



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

Fortalecimiento de los procesos de gestión en la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas.

Autor:

Ing. Byron Rene Recalde Tapia

Tutor:

Eco. Renato Pérez López

LATACUNGA –ECUADOR

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación Fortalecimiento De los procesos de gestión en la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi, para optar por el título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, enero, 08, 2023



Eco. Renato Pérez López

C.C. 1759173642

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Fortalecimiento De los procesos de gestión en la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.


Latacunga, enero, 30, 2023



Ph.D. Marlon Rubén Tinajero Jiménez
C.C. 0502060336
Presidente del tribunal



Mgr. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva
C.C. 0502209992
Lector 2



Mgr. Roberto Carlos Arias Figueroa
C.C. 0502123730
Lector 3

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con mucho cariño y con el esfuerzo mismo que esto ha significado a los seres que más amo mis padres por haberme iluminado y dotado de fuerza sabiduría y responsabilidad la misma que las he puesto en práctica durante el transcurso de la maestría. A mis hijos quienes con cariño comprensión y mucho amor incondicional supieron alentarme para seguir adelante y dieron todo de sí para que pueda alcanzar esta meta que me propuse para mejorar profesional y personalmente por todo esto y por todo el sacrificio que tuvieron que hacer por mi les dedico con el mayor esfuerzo que he puesto en conseguir este título y porque ellos han depositado su confianza en mí.

Byron Rene

AGRADECIMIENTO

Al culminar mi Maestría, la misma que ha sido una de mis metas más preciadas, quiero expresar un profundo agradecimiento a todos mis docentes quienes desinteresadamente me enseñaron y capacitaron durante este proceso al aportar con un granito de arena para poder irme capacitando y actualizando mis conocimientos, a las personas que estuvieron presentes en este proceso. Agradecer a Dios, por las bondades que día a día me da, a mis padres y mis hijos por la paciencia y el apoyo incondicional. A la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme sus puertas.

Byron Rene

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación.

Latacunga, enero, 30, 2023



Byron René Recalde Tapia

C.C. 0502856933

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, enero, 30, 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Byron René Recalde Tapia', is written over a horizontal line.


Byron René Recalde Tapia

C.C. 0502856933

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Fortalecimiento De los procesos de gestión en la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, 25 de enero del 2023



Ing. Marlon Finajero Jiménez, PhD.
C.C. 0502080336

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: Fortalecimiento de los procesos de gestión en la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi

Autor: Ing. Byron Recalde

Tutor: Eco. Renato Pérez

RESUMEN

El presente trabajo titulado Fortalecimiento de los procesos de gestión en la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi, tuvo por objetivo el fortalecimiento de los procesos de gestión en la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi. Para efecto se realizó la investigación en la Cooperativa de ahorro y crédito el Sagrario. Partiendo de un análisis de los procesos actuales de la empresa, se planteó un estudio de carácter descriptivo, empleando fuentes primarias, se optimizaron tiempos, por lo cual también se consideró como un estudio de campo, mediante la aplicación de métodos de observación empíricos en la experiencia en estudio a través de la descripción procedimental. Conjuntamente, se analizaron los resultados de los principales indicadores del sector cooperativo del segmento 1 que miden la morosidad, liquidez, solvencia y rentabilidad como una guía para toma decisiones fundamentada en el diseño del modelo de gestión para la recuperación de cartera. Con respecto a las fuentes secundarias, se usaron diferentes libros, artículos científicos, documentos oficiales, los mismos se han analizado detenidamente para determinar los conceptos que se utilizaron en esta investigación. Entre los resultados más relevantes se destacaron: la evolución del índice de la cartera vencida desde el año 2019 al 2021 en microcréditos de 5,3% a 5,5%; consumo prioritario de 2,78% a 3,45%; en inmobiliario de 2,9% a 3,1%; el productivo de 1% a 1,1%; en educativo de 1,8% a 4,3%. Finalmente se pudo concluir que la Cooperativa mantuvo un alto porcentaje de cartera vencida, que existen problemas de liquidez en las actividades productivas de los socios y que su proceso de cobro es estático.

Palabras clave: Cartera de crédito; estrategias; modelo de gestión; recuperación de cartera vencida; riesgo crediticio; sistema bancario.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABSTRACT

The present work entitled Strengthening of management processes in the recovery of the portfolio of savings and credit cooperatives of segment 1 of Cotopaxi. It had as an objective to strengthen the management processes in the recovery of the portfolio of savings and credit cooperatives of segment 1 of Cotopaxi. For this purpose, the research was carried out in the El Sagrario savings and credit cooperative. Based on an analysis of the current processes of the company, a descriptive study was proposed, using primary sources, time was optimized, therefore it was also considered as a field study, through the application of empirical observation methods in the experience under study by means of procedural description. Together, the results of the main indicators of cooperative sector pf segment 1 were analyzed that measure the delinquency, liquidity, solvency and cost effectiveness as a guide in order to take decisions based on the design of the portfolio recovery management model. With regard to secondary sources, they used different books, scientific articles, official documents, these have been carefully analyzed to determine the concepts used in this research. Among the most relevant results, the following were highlighted: the evolution of the non-performing loan portfolio ratio from 2019 to 2021 in micro loans from 5.3% to 5.5%; priority consumption from 2.78% to 3.45%; in real estate from 2.9% to 3.1%; in productive from 1% to 1.1%; in educational from 1.8% to 4.3%. Finally, it was concluded that the Cooperative maintained a high percentage of overdue accounts receivable, that there are liquidity problems in the members' productive activities and that its collection process is static.

Keywords: Credit portfolio; strategies; management model; recovery of overdue accounts receivable; credit risk; bank system.

Yo, Iralda Mercedes Riera Tubon con cedula de identidad numero 0502961493 Licenciada en Ciencias de la Educacion Especializacion Ingles con número de registro de la SENESCYT: 1020-08-846741; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigacion con el título: “**Fortalecimiento de los procesos de gestión en la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi**” de: Recalde Tapia Byron Rene, aspirante a Magister en Administración de Empresas

Latacunga, enero de 2023

Lcda. Iralda Mercedes Riera Tubon
ID. 0502961493

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA.....	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Pregunta de investigación	4
1.4. Objetivos del proyecto	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.1. Diseño Organizativo.....	6
2.2. Modelo de gestión.....	9
2.3. Modelo de Gestión por Procesos.....	11
2.4. Objetivos del Modelo de Gestión.....	12
2.5. Crédito y Cobranzas	13
2.5.1. Crédito:.....	13
2.5.2. Características del Crédito:	13
2.5.3. Las 5 C del crédito:	14
2.5.4. Cobranza	18

2.5.5. Importancia de la gestión de cobranza	19
2.5.6. Recuperación de Cartera	20
2.6. Gestión de Riesgo	21
2.7. ISO 9001	23
2.8. ISO 31000	24
2.9. COSO	25
2.10. Probabilidad de riesgo.....	26
2.11. Clasificación de severidad.	26
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	27
3.1. Sector Financiero Popular y Solidario:	29
3.2. Composición del Sector Financiero Popular y Solidario:	30
3.3. Desempeño económico de las COAC del segmento 1	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
4.1. Análisis e Interpretación de Resultados.....	36
4.2. PROPUESTA.....	44
4.2.1. Antecedentes de la Propuesta:.....	44
4.2.2. Justificación.....	46
4.2.3. Objetivo.....	46
4.2.4. Alcance.....	46
4.2.5. Análisis de factibilidad.....	47
4.3. Definición de objetivos específicos y líneas de acción.....	49
4.3.1. Ejecución	50
4.4. Procedimiento envío de SMS a clientes con riesgo bajo	55
4.4.1. Procedimiento de llamadas telefónicas a clientes con riesgo medio.....	55
4.4.2. Procedimiento de envío de notificación por escrito a clientes con riesgo regular	56
4.4.3. Procedimiento de visita presencial del gestor de cobranza y notificación prejudicial a clientes con riesgo alto	56

