



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE COBRANZA Y ESTABLECIMIENTO
DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA
VENCIDA DE LA COAC SOL DE LOS ANDES LTDA. DE LA CIUDAD
DE RIOBAMBA PERIODO 2020”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

AUTOR: BRYAN ISRAEL MORA GUEVARA

Riobamba- Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: CONTABILIDAD YAUDITORÍA

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE COBRANZA Y ESTABLECIMIENTO
DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA
VENCIDA DE LA COAC SOL DE LOS ANDES LTDA. DE LA CIUDAD
DE RIOBAMBA PERIODO 2020”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

AUTOR: BRYAN ISRAEL MORA GUEVARA

DIRECTOR: ING. VÍCTOR OSWALDO CEVALLOS VIQUE

Riobamba- Ecuador

2021

©2021, Bryan Israel Mora Guevara

Se autoriza la reproducción total o parcial con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Bryan Israel Mora Guevara, declaro que el presente trabajo de titulación es de autoría propia, y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados según norma APA edición vigente a la fecha.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de agosto de 2021



Bryan Israel Mora Guevara
C.C: 0605350552

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el señor Bryan Israel Mora Guevara, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	FIRMA VICTOR MANUEL BETANCOURT SOTO  Firmado digitalmente por VICTOR MANUEL BETANCOURT SOTO Fecha: 2021.08.24 09:13:42 -05'00'	23/08/2021
Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado electrónicamente por: VICTOR OSWALDO CEVALLOS VIQUE	23/08/2021
Lic. Evelyn Macias MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: EVELYN CAROLINA MACIAS SILVA	23/08/2021

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación dedico especialmente a Dios, el cual es la fuente de todo conocimiento y que ha sido mi motor de fuerza para no darme por vencido y ser de orgullo para mi familia. También dedicado a mis padres, especialmente a mi madre Elsa Guevara quien se ha esforzado incasablemente por verme vencer cada obstáculo académico a lo largo de esta etapa tan bonita de estudios.

Gracias a los consejos y ejemplo de mis hermanos mayores los cuales me motivaron a no rendirme, todo en cuanto a la verdad puedo expresar en la culminación de esta maravillosa experiencia.

Bryan

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLA.....	ix
ÍNDICE DE GRAFICO.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Delimitación del problema.....	3
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. <i>General</i>	4
1.4.2. <i>Específicos</i>	4
1.5. Justificación.....	4
1.5.1. <i>Justificación teórica</i>	4
1.5.2. <i>Justificación metodológica</i>	5
1.5.3. <i>Justificación práctica</i>	5
1.6. Marco referencial.....	6
1.6.1. <i>Antecedentes de Investigación</i>	6
1.7. Marco teórico.....	7
1.7.1. <i>Fundamentación Legal</i>	7
1.7.2. <i>Definición de categorías</i>	11
1.7.2.1. <i>La Administración Financiera</i>	11
1.7.2.2. <i>La Gestión de créditos</i>	12
1.7.2.3. <i>Gestión de Riesgo Crediticio</i>	14
1.7.2.3. <i>Tipos de Créditos</i>	15

1.7.2.4.	<i>Historia Crediticia</i>	16
1.7.2.5.	<i>Capacidad de pago</i>	17
1.7.2.6.	<i>Presupuesto para Microcréditos</i>	17
1.7.2.7.	<i>Financiamiento</i>	17
1.7.2.8.	<i>Proceso de Cobranza</i>	18
1.7.2.9.	<i>Cartera Vencida</i>	18
1.8.	Marco conceptual	23

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	26
2.1.	Enfoque de investigación	26
2.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i>	26
2.1.2.	<i>El enfoque cuantitativo</i>	26
2.2.	Nivel de Investigación	26
2.2.1.	<i>Nivel de investigación Exploratoria.</i>	26
2.2.2.	<i>Nivel de investigación Descriptiva.</i>	27
2.3.	Tipo de estudio	27
2.3.1.	<i>De campo</i>	27
2.3.2.	<i>Población y muestra</i>	27
2.3.3.	<i>Muestra</i>	28
2.4.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	28
2.4.1.	<i>Método Deductivo.</i>	28
2.4.2.	<i>Método Inductivo.</i>	28
2.5.	Técnicas de investigación	29
2.5.1.	<i>Encuesta</i>	29
2.5.2.	<i>Entrevista</i>	29
2.5.3.	<i>Observación directa</i>	29
2.6.	Instrumentos de Investigación	30
2.6.1.	<i>Cuestionario para encuestar</i>	30
2.7.	Resultados	31
2.7.1	<i>Análisis general de resultados.</i>	40
2.7.2.	<i>Nómina del personal de la COAC Sol de los Andes Ltda.</i>	40

CAPÍTULO III

3. MARCO PROPOSITIVO	42
3.1. Título:	42
3.2. Contenido de la propuesta.....	42
3.2.1. Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes.....	42
3.2.2. Misión	44
3.2.3. Visión	44
3.2.4. Estructura Administrativa.....	44
3.2.5. Organigrama Estructural	46
3.2.6. Funciones y responsabilidades del personal	47
3.2.7. Diagrama de procesos propuesto para la recuperación de cartera vencida.....	52
4.2.8. Diagnóstico previo de procesos de recuperación de cartera vencida.	55
4.2.8.1. Estructura financiera	55
4.2.9. Indicadores de cartera.....	60
4.2.9.1. Interpretación de indicadores de cartera.....	62
4.2.9.2. Plan de recuperación y control para la cartera vencida	65
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 -1: Descripción de las partes de un flujograma.....	21
Tabla 2 -2: Población y muestra	28
Tabla 3- 2: Manual de cobranza y estrategias de recuperación de cartera vencida de COAC.....	31
Tabla 4 - 2: Políticas procedimientos de la cartera	32
Tabla 5 - 2: Implementación de un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera vencida	33
Tabla 6 - 2: Control de la morosidad mediante un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera	34
Tabla 7 -2: Personal adecuado del control de la cartera de créditos	35
Tabla 8 -2: Indicadores de gestión financiera en la COAC Sol de los Andes.....	36
Tabla 9- 2: Comunicación de morosidad COAC sol de los andes	37
Tabla 10 - 2: Políticas para mejorar la cartera de créditos.....	38
Tabla 11 - 2: Consulta de conocimiento de funciones hacia el departamento financiero.	39
Tabla 12 - 2: Nomina de empleados	40
Tabla 13 - 3: Interpretación de índices de cartera	62
Tabla 14 -3: Plan de recuperación de cartera	65
Tabla 15 - 4: Modelo de actualización de datos de los socios	67
Tabla 16 - 3: Modelo de reporte de cartera.....	68

ÍNDICE DE GRAFICO

Gráfico 1 – 1: Manual de crédito y cobranzas	10
Gráfico 2 - 1: Liquidez.....	11
Gráfico 3 – 2: Manual de cobranza y estrategias de recuperación de cartera vencida de COAC....	31
Gráfico 4– 2: Empleados COAC Sol de los Andes.....	32
Gráfico 5 - 2: Implementación de un manual de cobranzas	33
Gráfico 6 -2: Control de la morosidad mediante un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera	34
Gráfico 7 -2: Personal adecuado del control de la cartera de créditos	35
Gráfico 8 -2: Indicadores de gestión financiera en la COAC Sol de los Andes.....	36
Gráfico 9 – 2: Comunicación de morosidad COAC Sol de los Andes	37
Gráfico 10 - 2: Políticas para mejorar la cartera de créditos.....	38
Gráfico 11 - 2: Consulta de conocimiento de funciones hacia el departamento financiero	39
Gráfico 12 - 3: Organigrama Estructural COAC Sol de los Andes	46
Gráfico 13 - 3: Diagrama de procesos para recuperación de cartera	52
Gráfico 14 - 3: Estado financiero.....	55
Gráfico 15 - 3: Indicadores de cartera.....	60
Gráfico 16 -3: Características para cumplir labores.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

ANEXO B: ESTADOS FINANCIEROS DE LA COAC SOL DE LOS ANDES

ANEXO C: ÍNDICES FINANCIEROS COAC SOL DE LOS ANDES

RESUMEN

El presente trabajo de investigación referido al diseño de un manual de cobranzas y estructura de estrategias de recuperación de cartera vencida para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda. de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo correspondiente al periodo 2020 tuvo como objetivo determinar la situación de la cartera vencida y mediante la ejecución de un diagnóstico situacional con la finalidad de implementar un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera siendo este un factor clave para una disminución de cartera vencida. Durante su desarrollo se recabó información necesaria para el análisis de cartera de créditos analizándose las funciones de los implicados de cobranzas y demás relacionados con el objeto de estudio, se analizó la situación financiera en base a indicadores financieros de la institución para conocer el estado de la morosidad de cartera y la solvencia que posee para el otorgamiento de créditos destacándose las siguientes realidades: Falta de análisis de riesgos, inexistencia de un seguimiento oportuno a los clientes por parte de analista de crédito y el operario de cobros, incremento del índice de morosidad de la institución, falta de una gestión adecuada de recuperación de cartera vencida, procesos judiciales no aplicados en todos los casos debido a desacuerdo con los abogados en cuanto a los montos de cobranza y sus honorarios profesionales. El personal a cargo de la recuperación de cartera no realizó el control y seguimiento de la cartera vencida, por tal motivo existe un alto índice de morosidad de 6,39%. Se recomendó a la COAC que se aplique las sugerencias denotadas en el informe de la evaluación, con el fin de que se considere la propuesta planteada como una herramienta útil.

Palabras clave: <RECUPERACIÓN DE CARTERA>, <ESTRATEGIA>, <CARTERA VENCIDA>, <MOROSIDAD>, <MANUAL DE COBRANZA>.



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS




25-10-2021
1957-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The present study related to the design of a collections manual and structure of overdue portfolio recovery strategies for Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda located in Riobamba city, province of Chimborazo corresponding to the period 2020 aimed to determine the situation of the overdue portfolio and through the execution of a situational diagnosis to implement a collections manual and collection strategies related to portfolio recovery, a key factor to reduce past due portfolio. During the development of this study, the necessary information was collected for the analysis of the loan portfolio through the analysis of functions of those involved in collections and others related to the object of study. The financial situation was analyzed based on financial indicators of the institution to verify the situation of overdue portfolio and the capacity for granting credits, highlighting the following realities: Lack of risk analysis, non-existence of a timely follow-up to clients by the credit analyst and the collections operator, an increase in overdue portfolios, lack of adequate management to recoup past due portfolios, judicial processes applied in some cases due to disagreements with attorneys regarding collection amounts and their professional fees. The officers in charge of portfolio recovery did not control or monitor overdue portfolios, for this reason, there is a high default rate of 6.39%. The institution was recommended to apply the suggestions shown in the evaluation report in order to take into account this proposal as a useful tool.

Keywords: <PORTFOLIO RECOVERY>, <STRATEGY>, <OVERDUE PORTFOLIO>, <DEFAULT>, <COLLECTION MANUAL>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY



Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2021.10.27
13:19:38 -05'00'

INTRODUCCIÓN

La cobranza regular y la administración son de primera importancia en la gestión financiera, por lo que se considera una práctica que se refleja en los estados financieros y revela si una institución tiene liquidez y solvencia para continuar con las operaciones cotidianas referentes al giro del negocio.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito el manejo de la cartera es fundamental ya que si no mantienen un control adecuado puede desmoronarse la situación económica y así el término de la prestación financiera. Es muy conocido entre los prestamistas el decir: “Las Cooperativas saben prestar dinero, pero no saben cómo cobrar sus préstamos”. Esto sin duda expresa una situación que se da en las instituciones cooperativistas de ahorro y crédito, pero comienza a cambiar a raíz de la ley de Economía Popular y Solidaria; merced a los cambios institucionales que han efectuado tales instituciones en las actividades de cobranza, por actividades de recuperación de la cartera de créditos. Un análisis a la gestión tiene como finalidad identificar el cumplimiento de los procesos con eficiencia y eficacia, de acuerdo a las metas y objetivos propuestos por el personal de administración de la institución independientemente de su actividad económica.

El presente trabajo de titulación está orientado a desarrollar un DISEÑO DE UN MANUAL DE COBRANZA Y ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COAC SOL DE LOS ANDES LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PERIODO 2020, el cual está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco teórico referencial, describe la problemática que motivo la investigación, de tal forma como la delimitación y justificación, el objetivo general y específicos que se pretenden alcanzar y el marco teórico donde se inicia detallando lo que son los antecedentes investigativos, también se establece los fundamentos teóricos, como son también las conceptualizaciones referente a los temas de los que se trata el presente trabajo de investigación en referencia a fuentes bibliográficas.

Capitulo II: Marco metodológico, se describe la modalidad, tipo, diseño de estudio, métodos, técnicas y tipos de instrumentos aplicados para la recolección de la información finalmente los resultados obtenidos en su ejecución.

Capitulo III: Marco de resultados y discusión de resultados, en este capítulo se realizó el diseño de un manual de cobranzas y estrategias para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2020.

En base a los resultados obtenidos a través de la aplicación de encuestas a los trabajadores de la institución y a fin de determinar las problemáticas existentes que hacen que la recuperación de cartera no avance.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Planteamiento del problema

Las cooperativas tienen un papel fundamental en la economía de la sociedad, debido a que el papel fundamental de este tipo de organización lo que busca es la reactivación financiera de los sectores urbanos y rurales a través de la inyección de créditos. Las cooperativas desde una visión mundial fueron establecidas como un modelo de empresa en el cual se integran los objetivos económicos, empresariales y sociales con el fin de alcanzar un crecimiento basado en empleo equitativo e igualitario.

A nivel de Latinoamérica el sector de cooperativas de ahorro y crédito nace con mayor fuerza a raíz de la necesidad de los sectores rurales, por mano de campesinos y agricultores con necesidades originadas con la finalidad de obtener financiamiento para sustentar sus cultivos y animales destinados a la comercialización macro, meso y micro, por lo cual, entre líderes campesinos conforman asociaciones hasta luego constituir sus propias cooperativas de ahorro y crédito, situación que se repite a nivel de Ecuador.

En lo que respecta a la provincia de Chimborazo, en la década de los 90 empiezan a conformarse un gran número de cooperativas de ahorro y crédito, las cuales responden a las necesidades crediticias principalmente de personas campesinas y de ahí fueron redistribuyendo para los principales cantones, siendo el primero la ciudad de Riobamba y este es el caso de la COAC Sol de los Andes Cía. Ltda., la cual está dedicada a actividades de intermediación monetaria; entidad privada ubicada en las calles Juan Montalvo entre Villarroel y Chile de la ciudad de Riobamba, y conformada por varios líderes y dirigentes indígenas de la provincia de Chimborazo, siendo el Lic. Edwin Maza quien actualmente lo administra como Gerente General.

Esta cooperativa es una institución solvente, pues cuenta con altos estándares de calidad en los servicios financieros que presta, más allá de contar con locales adecuados a nivel de su matriz y agencia N. 1 en Riobamba para atender a sus clientes con productos financieros competitivos.

Realizado un breve diagnóstico situacional en la visita previa a la institución, se pudo identificar varias falencias que vienen afectando el funcionamiento interno de las actividades de la COAC, a saber.

- La COAC Sol de los Andes no cuenta con un plan de organización de cobranza correctamente estructurado, lo que provoca un deficiente desenvolvimiento en las actividades diarias.
- La COAC Sol de los Andes cuenta con un sistema de autorización y procedimientos de cobranza desactualizado, lo que hace que los procesos de cobranza sean más lentos.
- La COAC Sol de los Andes tiene una competencia muy alta por parte de las instituciones financieras como bancos, cooperativas de ahorro y crédito y otros entes autorizados para la colocación de créditos, lo que provoca una difícil inserción en el mercado.
- La COAC Sol de los Andes no ejecuta un sistema óptimo para el análisis de riesgo, ya que muchos de los socios poseen deudas con otras instituciones financieras, ocasionando un sobre endeudamiento de los socios que imposibilita que cubran sus pagos.
- La COAC Sol de los Andes no cuenta con una política específica para el otorgamiento de créditos, lo que ocasiona criterios sin valoración analítica respaldada en los clientes.

Los problemas mencionados anteriormente, surgen de la falta de aplicación de un correcto control de cartera vencida en la COAC Sol de los Andes, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, lo que permitirá dar solución al aumento de la cartera vencida, y por ende mejorar el otorgamiento de nuevos créditos y de las metas planificadas por la institución.

Por lo anterior, se considera fundamental emprender con el Diseño de un Manual de Cobranza y Establecimiento de Estrategias para la Recuperación de Cartera Vencida de la COAC Sol de los Andes Ltda., de la Ciudad de Riobamba, que incluya entre sus principales partes diseñar estrategias de control y mejoramiento que permitan dar soluciones para así lograr que la institución se consolide en la prestación de servicios

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la incidencia de un manual de cobranza y establecimiento de estrategias en el mejoramiento de cartera vencida de la COAC Sol de los Andes Ltda. de la ciudad de Riobamba periodo 2020?

1.3. Delimitación del problema

Campo: Administración financiera Área: Análisis

Aspecto: Cartera de crédito

Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” Ltda.

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Temporal: Periodo 2020

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Diseñar un manual de cobranza y estrategias para la recuperación de cartera vencida en la COAC Sol de los Andes Ltda. de la ciudad de Riobamba, del periodo 2020, mediante la aplicación de técnicas efectivas de cobranzas para el mejoramiento de su liquidez.

1.4.2. Específicos

- Establecer el marco teórico –conceptual, mediante la recopilación de información de diferentes fuentes bibliográficas con la finalidad de poseer un contenido que permita desarrollar con claridad el presente trabajo de investigación
- Estructurar el marco metodológico, mediante la aplicación de técnicas y métodos, tendiente a la recopilación de información segura y confiable, de tal manera que los resultados sean reales y objetivos.
- Desarrollar el manual de cobranzas y estrategias para la recuperación de cartera vencida de la COAC Sol de los Andes de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2020, mediante la aplicación de técnicas efectivas de cobranza con el fin de mejorar la recuperación de cartera

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

El desarrollo de la presente investigación se justifica de forma teórica, ya que se apoya en la información secundaria que proviene de fuentes bibliográficas, revistas, artículos científicos, tesis y páginas web oficiales. También se tiene como fundamento las políticas de la Superintendencia de economía popular y solidaria, la cual está encargada de ser el ente regulador de las instituciones

financieras para el sector cooperativas de ahorro y crédito donde se norman los diferentes procedimientos de recuperación de cartera.

1.5.2. Justificación metodológica

El trabajo de investigación se justifica metodológicamente su realización debido a que para la búsqueda, análisis e interpretación de los datos fue necesario utilizar diferentes métodos, enfoques, diseños y niveles de investigación con la finalidad de realizar un estudio crítico y objetivo que podrá estar respaldado en la calidad de la información que se logre obtener, la valoración real de los hechos, las condiciones del entorno en que se desarrolle la investigación, así como las conclusiones que se lleguen a formar sobre los factores internos y externos que inciden en la organización.

Todos los métodos, técnicas e instrumentos de investigación permitieron que el trabajo de titulación sea práctico y facilite el cumplimiento de los objetivos previstos con anterioridad, que permitieron obtener datos informativos que muestren las debilidades y fortalezas en los distintos procesos que componen a la COAC Sol de los Andes, para de esta manera establecer procesos estratégicos que permitan conseguir el mejoramiento continuo del diseño y estrategias de recuperación de cartera que se lleva a cabo en la misma.

