAS:  
GARANTIA: CUOTAS RESTANTES:  
MONTO ORIGINAL: ULTIMA FECHA DE PAGO:  
SALDO CREDITO: PROXIMA CUOTA:  
OFICIAL: COMPROMISO DE PAGO ANTERIOR: \_\_\_\_\_  
OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

\_\_\_\_\_  
RECIBI CONFORME

## Segunda notificación socio

Ibarra,  
Señor (a)

Ciudad. .

De nuestras consideraciones:

La cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio Ltda. Imbabura informa a Ud. que venció el convenio de pago establecido con la institución para cancelar el valor vencido de su cuota que corresponde a 142.67 USD con 20 días de vencido, por lo que solicitamos el pago inmediato de los valores vencidos dentro de las próximas 48 horas en cualquiera de nuestras agencias.

Estimado socio debe considerar que de acuerdo con el pagaré a la orden firmado por Ud., el retraso en sus pagos mensuales nos faculta a dar por vencido el plazo del crédito y solicitar la cancelación total del mismo mediante un proceso judicial o extrajudicial.

Atentamente,

**ASESOR DE NEGOCIOS COOPERATIVA SAN ANTONIO**

**RECIBIDO \_\_\_\_\_ COMPROMISO DE PAGO \_\_\_\_\_**

-----  
**CLIENTE:**  
**CONYUGUE:**  
**DIRECCION CLIENTE:**  
  
**DIRECCION CONYUGUE:**  
  
**DIRECCION EMPLEO CLIENTE:**  
  
**DIRECCION EMPLEO CONYUGUE:**  
  
**TELEFONO CLIENTE:**  
**TELEFONO CONYUGUE:**  
**VALOR VENCIDO: ULTIMO COMPROMISO DE PAGO: ULTIMA GESTION:**

**CUOTAS VENCIDAS :**  
**TIPO DE OPERACIÓN:**                      **CUOTAS PAGADAS:**  
**GARANTIA:**                                      **CUOTAS RESTANTES:**  
**MONTO ORIGINAL:**                      **ULTIMA FECHA DE PAGO:**  
**SALDO CREDITO:**                      **PROXIMA CUOTA:**  
**OFICIAL:**    **COMPROMISO DE PAGO ANTERIOR: \_\_\_\_\_**  
**OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

\_\_\_\_\_  
RECIBI CONFORME

### **Tercera notificación garante**

Ciudad, Fecha  
Señor (a)

Ciudad.

De mi consideración:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. "IMBABURA", comunica a usted que se encuentra en mora en sus obligaciones contraídas con nuestra Institución, como GARANTE, nuestros registros muestran un valor de pago por 870.00 usd, cuotas comprendidas del mes de OCTUBRE, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE del año en curso.

Pese a haberle, en múltiples ocasiones, invitado a regularizar el crédito, no obtuvo de ustedes respuesta alguna. Por tal motivo nos vemos obligados a notificarle por escrito recordándole que la Cooperativa se reserva el derecho de dar por vencido todo el crédito y exigir su pago total conforme a lo establecido en el contrato y las políticas de nuestra institución.

Ante lo expuesto usted tiene una CITA, con el Sr. Fernando Piedmag (SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS), el día XXXXXXXXX, 08:30am IMPOSTERGABLE.

DIRECCION.- San Antonio, Hnos. Mideros 6-33 y 27 de noviembre EDIFICIO COOPERATIVA "SAN ANTONIO".

Adicionalmente informamos a Ud.; de no concurrir a la cita, se entenderá que no hay respuesta alguna de pago, y daremos continuidad al proceso judicial dentro del cual se procederá al embargo del bien, (CASA, TERRENO SOCIO Y GARANTE) afectaciones laborables o secuestrar los bienes muebles o retener créditos a su favor, por el cobro de capital, intereses y honorarios de la legítima defensa.