4.4.4. Procedimiento de notificación judicial a clientes con riesgo muy alto	57
4.5. Monitoreo y control.....	59
4.6. Indicadores de cobranzas	60
4.6. Cierre	61
4.7. Socialización de Modelo de Gestión.....	62
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
5.1. Conclusiones	75
5.2. Recomendaciones.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tasas vigentes en este período y cambios.....	28
Tabla 2 Segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario	31
Tabla 3 Desempeño económico de las COAC del segmento 1	34
Tabla 4 Factibilidad económico - financiera.....	48
Tabla 5 Ponderación definida en la determinación del riesgo	53
Tabla 6 Tabla de segmentación de clientes en mora.....	54
Tabla 7 Actividades del objetivo específico: aplicar procesos específicos de cobro y recuperación de cartera según la segmentación y riesgo del socio	55
Tabla 8 Actividades del objetivo específico: disminuir la morosidad anualmente	59
Tabla 9 Actividades del Objetivo específico: manejar de información actualizada a través de alianzas estratégicas con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes.....	59
Tabla 10 Antigüedad de cartera en mora, y su recuperación	60
Tabla 11 Indicador de desempeño en la recuperación de cartera en mora por empleado	61
Tabla 12 Actualización de datos de los socios.....	65
Tabla 13 Reporte de cartera	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Las cinco partes fundamentales de la organización.....	8
Figura 2	Los pilares fundamentales del modelo de gestión.	10
Figura 3	Descomposición de un modelo de gestión.	10
Figura 4	Las 5 c del crédito.....	15
Figura 5	Volumen de Crédito en millones de dólares.....	29
Figura 6	Distribución de la COAC	31
Figura 7	Etapas del modelo de gestión.	44
Figura 8	Mapa de Riesgo	48
Figura 9	Mapa de Calor Probabilidad de Ocurrencia	49
Figura 10	Información del crédito del cliente en estudio.....	51
Figura 11	Información e historial de morosidad del cliente	52
Figura 12	Información de otras instituciones financiera del comportamiento del cliente	53
Figura 13	Puntaje de riesgo.....	54

CAPÍTULO

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas financieras prestan servicios relacionados con el dinero, en consecuencia, la administración eficiente del riesgo crediticio es la fuente de riesgo más significativa y obvia para la entidad, puesto que es el factor que activa sus relaciones comerciales y económicas. En este sentido, es necesario señalar que la falta de pago de un crédito o de un préstamo, provocan a la larga, crisis para la empresa. Por esta razón, se debe siempre considerar un control de la cartera vencida en relación con el total del universo de crédito otorgado, ya que la cartera vencida puede ser perjudicial sino se realizan medidas o políticas de cobro adecuados.

En tal virtud, la generación de créditos es de gran importancia para seguir manteniéndose en el mercado y garantizando solvencia, liquidez y rentabilidad, generando mayor confianza y solidez financiera en un entorno competitivo y cada vez más exigente, desde una perspectiva de gestión administrativa, una visión estratégica u operativa.

Así también se busca alcanzar un fortalecimiento de los procesos de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, a través de un análisis de rentabilidad que mitigue los riesgos en dichas operaciones crediticias, estableciendo políticas específicas desde el desembolso de crédito, hasta la recuperación de cartera; monitoreando continuamente sus índices de morosidad, realizando gestión preventiva a fin de evitar que la cartera se deteriore y se mantenga una cartera sana reflejada en su calificación de riesgo y los estados financieros.

Con base en una investigación realizada mediante revisión de políticas, manuales de procedimientos, normativas vigentes y obtención de datos recolectados, se ha llevado a cabo un análisis estadístico y teórico que ha conllevado a formular una pregunta principal:

¿Cómo fortalecer los modelos de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi que permita establecer controles adecuados en las etapas de recuperación de cartera? Lo que lleva a desarrollar en forma ordenada y sistemática el presente trabajo de investigación.

1.2. Planteamiento del problema

La situación económica de Ecuador desde el año 2019 ha estado marcada por un crecimiento de 0,1% con respecto a 2018 que reflejaba un aumento de 1,3%, debido a los efectos del paro nacional que paralizó al país durante casi dos semanas en el mes de octubre y dejó \$821 millones en pérdidas. “Este crecimiento se atribuye por un incremento en el volumen de las ventas de exportación de bienes y servicios en un 5,2% y un aumento de 1,5% en el gasto de consumo final de los hogares”, (Banco Central del Ecuador, 2020)

En el 2020, la economía de Ecuador se contrajo un 7,8% por efectos de la pandemia del coronavirus, disminuyendo el consumo de hogares y del gobierno, Por su parte, El Banco Central del Ecuador explicó que la recesión se generó por una caída del 11,9% de la inversión, un 7% del gasto de consumo de los hogares y un 2,1% de las exportaciones de bienes y servicios.

En Ecuador, el Índice de Actividad Económica (IDEAC) que es un indicador mensual, estimado por el Banco Central del Ecuador (BCE) con base en variables productivas, permite monitorear la evolución de la economía en el corto plazo. IDEAC en su serie de productos crudos, para el mes de junio de 2021, presenta un spread mensual negativo de 5%, respecto al primer trimestre (marzo de 2021), según el BCE debido a menor producción en actividades como cereal y cultivos de banano, cacao, café, flores, comercio, extracción de petróleo y electricidad. Mientras que los sectores de acuicultura, construcción, servicios financieros, gobierno, manufactura, pesca y transporte aumentaron. El IDEAC revisado de acuerdo al ciclo de tendencia, destaca el crecimiento de mediano plazo, mostrando una variación positiva de 3% en el segundo trimestre de 2021 y un diferencial anual positivo de 15% a agosto de 2020.

La tasa de crecimiento para el año 2022 será del 2,55%, gracias a una recuperación de la inversión nacional (4,9%), las exportaciones (3,3%) y el consumo de los hogares (3,2%). Por su parte, las importaciones proyectan un crecimiento del 2,9%. Hay que tener en cuenta una serie de aspectos relevantes en el actual proceso de recuperación económica, que no se verá implicado de forma preventiva por la economía general, y que incluirá dos cosas: en primer lugar, el restablecimiento de la estrategia basada en la apertura y consolidación entre sectores de exportación público y privado que juegan un papel de equilibrio para la liberalización de las importaciones.

La inversión privada viene recuperándose y el consumo de los hogares ecuatorianos presenta una recuperación aceptable, este comportamiento está ligado a un incremento de la cartera de crédito de consumo y microcrédito.

El sector cooperativo se consolida en el mercado financiero nacional según cifras de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como ente rector; hasta hace una década no representaban ni el 5% del sistema, en el 2013 llegó al 16% y al 2021 alcanza el 26% siendo cooperativas del segmento 1 el 24.3%. Este crecimiento se sustentó en algunos factores, el principal es la innovación en las metodologías y atención de las necesidades de los socios, lo que mejoró los servicios y productos. De acuerdo con el Boletín Financiero publicado en la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a diciembre de 2021, el sistema cooperativo del segmento 1 finalizó la cartera bruta con un total de US\$ 18.725 millones, que con relación a diciembre de 2020 fue de US\$ 16,513 millones, (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria –SEPS-, 2021), registró un crecimiento de 15.6%. Se consideran cooperativas del segmento 1 aquellas con activos superior a US\$ 80 de millones, en la provincia de Cotopaxi actualmente funcionan las siguientes cooperativas: JEP, Tulcán S.A., De la Pequeña Empresa de Cotopaxi, 29 de octubre, Policía Nacional, Oscus Ltda, San Francisco Ltda, El Sagrario Ltda, Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

La cartera de crédito total creció en 10.6% en noviembre de 2019 a comparación de un 15.6% en noviembre del 2021 mostrando una recuperación sostenida después de la contracción del año 2020, así también muestra un incremento en los índices de

morosidad en este lapso de tiempo siendo microcrédito de 5.3% a 5.5%, vivienda de 2.9% a 3.1%, educativo de 1.8% a 4.3%, productivo de 1% a 1,1%, esto de acuerdo al reporte mensual del Banco Central del Ecuador, evidenciando una oportunidad de mejora en la gestión para recuperación de cartera vencida en los diferentes productos de crédito. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria –SEPS-, 2021)