1.5.3. Justificación práctica

El trabajo de investigación se justifica desde la parte práctica – social, por el diseño de un manual de cobranza y establecimiento de estrategias para la recuperación de cartera vencida a la COAC Sol

de los Andes, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, teniendo como finalidad el establecimiento de los lineamientos que enmarcados dentro de las disposiciones legales y contable financieras, le den la forma para tener el control permanente de los créditos y la ágil y oportuna recuperación de la cartera con el cobro de los mismos dentro del tiempo establecido. De esta manera se obtuvo los logros inmediatos con la implementación y aplicación del sistema de cobro y recuperación de la cartera de crédito, como una herramienta determinante para la empresa en el control de la contabilidad y la disminución de la alta cartera de crédito aplicando la metodología y eficaces estrategias de cobro

Otro aporte fue el mejoramiento de los servicios financieros que la cooperativa de ahorro y crédito pueda ofrecer a los socios como resultado de mejorar la cartera vencida.

1.6. Marco referencial

1.6.1. Antecedentes de Investigación

Por recuperación de cartera se entiende el busca mejorar el funcionamiento crediticio, con la finalidad de no tener cartera vencida en el balance de una institución financiera. Anteriormente se veía en las instituciones de sector financiero específicamente a las cooperativas con el asusto de inserción de créditos como una forma de alcanzar competitividad y obtener beneficios sobre la concesión del crédito, donde existía alguien en la cumbre que era quien decidía sin importarle los demás y mucho menos el cliente. Se procedió a revisar el repositorio de varias universidades y se encontró que Montero, A., (2019) afirma que:

“los clientes han dejado de ser considerados como un recurso necesario, pero de gran importancia dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende el buen o mal funcionamiento de la cooperativa”. (p. 24)

Se procedió a revisar el repositorio de varias universidades acerca manuales de cobranza y estrategias de recuperación de cartera se encontró los siguientes temas:

En el estudio realizado por el tesista Moscoso, A., (2020) gestionó el proceso de crédito y cobranza para prevenir el vencimiento de cartera, en el Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil:

La recuperación de cartera es un problema real en toda entidad que brinda créditos, demostrando en el contexto del trabajo un índice de morosidad hacia la institución financiera, reformulando sus sistemas de cobranza para la recuperación y prevención de vencimiento de cartera crediticia. (p.25)

En el estudio realizado por la tesista Chávez, J., (2019) en su tema de titulación “Diseño de un plan estratégico para la recuperación de cartera del sector agrícola de la cooperativa de ahorro y crédito Agrícola Junín LTDA. del cantón Junín provincia de Manabí” menciona que:

La institución financiera mencionada es una COAC que no solo otorgaba créditos a personas y empresa del cantón Junín, sino que abarcaba a todos los pueblos aledaños a este cantón, así como otros cantones, como lo son Calceta, Portoviejo, Manta, Rocafuerte, Chone, cuyos principales y mayores clientes son del sector agrícola. La investigación fue de tipo descriptiva, recogiendo datos a través de entrevistas y observación directa, permitiendo así los resultados evidenciar las falencias del proceso al momento de realizar la gestión de cobranzas que afectaba a la institución.

Después de un intenso análisis, la propuesta se basaba en plantear un plan estratégico que permita recaudar valores y recuperar cartera vencida, a través de procedimientos correctamente establecidos previos al otorgamiento del mismo crédito al cliente.

Además, se plantea la necesidad de una auditoría y revisión del sistema de crédito que se emplea en una organización, para poder identificar los riesgos financieros. La morosidad de los clientes de la empresa, el nivel de vencimiento, el estado de mora de la empresa a la actualidad. Es necesario invertir tiempo y esfuerzo en proponer un plan estratégico que permita recuperar rubros vencidos, proponiendo un sistema de acciones que sean de carácter preventivo. (p. 35)

1.7. Marco teórico

1.7.1. *Fundamentación Legal*

Para poder realizar esta Investigación, el problema está fundamentado en: En la LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDADARIA (2018)

Art.- 34.- Definición de Cooperativas. Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

Art.-37.-De los Socios. - Las cooperativas serán de número variable e ilimitado de socios, pudiendo admitir como tales, a las personas naturales que cumplan con el vínculo común y requisitos estatutarios, que no podrán imponer más limitaciones que las propias de la naturaleza de la cooperativa. En la Ley de cooperativas, reglamento, legislación conexas, concordancia actualizada a febrero del 2009:

Art. 5.- Número de Socios. - Para constituir una cooperativa se requiere de once personas, por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo con personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

Art. 11.- Socios. - Siempre que llenen los requisitos establecidos en el Reglamento General y en el Estatuto, pueden ser socios en una cooperativa:

- a) Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse;

- b) Los menores de 18 años y cuantos se hallen bajo tutela o curaduría, que lo hagan por medio de su representante legal;
- c) Los menores comprendidos entre los 14 y los 18 años de edad, por sí solos, en las cooperativas estudiantiles y juveniles; y,
- d) Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro.

Art. 12.- No pueden ser socios. - Ninguna persona podrá ser miembro de una cooperativa de la misma clase o línea de aquella a la que esa persona o su cónyuge ya pertenecen; salvo las excepciones contempladas en el Reglamento General.

Art. 30.- Órganos de gobierno, administración, control y fiscalización. - El gobierno, administración, contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, de conformidad con las 23 atribuciones señaladas en esta Ley, en el Reglamento General y en el estatuto para cada uno de dichos organismos.

Art. 49.-Capital Social. El capital social de las cooperativas será variable, ilimitado e indivisible.

Art. 50.-Conformación. El capital social de una cooperativa se compondrá:

- a) De las aportaciones de los socios;
- b) De las cuotas de ingreso y multas que se impusiera;
- c) Del fondo irrepartible de reserva y de los destinados a educación, previsión y asistencia social;
- d) De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que reciba, debiendo estas últimas aceptarse con beneficio de inventario; y,
- e) En general, de todos los bienes muebles o inmuebles que, por cualquier otro concepto, adquiera la cooperativa.

Art. 51.- Aportaciones. - Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados nominativos, indivisibles y de igual valor, que serán transferibles sólo entre socios o a favor de la cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración.

Art. 66.- Cooperativas de ahorro y crédito. - Cooperativas de ahorro y crédito son las que reciben

ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas. Según la Ley de la economía popular y Solidaria Ecuador:

Art.- 34.- Definición de Cooperativas. Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

Art.-37.-De los Socios. -Las cooperativas serán de número variable e ilimitado de socios, pudiendo admitir como tales, a las personas naturales que cumplan con el vínculo común y requisitos estatutarios, que no podrán imponer más limitaciones que las propias de la naturaleza de la cooperativa. (p. 25)

Categorías Fundamentales

A continuación, se describe mediante variables acerca de la elaboración de un manual de cobranzas y estrategias para la recuperación de cartera vencida.

Variable dependiente: Liquidez

Variable independiente: Manual de crédito y cobranzas

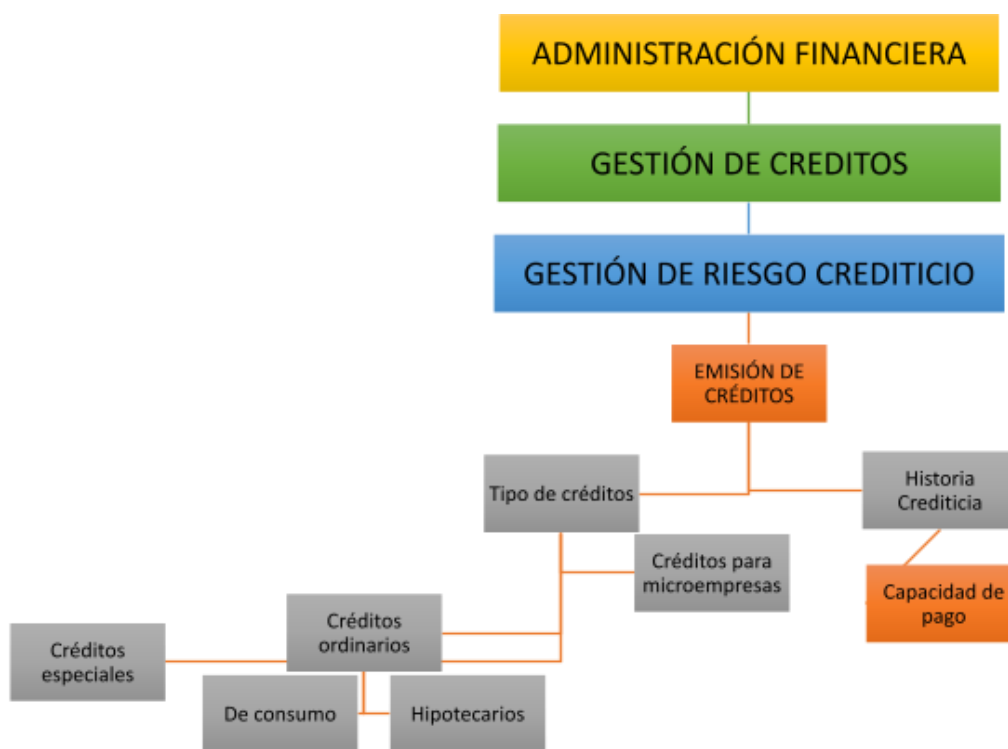


Gráfico 1 – 1: Manual de crédito y cobranzas

Elaborado por: Bryan Mora

Fuente: COAC Sol de los Andes

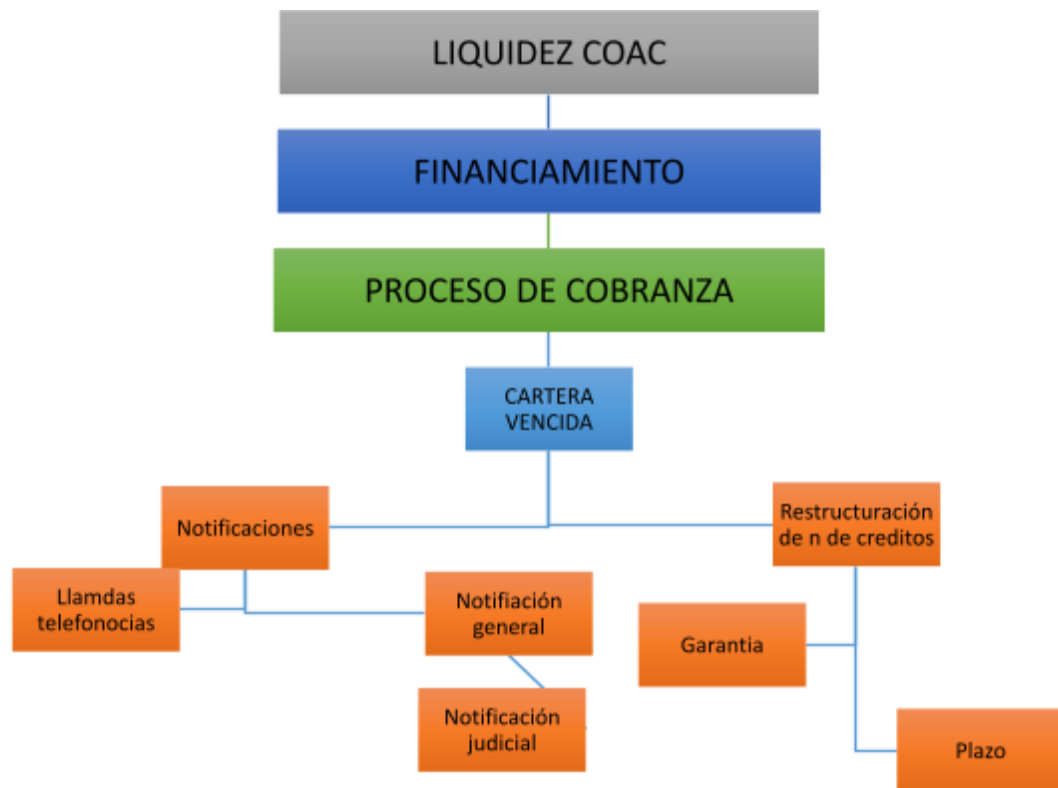


Gráfico 2 - 1: Liquidez

Fuente: COAC Sol de los Andes

Realizado por: Bryan Mora

1.7.2. Definición de categorías

1.7.2.1. La Administración Financiera

Robles, C., (2017) referente a la administración financiera indica que:

La administración financiera es importante en cualquier tipo de empresas inclusive en bancos y en otras instituciones financieras, así como en compañías industriales y en las de ventas al detalle. También es importante en las operaciones del gobierno, desde escuelas y hospitales hasta los departamentos de construcción y administración de carreteras y autopistas. Las oportunidades laborales en la administración financiera abarcan desde la toma de decisiones concernientes a expansiones de plantas hasta decidir los tipos de valores que deben emitirse cuando se trata de financiar la expansión. (p. 12)

En referencia a lo anterior se concluye que la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, se establecen con algún propósito general en mente. Entonces la función de los administradores financieros en lo que refiere a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas

principales.

Robles, C., (2017) nos menciona que existen tres áreas principales; las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos.

- Decisiones de Inversión

La decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones principales de las firmas cuando se trata de crear valor.

- Decisiones de Financiamiento

Aquí los administradores financieros se centran en la integración de la parte derecha del balance general.

- Decisiones de Administración de Activos Fijos

Cuando se adquiere activos y se obtiene el financiamiento adecuado, también es necesario administrarlos con eficiencia. (p. 23)

1.7.2.2 La Gestión de créditos

Moscoso, J., (2020) en su tesis “Auditoría de gestión al departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito “Esperanza y progreso del valle” para optimizar y garantizar la recuperación de cartera” manifiesta que:

La gestión de Crédito analiza y aprueba las solicitudes de préstamos, de acuerdo a las políticas establecidas por el Consejo de Administración. Rinde informe periódicos a éste. Orienta a los cooperativistas en los planes de inversión y pago de préstamos. La función de la gestión de Crédito, además de ser una de las más importantes, es muy delicada por su gran responsabilidad. Como norma, sólo a los cooperativistas les está permitido el acceso a todos los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Gestión de créditos tiene que ver con la decisión de implementar un sistema de créditos considerando y evaluando los medios para que la empresa pueda recuperar sus inversiones de acuerdo a una aplicación racional de las técnicas que se encuentran para ello. Una de las razones para que esa gestión pueda ser cumplida con éxito es que la misma tiene que contar con principios:

1. Rentabilidad

El acertado manejo de los Recursos Materiales y Humanos relacionados con la implementación y puesta en marcha del sistema de créditos debe orientarse al objetivo de la Rentabilidad.

2. Objetividad

El análisis de las solicitudes de crédito debe ser evaluado y calificado en forma justa y objetiva, sin considerar prejuicios, simpatías, ni presiones externas; no importa la Raza, Credo, Pensamiento, etc.

3. Garantía

Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de la misma.

4. Función

Un sistema de crédito bien implementado debe ser compatible con la función específica de la gestión financiera y la estrategia de ventas de la empresa.

5. Innovación

Todos los sistemas de crédito tienen un periodo de vigencia en el mercado, por lo tanto, los procesos son susceptibles de revisión y mejora en forma permanente.

6. Competitividad

La implementación de políticas, procedimientos y medios de servicio de atención al cliente, mediante el sistema de créditos, debe considerar el objetivo específico de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado

7. Control

El sistema de créditos es susceptible de ser amenazado por elementos que premeditadamente puedan hacer un uso indebido de sus beneficios, tanto dentro como fuera de la organización. Por ello es imperativa la función de auditorías periódicas de la gestión de créditos. (p. 35)

En referencia a lo anterior se concluye que la gestión de créditos es un arte ya que no hay sistemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista del crédito está encargada de dar a conocer a través de reuniones periódicas mediante planes de inversión la capacidad que posee la entidad financiera además ser una de las más importantes, es muy delicada por su gran

responsabilidad.

1.7.2.3 Gestión de Riesgo Crediticio

Peritone, J., (2019) Se refiere a la gestión de riesgo crediticio como:

El riesgo que comportan las ventas a crédito debe ser medido, así como el riesgo que supone cada cliente al que se le concede una línea de crédito. En ocasiones el riesgo es difícil de medir, porque es un concepto que muchas veces tiene una fuerte carga de subjetividad. Se emplean métodos para evaluar y reducir el riesgo de crédito, pero es imposible garantizar que todas las operaciones se cobrarán puntualmente.

El riesgo crediticio puede definirse como la posibilidad de incurrir en pérdidas por incumplimiento de la contrapartida de una o varias operaciones de una o varias operaciones (dentro y fuera del balance). Los determinantes de riesgo de crédito son:

- **Incumplimiento**

Se interpreta como una variable aleatoria con dos estados posibles cuya probabilidad asociada se conoce como probabilidad de incumplimiento.

- **Exposición**

Representa el valor económico, en el momento de los derechos de la contrapartida.

- **Severidad**

Representa la proporción final de la exposición que se pierde durante el proceso de recuperación. Para el cálculo de las pérdidas por riesgo de crédito es necesario definir y calcular dos conceptos básicos:

- **Pérdida Esperada**

Equivale a la pérdida media anual esperada que la entidad espera sufrir en una cartera sujeta a riesgo crediticio durante un determinado horizonte temporal. (p. 45)

Se puede decir en base a lo anterior que la gestión de riesgo crediticia da opciones para mitigar el riesgo mediante métodos para evaluar y reducir el riesgo de crédito, aunque es imposible garantizar que todas las operaciones se cobrarán puntualmente.

Pérdida no Esperada

Miranda, J., (2018) se refiere a la pérdida no esperada de crédito como: “Una medida de la volatilidad de las pérdidas por riesgo de crédito, además que el riesgo de crédito se debe al incumplimiento de contratos por quiebras o insolvencias de algunos sujetos de crédito” (p. 24)

Se concluye en base a la definición establecida antes que el riesgo de crédito no es claro o no esperado dando razón al término que lo conceptualiza.

Emisión de Créditos

Miranda, J., (2018) se refiere a la emisión de créditos como: “la cantidad de que dispone la empresa para financiar, a través de bonificaciones de cuotas la seguridad social, las acciones de formación continua a desarrollar para sus trabajadores”. (p. 25)

Se puede concluir en base al criterio establecido antes que la emisión de créditos es la cuantía para financiar que tiene una entidad financiera.

1.7.2.3. Tipos de Créditos

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2018) establece varios tipos de créditos para las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, las cuales son:

- **Créditos especiales**

Son aquellos Créditos en los que existe la posibilidad de recibir pagos anticipados, esto se nota claramente en los créditos de cláusula roja y verde.

- **Créditos emergentes**

Son aquellos que se otorgan a los socios personas naturales en condiciones especiales y se concederán en situaciones emergentes como enfermedad, calamidad doméstica, siniestro debidamente comprobado o para gastos de educación.

- **Créditos Ordinarios**

- 1. Créditos de Consumo**

El crédito de consumo que se concede con la condición o finalidad de que su beneficiario lo destine a la adquisición de bienes La definición anterior permite concluir que el crédito ordinario es un crédito

cuyo objetivo ayuda a facilitar la compra de bienes de consumo, duraderos no; generalmente apunta a los primeros.

2. Créditos Hipotecarios

Los créditos hipotecarios es una modalidad de créditos cuya garantía de recuperación, por parte de la entidad financiera, se documenta a través de la constitución de la hipoteca que afecta a un bien.