Le informamos que el Pagare a la Orden que usted firmo en la Cooperativa manifiesta: Si se diere distinto destino al crédito, si se incurriera en mora de una cuota o fracción de ella, o, SI CAMBIARIA DE DOMICILIO Y NO FUESE NOTIFICADO A LA INSTITUCIÓN DENTRO DE 48 HORAS, la cooperativa está en pleno derecho de exigir el pago de la totalidad del crédito y dar de plazo vencido.

ESTIMADO GARANTE, EVITESE CONFLICTOS LEGALES QUE POSTERIORMENTE AUMENTEN EL COSTO DE LA DEUDA

Atentamente,

Sr. JAIME FARINANGO  
GESTOR DE COBRANZA.

### Tercera notificación socio

Ibarra,  
Señor (a)

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

La cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio Ltda. Imbabura informa a Ud. informa a Ud. que de no realizar el pago inmediato de 1000 USD el mismo que corresponde a 2 cuotas con 45 días de atraso, su expediente de crédito será enviado al SUPERVISOR DE COBRANZAS de nuestra institución para el inicio de las ACCIONES EXTRAJUDICIALES en su contra y de su garante.

Atentamente,

**DTO DE COBRANZAS COOPERATIVA SAN ANTONIO**

RECIBIDO \_\_\_\_\_ COMPROMISO DE PAGO \_\_\_\_\_

-----  
CLIENTE:  
CONYUGUE:  
DIRECCION CLIENTE:  
  
DIRECCION CONYUGUE:  
  
DIRECCION EMPLEO CLIENTE:  
  
DIRECCION EMPLEO CONYUGUE:  
  
TELEFONO CLIENTE:  
TELEFONO CONYUGUE:  
VALOR VENCIDO: ULTIMO COMPROMISO DE PAGO: ULTIMA GESTION:

CUOTAS VENCIDAS :  
TIPO DE OPERACIÓN: CUOTAS PAGADAS:  
GARANTIA: CUOTAS RESTANTES:  
MONTO ORIGINAL: ULTIMA FECHA DE PAGO:  
SALDO CREDITO: PROXIMA CUOTA:  
OFICIAL: COMPROMISO DE PAGO ANTERIOR: \_\_\_\_\_  
OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

\_\_\_\_\_  
RECIBI CONFORME

### **Cuarta notificación socio**

Ciudad, Fecha  
Señor (a)

Ciudad.

De mi consideración:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. "IMBABURA", comunica a usted que se encuentra en mora en sus obligaciones contraídas con nuestra Institución, como DEUDOR, nuestros registros muestran un valor de pago por 1000.00 usd, cuotas comprendidas del mes OCTUBRE NOVIEMBRE y DICIEMBRE del año en curso.

Pese a haberle, en múltiples ocasiones, invitado a regularizar el crédito, no obtuvo de Ud. respuesta alguna. Por tal motivo nos vemos obligados a notificarle por escrito recordándole que la Cooperativa se reserva el derecho de dar por vencido todo el crédito y exigir su pago total conforme a lo establecido en el contrato y las políticas de nuestra institución.

Ante lo expuesto usted tiene una CITA, con el Sr. Fernando Puebmag (SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS), el día XXXXXXXXX , 08:30am IMPOSTERGABLE. DIRECCION.- San Antonio, Hnos. Mideros 6-33 y 27 de noviembre EDIFICIO COOPERATIVA "SAN ANTONIO".

Adicionalmente informamos a Ud.; de no concurrir a la cita, se entenderá que no hay respuesta alguna de pago, y daremos continuidad al proceso judicial dentro del cual se procederá al embargo del bien, (CASA, TERRENO SOCIO Y GARANTE) afectaciones laborables o secuestrar los bienes muebles o retener créditos a su favor, por el cobro de capital, intereses y honorarios de la legítima defensa.

Le informamos que el Pagare a la Orden que usted firmo en la Cooperativa manifiesta: Si se diere distinto destino al crédito, si se incurriera en mora de una cuota o fracción de ella, o, SI CAMBIARIA DE DOMICILIO Y NO FUESE NOTIFICADO A LA INSTITUCIÓN DENTRO DE 48 HORAS, la cooperativa está en pleno derecho de exigir el pago de la totalidad del crédito y dar de plazo vencido.