El objetivo de las cooperativas es lograr una morosidad completamente en cero (0) en el cobro de sus derechos, ya que disminuye los riesgos e incertidumbres en su gestión administrativa a través de controles oportunos. La gestión de cobranzas se realiza en los días de atraso, y, en función de ello establecen una estrategia de recuperación; sin embargo, se evidencia que en las entidades no se realiza una adecuada segmentación de los clientes, no aplica modelos analíticos precisos y preventivos, exponiendo que los resultados de la gestión no generen respuestas adecuadas o que el costo del recobro supere al beneficio obtenido. Por lo antes mencionado, el modelo de recuperación de cartera que se plantea en el presente trabajo permitirá a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1, realizar un análisis predictivo que permita conectar datos con acciones efectivas, estimar la probabilidad (Score) de eventos futuros, segmentar los socios morosos de forma técnica y de esta manera plantear estrategias operativas y/o administrativas que eviten que la cartera vencida siga madurando con el consecuente incremento de las provisiones. Además, se considera los riesgos implícitos en cada una de las etapas de la gestión de cobranzas, y partiendo de esto, se deberán proponer los controles adecuados, considerando para ello, los procesos, los canales, las personas y la tecnología, y de esta manera lograr una seguridad razonable de la eficiencia de la gestión de cobranzas, (Galaz, 2020).

1.3. Pregunta de investigación

¿El fortalecimiento de los procesos de gestión incide en la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi?

¿Qué modelo de gestión se puede diseñar para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que permita establecer controles adecuados en las etapas de recuperación de cartera?

1.4. Objetivos del proyecto

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi donde se identifican los riesgos implícitos en cada una de las etapas de cobranzas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la evolución de la cartera de crédito y de los principales indicadores financieros asociados al riesgo de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi.
- Identificar los principales factores de riesgo que afectan a la calidad de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi.
- Definir los parámetros y/o variables para la definición de las estrategias de cobranza para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi que alimenten el diseño del modelo de gestión.

CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para poder desarrollar este trabajo, es necesario considerar varias definiciones y revisar conceptos y análisis que ya han sido elaborados, los cuales servirán como una guía en el desarrollo de las actividades planteadas, con la finalidad de obtener los resultados a los que deseamos llegar.

2.1. Diseño Organizativo

Es necesario entender con una definición amigable y comprensible que es el Diseño Organizativo, con lo cual tomaremos a varios autores que nos permitan llegar a este requerimiento, nuestra primera definición nos indica:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos (...). Las organizaciones se caracterizan por:

- 1) divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional, sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos;
- 2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia;
- 3) sustitución de personal; por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones, (Hall, 1983, págs. 30-31)

La estructura en la que se basa la organización juega un papel primordial para su buen funcionamiento, es decir, una organización mal estructurada tendrá varias dificultades para lograr sus metas y hacerse sostenible en el tiempo. En tal sentido, se define al diseño organizativo como un “instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente o para cambiar acciones de exploración con acciones de explotación, que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo”, (Galán, 2014, pág. 2).

También, el diseño organizativo proporciona herramientas para actuar directamente sobre la estructura organizativa formal, pero también permite, gradualmente ir modificando la estructura organizativa informal a medio o largo plazo a través de actividades de adoctrinamiento, de gestión de compartimiento de las personas, así como a través de la cultura de la empresa, (Galán, 2014, pág. 12).

Por otro lado, la estructura organizacional se define como “la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente”, (Robbins & Judge , 2013, pág. 480). En consecuencia, los gerentes tienen que considerar los seis elementos fundamentales para diseñar la estructura de sus organizaciones, tales como: “la especialización en el trabajo; departamentalización; cadena de mando; extensión del control; centralización y descentralización; y, formalización”, (pág. 483).

En contexto de las citas antes mencionadas definimos a la estructura organizacional como formal e informal. Siendo la estructura formal una relación entre autoridades y subordinados, mediante un orden jerárquico que inicia con el líder de más alto rango desciende en cascada según el órgano regular a gerentes y empleados de menor jerarquía. A diferencia de la estructura organizativa informal conformada por un aglomerado de relaciones que no se han definido previamente en forma consciente sino más bien según la necesidad de relación entre individuos de esta entidad, básicamente se basa en la confianza que surge entre las personas, obteniendo un ahorro en tiempo y esfuerzo, mejorando el clima organizacional.

Es importante estudiar las cinco partes fundamentales de la organización a través de la siguiente figura1:

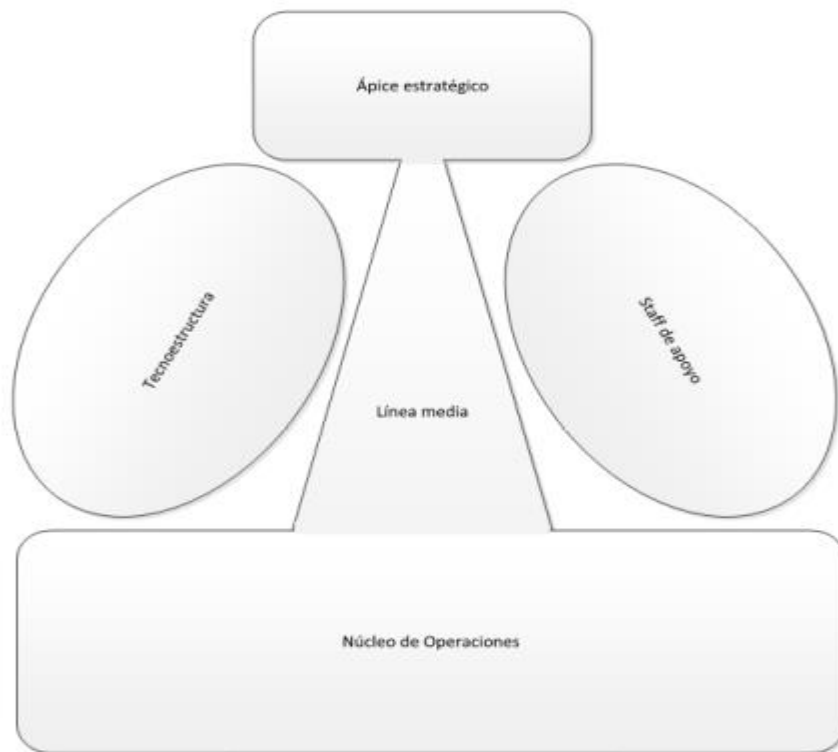


Figura 1 Las cinco partes fundamentales de la organización.
Elaboración por: Mintzberg Henry

Según Henry Mintzberg en la estructura de una organización se pueden identificar cinco partes básicas de la misma.

A medida que la organización se va desarrollando va adoptando divisiones de trabajo más grandes y complejas, entre sus colaboradores aumenta la necesidad de supervisión directa. Se requiere un nuevo colaborador para ayudar a coordinar el trabajo en su conjunto. Así, con la inserción de un directivo se presenta la primera división administrativa del trabajo de la estructura. Mientras la organización adquiere más complejidad y tamaño se van añadiendo más directivos y se construye en consecuencia una jerarquía administrativa de autoridad.

A medida que van evolucionando estos procesos, la organización va requiriendo una estructura de normalización, como medio de coordinación del trabajo en sus colaboradores. Esta normalización se encuentra compuesto por gran parte de analistas que traen consigo un segundo tipo de división administrativa del trabajo entre los que realizan y los que normalizan.

Alcanzamos a ser una organización que consiste en un núcleo de colaboradores, que realizan el trabajo fundamental de producción de servicios y productos, y un componente administrativo de directivos y analistas que se responsabilizan parcialmente de la coordinación de su trabajo, lo cual nos conduce a la descripción conceptual de la organización mostrada en la figura 1.

En base a este esquema de estructura organizacional, se fundamenta el diseño de un modelo de gestión que tiene como objetivo fortalecer la recuperación de la cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1.