La definición anterior permite concluir que el crédito hipotecario tiene que ver con aquel constituido con una garantía sobre un bien inmueble, el cual continúa en poder de su propietario. En caso de que el deudor no pague el préstamo a su vencimiento, el acreedor podrá ejecutar judicialmente la hipoteca con el fin de cobrar el importe del crédito a su favor.

3. Créditos para Microempresas

El crédito para microempresas durante las dos últimas décadas, se han escrito una infinidad de documentos que tratan sobre pequeños préstamos o microcréditos. Sin embargo, aún no se ha determinado una definición precisa de lo que involucra el término.

Con el criterio establecido antes se concluye que un crédito para microempresa se trata de un concepto que evoluciona con el tiempo, y que con el desarrollo de los sectores micro financieros en los diferentes países que luchan intensivamente contra la pobreza.

1.7.2.4. Historia Crediticia

Gonzales, G., (2019) referente al historial crediticio, menciona que:

El historial crediticio sirve para saber cuál es la calificación que se tiene en las centrales de riesgo e indica que es una innovación reciente, se aplica como método para evaluar el riesgo de crédito. El sistema crediticio se aplica a una lista de factores subjetivos que son considerados relevantes para evaluar riesgo de crédito. La historia crediticia frecuentemente se muestra en el informe crediticio como información adicional. Se debe enfatizar que, sin embargo, no existen estándares para un historial crediticio. (p. 10)

En base a lo anterior se concluye que el historial crediticio es la calificación que se tiene como referencia de la central de riesgo. La mayoría de los productos de historia crediticia son empresas privadas y mantienen confidencialidad relacionada a cómo la historia crediticia se calcula, declarando que los arreglos contractuales entre el productor y la agencia de información crediticia prohíbe la revelación de los factores que generan el historial.

1.7.2.5. Capacidad de pago

Montero, A., (2019) se referente a la capacidad de pago como:

Un principio de tributación según el cual los gravámenes o impuestos deben ser aplicados en relación con la renta o el patrimonio de los contribuyentes. A mayor ganancia o fortuna mayores impuestos. Esta relación puede ser de carácter progresivo, regresivo o proporcional. En el primer caso, la tasa impositiva aumenta a medida que aumentan los importes gravados.

En el segundo, la tasa impositiva disminuye con el aumento de los montos sujetos a impuesto. Y finalmente en la tercera opción aplica siempre una misma tasa porcentual sobre los montos imponibles. Posibilidad teórica de que una persona o empresa pueda afrontar un compromiso determinado frente a lo que parece sus medios más probables.

Se puede concluir en base a lo anterior mencionado que la capacidad de pago debe ser tomando en cuenta en base a la normativa tributaria es decir se debe considerar a los socios en relación al concepto de que a mayores ingresos mayores obligaciones o tributos por pagar siendo este el caso del sujeto pasivo que es el Estado.

1.7.2.6. Presupuesto para Microcréditos

Padilla, M., (2018) menciona sobre el presupuesto para microcréditos como:

El microcrédito surge como un medio de combatir la pobreza en países en vías de desarrollo constituyendo un nuevo concepto de ayuda; en vez de ofrecer fondos de carácter gratuito, se concede un crédito con condiciones favorables. En el ámbito de acciones de apoyo al empleo de los países occidentales, el microcrédito se ofrece a empresarios noveles o pequeñas empresas. En el ámbito social de estos países, el microcrédito se configura como un elemento para luchar contra la exclusión económica. (p.34)

Se puede decir sobre el presupuesto para microcréditos en base al criterio planteado con anterioridad que surge principalmente para ayudar a que los sectores económicos más vulnerables salgan de la pobreza, incentivándolos a iniciar con sus ideas de negocio o a su vez que crezcan los que ya se han establecido.

1.7.2.7. Financiamiento

Padilla, M., (2018) menciona sobre el financiamiento que:

El financiamiento es la obtención de capitales con el fin de aplicarlos a la actividad de la empresa, sea para adquirir nuevos bienes de producción o para compensar un saldo negativo de fondos. En general, comprender todas aquellas actividades que permiten a la empresa acceder al capital necesario para el cumplimiento de sus funciones o para generar o estimular la actividad económica de la misma. (p. 37)

Con fundamento en la definición anterior se puede decir que el financiamiento es la obtención de capitales que serán destinados para actividades o funciones empresariales que estimulan su economía.

1.7.2.8. Proceso de Cobranza

Padilla, M., (2018) comenta sobre el proceso de cobranza que:

El proceso de cobranza está constituido por una serie de pasos, los que, por ser habituales, muchas veces se realizan de manera rutinaria en los Departamentos de Crédito y Cobranza. Tales son: Preparación de la cobranza, entrega de la cobranza, el trabajo del cobrador, Recepción de la cobranza en el departamento de crédito y cobranza

El proceso de cobranza abarca varios pasos

- Entrega y recepción de la cobranza
- La agenda de compromisos
- La elaboración de la ruta a seguir
- La planeación del trabajo
- La confirmación de citas
- La cortesía con él o la recepcionista
- El cuidado de los documentos
- Las medidas de seguridad (p.38)

En concordancia con lo anterior se dice que el proceso de cobranza se establece como un sistema rutinario dentro del departamento de cobranza que tiene la finalidad de mantener una cartera de crédito saludable.

1.7.2.9. Cartera Vencida

Santiago, E., (2016) se refiere a la cartera vencida como:

La variación del stock de cartera vencida ajustada por castigos y normalizada por colocaciones. Valores que no se han recuperado oportunamente. (Bancario). Cuenta del grupo: cartera de créditos del activo, que registra el valor de créditos, cuotas, dividendos o

cánones de arrendamiento mercantil, en todas sus modalidades que no hubieren sido cancelados dentro de los 30 o 60 días posteriores a la fecha de su vencimiento. Adicionalmente registra las operaciones contingentes pagadas por la institución por cuenta de los clientes que no hayan recaudado dentro de los 30 o 60 días posteriores a dicho pago.

La Recuperación de Cartera Vencida, es uno de los rubros en donde se ha centrado la preocupación de las Empresas y ésta es una de las funciones que deben cumplir las personas implicadas, para mejorar la viabilidad de una institución financiera. (p. 45)

En referencia a lo anterior la cartera vencida son las obligaciones a las que se les ha cumplido el plazo establecido dentro de las cuales se en el caso de no poder recaudar los montos crediticios se considera presentes a las operaciones contingentes que son pagadas por la institución por cuenta de los clientes que no hayan recaudado dentro de los 30 a 90 días posteriores al pago. En las empresas normalmente el traspaso de créditos desde la cartera normal a la vencida es automático.

1.7.2.10.1 Notificaciones

Santiago, E., (2016) en referencia a las notificaciones de una entidad financiera indica que:

Las notificaciones son un acto o documento en el que consta o se pone en conocimiento de alguien una resolución emanada de autoridad competente o a requerimiento particular.

- Notificación Gerencial: Emita por el órgano regulador desde la más alta cúpula de la administración con la finalidad de llegar a los objetivos de la institución.
- Notificación Judicial: las notificaciones judiciales son los actos mediante los cuales se pone en conocimiento de las partes o de terceros el contenido de una resolución judicial, en sentido amplio comprensivo de sentencias interlocutorias o definitivas

Tomando en consideración lo que nos dice el autor se puede decir que las notificaciones son resoluciones directamente de la autoridad competente sobre un requerimiento en particular donde existen las notificaciones generales y las notificaciones judiciales.

1.7.2.10.2. Restructuración de Créditos

Robles, C., (2017) al mencionar la reestructuración de créditos dice que:

Se entiende por reestructuración de un crédito el mecanismo instrumentado mediante la celebración de cualquier negocio jurídico, que tenga como objeto o efecto, modificar cualquiera de las condiciones originalmente pactadas con el fin de permitirle al deudor en

mora la atención adecuada de la obligación. Antes de reestructurar un crédito, deberá establecerse razonablemente que el mismo será recuperado bajo las nuevas condiciones. En todos los casos deberá firmarse un nuevo pagaré por novación en el contrato o condiciones inicialmente pactadas del crédito. (p. 5)

En conclusión, con el criterio que se tomó en consideración la reestructuración debe ser un recurso excepcional para regularizar el comportamiento de la cartera de los créditos.

1.7.2.10.3. Características del Manual

Montenegro, J., (2020) manifiesta sobre las características del manual en su tesis que:

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación
- Redacción breve, simplificada y comprensible
- Facilitar su uso al cliente interno y externo
- Ser lo suficiente flexible para cubrir diversas situaciones
- Tener una revisión y actualización continua (p.54)

1.7.2.10.4. Estructura del Manual de Procedimientos

Montenegro, J., (2020) menciona sobre la estructura de manual de procedimientos que deben incluir en primer término, los siguientes datos:

1. Logotipo de la Organización. Expresión gráfica de la entidad corporativa de una organización compuesta por un símbolo, un emblema y una tipografía específicos.
2. Denominación. Nombre de la Institución y documento.
3. Procedimiento. Nombre del procedimiento que, además describe la materia a que se refiere.
4. Fecha. Día, mes y año en que se terminó de elaborar el procedimiento.
5. Página de. En el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y, en el segundo, el número total de hojas de que consta el documento.
6. Número de Operación. Se enumera progresivamente cada una de las operaciones que forma parte del procedimiento.
7. Responsables. Nombre del área, unidad administrativa o puesto responsable de realizar cada operación.
8. Descripción. Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Debe incluir el nombre y clave de las formas utilizadas.

9. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización. Nombre y firma del responsable de elaborar, revisar y aprobar el procedimiento. (p.56)

1.7.2.10.5. *Diagrama de Flujo*



Montenegro, J., (2020) en su tesis comenta sobre los diagramas de flujo que:






Estos Diagramas que también se conoce como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo a los recursos que se deben utilizar en cada caso.

Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se enumeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden en el diagrama. (p. 24)

En consideración de lo que menciona el autor, un diagrama de flujos se presenta en forma sencilla de tal forma que describa de manera clara las operaciones que se requieren expresar en base a una numeración o codificación con un orden lógico.

Tabla 1 -1: Descripción de las partes de un flujograma

SÍMBOLOS	DEFINICIÓN
	<p>Actividad. Describen las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Decisión o Alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>

	<p>Inicio o Término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Líneas de Flujo. Conecta los símbolos señalando el orden en que se debe realizar las distintas operaciones.</p>
	<p>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p>
	<p>Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Conector de Página. Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.</p>

Fuente: COAC Sol de los Andes

Realizado por: Bryan Mora

1.7.2.10.6. Las características principales de las políticas de crédito y cobranza.

Molina, C., (2016) comenta sobre las características de políticas crediticias y cobranza las siguientes;

- Las políticas de crédito de una empresa ha de ser totalmente coherente con la política comercial y compatible con los recursos financieros que dispone la compañía.
- Una política de créditos restrictiva no es compatible con una política comercial que quiere aumentar las ventas a corto plazo, y una política de créditos liberal es incompatible cuando la

empresa carece de recursos financieros y su crédito bancario es limitado.

- Ha de ser fácilmente comprensible por todo el mundo y explicar claramente los términos técnicos para que sea inteligibles para todo el personal.
- Ha de haber sido fruto de un consenso entre los departamentos implicados en el crédito comercial. Los cometidos de las políticas de créditos y cobro.
- Maximizar la rentabilidad económica obtenida por las ventas.
- Conseguir que todas las ventas se realicen según las condiciones establecidas por la empresa.
- Recuperar lo antes posible la inversión en el realizable concretamente en cuentas de clientes
- Optimizar los flujos de cobro y generar liquidez para la tesorería al transformar las cuentas a cobrar en dinero líquido.
- Cuantificar y controlar las líneas de crédito y límites de riesgo.
- Reducir el período medio de cobro de la empresa al ratio más bajo que sea posible. Políticas de créditos normales, restrictivos o flexibles. Las políticas de crédito y cobro son normas de actuación dictadas por la dirección de la empresa y derivan directamente de la estrategia de riesgo establecida.

Los tres tipos básicos de políticas de crédito y cobro son:

- Normales
- Restrictivas
- Flexibles. (p. 18)

En base a lo anterior las políticas crediticias y de cobranzas suma una serie de características dentro de las que sobresalen están que deben ser totalmente coherente con la política comercial y compatible con los recursos financieros, no obstante, las políticas de crédito también tienen en cuenta otros factores que matizan las grandes líneas marcadas por la estrategia de riesgo.

1.8. Marco conceptual

Base de datos financiera

Bermudez, T., (2018) se refiere a la base de datos financiera como:

Es el conjunto de datos e información organizada de forma que un programa de ordenador pueda seleccionar, filtrar rápidamente los fragmentos de datos que necesite. Una base de datos por lo general su formato es de un sistema de archivos electrónico. (p.58)

Control

Bermudez, T., (2018) menciona que el control es:

El control es una etapa fundamental en la administración, aunque una empresa cuente con magníficos planes, ideas, una estructura organizacional idónea y una dirección eficiente, el gerente no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que le permita evaluar, constatar y estar informado sobre, si los hechos van de acuerdo con los objetivos planteados. (p.57)

Dirección

Bermudez, T., (2018) menciona que la dirección es:

Elemento de la administración en el que se busca lograr la realización efectiva de todo lo planificado por medio de la autoridad que es el administrador, gerente, supervisor, ejercida a base de la toma de decisiones, ya sea directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila, controla de manera simultánea para que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (p. 57)

Garantía

Reyes, F., (2016) manifiesta que:

Compromiso de pago de una deuda por falta de cumplimiento por parte del deudor o por la ejecución de una obligación. Toda seguridad adicional que el propio deudor o un tercero otorga al acreedor en el supuesto de que la obligación no sea total y debidamente cumplida a su vencimiento. (p.56)

Monto

Según la Real Academia Española, (2020) el monto es:

La suma de varias partidas. Suma de los intereses al capital que lo ha producido para el cómputo de nuevos intereses. Suma de dinero que percibe el acreedor cuando finaliza la operación realizada: También valor futuro, porque es una suma de dinero que estará disponible sólo dentro de un período, los que indican la duración de la inversión. (p.1)

Organización

Bermudez, T., (2018) se refiere a la organización como:

Es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; en el cual la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo o ideal en común. Es el conjunto de cargos, reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos los miembros de una organización, para conseguir los objetivos que persigue. (p. 57)

Planificación

Bermudez, T., (2018) dice que la planificación como:

La planificación es un proceso que busca organizar de forma eficiente y efectiva la toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual, los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos estipulados por la organización. (p.57)

Plazo

Reyes, F., (2016) indica que:

Término convenido para una cosa. Vencimiento del término. Cada parte de una cantidad pagadera en dos o más veces. Período. Es un lapso establecido por norma legal, judicial o convenio entre partes, en relación al cumplimiento de ciertos actos o hechos jurídicos. Ejemplo: plazo de prescripción de una acción. Tiempo señalado para una cosa. Época en que vence una obligación según las estipulaciones pactadas entre las partes. (p.57)

Tasas de interés

Reyes, F., (2016) se refiere a la tasa de interés como:

Es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay un mayor circulante en el mercado la tasa baja y cuando hay escasez de dinero en el mercado sube. (p.58)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Enfoque cualitativo*

Para Garcia, P., (2018) el enfoque cualitativo:

Se guía por áreas o temas significativos de la investigación, sin embargo, en lugar de que la claridad sobre la pregunta de investigación e hipótesis preceda a la recolección y análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos) los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después, para refinarse y responderlas. (p. 2)

Basado en la definición anterior, se puede establecer que la presente investigación tuvo un enfoque de carácter cualitativo ya que se analizarán causas y posibles soluciones a las problemáticas encontradas en la empresa, mediante el contacto directo con los integrantes de la COAC Sol de los Andes, dentro de los principales implicados que intervienen en el proceso de cartera parte desde el gerente general, el jefe de créditos, y los recaudadores aplicando estrategias de recuperación de cartera vencida conjuntamente del diseño de un manual de funciones y posterior emitir un informe con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, de tal forma que permita mejorar la toma de decisiones y mitigar los riesgos encontrados, cumpliendo con los objetivos empresariales

2.1.2. *El enfoque cuantitativo*

Garcia, P., (2018) menciona que el enfoque cuantitativo busca principalmente: El enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener foco”. (p. 45)

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. *Nivel de investigación Exploratoria.*

Montenegro, J., (2020) en referencia a la modalidad de investigación exploratoria, señala que:

Es aquella que aspira solamente a captar una imagen muy general del problema y servir de base para futuras y más complejas exploraciones, o bien para la formulación de una hipótesis científica que abra nuevos campos experimentales. Por ejemplo, son de este tipo las investigaciones sobre nuevos materiales o la exploración de los planetas distantes. (p. 12)

En relación con la definición anterior la investigación exploratoria se aplicó en el presente trabajo en la formulación de ideas en el campo experimental respecto de la elaboración del manual y las estrategias para la recuperación de cartera.

2.2.2. Nivel de investigación Descriptiva.

Arias, B., (2019), al hablar de la investigación descriptiva, señala:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24)

En base a lo anterior la investigación descriptiva se aplicó con la finalidad de describir de manera precisa y ordenada el proceso de ejecución acerca del diseño de un manual de cobranza y establecimiento de estrategias para la recuperación de cartera vencida, de la COAC Sol de los Andes, de la ciudad de Riobamba, periodo 2020 que sirvió como factor de gestión para ser aplicado en la concesión de créditos a los clientes en los servicios y productos que ofrece la misma para desempeñarse con efectividad.

2.3. Tipo de estudio

2.3.1. De campo

Es considerada de campo por que se realizó visitas de forma personal a la institución, el cual permitirá recolectar toda la información necesaria para el adecuado desarrollo del análisis a la gestión de la cartera vencida del periodo 2020

2.3.2. Población y muestra

Es el conjunto de personas o individuos con características similares y que en esta investigación está conformado por un total de 18 personas que a continuación se describe:

Tabla 2 -2: Población y muestra

PERSONAL	N.	%
Gerente General	1	5.56%
Jefe de créditos, asesores de créditos, contabilidad, marketing, sistemas e implicados	9	50%
Personal operativo	8	44.44%
TOTAL	18	100%

Fuente: COAC Sol de los Andes

Elaborado por: Bryan Mora

2.3.3. Muestra

La muestra específicamente de los implicados inmediatos son gerente, jefe de créditos, 3 operativos de cobranza, es decir un total de 18 personas.

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.4.1. Método Deductivo.

La aplicación de este método, según Baena, J., (2014) advierte que: “La deducción empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares y, por tanto, no plantea un problema. Una vez aceptados los axiomas, los postulados y definiciones, los teoremas y demás casos particulares resultan claros y precisos”. (p. 45)

En referencia a la definición anterior, se aplicó el método deductivo para analizar las diferentes normativas, reglamentos y estatutos que sean aplicables a la COAC Sol de los Andes de este modo poder establecer las posibles irregularidades o inconsistencias que puede presentar con respecto a los procesos de cartera.

2.4.2. Método Inductivo.

Según Baena, J., (2014), con respecto al método inductivo, menciona que:

Consiste en un razonamiento que pasa de la observación de los fenómenos a una ley general para todos los fenómenos de un mismo género, la inducción es, así, una generalización que conduce de los casos particulares a la ley general. Basada en la experiencia de algunos casos de un fenómeno, pasa a dar una ley para todos los casos de fenómenos de la misma especie. (p. 45)

En referencia a la definición anterior, se aplicó para determinar las posibles causas del problema lo que ayudará a como punto de partida con respecto a la presente investigación.