**ESTIMADO SOCIO, EVITESE CONFLICTOS LEGALES QUE POSTERIORMENTE AUMENTEN EL COSTO DE LA DEUDA**

Atentamente,

Sr. Jaime Farinango  
GESTOR DE COBRANZA.

## Última notificación garante

Ibarra, 01 de octubre del 2021

Señor (a)  
Dirección

Señor (a)

Teléfonos:

Valor Vencido:

Cuotas Vencidas:

Ciudad.

De mi consideración:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. "Imbabura", comunica a usted que su garantizado se encuentra en mora en sus obligaciones contraídas con nuestra Institución, nuestros registros muestran que mantiene un valor pendiente de pago por la cantidad de **1140.67** usd, que corresponde a **3** cuotas vencidas con **62** días de vencido.

Observamos también que el departamento de cobranzas de la COOPERATIVA SAN ANTONIO pese a haberle en múltiples ocasiones invitado a Ud. y a su garantizado a regularizar su crédito, no obtuvo respuesta alguna.

Por tal motivo mediante la presente notificación la COOPERATIVA SAN ANTONIO deja constancia que se han agotado todas las acciones de cobranza extrajudicial, por lo que le recordamos una vez más que la institución se reserva el derecho de dar por vencido el crédito e iniciar el respectivo proceso legal para exigir el pago total del saldo del crédito, conforme a las políticas de nuestra institución y a lo establecido en el pagaré al orden firmado Ud, en la fecha de otorgamiento del crédito.

Ante lo expuesto, la COOPERATIVA SAN ANTONIO solicita el pago inmediato de los valores vencidos en el plazo de 48 horas, por lo que, de no realizar el pago en los montos y plazos indicados, se entenderá que no existe de su parte voluntad de pago y se dará inicio al proceso judicial dentro del cual se procederá al embargo de los bienes (casa o terreno socio y garante) o secuestrar bienes muebles o retener créditos a su favor, por el cobro de capital, intereses y honorarios de legítima defensa.

Atentamente,

**DTO DE COBRANZAS.**

## Último notificación socio

Ibarra, 01 de octubre del 2021

Señor (a)  
Dirección

Señor (a)

Teléfonos:

Valor Vencido:

Cuotas Vencidas:

Ciudad.

De mi consideración:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. "Imbabura", comunica a usted que se encuentra en mora en sus obligaciones contraídas con nuestra Institución, nuestros registros muestran que Ud. mantiene un valor pendiente de pago por la cantidad de **1140.67** usd, que corresponde a **3** cuotas vencidas con **62** días de vencido.

Observamos también que el departamento de cobranzas de la COOPERATIVA SAN ANTONIO pese a haberle en múltiples ocasiones invitado a Ud. a regularizar su crédito, no obtuvo respuesta alguna.

Por tal motivo mediante la presente notificación la COOPERATIVA SAN ANTONIO deja constancia que se han agotado todas las acciones de cobranza extrajudicial, por lo que le recordamos una vez más que la institución se reserva el derecho de dar por vencido el crédito e iniciar el respectivo proceso legal para exigir el pago total del saldo del crédito, conforme a las políticas de nuestra institución y a lo establecido en el pagaré al orden firmado Ud., en la fecha de otorgamiento del crédito.

Ante lo expuesto, la COOPERATIVA SAN ANTONIO solicita el pago inmediato de los valores vencidos en el plazo de 72 horas, por lo que, de no realizar el pago en los montos y plazos indicados, se entenderá que no existe de su parte voluntad de pago y se dará inicio al proceso judicial dentro del cual se procederá al embargo de los bienes (casa o terreno socio y garante) o secuestrar bienes muebles o retener créditos a su favor, por el cobro de capital, intereses y honorarios de legítima defensa.

Atentamente,

**DTO DE COBRANZAS.**