2.2. Modelo de gestión

Se precisa necesario definir el término modelo de gestión, el cual proviene del concepto italiano de modelo, que define “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”, (Real Academia Española, 2017). Un modelo es de referencia estratégico para la gestión de la organización, que permite crear un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como, establecer las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización para la consecución de sus objetivos. La palabra gestión proviene del latín *gestio*, -ōnis y hace referencia “a la acción y al efecto de gestionar o de administrar” , (Real Academia Española, 2017). Se trata, de la acumulación de diligencias propias para el logro de un negocio. Por lo tanto, un modelo de gestión se puede definir como un prototipo a seguir como una referencia para planificar, organizar, direccionar y controlar a un ente social. El modelo de gestión se enfoca en tres pilares fundamentales en la organización: los procesos, las personas y la tecnología, de acuerdo a la siguiente figura 2:

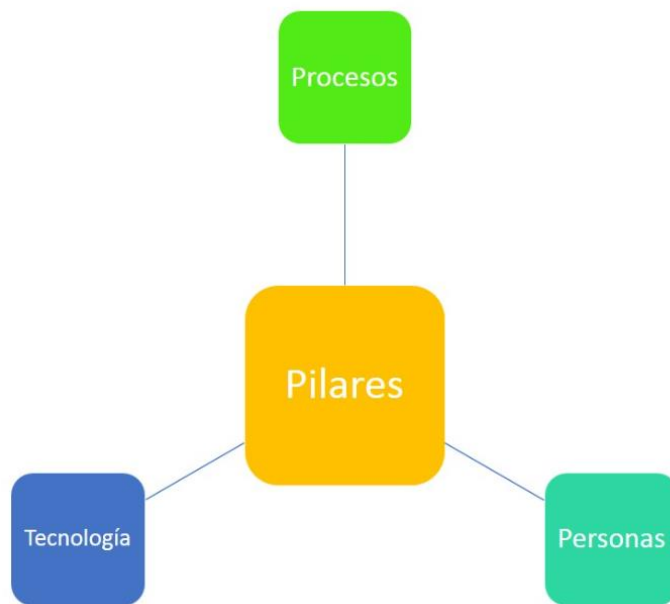


Figura 2 Los pilares fundamentales del modelo de gestión.
 Elaborado por: Rodríguez Grecco Jorge

Es primordial que estos pilares se encuentren alineados con la misión, visión y valores de las entidades, solo con su vinculación e integración las organizaciones podrán alcanzar los objetivos propuestos. Su transformación es lo que permite asegurar resultados óptimos, minimizando los principales factores de riesgo para el logro de los objetivos, (Grecco, 2018, pág. 15).

Además, se explica que un modelo de gestión con apoyo de la tecnología puede ayudar a la toma de decisiones una vez descompuesto en cuatro partes; por procesos; por roles o actividades; por sistemas, y por flujo o distribución de información, como se muestra en la siguiente figura:

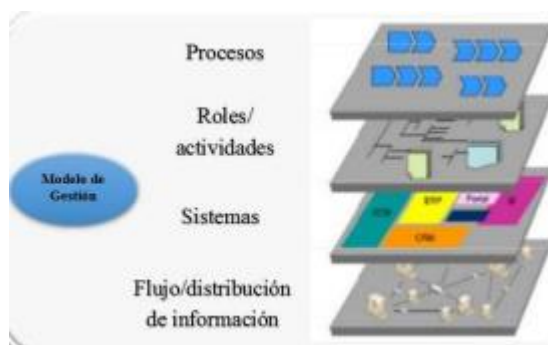


Figura 3 Descomposición de un modelo de gestión.
 Elaborado por: Rodríguez Grecco Jorge.

2.3. Modelo de Gestión por Procesos

El modelo de recuperación de cartera está diseñado en base a la gestión por procesos, es decir, la utilización de las partes relacionadas en el paso a paso para lograr los 30 objetivos comunes que pretenden alcanzar las Cooperativas de Ahorro y Crédito que conforman el segmento 1. Con la finalidad de implementar el modelo de gestión para la recuperación de cartera, se toma como plataforma una herramienta en Project Management Institute, Inc. (PMI), que incluye una Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®), la cual representa un criterio de buenas prácticas que goza de un reconocimiento internacional, en lo que ha aplicado estándares de gestión, administración y dirección de proyectos, mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de 47 procesos, distribuidos en 5 macroprocesos (Project Management Institute 2013, 554) generales a definir:

1. Procesos de Inicio: compuesto por aquellos procesos utilizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase del proyecto, es decir, se delimita el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales, se identifican los clientes internos y externos que van a participar y ejercer influencia sobre el resultado global del proyecto y se selecciona el director del proyecto, toda esta información se ingresa en el acta de constitución del proyecto y el registro de interesados. En conclusión, esta es la fase inicial de diseño de un modelo de gestión que desea implementarse para el proceso de recuperación preventivo y oportuno de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1.

2. Procesos de Planificación: Se compone por aquellos procesos diseñados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir, refinar los objetivos y desarrollar las líneas de acción requeridas para alcanzar dichos objetivos, este plan es desarrollado para la dirección de proyectos y los documentos del proyecto que se utilizarán, analizando todos los aspectos del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados; en resumen el modelo de gestión en diseño, es la etapa para planificar cada una de las actividades a ejecutar en función de los objetivos definidos.

3. Procesos de Ejecución: son procesos diseñados para completar el trabajo definido en el plan de la dirección del proyecto, a fin de satisfacer las especificaciones del mismo, El modelo de gestión comienza con la ejecución de su diseño con la agrupación de personas responsables y la administración de recursos.

4. Procesos de Monitoreo y Control: su función principal es rastrear, analizar, dirigir el proceso, y en general, monitorear el desempeño del proyecto; además, se identifican las áreas en las que el plan requiere modificaciones y se inician los mismos. Debe controlar los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas; monitorear las actividades del proyecto para medir el desempeño e influir en los factores que podrían aludir el control integrado de cambios de modo que únicamente se implemente cambios aprobados. Se revisan los exámenes y observaciones necesarias para garantizar un modelo de gestión eficaz y eficiente para cumplir el objetivo establecido.

5. Procesos de Cierre: está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de Procesos de Dirección del Proyecto, a fin de completar y verificar formalmente que se haya concluido en su totalidad y se establece formalmente el cierre del proyecto. Es decir, es la etapa en la que se da por concluido el diseño del modelo de gestión para su aplicación.

En cada uno de estos macroprocesos intervienen 10 aspectos claves o áreas de conocimiento, que la guía PMBOK® incorpora y se enuncian a continuación. Gestión de la integración; Gestión del alcance; Gestión del tiempo; Gestión del coste; Gestión de calidad; Gestión de recursos humanos; Gestión de comunicación; Gestión de riesgos; Gestión de adquisiciones; y, Gestión de stakeholders” (Project Management Institute 2013, 556).

2.4. Objetivos del Modelo de Gestión

El objetivo principal de un modelo de gestión es apoyar a las organizaciones públicas o privadas a mejorar su funcionamiento. Además, su propósito es realizar diligencias conducentes al logro de los objetivos empresariales, es decir, ejecutar acciones que den cumplimiento a su razón de ser, y en la continuidad permitan prever y resolver dificultades en la administración de los procesos. También, tiene

como función incluir los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar las diversas etapas y actividades de la organización.

2.5. Crédito y Cobranzas

2.5.1. Crédito:

El origen etimológico de la palabra crédito, proviene del latín *credium*, de *credere*, que significa tener confianza; es decir, la confianza es la base del crédito, sin embargo, al mismo tiempo implica un riesgo.

En términos generales, crédito se entiende la entrega en el presente de algo tangible o intangible que tiene valor, con la condición de devolverlo en el futuro. En la vida económica y financiera, se entiende por crédito, “el contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses” (Morales y Morales 2014, 23). En una definición más amplia se precisa crédito como la disposición desde el punto de vista del acreedor (acreditante), de pactar una formalidad de crédito a través de un contrato, en otras palabras, un tratado con la finalidad de concretar una operación de crédito, en la que el acreditante, entiende que da la cesión en propiedad comúnmente compensada de capital (concesión de crédito) y, por parte el deudor acepta de aquél capital con la obligación de acreditar intereses y devolverlo en la forma negociada (Koch 1946, 21-3).