2.5. Técnicas de investigación

2.5.1. Encuesta

Guantara, H., (2019) en referencia a la encuesta, menciona que:

“Una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando”. (p. 82)

Para efectos de la presente investigación, la encuesta permitió obtener datos de parte de los integrantes de la institución financiera, analizando las diferentes opiniones de cada uno de ellos, para lo cual fue fundamental contar con un listado de preguntas que se entregaron a los implicados correspondientes, esperando que las respuestas fueron contestadas por escrito y de este modo facilitar el análisis estadístico.

2.5.2. Entrevista

Guantara, H., (2019) en referencia a la entrevista, señala:

“Con esta técnica el investigador obtiene información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas o grupos. Se define por lo general como un diálogo y puede ser de diferentes clases: estructurada, semiestructurada, o incluso informal”. (p. 15)

Con base en la definición anterior, permitió que se puede involucrar de manera directa con las personas que ejecutan las diferentes actividades de la COAC Sol de los Andes como objeto de estudio, puesto que el entrevistador “investigador”, es decir mi persona, que podré tener un contacto directo con administradores y empleados y de este modo ir recabando las respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación.

2.5.3. Observación directa

Guantara, H., (2019) en referencia a la observación directa, señala:

“La observación directa es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o

fenómeno que trata de investigar”. (p. 18)

De acuerdo con el autor que se ha tomado en consideración, en esta investigación se aplicó la observación directa para poder determinar situaciones dentro de la operación de la institución, al realizar visitas continuas para identificar la información que se considere necesaria para nuestra investigación lo cual permitió emitir conclusiones y recomendaciones a los problemas planteados.

2.6. Instrumentos de Investigación

Echeverría, R., (2018) en referencia a los instrumentos de investigación, menciona que: “La aplicación de los instrumentos de investigación apoya a quien investiga a ahorrar tiempo, economizar esfuerzos materiales y esfuerzos humanos”. (p. 31)

2.6.1. Cuestionario para encuestar

Echeverría, R., (2018) en referencia al cuestionario, menciona que:

“Técnica estructurada para recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas escritas o verbales que el encuestado responde”. (p.120)

A través de este instrumento se elaboró una serie de preguntas o interrogantes que nos permitió indagar acerca del tema de estudio, como lo habíamos mencionado antes este instrumento se utilizó para recabar información de los empleados y administrativos de la empresa por lo que se obtuvo información desde diferentes perspectivas internas de la empresa, con la finalidad de comprobar los puntos críticos planteados.

2.7. Resultados

1. ¿Existe un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera vencida en la COAC Sol de los Andes que facilite la recuperación de la cartera vencida de crédito?

Tabla 3– 2: Manual de cobranza y estrategias de recuperación de cartera vencida de COAC

No.	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	SI	7	39,00%
2	NO	11	61,00%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

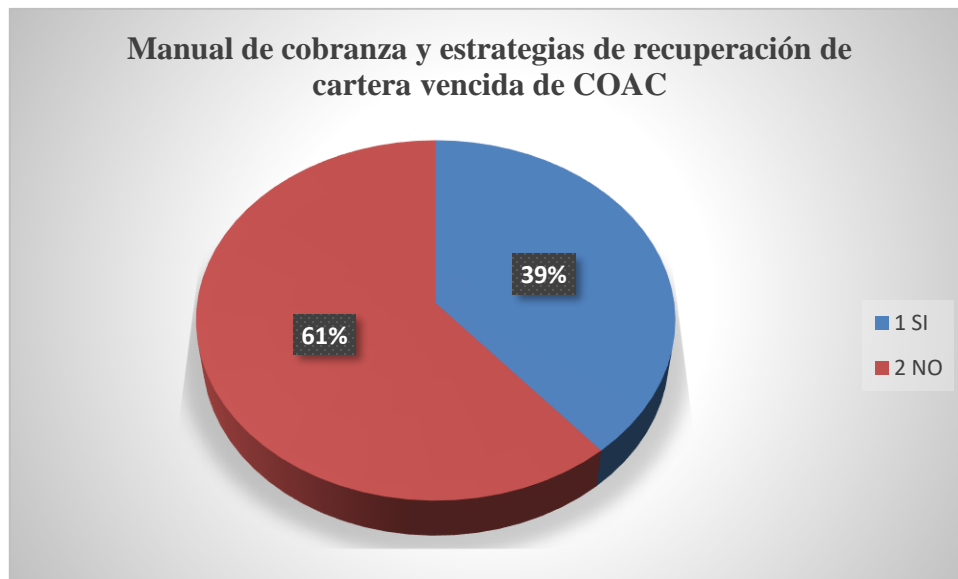


Gráfico 3 – 2: Manual de cobranza y estrategias de recuperación de cartera vencida de COAC

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

ANÁLISIS: El 39% de los empleados encuestados de la COAC Sol de los Andes dicen que existe un manual de cobranza y estrategias de recuperación de cartera que facilite la recuperación de la cartera vencida de crédito y el 61% dice que no existe un manual de cobranza y estrategias de recuperación de cartera que facilite la recuperación de la cartera vencida de crédito, por lo que diríamos que la COAC no tiene modelos de gestión, por lo que se necesita implementar un modelo el

cual le permita facilitar las cobranzas al personal asignado.

2. ¿Según su criterio se deben optimizar las políticas y procedimientos para la cartera de crédito de la COAC?

Tabla 4 - 2: Políticas procedimientos de la cartera

No.	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	SI	16	89,00%
2	NO	2	11,00%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

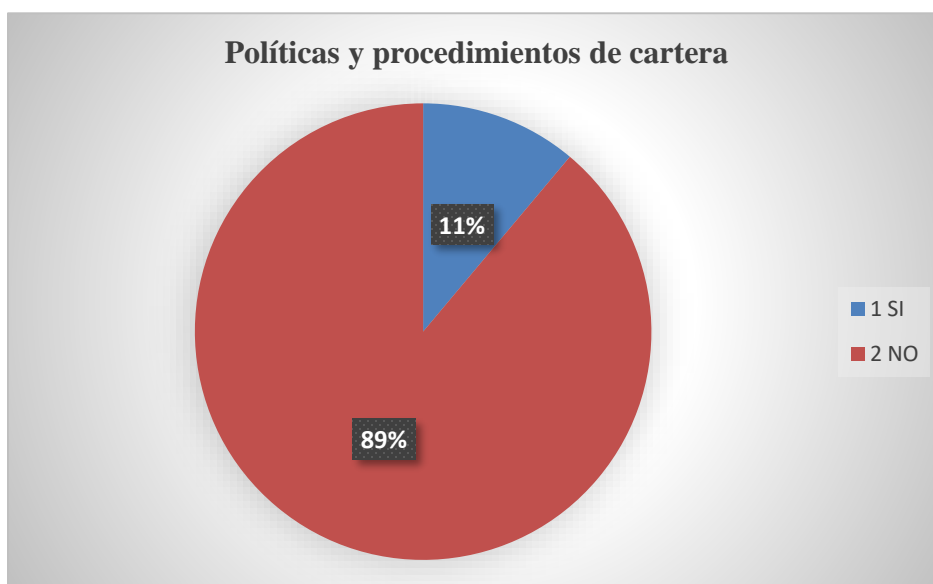


Gráfico 4- 2: Empleados COAC Sol de los Andes

Fuente: COAC Sol de los Andes.
Elaborado por: Bryan Mora

ANÁLISIS: El 89% de los empleados encuestados de la COAC Sol de los Andes dicen que deben optimizar las políticas y procedimientos para la cartera de crédito de la COAC y el 11% dice que no deben optimizar las políticas y procedimientos para la cartera de crédito de la COAC por lo tanto los empleados están conscientes de que la empresa debe crear nuevas estrategias.

3. ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera vencida?

Tabla 5 - 2: Implementación de un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera vencida

N o	Alternativas	Frecuenc ias	Porcent aje
1	Control de presupuesto	3	17,00%
2	Políticas de otorgamiento de crédito	6	33,00%
3	Políticas de rentabilidad	3	17,00%
4	Organización estructural	6	33,00%
	TOTAL	18	100%

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

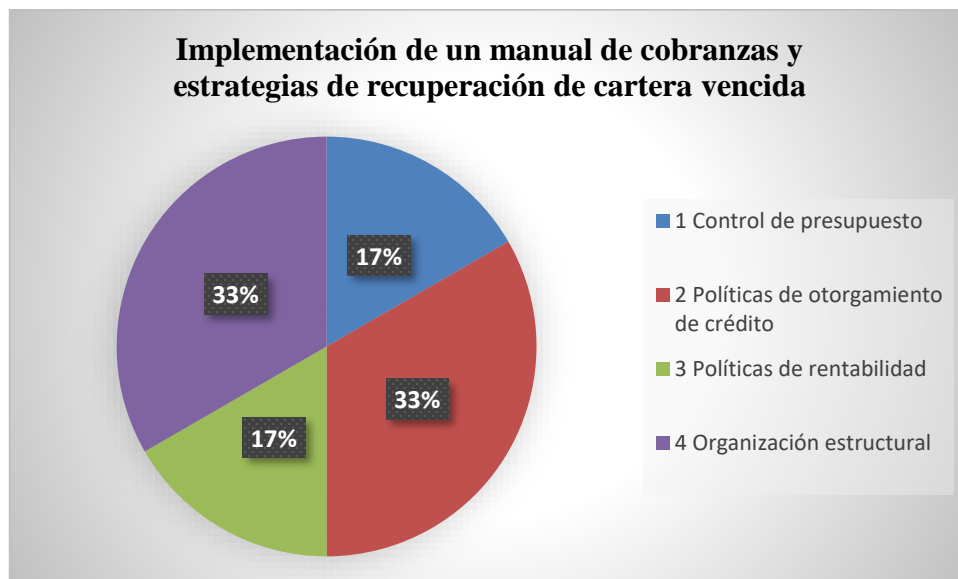


Gráfico 5 - 2: Implementación de un manual de cobranzas

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

ANÁLISIS: De los empleados encuestados dicen que los aspectos que deben constar en la implementación de un manual de cobranzas, son el control presupuestario 17%, en un 33% implementar políticas de otorgamiento de crédito, en un 17% las políticas de rentabilidad y el 33% la organización estructural, por lo que se puede decir que se debe aplicar políticas de otorgamiento de

crédito que ayude a que la recaudación del mismo sea mucho más eficiente además de una organización estructural que soporte todo el sistema de cobros.

4. ¿Cree usted que se puede controlar la morosidad mediante un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera?

Tabla 6 - 2: Control de la morosidad mediante un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera

No.	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	SI	16	89,00%
2	NO	2	11,00%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

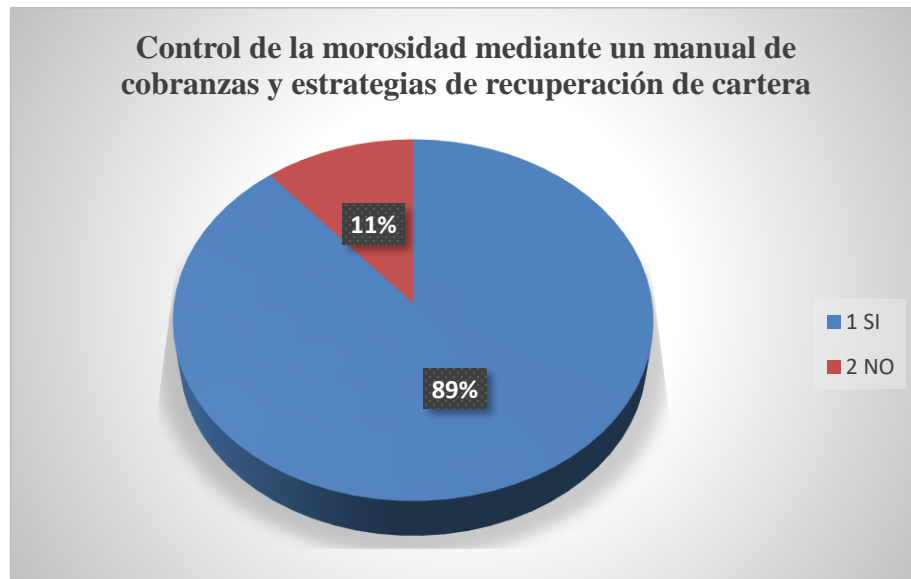


Gráfico 6 -2: Control de la morosidad mediante un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

ANÁLISIS: De los empleados encuestados el 89% dicen que se puede controlar la morosidad mediante un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera y el 11% menciona que no se puede controlar la morosidad mediante un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera por lo que se puede decir que el control presupuestario es fundamental para el control de la morosidad para poder realizar una mejor toma de decisiones en la COAC Sol de los Andes.

5. ¿Existe personal adecuado con respecto al control de la cartera de créditos?

Tabla 7 -2: Personal adecuado del control de la cartera de créditos

No.	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	SI	15	83,00%
2	NO	3	17,00%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

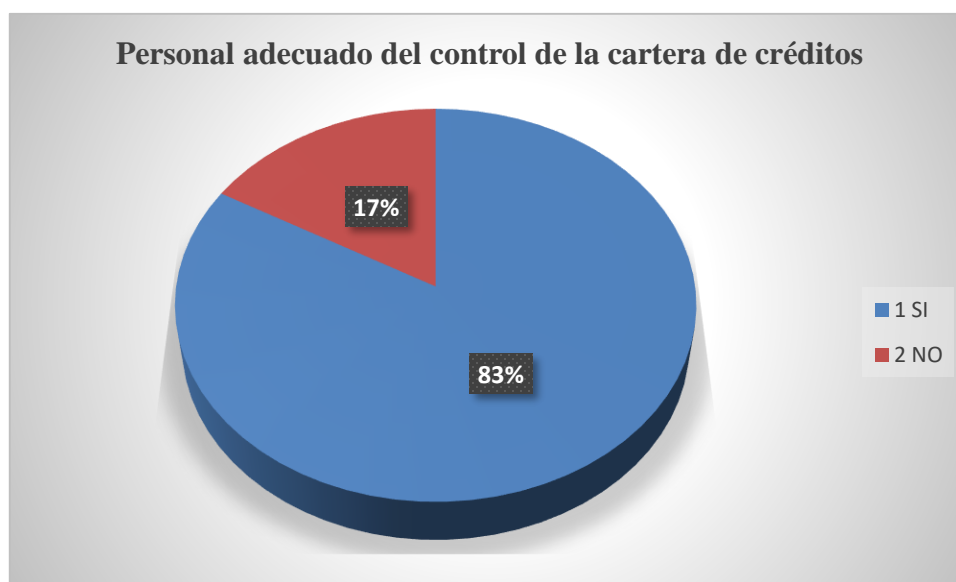


Gráfico 7 -2: Personal adecuado del control de la cartera de créditos

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

ANÁLISIS: De los empleados encuestados el 83% considera que existe personal adecuado con respecto al control de la cartera de créditos y el 17% considera que no lo hay, por lo tanto, se cree que existe personal adecuado, pero se cree que deben mejorar los dividendos que no están siendo cobrados adecuadamente por los responsables.

6. ¿Existen indicadores de gestión que dirijan la gestión financiera en la COAC Sol de los Andes?

Tabla 8 -2: Indicadores de gestión financiera en la COAC Sol de los Andes

No.	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	SI	14	78,00%
2	NO	4	22,00%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

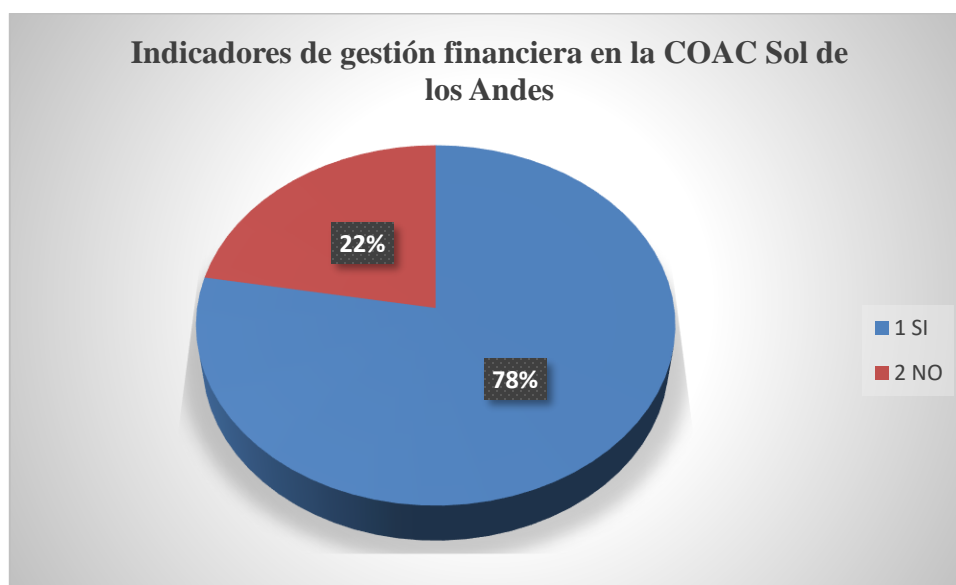


Gráfico 8 -2: Indicadores de gestión financiera en la COAC Sol de los Andes

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

ANÁLISIS: De los empleados encuestados el 78% considera que la COAC Sol de los Andes cuenta con indicadores que dirijan la gestión financiera, ante un 22% que no lo cree así. Por lo que se recomienda verificar una revisión considerable en este aspecto, lo que ayudará a mejorar la solvencia de la entidad.

7. ¿Con qué frecuencia comunica el Departamento Financiero acerca de los niveles de Morosidad en la COAC Sol de los Andes?

Tabla 9- 2: Comunicación de morosidad COAC sol de los andes

No.	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	Siempre	6	33,00%
2	Regularmente	10	56,00%
3	Nunca	2	11,00%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes

Elaborado por: Bryan Mora

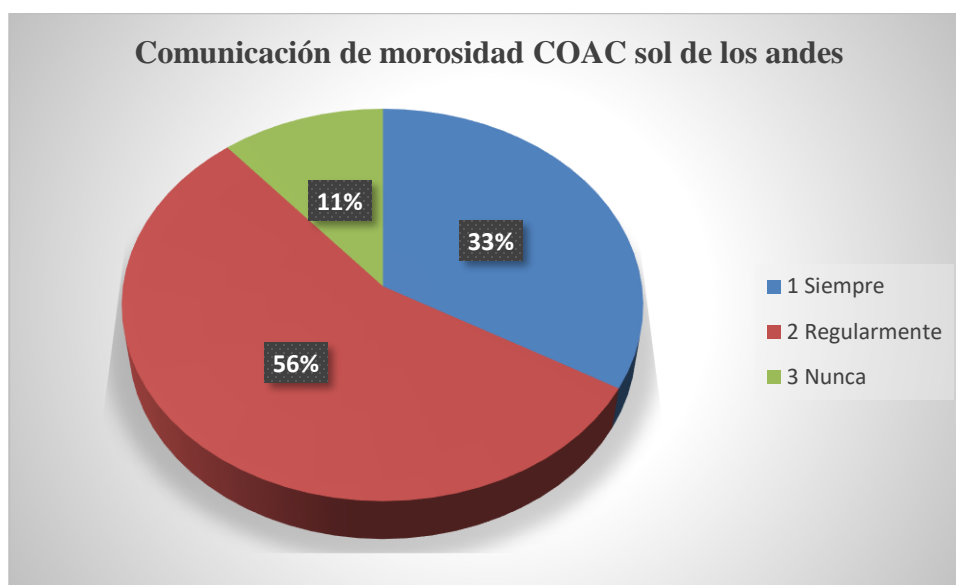


Gráfico 9 – 2: Comunicación de morosidad COAC Sol de los Andes

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes

Realizado por: Bryan Mora

ANÁLISIS: De los empleados encuestados considera el 33% que la comunicación de departamento financiero sobre la morosidad de créditos es siempre, el 56% cree que es regular y el 11% considera que no existe comunicación, lo cual es importante que el departamento financiero de la COAC Sol de los Andes mejore su comunicación con el o los departamentos implicados.

8. ¿Se han aplicado políticas para mejorar la cartera de créditos?

Tabla 10 - 2: Políticas para mejorar la cartera de créditos

No.	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	SI	7	39,00%
2	NO	11	61,00%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes

Elaborado por: Bryan Mora

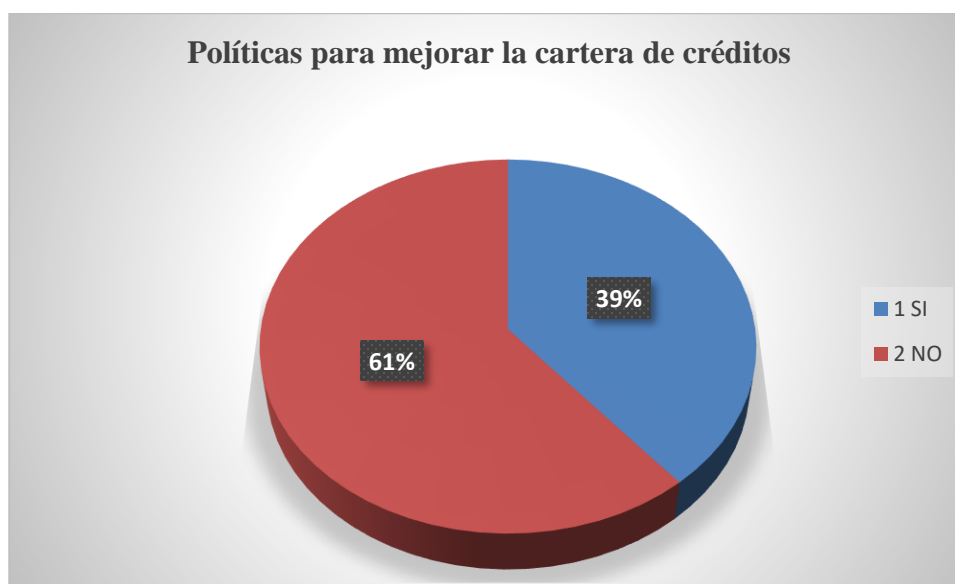


Gráfico 10 - 2: Políticas para mejorar la cartera de créditos

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes

Realizado por: Bryan Mora

ANÁLISIS: De los empleados encuestados considera el 61% que se han aplicado políticas para mejorar la cartera de créditos y el 39% cree que no, por lo tanto, en consideración a las diferentes opiniones de los conformantes de la COAC sol de los Andes se debe tomar muy en cuenta las políticas actuales y fomentar nuevas que den resultados.

9. ¿Al personal del Departamento financiero se le informa por escrito las funciones que debe cumplir?

Tabla 11 - 2: Consulta de conocimiento de funciones hacia el departamento financiero.

No.	Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
1	SI	5	28,00%
2	NO	13	72,00%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Elaborado por: Bryan Mora

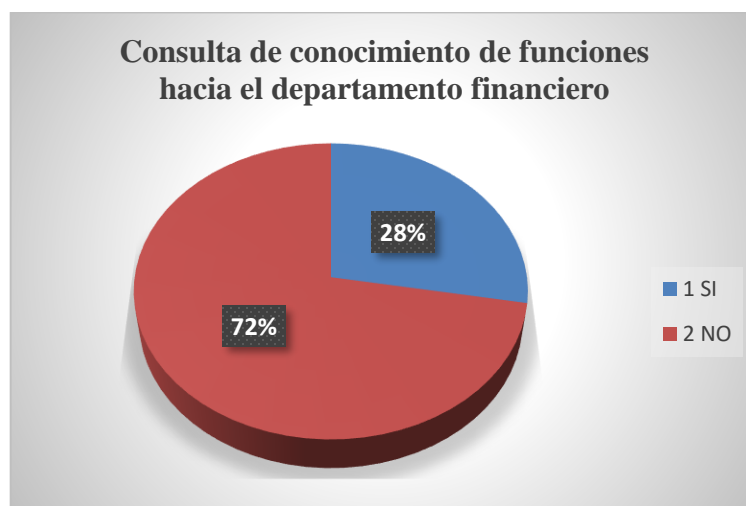


Gráfico 11 - 2: Consulta de conocimiento de funciones hacia el departamento financiero

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

ANÁLISIS: De los empleados encuestados considera el 72% que al personal del departamento financiero se le hace conocer por escrito las funciones que debe cumplir y el 28% dice que no, demostrando que a conocimiento del mismo funcionario de la COAC este departamento tiene

conocimiento de sus funciones, siendo que debe mejor en los puntos importantes ya que están alertas a que los socios no caigan en morosidad.

2.7.1 Análisis general de resultados.

Luego de haber obtenido los resultados en general de cada empleado encuestado de la COAC Sol de los Andes como resultado se obtuvo lo siguiente:

El 61% dice que no existe un manual de cobranza y estrategias de recuperación de cartera que facilite la recuperación de la cartera vencida de crédito, el 89% de los empleados encuestados de la COAC Sol de los Andes dicen que deben optimizar las políticas y procedimientos para la cartera de crédito de la COAC, de varias opciones a implementar dentro del manual de cobranzas y estrategias para la recuperación de cartera vencida en un 33% consideran implementar políticas de otorgamiento de crédito y el 33% la organización estructural, el 89% dicen que se puede controlar la morosidad mediante un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera, el 78% considera que existe personal adecuado con respecto al control de la cartera de créditos, el 56% considera que la COAC Sol de los Andes cuenta con indicadores que dirijan la gestión financiera, el 61% cree que es regular la comunicación del departamento financiero en cuanto a la morosidad, el 72% considera que al personal del departamento financiero se le hace conocer por escrito las funciones que debe cumplir, por lo tanto se puede apreciar claramente la necesidad de ejecutar la presente investigación siendo que el 85% del personal lo toma como una ejecución positiva que beneficia a la institución para realizar procesos de recuperación de cartera vencida en el menor tiempo posible.

2.7.2. Nómina del personal de la COAC Sol de los Andes Ltda.

Tabla 12 - 2: Nomina de empleados

N.	Nombres	Cargos	Número
1	Lic. Edwin Maza	Gerente	
2	Ing. Ana Yungan	Contadora	
3	Srta. Lidia Atupaña	Asistente contable	
4	Ing. Franklin Mullo	Jefe de negocios	
5	Ing. Juan Yuripoma	Cobranzas	

6	Ing. Abigail Pintag	Supervisor de caja	
7	Ing Jenny Naula	Inversiones	
8	Ing Juan Carlos Asqui	Asesor de crédito	
9	Sr. Samuel Bagua	Asesor de crédito	
10	Sr. Pablo Guaminga	Asesor de crédito	
11	Sra. Matilde Viñan	Cajera	
12	Srta. Ester	Información	
13	Srta. Beatriz Valla	Recaudaciones	
14	Srt. Cinthia Gavilanes	Presentadora y valor creativo	
15	Sr. Mikel Aponte	Presentador y valor creativo	
16	Ing. Pablo Carrasco	Director creativo	
17	Ing. Lenin Guzman	Marketing	
18	Ing. Vinicio Quisphe	Sistemas	

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

CAPÍTULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1. Título:

“Diseño de un manual de cobranza y establecimiento de estrategias para la recuperación de cartera vencida de la COAC sol de los andes Ltda. de la ciudad de Riobamba periodo 2020”.

3.2. Contenido de la propuesta

3.2.1. *Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes*

En lo que respecta a la provincia de Chimborazo, en la década de los 90 empiezan a conformarse un gran número de cooperativas de ahorro y crédito, las cuales responden a las necesidades crediticias principalmente de personas campesinas y de ahí fueron redistribuyendo para los principales cantones, siendo el primero la ciudad de Riobamba y este es el caso de la COAC Sol de los Andes Cía. Ltda., la cual está dedicada a actividades de intermediación monetaria; entidad privada ubicada en las calles Juan Montalvo entre Colombia y Chile de la ciudad de Riobamba, y conformada por varios líderes y dirigentes indígenas de la provincia de Chimborazo, siendo el Lic. Edwin Maza quien actualmente lo administra como Gerente General.

Esta cooperativa es una institución solvente, pues cuenta con altos estándares de calidad en los servicios financieros que presta, más allá de contar con locales adecuados a nivel de su matriz y agencia N. 1 en Riobamba para atender a sus clientes con productos financieros competitivos.

Valores

En la actualidad existe mucha competitividad dentro de las entidades del sistema financiero y más aún en el segmento cooperativista; pero lo que caracteriza y hace especial a la Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes, es su compromiso con la sociedad en brindar servicio de calidad y con transparencia que es dada por su liderazgo cooperativista en creciente aumento, innovación, oportunidad en el servicio, profesionalismo, transparencia, seriedad honestidad, pulcritud y servicio, siendo esta la base de la institución, mismo que son ejes fundamentales para la obtención de metas y objetivos que son propuestos.

Responsabilidad

Es una representación de madurez, pues el cumplir una obligación se debe demostrar mediante este atributo que permite a cuál persona alcanzar un nivel de confianza para encomendar cualquier tarea.

Puntualidad

Este valor es necesario para conceder a nuestra personalidad carácter, eficiencia, y orden. Es la carta de presentación para cualquier trabajo el cual nos hace merecedores de confianza.

Respeto

Es la base de toda convivencia social, siendo uno de principales atributos que permite que un pueblo crezca es unidad, así que en este contexto el respeto de cooperativa es un valor primordial para el crecimiento y consolidación de grandes proyectos que ayuden a su crecimiento.

Profesionalismo

Es una característica que debe acompañar a todos los integrantes de la cooperativa, siendo que esto es un factor clave para el crecimiento colectivo.

Transparencia

Es un valor que tiene relación con cada integrante de la cooperativa, y se debe evidenciar con mayor énfasis en los departamentos a fines con los manejos del dinero e información económica.

Seriedad

Se está asociando con el formalismo siendo que este permite ejecutar con claridad cualquier tipo de trato y este se relaciona directamente con la COAC con el cumplimiento de planificaciones a fines a los objetivos.

Honestidad

Este valor respalda el compromiso por proteger la información de alta confidencialidad de la cooperativa

Pulcritud

Hace referencia a la cualidad de ejecutar cada proceso de los distintos departamentos y funciones con la mayor calidad posible.

Servicio

Se relaciona directamente con los socios y clientes de la cooperativa por lo cual se debe trabajar constantemente en mejorarlo, pues dependerá mucho para el crecimiento.

3.2.2. Misión

La misión con la que ejecuta sus operaciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” expresa textualmente: “impulsar el progreso socioeconómico del país a través de prestaciones de servicios financieros competitivos para proveer soluciones personalizadas a los sectores productivos y comunidad en general, de manera accesible, eficiente y con credibilidad”

3.2.3. Visión

La visión que ha sido declarada para servir de orientación a sus actividades, es la siguiente: “Ser la primera opción en soluciones financieras como cooperativa líder, sólida, segura y solvente, ofreciendo un conjunto de productos y servicios satisfactorios a la necesidad de los socios con rentabilidad justa y social”.

3.2.4. Estructura Administrativa

La administración y dirección conjuntamente con el control interno de la COAC Sol de los Andes se compone según lo que establece la ley de cooperativas, reflejados de los siguientes organismos y niveles.

NIVEL DIRECTIVO

- Asamblea General
- Consejo de administración
- Consejo de Vigilancia

NIVEL EJECUTIVO:

- Comité de Educación
- Comité de Crédito
- Gerencia General
- Auditoría Interna

NIVEL ASESOR

- Asesoría técnica
- Asistente de Gerencia
- Asesor Jurídico

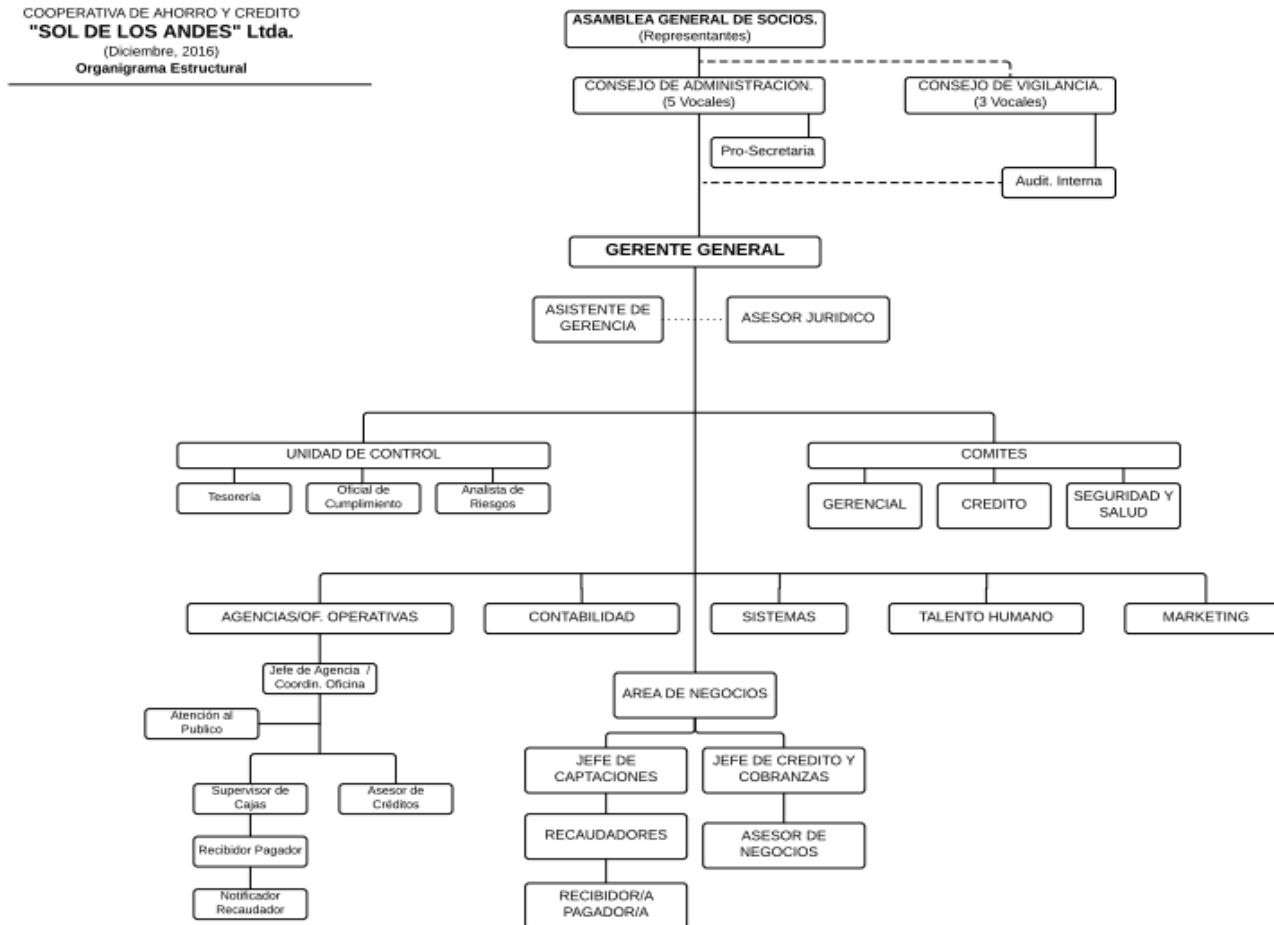
NIVEL OPERATIVO

- Créditos y cobranza
- Tesorería y contabilidad

La administración a nivel Institucional, Departamental y Operativo de la COAC Sol de los Andes se distribuye de la siguiente manera.

3.2.5. Organigrama Estructural

Gráfico 12 - 3: Organigrama Estructural COAC Sol de los Andes



Fuente: COAC Sol de los Andes
 Realizado por: Bryan Mora

3.2.6. Funciones y responsabilidades del personal

a) Asamblea General de socios

La asamblea general de socios es la máxima autoridad de la cooperativa que está representada por el consejo de Administración y el consejo de vigilancia.

b) Consejo de Administración

Se encarga de controlar la gestión Administrativa y Financiera en las diferentes áreas de la Cooperativa.

c) Consejo de Vigilancia

Tiene como fin vigilar a las comisiones de: Crédito, Educación y Asuntos sociales a más de eso tiene el deber de ejecutar auditorías financieras y de forma independientemente responde a la administración.

d) Gerencia General

Es la parte Ejecutiva de las operaciones sociales y estará a cargo en preferencia una persona no relacionada a la cooperativa y será designada por el consejo de administración siendo así la actividad principal de la gerencia alcanzar los objetivos planteados por la institución financiera utilizando todos los recursos que estén a su alcance que serán obtenidos mediante la planificación, organización mediante el cumplimiento de funciones propias del cargo y las asignadas por el consejo de administración.

e) Funciones

- Organizar y dirigir la administración y servicios conforme a normas establecidas por el consejo de administración.
- Ejecutar acuerdos que por mandato de la asamblea y consejo de administración se tomarán
- Informar mensualmente, o cuando lo requieran al consejo de Administración los valores recibidos en caja general.
- Velar por una contabilidad al día.
- Es la persona que tiene de la responsabilidad de ejecutar el POA

f) Auditoría Interna

Tiene la responsabilidad de manejar con cuidado la información interna y los hallazgos que se detectaron en el ejercicio de sus funciones. Además, es responsable de la evaluación de la calidad de la ejecución de las auditorías con sus exámenes especiales y de los sistemas de control interno

g) Jefe de Agencia

Su misión es asegurar la solvencia, calidad y rentabilidad financiera de la COAC, mediante un buen sistema administrativo que cumplan con estándares dentro de la eficiencia y eficacia de los procesos de concesión, seguimiento y recuperación de crédito en relación con la normativa y procedimientos establecidos, manteniendo una cartera adecuada y saludable, con la aplicación estratégica de políticas administrativas y legales.

- **Atención al público**

Es el responsable de brindar información a los socios y posibles potenciales socios, mediante una correcta atención que les motive a sentirse cómodos y confortados en cualquier inquietud o solicitud respectiva.

- **Asesor de créditos**

Su función es asesorar a clientes nuevos y a aquellos que ya existen sobre créditos y líneas de préstamos. Tienen la obligación de reunirse con los clientes para obtener información sobre la necesidad del préstamo a través de entrevistas orientar al solicitante durante el proceso requerido para el crédito.

- **Supervisor de cajas**

Su función es asegurar que las cajas que le ponen a cargo siempre estén habilitadas y cubiertas por el respectivo personal asignado con la finalidad de asegurar la entrega de un servicio adecuado a los clientes, también atender y corregir problemas de clientes afines con el proceso de caja.