2.5.2. Características del Crédito:

Las definiciones citadas anteriormente, contienen ciertos elementos comunes y esenciales del crédito, por consiguiente, se puede entender como características del mismo las siguientes que “según (Zúñiga, 1987, págs. 20-23)” las define:

- a. Valor: las cosas que se conviene ceder en un crédito y el compromiso de devolverlas, tienen un valor económico determinado para las partes. Generalmente, está representado en términos monetarios.
- b. Transferencia: el importe del crédito llega a ser propiedad del deudor por la transmisión de dominio, pero no como capital propio, sino que permanece como capital prestado; por esta razón, en el balance del deudor se registra en el pasivo,

no en la cuenta de capital, sino en la de acreedores; y en el balance del acreedor se registra en el activo, en las cuentas por cobrar.

c. Deuda: la concesión de un préstamo, con la obligación o condición de reembolsarlo quien lo recibe, crea simultáneamente una deuda igual al importe del capital prestado. Desde el punto de vista del prestamista, es un crédito o derecho de acreedor, y desde el recibe el dinero o bien es una deuda o pasivo a pagar. La transacción se realiza mediante el intercambio de valores: el acreedor entrega al deudor recursos o poder de adquirirlos y el deudor le entrega a aquél un documento en el que se obliga a reembolsarle el principal más los intereses, en la fecha pactada. Los documentos o instrumentos utilizados regularmente para darle validez jurídica y comercial a la transacción son el pagaré, la letra de cambio, certificados de prenda, vales o bonos de prenda, hipotecas, contratos, entre otros.

d. Tiempo y precio: la finalidad del crédito por parte del acreedor es la de obtener una ganancia o beneficio, la máxima posible. El crédito crea un capital adicional al prestamista; incrementa su capital inicial por medio del interés que le pagará el deudor. El interés o rédito representa para el deudor el costo de obtener y usar en el tiempo un capital determinado. Cuanto mayor sea el tiempo que el capital esté prestado, mayor será la suma por concepto de intereses que tendrá que pagar el deudor y mayor la que percibirá el acreedor por el mismo concepto a su vencimiento. De manera que el crédito posee una dimensión temporal y su rendimiento está en función de la tasa de interés y del plazo que se fije.

e. Confianza y Creencia: seguridad en la voluntad de cumplir la promesa de pago hecha, y fe en la capacidad de pago del deudor; son conceptos un tanto subjetivos. En la práctica bancaria y en las legislaciones modernas, existen numerosos mecanismos para reducir las posibilidades de pérdida en las operaciones de crédito en que intervienen en algún grado la confianza y la creencia.

2.5.3. Las 5 C del crédito:

Para (Zúñiga, 1987, págs. 28-34) las 5 C del crédito contemplan los factores de riesgo que deberán ser evaluados al realizar un análisis de crédito, los mismos se muestran en la figura 5, y se detallan a continuación:

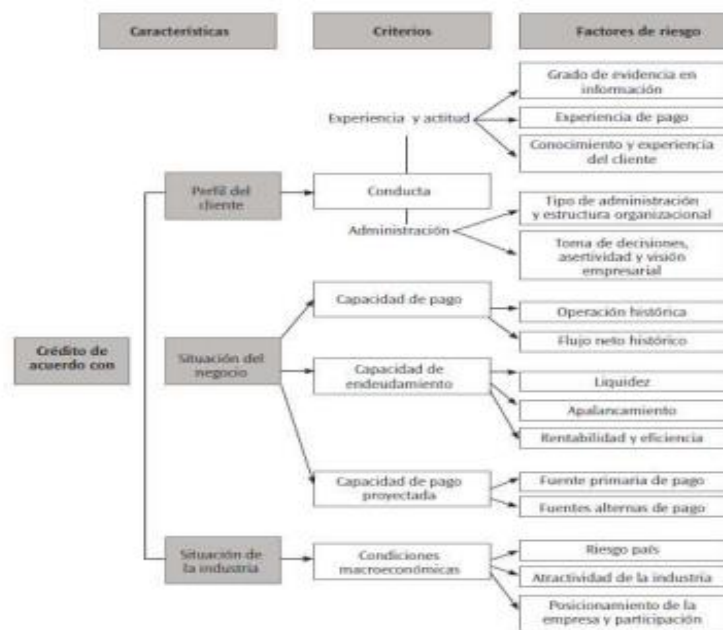


Figura 4 Las 5 c del crédito.
Elaborado por: Morales José y Arturo Morales

- a. Conducta: el propósito de evaluar la conducta es para determinar la calidad moral (experiencia y actitud) y la capacidad administrativa de los clientes a través de un análisis cualitativo del riesgo del deudor. La evaluación de este aspecto se realiza a través de la calificación de la conducta del deudor, donde se estudian los siguientes factores:
- Grado de evidencia de la información: se evalúa la calidad de la información financiera del deudor que es presentada a los bancos donde solicitan el crédito.
 - Experiencia de pago: se evalúa el comportamiento del historial de pago del deudor con los bancos en los últimos 24 meses; asimismo, se analiza la oportunidad de pago en sus obligaciones y el cumplimiento en sus líneas y contratos crediticios.
 - Conocimiento y experiencia de crédito: se estudia el comportamiento de pago del deudor con terceros (otras instituciones financieras y proveedores). La consulta del historial de pago se realiza en el Buró de Crédito, pieza fundamental de este análisis. Además, dentro de este rubro se evalúa el impacto de las demandas administrativas y judiciales en la operación de la empresa.

- Tipo de administración y estructura organizacional: este factor analiza la estructura organizacional de la empresa, mediante este análisis se determina la capacidad que tiene el deudor para optimizar la operación de sus negocios.
 - Toma de decisiones, asertividad y visión empresarial: se evalúa la capacidad empresarial del cliente para construir un historial exitoso de rentabilidad y un manejo prudente de la operación de sus negocios.
- b. Capacidad de pago histórica: el propósito de analizar esta capacidad, es para evaluar la habilidad del cliente de haber generado, en el pasado, los recursos suficientes para cumplir con sus compromisos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero, para lo cual se estudia también dos factores:
- Operación histórica: se valora el comportamiento de las ventas y utilidades del cliente, reflejadas en el estado de resultados, con este análisis se describe las tendencias significativas de las ventas y de las utilidades durante los dos últimos años.
 - Flujo neto histórico: se evalúa la capacidad de generar recursos (efectivo) provenientes de la propia actividad del negocio, este análisis se basa en el estudio detallado del flujo de efectivo (total) del cliente.
- c. Capacidad de endeudamiento: el propósito de este factor es medir la solidez de la estructura financiera de la empresa, evaluando la capacidad de los recursos solicitados acordes con su giro principal, se realiza un análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor. Aquí se contempla el análisis de tendencias y comparación con la industria de los índices de:
- Liquidez: este factor analiza la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos a tiempo, y se calcula a través de la siguiente razón financiera:

$$Liquidez = \frac{\text{activocirculante}}{\text{pasivoacortoplazo}}$$

- Apalancamiento: Este indicador analiza la estructura financiera (recursos de capital y de deuda) que el deudor utiliza para llevar a cabo las operaciones

de la empresa. Su estructura financiera se mide a través del análisis del estado actual y de la tendencia de las siguientes razones financieras:

$$a. \text{Apalancamiento} = \frac{\text{pasivototal}}{\text{capitalcontable}}$$

$$b. \text{PalancaFinanciera} = \frac{\text{pasivototal}}{\text{capitalcontable}}$$

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

$$a. \text{ROA} = \frac{\text{utilidadneta}}{\text{activototal}}$$

$$b. \text{ROE} = \frac{\text{utilidadneta}}{\text{capitalcontable}}$$

d. Condiciones macroeconómicas: el propósito de este factor es determinar el comportamiento de la industria en su conjunto, para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortaleza financiera del deudor, y se mide por los siguientes factores:

• Riesgo país: se refiere al riesgo que asumen las entidades financieras por el posible impago por operaciones comerciales o préstamos que realizan a los sectores público y privado de otro país.