- **Recibidor /pagador**

Es aquel que recibe los cobros internamente en la parte de cajas, este se asegura que entreguen el valor de cobros acorde a la documentación de respaldos.

a) Asistencia de Gerencia

Su función es asistir al gerente general, a los de consejo de administración y vigilancia a planificar, organizar y ejecutar reuniones de trabajo, redactar actas y convocatorias, manejo de archivo, organización de eventos. Administrar el archivo correspondiente y el correo manejo y confidencial de información interna de la COAC.

b) Asesor Jurídico

Se centra en el ámbito de la defensa jurídica de la institución financiera tomando la dirección de procedimientos judiciales, dirigiendo procesos de negociación y contratación con otras instituciones además de ejecutar el proceso legal de cartera vencida por morosidad, por parte de algún cliente de la misma y como en el de los recursos humanos asesorando y dirigiendo trámites

legales.

c) Unidad de control

La función del órgano de control interno de la COAC tiene una gran responsabilidad, ya que debe formarse como instrumento de supervisión y control que está dirigido a ordenar planes gestionando a la COAC con intereses de los socios que son quienes aportan los recursos.

- **Tesorería**

Se encarga de mantener los registros permanentes para rastrear las transacciones y fondos de la COAC, juntamente de preparar el presupuesto anual para que sea aprobado por la junta de directiva. Tiene el deber de pagar los gastos autorizados por la mesa directiva o asociación.

- **Oficial de cumplimiento**

Su función es velar que para que se cumpla de manera adecuada la implementación de políticas, procedimientos y controles necesarios para la prevención de lavado de activos, financiamientos provenientes del terrorismo y otros delitos mediante la verificación de normativa sobre la concerniente a este tema.

- **Agente de riesgo**

Su función es analizar y cuantificar los riesgos a los que se muestran las empresas y entidades financieras en sus diferentes operaciones que cumplen. Los riesgos que pueden presentarse son de tipo operacional, de liquidez, de mercado, endeudamiento y falta de crédito.

- a) Comités Gerencial**

- Se encarga de velar por el bien de la COAC a nivel gerencial

- Crédito**

- Velan por el bien de gestión de crédito hacia los clientes y de la institución

- Financiera**

- Vela por la estabilidad financiera y económica de la COAC.

- Seguridad**

- Se encarga del bienestar de seguridad anti robos y desfalcos. Protege la integridad de los integrantes de la institución financiera y de sus clientes.

- Salud**

- Vela por la salud de los conformantes de la organización.

d) Contabilidad

Es responsable de una correcta aplicación de los procesos contables mediante la utilización de un sistema contable y de la confidencialidad de los recursos, por actuar con máxima

confiabilidad sobre la información y datos que maneja. Es su tarea asistir de manera correcta y oportuna la información financiera y económica que le servirán a gerencia en la toma de decisiones.

e) Sistemas

Es el responsable por el funcionamiento eficiente de los sistemas informáticos, de su correcta administración y confidencialidad en cuanto tiene que ver con los respaldos financieros y financieros. Su misión es apoyar en la prestación oportuna de los servicios financieros que brinda la COAC y en la administración de los informes financieros que da la misma, además es el encargado de evaluar y mejorar los sistemas computacionales y programas especiales de

f) Gerencia.

Talento humano Marketing

Es responsable por la calidad de información y atención que se brinda a los socios y clientes. Su responsabilidad primordial es fortalecer la imagen y posicionamiento de la COAC dentro del sistema financiero local y provincial, a través de la aplicación de estrategias de servicio al socio – cliente, que garanticen su plena satisfacción de objetivos.

a) Área de negocios

Jefe de capacitaciones

Es el encargado de implementar programas de capacitaciones los cuales permitan mejorar los procesos cooperativistas que ayuden a incrementar el conocimiento de las funcionarias.

Jefe de crédito y cobranzas

Su función es que los sistemas que minimizan el riesgo de vender bienes y servicios mantengan un buen flujo de efectivo para la empresa, encargado del análisis de solvencia con relación a los clientes y determinar si se otorga el crédito, además de dirigir el sistema de cobranza para garantizar riesgos mínimos de ventas.

Recaudadores

Son los encargados de dirigirse puerta a puerta a los diferentes establecimientos de los socios que contraen deudas con la COAC, a los cuales se les imponen metas de cobranza que cumplir.

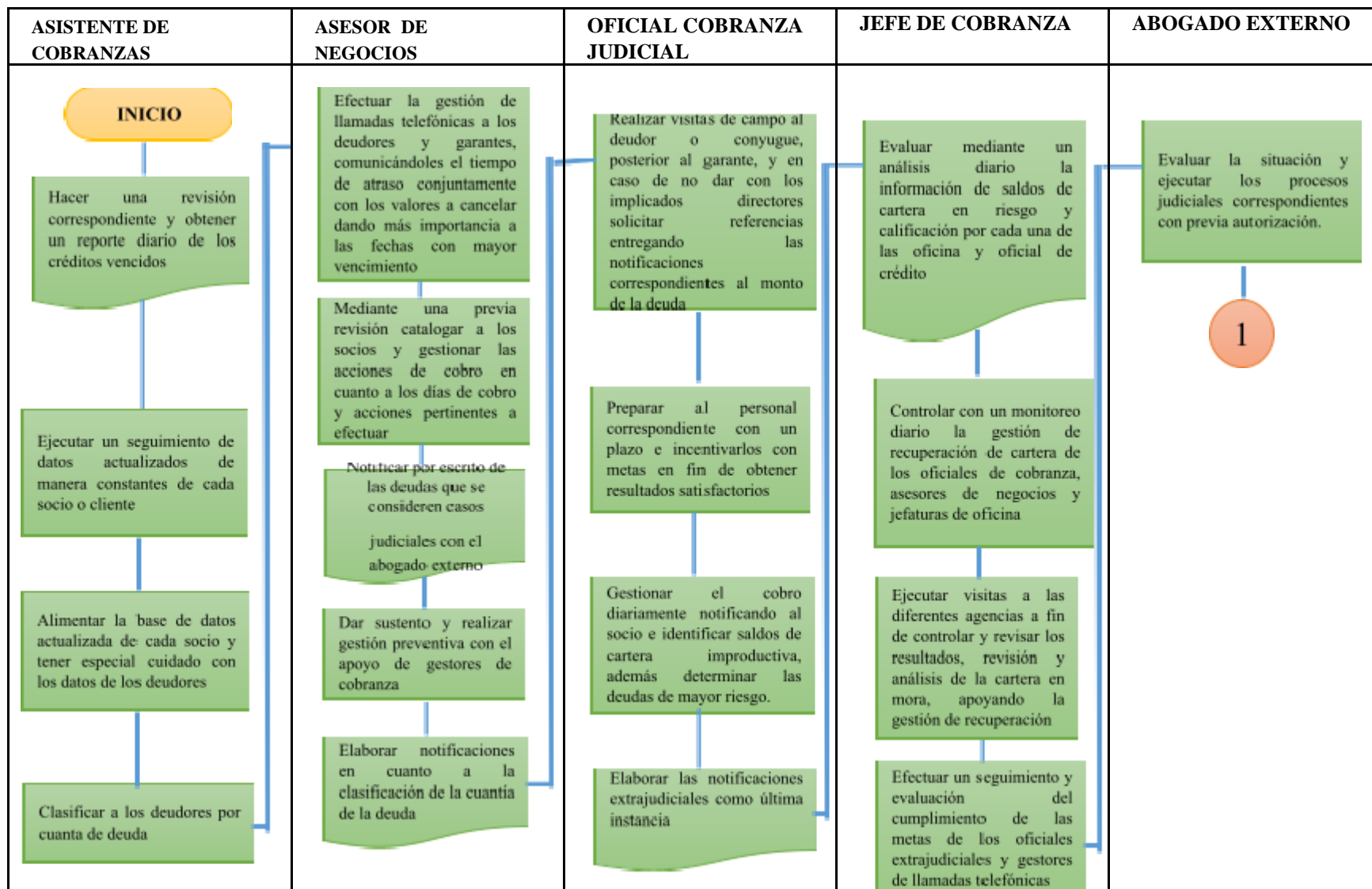
Asesor de negocios

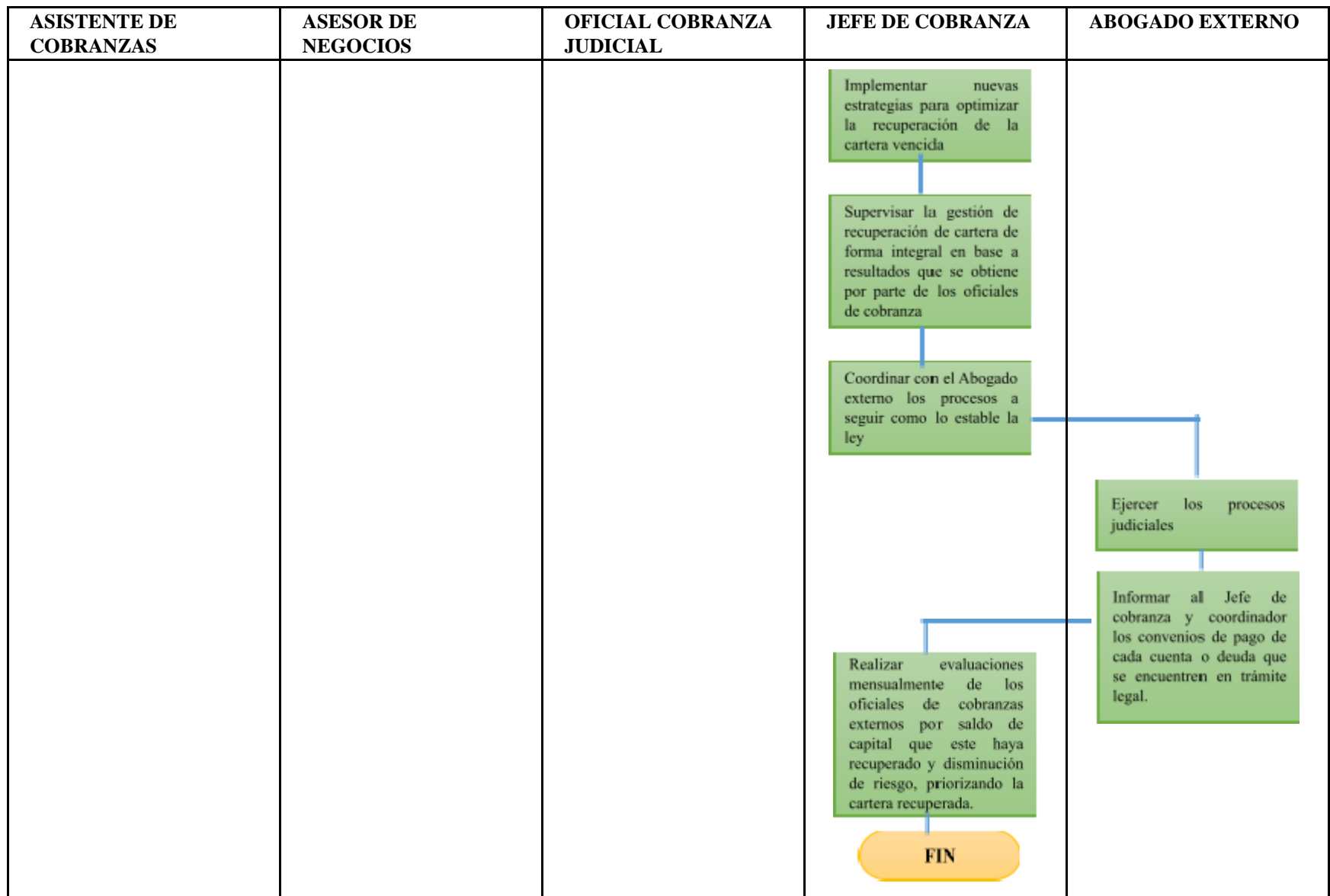
Las principales funciones que debe cumplir tienen que ver con la visita a los clientes y empresas con la finalidad de generar oportunidades de negocios. Lo que le caracteriza a un asesor de crédito es:

- Orientación a resultados
- Capacidad de persuasión
- Orientación al servicio
- Deseo de superación.

3.2.7. Diagrama de procesos propuesto para la recuperación de cartera vencida

Gráfico 13 - 3: Diagrama de procesos para recuperación de cartera





Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Realizado por: Bryan Mora

4.2.8. Diagnóstico previo de procesos de recuperación de cartera vencida.

- Procesos de importancia distribuidos de manera inconsistente primordialmente por separación de procesos
- Procesos duplicados entre departamentos o áreas
- Procesos sin personal específico para su cumplimiento
- Se detecta procesos inconsistentes o que no guardan mucha relación con la recuperación de la cartera vencida
- Procesos innecesarios o altos en cuantía de ejecución ya que dificulta el cumplimiento de los mismos.
- Pérdida de tiempo cumplimiento de documentación por falta de equipos y sistemas más sofisticados.
- Insuficiencia de procesos efectivos para la recuperación de cartera vencida

4.2.8.1. Estructura financiera

Para el desarrollo de la presente investigación se presenta el estado de resultado de la Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes con corte diciembre 2020.

Gráfico 14 - 3: Estado financiero

1	TOTAL ACTIVO	5025558.71
11	FONDOS DISPONIBLES	360466.32
1101	CAJA	80943.66
110105	Efectivo	80163.66
110110	CAJA CHICA	780
1103	Bancos y otras instituciones financieros	279522.66
110305	Banco Central del Ecuador	46404.09
110310	Banco e instituciones financieras	229335.14
110320	liquidaciones del sector financier	3783.43
13	IVERSIONES	125778.29
1305	Mantenidas hasta su vencimiento de e	125778.29
130550	DE 1 A 30 DIAS SECTOR FINANCIERO P	60000
130655	DE 31 A 90 DIAS SECTOR FINANCIERO	65778.29
14	CARTERA DE CREDITOS	4139668.43
1402	Cartera de creditos de consumo priori	20000
140205	DE 1 A 30 DIAS	416.67
140210	DE 31 A 90 DIAS SECTOR FINANCIERO	833.34
140515	DE 91 A 180 DIAS	1250.01
140220	DE 181 A 360 DIAS	2500.02
140225	DE MAS DE 360 DIAS	14999.96
1404	Cartera de microcredito por vencer	3992500.35
140405	De 1 a 30 días	407144.41

140410	De 31 A 90 dias	654693.29
140515	De 91 a 180 dias	797813.15
140520	de 181 a 360 dias	1059837.27
140625	De mas de 360 dias	1073012.23
1428	Cartera de microcredito por vencer	52290.82
142805	De 1 a 30 dias	12244.76
142810	De 31 A 90 dias	17811.19
142815	De 91 a 180 dias	9644.72
142820	de 181 a 360 dias	8548.47
142825	De mas de 360 dias	4041.68
1452	Cartera de credito para la microempresa	221627392
145210	De 31 A 90 dias	9402.77
145215	De 91 a 180 dias	34039.04
145220	de 181 a 360 dias	45083.12
145225	De mas de 360 dias	133102.99
1499	(provisiones para creditos incobrables	-146750.66
149920	(Cartera de microcreditos)	-14394.53
149989	(PROVISION GENERICA VOLUNTARIA)	-1356.13
16	CUENTAS POR COBRAR	72719.23
1603	Intereses por cobrar de cartera de cre	46143.33
160310	Cartera de credito de consumo or	166.66
160320	Cartera de microcredito	45976.67
1614	Pagos por cuenta de socios	5276.97
161430	Gastos judiciales	5276.97
1690	Cuentas por cobrar varias	22221.71
165005	Anticipos al personal	350
169090	Otras	21871.71
1699	(provision para intereses y comisi3n	-922.78
169905	(provision para intereses y comisi3n	-922.78
18	ACTIVOS FIJOS	72635.61
1805	Muebles, enseres y quipos de oficina	42664.63
180505	Muebles, enseres y quipos de oficina	42664.63
1806	Equipos de computaci3n	30872.23
180605	Equipos de computaci3n	30872.23
1807	Unidades de transporte	58377.26
180705	UNIDADES DE TRANSPORTE	58377.26
1899	(Depreciaci3n acumulada)	-59278.51
189915	(muebles, enseres y quipos de ofici	-29721.67
189920	(Equipos de computaci3n)	-11902.1
189925	Unidades de transporte)	-18654.74
19	OTROS ACTIVOS	254290.83
1901	Inversiones en acciones y participaci3n	54.29
190110	En otras instituciones financieras	54.29
1904	Gastos y pagos anticipafos	58751.1
190405	Intereses por cobrar de cartera de cre	26002.78
190410	Anticipos a terceros	32748.32
1905	GASTOS DIFEREDIOS	13316.21
190520	Programas de computaci3n	10993.36
190525	Gastos de adecuaci3n	6942.93

190590	Otros	5031
190599	Amortizacion acumulada gasto dif	-9651.08
1606	Materiales, mercaderias e insumos	7504.61
190615	Proveeduría	7504.61
1990	Otros	174664.62
199010	Otros impuestos	1516.34
199015	Depositos en garantía y para impor	1400
199025	Faltantes de caja	23048.87
199090	Varias	148699.41
2	TOTAL PASIVOS	4495146.5
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	4883522.46
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	1346359.81
210135	DEPOSITOS DE AHORRO	1270002.43
210155	DEPOSITOS DE CUENTA BASICA	76357.38
2103	DEPOSITO A PLAZO	2923138.84
210305	DE 1 A 30 DIAS	254041.07
210310	DE 31 A 90 DIAS SECTOR FINANCIERO	580217.11
210315	DE 91 A 180 DIAS	619096.45
210320	DE 181 A 360 DIAS	1335887.42
210325	DE MAS DE 360 DIAS	133896.79
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	114023.81
210505	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	114023.81
25	CUENTAS POR PAGAR	111155.7
2501	INTERES POR PAGAR	76203.85
250105	DEPOSITOS A LA VISTA	0.24
250115	DEPOSITOS A PLAZO	76203.61
2503	OBLIGACIONES PATRIMONIALES	4590.67
250305	REMUNERACIONES	90.72
250315	APORTES AL IESS	4442.59
250320	FONDO DE RESERVA IESS	57.36
2504	RETENCIONES	15410.47
250405	RETENCIONES FISCALES	2417.83
250490	OTRAS RETENCIONES	12992.64
2506	PROVEEDORES	5878.55
250605	SERVICIOS	5878.55
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	9072.16
259090	Ceras cuentas por pagar	9072.16
29	OTROS PASIVOS	468.34
2990	OTROS	468.34
299005	SOBRANTES DE CAJA	468.34
	TOTAL PATRIMONIO	561255.36
31	CAPITAL SOCIAL	437810.76
3103	Aporte de socios	437810.76
310305	Aportes de socios	437810.76
33	RESERVAS	527780.57
3301	LEGALES	527780.57
330110	APORTE PARA CAPITALIZACIÓN	527780.57
36	RESULTADOS	-404335.97
3602	(Pérdidas acumuladas)	-404335.97

360205	(Perdidas acumuladas)	-404335.97
	DEFICIT DEL PERIODO	-30843.15
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	-60834.69
7103	Activos castigados	-33254.7
710310	Cartera de créditos	-27579.99
7109	Intereses, comisiones e ingresos en	-27579.99
710920	Cartera de microcredito	60834.69
72	DEUDORAS POR EL CONTRARIO	33254.7
7203	Activos castigados	33254.7
720305	Activos castigados	27579.99
7209	Interese en suspenso	24579.99
720905	Interese en suspenso	-5954156.71
73	ACREEDORAS POR EL CONTRARIO	-5954156.71
7301	Valores y bienes recibidos de tercer	-5954156.71
730110	DOCUMENTOS EN GARANTIA	-5954156.71
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	-5954156.71
7401	Valores y bienes recibidos de tercer	-5954156.71
740110	Documentos en garantía	-5954156.71
5	TOTAL INGRESOS	-691958.05
51	INTERESE Y DESCUENTOS GANADOS	-640460.17
5101	Depositos	-1745.51
510110	Depositos en instituciones financier	-1745.51
5103	Interese y descuentos de inversiones	-600.68
510315	Mantenido hasta el vencimiento	-600.68
5104	Intereses y descuentos de cartera de	-638113.98
510410	Cartera de creditos de consumo priori	-166.66
510420	Cartera de microcredito	-618113.98
510450	De mora	-24265.41
54	INGRESOS PRO SERVICIOS	-884.26
5490	Otros servicios	-884.26
549005	Tarifados con costo maximo	-884.26
56	OTROS INGRESOS	-50613.62
5604	Recuperaciones de activos financier	-16748.37
560420	Intereses y comisiones de ejercicio	-16748.37
5690	Otros	-33865.25
569005	Otros	-31904.18
569090	Otros Ingresos	-1961.07
4	TOTAL GASTOS	722801.2
41	INTERESES CAUDADOS	246490.71
4101	Obligaciones con el público	246490.71
410115	Depositos de ahorro	8767.86
410130	Depositos a plazo	237722.85
44	PROVISIONES	17403.64
4402	Cartera de créditos	16480.86
440240	MICROCREDITO	16480.86
4403	Cuentas por cobrar	922.78
440305	Cuentas por cobrar	922.78
45	GASTOS DE OPERACIÓN	443420.92
4501	Gastos de personal	272234.82

450105	Remuneraciones mensuales	137793.68
450110	Beneficios sociales	39861.91
450120	Aporta al IESS	25017.01
450190	OTROS GASTOS DE PERSONAL	69562.22
4502	HONORARIOS	34044.94
450210	Honorarios profesionales	34044.94
4503	Servicios varios	70503.96
450305	Movializacion, fletes y embalajes	756.18
450315	Publicidad y propaganda	22934.75
450320	Servicios básicos	15700.44
450325	Seguros	1449.6
450330	Arrendamientos	21892.2
450390	OTROS SERVICIOS	7770.79
4504	Impuestos, contribuciones y multas	14056.54
450410	Impuestos Municipales	623.1
450415	Aportes a la SEPS	1376.16
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	6863.07
450430	Multas y otras sanciones	4403.7
450490	Impuestos y aportes para otros org	790.51
4505	Depreciaciones	24030.47
450525	Muebles, enseres y equipos de ofici	4016.1
450530	Equipos de computación	8132.21
450535	Unidades de transporte	11882.16
4506	Amortizaciones	8326.06
450625	Programas de computación	4309.41
450630	Gastos de adecuación	2314.32
450690	OTROS	1702.33
4507	otros gastos	20224.13
450705	Suministros diversos	12630.57
450715	Mantenimiento y repaciones	3729.8
450790	Otros	3863.76
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	15485.93
4703	Intereses y comisiones devengados en	4568.09
470305	Intereses y comisiones devengados	4568.09
4790	Otros	10917.84
479010	Perdidas	10917.84
	DEFICIT DEL PERIODO	30843.15

Fuente: Estados financieros
Elaborado por: Bryan Mora

4.2.9. Indicadores de cartera

Gráfico 15 - 3: Indicadores de cartera

AL 31 DICIEMBRE 2020		
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS		
Activos Productivos	4139668.43	82.37%
Activos Totales	5025558.71	
Depósitos Ahorros	4383522.46	87.22%
Activos Totales	5025558.71	
Créditos Externos	0	0%
Pasivos Totales	4495146.5	
Capital Social	437810.76	8.71%
Activos Totales	5025558.71	
Depositos en Ahorros	4383522.46	102.27%
Cartera Total	4286419.09	
MOROSIDAD DE CARTERA		
Cartera Vencida+ Cartera que no Devenga	273918.74	6.39%
Cartera Total	4286419.09	
Cartera Vencida	221627.92	
Cartera Total	4286419.09	5.17%

COBERTURA DE LA CARTERA		
Provisiones	146750.66	53.57%
Cartera Vencida + Cartera que no Devenga	273918.74	
LIQUIDEZ		
Fondos Disponibles	486244.61	30.84%
Depositos de ahorro	1576779.03	
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA		
Gastos de personal	271234.82	94.44%
Ingresos Totales	691958.05	
SOLVENCIA		
Patrimonio Técnico	530412.21	11.53%
Activos ponderados por riesgo	4602203.25	
Activos Fijos	72635.61	13.69%
Patrimonio Técnico	530412.21	
Resultados del Ejercicio	-30843.15	-0.61%
Activos totales promedio	5025558.71	
Resultado del ejercicio	-30843.15	-7.81%
Margen Bruto Financiero	394853.72	

Fuente: COAC Sol de los Andes
 Elaborado por: Bryan Mora

4.2.9.1. Interpretación de indicadores de cartera.

ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS

Tabla 13 - 3: Interpretación de índices de cartera

Estructura y calidad de activos			
Fórmula			Análisis
$\frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Activos totales}} = \frac{4139668.43}{5025558.71} = 82.37\%$			La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de <u>s Andes Ltda.</u> Presenta un porcentaje de estructura y calidad de activos de 82.37% con relación al 100%.
$\frac{\text{Depósitos Ahorros}}{\text{Activos totales}} = \frac{4383522.46}{5025558.71} = 87.22\%$			La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de <u>s Andes Ltda.</u> Presenta un porcentaje de estructura y calidad de activos de cartera de 87.22% con relación al 100%.
$\frac{\text{Crédito externo}}{\text{Pasivo totales}} = \frac{0}{4495146.5} = 0\%$			La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de <u>s Andes Ltda.</u> Presenta un porcentaje de estructura y calidad de activos 0% con relación al 100%.
$\frac{\text{Capital social}}{\text{Activos totales}} = \frac{437810.76}{5025558.71} = 8.71\%$			La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de <u>s Andes Ltda.</u> Presenta un porcentaje de estructura y calidad de activos de 8.71% con relación al 100%.
$\frac{\text{Depósitos en ahorro}}{\text{Cartera Total}} = \frac{4383522.46}{4286419.09} = 102.27\%$			La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de <u>s Andes Ltda.</u> Presenta un porcentaje de estructura y calidad de activos de 102.27% con relación al 100%.

Morosidad de cartera

Fórmula	Análisis
$\frac{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga}}{\text{Provisiones}} = \frac{273918.74}{4286419.09} = 6.39\%$	<p>La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los s Ltda. Presenta un porcentaje de morosidad de cartera de 6.39% con relación al 100%.</p>

Cobertura de cartera

Fórmula	Análisis
$\frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga}} = \frac{146750.66}{273918.74} = 53.57\%$	<p>La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los s Ltda. Presenta un porcentaje de eficiencia administrativa de 53.57% en cuanto a la capacidad de control de morosidad con relación al 100%</p>

Indicador de Liquidez

Fórmula	Análisis
$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Depositos de ahorro}} = \frac{486244.61}{1576779.03} = 30.84\%$	<p>La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los s Ltda. Presenta un porcentaje de liquidez de 30.94% el cual se ha considerado por la misma para efectos de análisis lo que significa que se encuentra estable dentro del rango del 100%</p>

Eficiencia Administrativa

Fórmula	Análisis
---------	----------

Gastos de personal	271234.82	94.44%	La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los des Ltda. Presenta un porcentaje de eficiencia administrativa de 94.44% el cual hace referencia a que los procesos de simplificación, automatización, etc., están en constante dentro del rango del 100%
Ingresos Totales	691958.05		

Solvencia			
Fórmula		Análisis	
Patrimonio Técnico	530412.21	11.53%	La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los s Ltda. Presenta un porcentaje de solvencia de 11.53% con relación al 100%.
Activos ponderados por riesgo	4602203.25		
Activos Fijos	72635.61	13.69%	La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los s Ltda. Presenta un porcentaje de solvencia de 13.69% con relación al 100%.
Patrimonio técnico	530412.21		
Resultados del Ejercicio	-30843.15	-0.61%	La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los s Ltda. Presenta un porcentaje de solvencia -0.61% con relación al 100%.
Activo totales promedio	5025558.71		
Resultado del ejercicio	-30843.15	-7.81%	La Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los s Ltda. Presenta un porcentaje de solvencia de -7.81% con relación al 100%.
Margen Bruto Financiero	394853.72		

4.2.9.2. Plan de recuperación y control para la cartera vencida

Tabla 14 -3: Plan de recuperación de cartera

OBJETO		
Diseñar un plan de recuperación y control para la cartera vencida en la COAC Sol de los Andes, Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, para reducir el índice de morosidad y mejorar la rentabilidad		
ÁMBITO		
Se implementará dentro de las diferentes áreas de crédito y de cobranzas dentro de la COAC Sol de los Andes agencia matriz Riobamba y posterior a las demás (Cañar, Guayaquil)		
PROCESO	OBJETIVO	SUBPROCESOS
GESTIÓN EN OTORGACIÓN DE CRÉDITOS	<p>* Mejorar los procesos de otorgamiento de créditos a través del cumplimiento adecuado de diagramas de flujos y una oportuna revisión de documentos para asegurar la confiabilidad de información de clientes.</p> <p>*Mediante una correcta gestión de cobranza con la implementación de varias estrategias coherentes, aplicables a la realidad.</p>	<p>* Reestructurar de manera adecuada las políticas de créditos existentes</p>
		<p>* Implementar un adecuado proceso que ayude a obtener una correcta evaluación de lo ya mencionado</p>
COBRANZA DE CRÉDITOS	<p>* Mitigar el riesgo de crédito, mediante un proceso con los agentes de cobro que permita que se venza la cartera</p>	<p>* Elaborar un manual de cobranzas con las acciones correspondientes a seguir para parte de los oficiales de crédito para la recuperación de cartera</p>
		<p>* Elaborar estrategias de cobranzas aplicadas a la realidad para recuperar la cartera vencida</p>

POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO

Los funcionarios de la COAC Sol de los Andes, en relación a la prestación del servicio de crédito, deben cumplir y hacer que se cumpla, con exactitud en las disposiciones legales, también en sus correcciones posteriores, establecidas en las leyes, reglamentos, normas y resoluciones que mandan las operaciones de las instituciones de sector financieras.

- a) En el caso de créditos con garantía de depósito a plazo fijo (DPF), o ahorro pignorado podrá firmar solo el titular, pero se considerará solo el 50% del valor de la póliza o de
- b) En la adquisición de los productos es requerida la firma del deudor, cónyuge, garantes y cónyuge de garantes o presentación de la disolución conyugal.
- c) En la unidad familiar puede tener dos operaciones de crédito hasta USD 65 000 en la COAC Sol de los Andes
- d) En los créditos nuevos deben estar al día en el sistema financiero, tanto las deudas directas como garantías.
- e) Para solicitar un crédito nuevo sin base el socio debe depositar en certificados de aportación, según la siguiente tabla:

Hasta 10000,00	\$ 5,00
Mayores a 10001,00	\$ 10,00

- a) La Unidad de Riesgos y Auditoría Interna deben realizar una evaluación y seguimiento trimestral a los controles del proceso de cobranzas, así como del cumplimiento de los parámetros de gestión.
- b) Los funcionarios responsables de la gestión de cobranzas deberán cumplir con sus obligaciones asignadas dentro de horarios que no incomoden a la tranquilidad del socio
- c) El consejo de Administración será el órgano responsable de aprobar, modificar o eliminar, cuando la circunstancia lo amerite, los parámetros para la gestión de cobranzas
- d) El Jefe de Crédito y Cobranzas debe permanentemente controlar y evaluar el nivel de recuperación de la cartera de crédito, así como la efectividad de cada uno de los canales de gestión
- e) Todos los funcionarios de la gestión de cobranza serán responsables de emitir, registrar y/o archivar la documentación o gestión realizada según corresponda, para evidenciar la diligencia realizada con el socio.

Estrategias

1. **Redefinir muy bien los segmentos de clientes:** Para que los clientes no se pregunten si se encuentran o no, en el listado de morosos siendo que esto prevé que se predispongan a pagar o estén más atentos de no caer en mora. Por eso es recomendable que la institución financiera este basada en el costo de gestión de la cuenta y la probabilidad de pago, es decir reestructuración la funcionalidad e interacción con el cliente o deudor.
2. **Establecer nuevos canales de comunicación con el cliente:** Con las nuevas actualizaciones tecnológicas, permite tener nuevos medios de comunicación que hacen más efectiva la manera de recuperar cartera y se ajustan más a las necesidades de las empresas.
3. **Mantener una base de datos actualizada de los socios:** Es importante el desarrollo de buenos sistemas de información porque permite asegurar la calidad en cuanto a datos personales del socio y situación actual del crédito, contar con esta herramienta facilitará la gestión de cobro y permitirá mantener canales de comunicación efectivos con los socios. El departamento de crédito y cobranza con el fin de mantener la base de datos actualizada deberá actualizar la información cada 60 días.

Tabla 15 - 4: Modelo de actualización de datos de los socios

Nombres y apellidos	C.I.	Número de teléfono		Email	Dirección del domicilio	Lugar de trabajo	Dirección laboral	N. de teléfono laboral		Datos del garante								
		celular	convencional					Convencional	Ext.	Nombre y apellidos	Dirección del domicilio	Teléfono del domicilio	Dirección laboral	Número de teléfono laboral				
														Convencional	Ext.			

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Elaborado por: Bryan Mora

1. Elaborar reportes diarios de cartera vencida y por vencer

Esta estrategia, tiene como finalidad conocer el número y monto de opresiones vencidas y por vencer, por lo tanto, el departamento de cobranza debe elaborar un reporte diario sobre la situación de las cuentas por cobrar a socios, que consiste en elaborar una tabla en Excel que contenga fecha de emisión, plazo, fecha de vencimiento, fecha actual, número de días vencidos, numero de dividendos vencidos, valor vencido y obtenidos. Con la información obtenida se podrán establecer acción de cobro que faciliten la recuperación de los valores. Para el cumplimiento de esta estrategia se propone el siguiente modelo de reporte de cartera, como se observa en la tabla

Tabla 16 - 3: Modelo de reporte de cartera

REPORTE DE CARTERA VENCIDA Y POR VENCER DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AFRO ECUATORIANA DE LA PEQUEÑA EMPRESA								
Socio	Destino del crédito	Fecha de emisión	Plazo	Fecha de vencimiento	Fecha actual	# De dividendos vencidos	Valor vencido	Observación

Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes

Elaborado por: Bryan Mora

2. Proceso de gestión de cobro

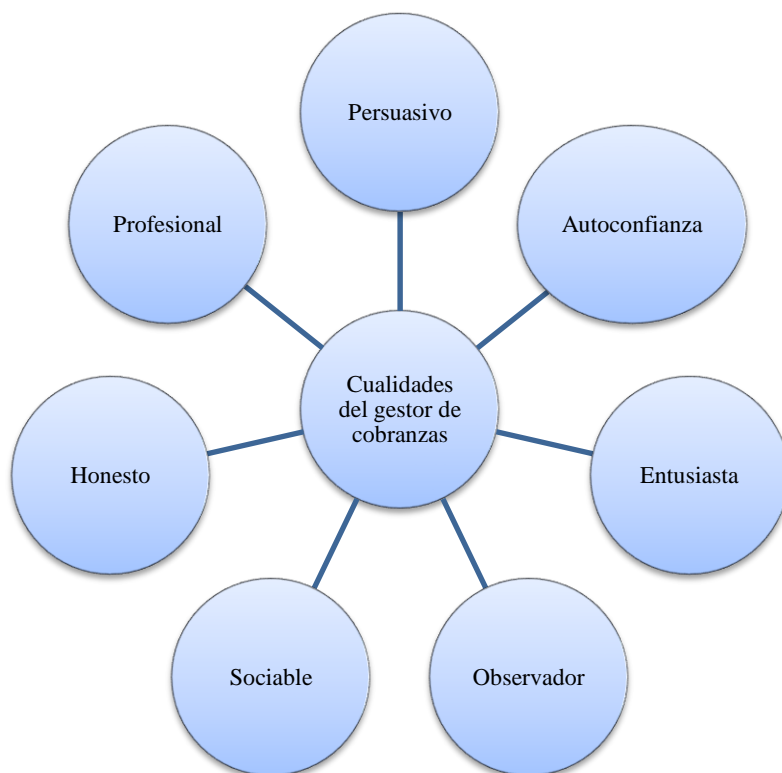
- Con la finalidad de asegurar un proceso de cobranza efectivo en la Cooperativa, es necesario ejecutar acciones de recuperación de cartera que contribuyan en el cobro de los créditos en el tiempo oportuno.
- Pasos para realizar la gestión de cobro:
- El departamento de cobranza debe verificar el estado de las cuentas por cobrar de los socios, mediante el reparto diario de cartera vencida y por vencer.
- El ejecutivo de cartera, idéntica los créditos vencidos y por vencer con el objeto de iniciar la gestión de cobro.
- Para los créditos vencidos, el oficial de cartera procede a comunicarse con el socio con la finalidad de establecer un dialogo y así saber cuál es el motivo que lo conlleva a no poder cumplir con sus obligaciones de pago, ademas se deberá notificar al socio su incumplimiento de la siguiente manera: visita al domicilio, correo electrónico, notificaciones escritas o llamadas telefónicas y exigir la cancelación inmediata con un plazo máximo de 24 horas.
- El ejecutivo de cobranza, debe realizar un seguimiento a cada una de las promesas de pago, si estas no se cumplen el oficial de cartera deberá notificar al socio su incumplimiento de la siguiente manera: visita al domicilio, correo electrónico, notificaciones escritas o llamadas telefónicas y exigir la cancelación inmediata con un plazo máximo de 24 horas.
- Si el socio incumple la promesa de pago y la notificación de pago inmediata, el área de cartera procede
- Si el socio no dispone de efectivo en la cuenta y se ha realizado todas las acciones de cobro, el área de cartera emitirá una notificación prejudicial. (Como lo establece el Reglamento de Crédito y Cobranzas de la cooperativa)

- Cumplidos 120 días de morosidad la Cooperativa iniciara el proceso de cobro judicial. (Como lo establece el Reglamento de Crédito y Cobranzas de la cooperativa)

3. Fomentar la productividad en el área de cobranza

Para que la ejecución del proceso de cobro en el área de créditos y cobranzas sea eficiente y eficaz, el trabajador debe cumplir con cualidades que le permitan mantener una mejor relación con los socios ya que por la naturaleza de su trabajo deberán tratar con personas de distintos pensamientos, modo de ser, diferente nivel social y profesional. Con base a esto el personal de área de cartera deberá desarrollar las siguientes características al momento de cumplir con su labor.