• Perspectiva de la industria: se determina la situación y perspectiva de crecimiento de la industria a la que pertenece el deudor dentro del contexto del perfil macroeconómico del país. Se evalúa el nivel de riesgo o atractividad de la industria mediante tres factores: el económico, el de portafolio y el financiero.

• Posicionamiento de la empresa y participación: este factor busca comparar a la empresa dentro de su industria, para determinar sus ventajas competitivas sostenibles y las desventajas frente a sus competidores.

e. Capacidad de pago proyectada: este factor tiene por objetivo analizar la capacidad que tiene un cliente para generar efectivo suficiente en el futuro,

y cumplir sus compromisos financieros, con base en la viabilidad de su negocio.

2.5.4. Cobranza

La cobranza es una actividad imprescindible en las entidades financieras, que busca recuperar de manera oportuna y eficiente el retorno de los créditos concedidos a sus clientes o socios más los intereses por la transacción realizada. En este sentido, se define como “Todo convenio entre el cedente y la institución financiera remitente en virtud del cual este último asume la obligación de efectuar un cobro de un tercero (librado) y/o una aceptación de un tercero, entregar documento contra pago y/o aceptación” (Hernández Marti 1999, 516). En este mismo orden de ideas, se entiende por cobranza bancaria aquella que ejecuta un proceso de presentar y gestionar el cobro de valores o documentos a sus respectivos giradores, con el fin de que se pague el valor económico correspondiente. Para tal fin, existen diversos documentos para su cobro, tales como: letras, pagarés, cheques, cédulas hipotecarias, entre otros. La operación implica una orden del cliente y se formaliza por medio de un escrito en el que se detalla los documentos, la comisión que se cobrará y las instrucciones del cliente (Escoto 2007, 101). Las estrategias que se usan para la cobranza se establecen de acuerdo con el grado de cumplimiento que haga en los pagos del crédito el cliente, es decir, de acuerdo cómo será su cumplimiento en los pagos del crédito. Los tipos de cobranza existentes en las entidades financieras generalmente son los siguientes:

- a. Cobranza normal: emisión de estado de cuenta o factura con recepción de pago por medios convencionales.
- b. Cobranza preventiva: en esta etapa se utiliza algunos recordatorios de fechas de vencimiento próximas o recientes para los clientes, puede ser telefónicamente, correos electrónicos, mensajes de texto o visitadores.
- c. Cobranza administrativa: es la cartera de clientes que esta por vencer y que no ha tenido gestión anterior, la misma debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores de recuperación de crédito.

d. Cobranza domiciliaria: el cliente se encuentra atrasado con el pago de sus cuentas, se realiza la visita domiciliaria para definir el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso.

e. Cobranza extrajudicial: se realiza para todas las cuentas vencidas, donde se ha aplicado algún tipo de gestión de cobranza anteriormente y sus resultados han sido infructuosos.

f. Cobranza prejudicial: esta cobranza la realizan empresas propias o prestadoras de servicios de los bancos o cualquier otra institución, y comienza con el atraso de uno o más pagos de un crédito, buscan persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones y de esta forma eviten un juicio.

g. Cobranza judicial: se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos que constituían las garantías. El acreedor inicia el trámite ante los tribunales de justicia correspondientes para que a través de un juicio se dicte la sentencia para recuperar el saldo del crédito y los gastos de cobranza.

2.5.5. Importancia de la gestión de cobranza

Una venta no deberá considerarse efectiva hasta que se registre el ingreso a la empresa mediante efectivo, cheques o transferencias electrónicas, es así, que toda empresa o industria que utilice el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes es una actividad que genera un trabajo de gran importancia en la administración de las empresas (Morales y Morales 2014, 145). La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantengan sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de los productos; por esta razón, es importante esta gestión para el funcionamiento y continuidad en el mercado en todo tiempo de empresa u organización independientemente de la actividad comercial a la que este dedicada. Es importante que las empresas determinen estrategias de cobranza, para esto es necesario, segmentar la cartera de clientes, de acuerdo con las características comunes de los clientes y las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda.

Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, todos ellos adecuados al segmento que haya definido.

2.5.6. Recuperación de Cartera

Es necesario para comprender de qué se trata la recuperación de cartera, entender primero que es la cartera de crédito, la cual se define como el “conjunto de valores activos (colocaciones representadas por títulos de crédito) que posee un intermediario financiero, constituye el mayor de los activos y la más importante fuente generadora de utilidades para la institución” (Hernández 1996, 60). En tal sentido, indagando la legislación vigente del ente rector en materia de Economía Popular y Solidaria, define el termino gestión preventiva de recuperación de cartera como “todas las acciones y gestiones de notificación de la aproximación del vencimiento de una obligación de crédito, las que por su naturaleza corresponden a un proceso adecuado de administración y gestión de riesgo crediticio cuyo costo no es imputable a los socios, clientes o usuarios” (EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2013, art.1). De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las acciones y gestiones que se realizan para la recuperación de cartera, se presenta de forma esquemática las propuestas para emprender el seguimiento y control de los deudores que no cumplen en tiempo y forma con los pagos del crédito, tales como: carta de cobranza, llamada de cobranza, enviar la cuenta a una agencia de cobranzas, enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranzas o cancelar la cuenta. Siguiendo con el análisis normativo, el ente regulador en el tema monetario y financiero explica que “(...) la etapa de recuperación incluye los procesos de recuperación normal, extrajudicial o recuperación judicial, las mismas que deben estar descritas en su respectivo manual para cumplimiento obligatorio de las personas involucradas en este proceso” (EC Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, art.3). La disponibilidad de recursos para mantener activas las operaciones de una institución financiera, dependen en primera instancia de la efectividad en las recuperaciones de los préstamos otorgados, por tanto, debe mantener niveles óptimos de recuperación de cartera con niveles mínimos de morosidad para garantizar el crecimiento de la institución y de su sana posición financiera que acredite la confianza de los socios o clientes. En el proceso de recuperar cada crédito, es indispensable que la institución financiera, posea un

manual o instructivo de cobro, tal cual lo dispone los entes de control, el mismo debe incorporar los procedimientos administrativos de cobro, con la descripción de las acciones pertinentes y la asignación de responsabilidades. Cabe mencionar que el manual de cobro, debe detallar pormenorizadamente los procedimientos a seguir en la recuperación de cada préstamo. Algunas de las acciones que debe definirse son:

- Procedimientos de comunicación con el cliente (recordatorios de vencimiento, acciones amistosas de cobro, notificaciones previas a la acción judicial).
- Procedimientos judiciales para la recuperación de los préstamos.
- Procedimientos para la localización de bienes embargados.
- Procedimientos para la venta de bienes asignados.

Además, es indispensable que, en la gestión de recuperación de cartera, se determine actividades de control y seguimiento global, que permita conocer el comportamiento de los deudores en sus pagos y controlar la tendencia en los créditos morosos, especialmente por su impacto en los índices que maneja la institución (Hernández 1996, 72-3).

2.6. Gestión de Riesgo

La gestión de riesgos es parte fundamental de la estrategia y del proceso de toma de decisiones en la empresa, por ello, es esencial que la alta dirección lidere el proceso de gestión de riesgos, no solo involucrándose en el proceso de implantación, sino exigiendo que las decisiones tomadas, se controlen y evalúen según criterios de rentabilidad (Soler Ramos, y otros 1999, 1). Se entiende por “riesgo la posibilidad de sufrir un daño”. Al tratar de riesgos económico-financieros, el daño consiste en una pérdida de valor económico. Para caracterizar completamente el riesgo sería necesario considerar todos los posibles escenarios futuros, asignarles una probabilidad y determinar los resultados económicos derivados de mismos, para conocer cuál es la probabilidad de las posibles pérdidas futuras (4).

El riesgo tiene una naturaleza multidimensional ya que un activo financiero puede coexistir diferentes tipos de riesgo, “según (Vilariño Sanz 2001, 12-15)” los principales son:

Riesgo de crédito. - Se define como la posibilidad de sufrir una pérdida originada por el incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago. El incumplimiento suele estar motivado por un retroceso en la solvencia de los agentes prestatarios, relacionado con problemas de liquidez, pérdidas continuadas, e incluso quiebra en el caso de las empresas, o por disminución de los ingresos, aumentos de los tipos de interés, aunque también puede producirse por ausencia de voluntad de pago.