Gráfico 16 -3: Características para cumplir labores



Fuente: Empleados COAC Sol de los Andes
Elaborado por: Bryan Mora

CONCLUSIONES

- La información teórica que se obtuvieron de libros, tesis y entre otras fuentes web permitieron orientar, guiar y dirigir el desarrollo investigativo, referente al análisis de la gestión de la cartera vencida, el cual permitió identificar que como parte principal es indispensable analizar la estructura financiera, poniendo énfasis en los procedimientos de cobranza de la COAC Sol de los Andes.
- La aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación fueron fundamentales para poder diagnosticar aquellos procesos de gestión de recuperación de cartera vencida que ejecuta cada personal a cargo, se empezó a partir del conocimiento general de la COAC Sol de los Andes en base a solicitar información pertinente y necesaria para el desarrollo de la investigación, también se aplicó las encuestas a los trabajadores de la cooperativa, con el fin de conocer resultados acerca de la realidad de la cartera vencida y los procedimientos de cobranzas con el objetivo de establecer estrategias y procesos que puedan aportar a la recuperación de cartera vencida.
- En base a la información solicitada a la COAC Sol de los Andes se determina que no se ejecuta correctamente el control de cobranzas que provoca el crecimiento de la cartera vencida que, el cual presenta un riesgo 6.39% con relación al 100% del año 2020.
- La institución presenta un índice de morosidad de 6.39% correspondiente al año 2020. Lo que corresponde a un rendimiento financiero con el -0.61% y a una cobertura de cartera de 53,57%, es quiere decir que estamos en una capacidad mínima y de haber recuperado a buena hora estos recursos servirían para poder inyectar la inversión de la institución.
- La solvencia de la institución va en -7.81% lo cual hace referencia a que no está en capacidades adecuadas para disponer para la otorgación de nuevos créditos y que para hacerlo deberá mejorar bastante en cuanto se refiere a los procesos de cobranza con cada uno de los funcionarios correspondientes con la aplicación de estrategias como que el departamento de cobranza debe verificar el estado de las cuentas por cobrar de los socios, mediante el reparto diario de cartera vencida y por vencer.

RECOMENDACIONES

- Es muy recomendable optimizar los puntos débiles que se detectaron en los procesos de cobranza y de esta manera re direccionar las actividades puntalmente de los funcionarios.
- Se propone vigilar el cumplimiento de las disposiciones internas de la institución financiera a través de un control y seguimiento riguroso, con la finalidad de mitigar los riesgos en la otorgación de créditos.
- Difundir la política de los procesos de cobranza a cada uno de los integrantes según el área que corresponda y que sean responsables directos de cada gestión en coherencia de la cartera vencida con el objetivo de disminuir el índice de morosidad e incrementar la solvencia, que permite mejor la capacidad de entregar créditos.
- Considerar la implementación de metas nuevas en base o como guía a las estrategias recomendadas para los créditos vencidos mayores al año, con la finalidad de evitar procesos legales.
- Mejorar los procesos de análisis crediticios, con un diagnóstico del cliente o posible cliente más acertado y así evitar el incremento del índice de morosidad, también dar el seguimiento adecuado de recuperación de cartera y evitar más cartera improductiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, B. (Julio de 2019). Investigación . Obtenido de Investigación :
http://grsanchez.blogspot.com/2013/06/niveles-de-investigacion_28.html
- Baena, J. (2014). Scielo. Obtenido de Scielo:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300117
- Bermudez, T. (julio de 2018). Repositorio Universidad de Guayaquil . Obtenido de Repositorio Universidad de Guayaquil :
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10608/1/TESIS%20FINAL%20BERMUDEZ%20PE%20C3%91A.pdf>
- Chávez, J. (julio de 2019). Repositorio de la Universidad de Guayaquil. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10608/1/TESIS%20FINAL%20BERMUDEZ%20PE%20C3%91A.pdf>
- Echeverria, R. (2018). Diferenciador. Obtenido de Diferenciador:
<https://www.diferenciador.com/cuestionario-y-encuesta/>
- Garcia, P. (julio de 2018). Metodología de la investigación. Obtenido de Metodología de la investigación: <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/enfoques-cuantitativo-y-cualitativo#:~:text=El%20enfoque%20cualitativo%20busca%20principalmente,%2C%20tener%20%2E%80%9Cfoco%2E%80%9D>
- Gonzales, G. (Agosto de 2019). Ahorrar. com. Obtenido de Ahorrar. com:
<https://www.ahorrar.com.co/consultar-historial-crediticio.html#:~:text=El%20historial%20crediticio%20de%20una,aplicar%20a%20un%20opr%20C3%A9stamo%20bancario>
- Guantara, H. (mayo de 2019). Question Pro . Obtenido de Hidan Guantara:
<https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDADARIA. (2018). LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDADARIA. Obtenido de LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDADARIA:
<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDADARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Miranda, J. (Marzo de 2018). Tiempo económico. Obtenido de Tiempo económico:
<http://tiempoeconomico.azc.uam.mx/wp-content/uploads/2017/07/20te2.pdf>

- Molina, C. (mayo de 2016). Conexion esan . Obtenido de Conexion esan :
[//www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9dito%20son,pago%20a%20un%20determinado%20cliente.&text=La%20pol%C3%ADtica%20de%20cr%C3%A9dito%20de,y%20el%](http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9dito%20son,pago%20a%20un%20determinado%20cliente.&text=La%20pol%C3%ADtica%20de%20cr%C3%A9dito%20de,y%20el%20)
- Montenegro, J. (agosto de 2020). Iso tool. Obtenido de Iso tool:
<https://www.isotools.org/2015/05/18/caracteristicas-que-debe-cumplir-todo-manual-de-calidad/https://www.isotools.org/2015/05/18/caracteristicas-que-debe-cumplir-todo-manual-de-calidad/>
- Montero, A. (Marzo de 2019). Saber mas. Obtenido de Saber mas:
<https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Moscoso, J. (Mayo de 2020). Repositorio Universidad laica Vicente Rocafuerte. Obtenido de Repositorio Universidad laica Vicente Rocafuerte:
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1482/1/T-ULVR-1490.pdf>
- Padilla, M. (2018). depositorio. com. Obtenido de depositorio. com: Obtenido de dhls.hegoa:
http://www.dhls.hegoa.ehu.es/uploads/resources/4891/resource_files/PNUD_Argentina_guia_gestion_microcreditos.pdf
- Peritone, J. (Julio de 2019). Nemesis. Obtenido de Nemesis: <https://nemesisrisk.com/gestion-del-riesgo-de-credito->
- Real Academia Española. (Abril de 2020). Real Academia Española. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/monto>
- Reyes, F. (Septiembre de 2016). Matematicas Financiera. Obtenido de Matematicas Financiera:
http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/2/mate_fin.pdf
- Robles, C. (octubre de 2017). Fundamentos de administración financiera. Obtenido de Fundamentos de administración financiera: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>
- Santiago, E. (Marzo de 2016). Scielo. Obtenido de Scielo:
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-88702012000100002
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Junio de 2018). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:
<https://www.seps.gob.ec/>



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**

ANEXOS

ANEXO a: Encuesta a los empleados de la empresa



ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA SOL DE LOS ANDES

Objetivo: optimizar y recuperar la cartera de crédito en la Matriz de la COAC de Sol de los Andes Ltda., de la ciudad de Riobamba.

¿Existe un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera vencida en la COAC Sol de los Andes que facilite la recuperación de la cartera vencida de crédito?

SI () NO ()

¿Según su criterio se deben optimizar las políticas y procedimientos para la cartera de crédito de la COAC?

SI () NO ()

¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera vencida?

Control de presupuesto

Políticas de otorgamiento de crédito

Políticas de rentabilidad

Organización estructural

¿Cree usted que se puede controlar la morosidad mediante un manual de cobranzas y estrategias de recuperación de cartera?

SI () NO ()

¿Existe personal adecuado con respecto al control de la cartera de créditos?

SI () NO ()

¿Existen indicadores de gestión que dirijan la gestión financiera en la COAC Sol de los Andes?

SI () NO ()

¿Con qué frecuencia comunica el Departamento Financiero acerca de los niveles de Morosidad en la COAC Sol de los Andes?

SI () NO ()

¿Se han aplicado políticas para mejorar la cartera de créditos?

SI () NO ()

¿Al personal del Departamento financiero se le hace conocer por escrito las funciones que debe cumplir?

SI () NO ()

ANEXO b: Estados financieros de la COAC Sol de los Andes

Sol de los Andes		
COPACEREBRO DE CALIDAD Y COMPROMISO		
1	TOTAL ACTIVO	982558.71
11	FONDOS DISPONIBLES	160988.32
1101	CAJA	80941.66
110105	Efectivo	80161.66
110110	CAJA CHICA	780
1103	Bancos y otras instituciones financieras	279572.66
110305	Banco Central del Ecuador	69404.29
110310	Bancos e instituciones financieras	229315.14
110320	Instituciones del sector financiero	1783.43
13	INVERSIONES	125778.29
1305	Mantenedas hasta su vencimiento de e	125778.29
130550	DE 1 A 30 DIAS SECTOR FINANCIERO P	60000
130555	DE 31 A 90 DIAS SECTOR FINANCIERO	65778.29
14	CARTERA DE CREDITOS	4119688.43
1402	Cartera de creditos de consumo prior	20000
140205	DE 1 A 30 DIAS	416.67
140210	DE 31 A 90 DIAS	833.34
140215	DE 91 A 180 DIAS	1290.01
140220	DE 181 A 360 DIAS	2500.02
140225	DE MAS DE 360 DIAS	14999.96
1404	Cartera de microcreditos por vencer	3592500.35
140405	De 1 a 30 dias	407344.41
140410	De 31 a 90 dias	654693.29
140415	De 91 a 180 dias	797813.15
140420	De 181 a 360 dias	1059637.17
140425	De mas de 360 dias	1073012.23
1426	CARTERA DE MICROCREDITO QUE NO DEVEN	52290.82
142605	De 1 a 30 dias	12044.76
142610	De 31 a 90 dias	17811.19
142615	De 91 a 180 dias	9644.72
142620	De 181 a 360 dias	8548.47
142625	De mas de 360 dias	4041.68
1452	Cartera de créditos para la microemp	221627.92
145210	De 31 a 90 dias	9401.77
145215	De 91 a 180 dias	34039.04
145220	De 181 a 360 dias	45883.12
145225	De más de 360 días	133302.99
1499	(Provisiones para creditos incobrabi	-146750.86
149920	(Cartera de microcreditos)	-145394.58
149999	PROVISION GENERAL VOLUNTARIA)	-1356.13
16	CUENTAS POR COBRAR	72719.25
1603	Intereses por cobrar de cartera de c	46143.33
160310	Cartera de creditos de consumo pri	166.66
160320	Cartera de microcredito	45976.67
1614	Pagos por cuenta de socios	5278.97
161430	Gastos judiciales	5278.97
1690	Cuentos por cobrar varias	22231.73
169005	Anticipos al personal	350
169090	Otras	21871.71
1699	(Provision para cuentas por cobrar)	-932.78
169905	(Provision para intereses y comisi	-932.78
18	ACTIVOS FIJOS	72635.61
1805	Muebles, enseres y equipos de oficin	42664.63
180505	Muebles, enseres y equipos de ofic	42664.63
1806	Equipos de computación	30872.23
180605	Equipos de computación	30872.23
1807	Unidades de transporte	18077.26
180705	UNIDADES DE TRANSPORTE)	58377.26
1899	(Depreciación acumulada)	-89278.51
189915	(Muebles, enseres y equipos de of	-38721.67
189920	(Equipos de computación)	-11903.1
189925	(Unidades de transporte)	-18654.74
19	OTROS ACTIVOS	254280.83
1901	Inversiones en acciones y participac	54.29
190110	En otras instituciones financieras	54.29
1904	Gastos y pagos anticipados	58751.1
190405	Intereses	26002.78
190410	Anticipos a terceros	32748.32
1905	GASTOS DIFERIDOS	15316.21
190520	Programas de computación	10991.36

190525	Gastos de adecuación	8042.33
190590	Otros	5033
190599	Amortización acumulada gastos dif	-9651.08
1906	Materiales, mercaderías e insumos	7504.63
190615	Proceduria	7504.63
1990	Otros	179664.62
199010	Otros impuestos	1514.34
199015	Depositos en garantía y para impor	1400
199025	Faltantes de caja	33048.87
199090	Varias	148699.41
2	TOTAL PASIVOS	4495146.5
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	4180522.86
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	1346359.81
210115	DEPÓSITOS DE AHORRO	1270002.43
210155	DEPOSITOS DE CUENTA BASICA	76357.38
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	2933138.88
210305	DE 1 A 30 DÍAS	254041.07
210310	DE 31 A 90 DÍAS	580317.11
210315	DE 91 A 180 DÍAS	619096.45
210320	DE 181 A 360 DÍAS	1335887.43
210325	DE MÁS DE 361 DÍAS	133896.79
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	114023.81
210505	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	114023.81
25	CUENTAS POR PAGAR	111155.7
2501	INTERESES POR PAGAR	76208.89
250105	DEPÓSITOS A LA VISTA	0.34
250115	DEPÓSITOS A PLAZO	76208.55
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	4590.67
250305	REMUNERACIONES	90.72
250315	APORTES AL IESS	4442.59
250320	FONDO DE RESERVA IESS	57.36
2504	RETENCIONES	15410.47
250405	RETENCIONES FISCALES	2417.83
250410	OTRAS RETENCIONES	12992.64
2506	PROVEEDORES	5878.55
250605	SERVICIOS	5878.55
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	9072.96
259090	Otras cuentas por pagar	9072.96
29	OTROS PASIVOS	468.34
2990	OTROS	468.34
299005	SOBRANTES DE CAJA	468.34
	TOTAL PATRIMONIO	561295.96
31	CAPITAL SOCIAL	437810.76
3103	Aportes de socios	437810.76
510305	Aportes de socios	437810.76
33	RESERVAS	527780.57
3301	LEGALES	527780.57
330110	APORTES PARA CAPITALIZACION	527780.57
35	RESULTADOS	-404335.97
3602	(Pérdidas acumuladas)	-404335.97
360305	(Pérdidas acumuladas)	-404335.97
	DEFICIT DEL PERIODO	-30843.15
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	-60834.69
7103	Activos castigados	-33254.7
710310	Cartera de créditos	-33254.7
7109	Intereses, comisiones e ingresos en	-27579.99
710920	Cartera de microcredito	-27579.99
72	DEUDORAS POR EL CONTRARIO	60834.69
7203	Activos castigados	33254.7
720305	Activos castigados	33254.7
7209	Intereses en suspenso	27579.99
720905	Intereses en suspenso	27579.99
73	ACREEDORAS POR EL CONTRARIO	-5954156.71
7301	Valores y bienes recibidos de tercer	-5954156.71
730110	DOCUMENTOS EN GARANTIA	-5954156.71
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	5954156.71
7401	Valores y bienes recibidos de tercer	5954156.71
740110	Documentos en garantía	5954156.71



COMAC SÓL DE LOS ANDES LTDA
ESTADO DE RESULTADOS
Expresado en DOLARES USA
Periodo: 2020-01-01 al 2020-12-31

3	TOTAL INGRESOS	691958.09
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	640460.17
5101	Depósitos	-1745.51
510110	Depósitos en instituciones financieras	-1745.51
5103	Intereses y descuentos de inversiones	-600.00
510315	Mantenido hasta el vencimiento	-600.00
5104	Intereses y descuentos de cartera de	-61811.90
510410	Cartera de créditos de consumo por	-166.00
510420	Cartera de microcrédito	-61645.91
510450	De mora	-3489.99
54	INGRESOS POR SERVICIOS	-884.10
5400	Otros servicios	-884.10
540005	Tarifados con costo máximo	-884.10
56	OTROS INGRESOS	-50813.62
5604	Recuperaciones de activos financieros	-18748.17
560420	Intereses y comisiones de ejercicio	-18748.17
5606	Otros	-32065.45
560605	Otros	-32065.45
560606	Otros ingresos	-32065.45
4	TOTAL GASTOS	722801.2
41	INTERESES CAUSADOS	346490.71
4101	Obligaciones con el público	346490.71
410115	Depósitos de ahorro	8787.86
410130	Depósitos a plazo	337702.85
44	PROVISIONES	17403.84
4402	Cartera de créditos	16490.84
440240	MICROCRÉDITO	16490.84
4403	Cuentas por cobrar	912.79
440305	Cuentas por cobrar	912.79
45	GASTOS DE OPERACION	493400.92
4501	Gastos de personal	272234.82
450105	Remuneraciones mensuales	137793.68
450110	Beneficios sociales	32861.93
450120	Aportes al IESS	25017.01
450130	OTROS GASTOS DE PERSONAL	65562.22
4502	HONORARIOS	24044.34
450210	Honorarios profesionales	24044.34
4503	Servicios varios	20503.85
450305	Alimentación, fletes y embalajes	756.39
450315	Publicidad y propaganda	22004.75
450320	Servicios básicos	15700.44
450325	Seguros	1449.8
450330	Arrendamientos	21852.2
450340	OTROS SERVICIOS	7770.79
4504	Impuestos, contribuciones y multas	14056.54
450410	Impuestos Municipales	623.1
450415	Aportes a la SPS	1376.36
450420	Aportes al COSUDE por prima fija	6863.07
450430	Multas y otras sanciones	4403.7
450440	Impuestos y aportes para otros org	790.51
4505	Depreciaciones	24000.47
450525	Muebles, enseres y equipos de ofi	4016.1
450530	Equipos de computación	6132.21
450535	Unidades de transporte	11882.16
4506	Amortizaciones	8326.06
450625	Programas de computación	4304.41
450630	Costos de adecuación	1214.32
450640	OTROS	1767.35
4507	Otros gastos	20334.13
450705	Suministros diversos	12630.57
450715	Mantenimiento y reparaciones	3729.8
450790	Otros	3973.76
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	15485.93
4702	Intereses y comisiones devengados en	4548.09
470305	Intereses y comisiones devengados	4548.09
4790	Otros	10937.84
479010	Perdidas	10937.84
	DEFICIT DEL PERIODO	30845.15



[Handwritten signature]

ANEXO c: Índices financieros COAC Sol de los Andes

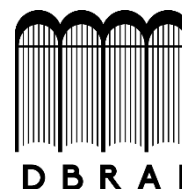


COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.
INDICES FINANCIEROS
AÑO: 2020 MES: DICIEMBRE DIA: 31

ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS		
Activos Productivos	4,139,658.43	82.37%
Activos Totales	5,025,558.71	
Depósitos Ahorro	4,383,522.46	87.22%
Activos Totales	5,025,558.71	
Créditos Externos	0.00	0.00%
Pasivos Totales	4,486,146.50	
Capital Social	437,510.76	8.71%
Activos Totales	6,026,568.71	
Depósitos en Ahorros	4,383,522.46	102.27%
Cartera Total	4,286,419.09	
MOROSIDAD DE CARTERA		
Cartera Vencida+ Cartera que no Devenga	273,918.74	6.39%
Cartera Total	4,286,419.09	
Cartera Vencida	221,627.92	5.17%
Cartera Total	4,286,419.09	
COBERTURA DE LA CARTERA		
Provisiones	146,750.66	53.57%
Cartera Vencida+ Cartera que no Devenga	273,918.74	
LIQUIDEZ		
Fondos Disponibles	486,244.61	30.84%
Depósitos de Ahorro	1,576,779.03	
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA		
Gastos de Personal	272,234.82	39.34%
Ingresos Totales	691,958.05	
EFICIENCIA FINANCIERA		
Activos Productivos	4,139,658.43	94.44%
Pasivos con Costo	4,383,522.46	
SOLVENCIA		
Patrimonio Técnico	530,412.21	11.83%
Activos Ponderados por Riesgo	4,602,203.26	
Activos Fijos	72,635.61	13.68%
Patrimonio Técnico	530,412.21	
Resultados del Ejercicio	(30,843.15)	-3.61%
Activos Totales Promedio	5,025,558.71	
Resultado de Ejercicio	-30,843.15	-7.81%
Margen Bruto Financiero	394,853.72	



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 29/ 10 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: BRYAN ISRAEL MORA GUEVARA

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Título a optar: INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**



29-10-2021
1957-DBRA-UTP-2021