Riesgos de mercado. - Con este término se describe las posibles pérdidas que pueden producirse por movimientos adversos de los precios de mercado.

Riesgo de interés. - Es la pérdida que puede producirse por un movimiento adverso de los tipos de interés, y se materializa en pérdidas de valor de mercado de activos financieros sensibles a tipo de interés como son los títulos de renta fija (pública y privada), pero también los derivados como los swaps, los futuros y forward sobre tipos de interés a corto y largo plazo, las opciones sobre bonos o sobre futuros bonos.

Riesgo de liquidez. - Se define como la posibilidad de sufrir pérdidas originadas por la dificultad, total o parcial, de realizar ventas o compras de activos sin sufrir una modificación sensible de los precios. También se refieren a las pérdidas originadas por encontrar dificultades en la financiación necesaria para mantener el volumen de inversión deseado.

Riesgo país. - Se define como el riesgo de materialización de una pérdida que sufre una empresa, o un inversor que efectúa parte de sus actividades en un país extranjero como resultado de contexto económico y político de estado extranjero; la pérdida puede ser debida a una inmovilización de los activos (confiscación de bienes, bloqueo de fondos, moratoria o repudio de deudas), o la pérdida de un mercado, debido a las razones anteriores.

Riesgos operativos. - Las transacciones financieras deben ser registradas, almacenadas, contabilizadas, además de ser necesario la realización de un

seguimiento durante su vida hasta que sean finalmente canceladas. Todos estos aspectos tienen un soporte documental preciso, y unas normas y procedimientos de administración y control. Cualquier discrepancia entre lo que “debe ser” y lo que “realmente es”, produce la materialización de riesgo operativo.

Riesgo legal. - Este tipo de riesgo se presenta por la posibilidad de que existan errores en la formulación de los contratos y, en este sentido, se pueda considerar una modalidad de riesgo operativo; pero también se presenta el riesgo legal por una interpretación de los contratos diferente a lo esperado. Que incluir el posible incumplimiento de regulaciones legales y el riesgo legal originado por conflictos de interés. Para identificar los principales factores de riesgo que afecta a la calidad de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, es necesario revisar la normativa ecuatoriana que expedido la (EC Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, art.2) mediante Resolución No. 182-2015-F que explica sobre las “Normas para la administración integral de riesgos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales” que establece disposiciones para identificar, medir, priorizar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgo. Hasta este momento, se ha expuesto los fundamentos teóricos para esta investigación; del cual se pudo argumentar epistemológicamente la necesidad de diseñar un modelo de gestión para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que permita identificar los riesgos implícitos en cada una de las etapas de cobranzas y de esta manera proponer controles.

2.7. ISO 9001

Tradicionalmente los riesgos se han tratado de forma no estructurada, mediante soluciones puntuales tomadas como acción correctiva a un accidente o incidente ocurrido y con el daño ya causado. La Gestión del riesgo es un conjunto de técnicas y herramientas de apoyo y ayuda para tomar las decisiones apropiadas, de una forma lógica, teniendo en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos acordados; y tiene como objeto la prevención de los mismos en lugar de la corrección y la mitigación de daños una vez que éstos se han producido, por lo que resulta claramente ventajoso para las organizaciones que

adopten y pongan en uso herramientas y mecanismos de Gestión de riesgos. La Norma ISO 9001:2015 está orientada hacia un enfoque preventivo que se acentúa con los aspectos referidos a la Gestión del Riesgo, que consisten en reconocer los riesgos dentro de una organización y llevar a cabo las actuaciones necesarias para evitar que se produzcan. De este modo se podrá obtener una buena producción y alcanzar la satisfacción de los clientes.

La incorporación del Enfoque basado en Riesgos en la nueva norma ISO 9001:2015 implica que cuando las empresas adapten sus sistemas de gestión basados en la norma del 2008, deberán incluir métodos o procedimientos para la evaluación, administración, eliminación y/o minimización de los riesgos.

2.8. ISO 31000

Este conjunto de métodos o procedimientos conforman la Gestión del Riesgo, y una buena forma de lograr que los mismos resulten efectivos consiste en tomar como guía a los principios básicos que establece la Norma ISO 31000:

1. Crear y proteger el valor: Contribuye a la consecución de objetivos, así como a la mejora de aspectos tales como la seguridad y salud laboral, cumplimiento legal y normativo, protección ambiental, etc.
2. Estar incorporada en todos los procesos: No debe ser entendida como una actividad aislada sino como parte de las actividades y procesos principales de una organización.
3. Ser parte del proceso para la toma de decisiones: La gestión del riesgo ayuda a la toma de decisiones evaluando la información sobre las distintas alternativas de acción.
4. Ser usada para tratar con la incertidumbre: La gestión de riesgo trata aquellos aspectos de la toma de decisiones que son inciertos, la naturaleza de esa incertidumbre y como puede tratarse.
5. Ser estructurada, sistemática, y oportuna: Contribuye a la eficiencia y, consecuentemente, también a la obtención de resultados fiables.

6. Basada en la mejor información disponible: Los inputs del proceso de gestión de riesgos están basados en fuentes de información como la experiencia, la observación, las previsiones y la opinión de expertos.

7. Adaptarse al entorno: Hecha a medida de la propia organización, alineada con su contexto externo e interno y con su perfil de riesgo.

8. Considerar factores humanos y culturales: Reconoce la capacidad, percepción e intenciones de la gente, tanto externa como interna que pueda facilitar o dificultar la consecución de los objetivos de la organización.

9. Ser transparente, inclusiva, y relevante: La apropiada y oportuna participación de los grupos de interés y, en particular, de los responsables a todos los niveles, deben asegurar que la gestión del riesgo permanece relevante y actualizada.

10. Dinámica, sensible al cambio, e iterativa: La organización debe velar para que la gestión de riesgos detecte y responda a los cambios de la empresa. Conocer como ocurren los acontecimientos externos e internos, cambio del contexto, nuevos riesgos que surgen y otros que desaparecen.

Facilitar la mejora continua de la organización: Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar continuamente, tanto en la gestión del riesgo como en cualquier otro aspecto de la organización.

2.9. COSO

El modelo o metodología COSO surge en el año 1985. Sus siglas responden a Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, que es una organización de carácter voluntario constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en Estados Unidos. Nace con la misión de crear y proporcionar conocimiento frente a tres grandes temas relacionados:

- La gestión del riesgo empresarial (ERM).
- El control interno.
- La lucha contra el fraude.

2.10. Probabilidad de riesgo

Clasificación	Probabilidad	Comentarios
4	1:10	Ocurrencia casi segura o con alta probabilidad
3	1:100	Ocurrencia altamente probable
2	1:1000	Ocurrencia ocasional posible
1	$\geq 1:10000$	Ocurrencia rara y no se cree ni espera que suceda

2.11. Clasificación de severidad.

Clasificación	Descripción	Comentarios
20-30	Alta o mayor	Impacto mayor en el paciente; puede llevar a su muerte o provocarle consecuencias de largo plazo.
10-19	Moderada	Impacto moderado; puede ocasionar consecuencias de corto plazo para el paciente
1-9	Riesgo bajo o menor	Impacto menor; sin consecuencias o con consecuencias menores

Alta severidad	2 - Alta severidad Baja frecuencia (infecciones de torrente sanguíneo causadas por contaminación de solución intravenosa)	1 - Alta severidad Alta frecuencia (infecciones de transmisión sanguínea a partir de la re-utilización de jeringas y agujas)
Baja severidad	4 - Baja severidad Baja frecuencia (infecciones a partir de la ropa hospitalaria)	3 - Baja severidad Alta frecuencia (infecciones de tracto urinario)
	Baja frecuencia	Alta frecuencia

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El tipo de estudio que se empleará para lograr los objetivos planteados, se define como descriptivo, puesto que se realizarán registros y análisis del comportamiento del Sector Financiero Popular y Solidario con un enfoque preciso a las cooperativas del segmento 1 de Cotopaxi, al mes de julio 2022, a las cuales les servirá de referencia éste trabajo de investigación. Con el propósito de recopilar la información, se empleó fuentes primarias, por lo cual también se considera de campo, mediante la aplicación de métodos de observación empíricos en la experiencia en estudio a través de la descripción procedimental. Conjuntamente, se analiza el resultado de los principales indicadores del sector cooperativo del segmento 1 que miden la morosidad, liquidez, solvencia y rentabilidad, los cuales se encuentran documentados y publicados en la página Web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como guía para tomar decisiones fundamentadas en el diseño del modelo de gestión para la recuperación de cartera. Con respecto a las fuentes secundarias, se usarán los diferentes libros, artículos científicos, documentos oficiales, páginas web reconocidas, entre otras; todas debidamente citadas en la bibliografía, los mismos se han analizado detenidamente para determinar los conceptos a utilizarse en esta investigación; también, se estudiaron resoluciones, oficios, circulares y estudios especiales desarrollados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En función del trabajo realizado documentalente, a continuación, se explica los elementos teóricos y estadísticos que sustentan la investigación.

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra conformado por 625 entidades financieras, de las cuales 30 son bancos, 584 cooperativas de ahorro y crédito (incluida la caja central FINANCOOP), 4 mutualistas, 2 tarjetas de crédito y 5

banca pública (EC Banco Central 2019, párr. 8); y se encuentran sujetas a la regulación que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

A continuación, se describe en términos económicos y porcentuales algunas revisiones hechas a informes económicos que se encuentran disponibles en documentos oficiales del Banco Central del Ecuador, específicamente, en lo que concierne a las tasas activas de interés vigentes comparativas a diciembre 2021 y enero 2022 con el fin de evaluar su comportamiento recientemente, en la tabla 1, se puede observar las tasas vigentes en este período y los cambios que han tenido:

Tabla 1 Tasas vigentes en este período y cambios

Segmento de crédito	Tasa de Interés máxima vigentes al 31 de Dic del 2021	Tasa activa efectiva máximas vigente desde el 01 de Ene del 2022	Variac
Productivo corporativo	9,33	8,86	-0,47
Productivo empresarial	10,21	9,89	-0,32
Productivo PYMES	11,83	11,26	0
Comercial ordinario			0
Comercial prioritario corporativo			0
Comercial prioritario empresarial			0
Comercial prioritario PYMES			0
Consumo ordinario	17,3	16,77	-0,53
Consumo prioritario			0
Educativo	9,5	9,5	0
Educativo Social	7,5	7,5	
Inmobiliario	11,33	10,4	-0,93
Vivienda de interés público / social	4,99	4,99	0
Microcrédito minorista	28,5	28,23	-0,27
Microcrédito Acum. Simple	25,5	24,89	-0,61
Microcrédito Acum. Ampliada	23,5	22,5	-1
Inversión pública	9,33	9,33	0

Fuente: Banco Central del Ecuador

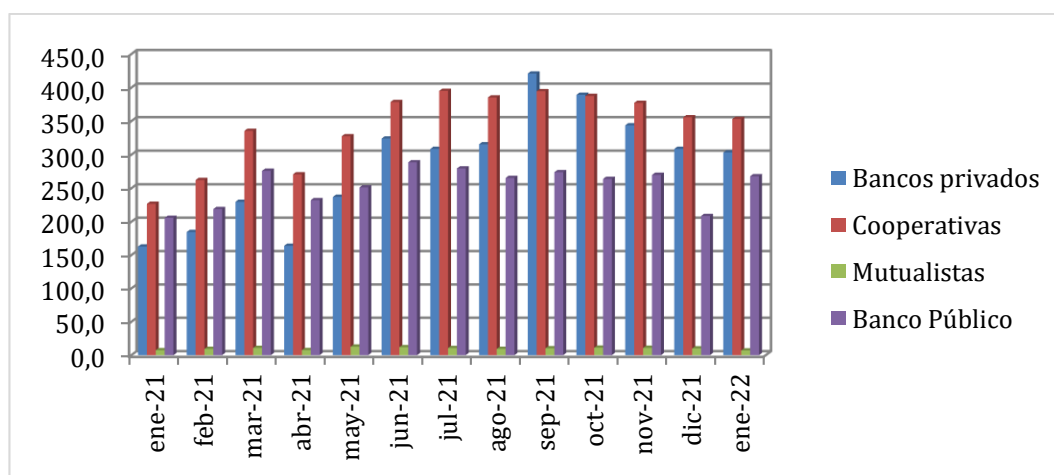
Elaboración: propia

En la tabla 1, se observa que comparando las tasas activas máxima con la tasa efectiva entre un periodo y otro, las mismas presentan variación en pocos casos y algunas son aprobadas desde agosto de 2015; esta variación se puede determinar cómo un incentivo al disminuir algunas de ellas para endeudarse, específicamente

a los fines de incrementar el consumo, erogaciones de carácter educativas; inmobiliarias; microcréditos.

En este orden de ideas, también se evaluó el volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero nacional (ver gráfico 1), el dato más reciente es a enero de este año muestra la cantidad de en donde se establece que el segmento donde más crecimiento existe es en las Cooperativas:

Figura 5 Volumen de Crédito en millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador, ene 2022

Elaboración: propia

Podemos observar que la banca privada, perdió su liderazgo a partir del año 2021 solamente en septiembre del 2021 volvió a encabezar los créditos, siendo la constante el alza en el segmento de Cooperativas.

3.1. Sector Financiero Popular y Solidario:

Toda vez que se ha estado examinando el entorno del cual se desprende las cooperativas desde el punto de vista macro, es decir, del Sistema Financiero Nacional Bancos ahora es preciso explicar el sector financiero popular y solidario en el que se encuentran incluidas las figuras cooperativas y otras de similar naturaleza. En función de lo expuesto, desde la óptica normativa a partir de septiembre de 2014 se implementó el Código Orgánico Monetario y Financiero, como basamento legal que tiene por objeto normar los sistemas monetarios – financieros y lo relacionado a sistemas de valores y seguros del Ecuador. Además, en el artículo 163 del mismo documento determina que “el sector financiero popular

y solidario está compuesto por: cooperativas de ahorro y crédito; cajas centrales; entidades asociativas o solidarias, caja y bancos comunales, cajas de ahorro; y, servicios auxiliares del sistema financiero. También, pertenecen a este sector, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda” (EC Asamblea Nacional 2014, art.163) y faculta a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la función de control y supervisión de las entidades que conforman este sector y que se regirá a las disposiciones del mencionado Código y la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. A continuación, se explica cómo se encuentra distribuido el sector financiero popular y solidario.

3.2. Composición del Sector Financiero Popular y Solidario:

Previo a explicar en forma cuantitativa la distribución del sector financiero popular y solidario, es importante conocer cómo está compuesto y cuál es su naturaleza y objetivo:

- a) Cooperativas de ahorro y crédito: son “organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con el objeto de realizar intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a la regulaciones que emite la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera” (EC Asamblea Nacional 2014, art.445).
- b) Cajas centrales: “son entidades que integran el sector financiero popular y solidario, que se constituyen con, por lo menos, veinte cooperativas de ahorro y crédito o mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda” (EC Asamblea Nacional 2014, art.468).
- c) Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro: son “organizaciones que podrán optar por la personalidad jurídica que se forman por voluntad de sus socios dentro del límite y en la forma de terminada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, auto control social y rendición de cuentas y tendrán la obligación de remitir la información que les sea solicitada por la Superintendencia” (EC Asamblea Nacional 2014, art.458).

d) De servicios auxiliares del sistema financiero: las entidades tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia. Una vez descompuesto el Sector Financiero Popular y Solidario dependiendo de su naturaleza, la Junta de Política Regulación Monetaria y Financiera estableció la segmentación de las entidades del mencionado sector de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos, tal como se distribuye en la tabla 2.

Tabla 2 Segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80.000.000,00
2	Mayor a 20.000.000,00 hasta 80.000.000,00
3	Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000,00
4	Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00
5	Hasta 1.000.000,00

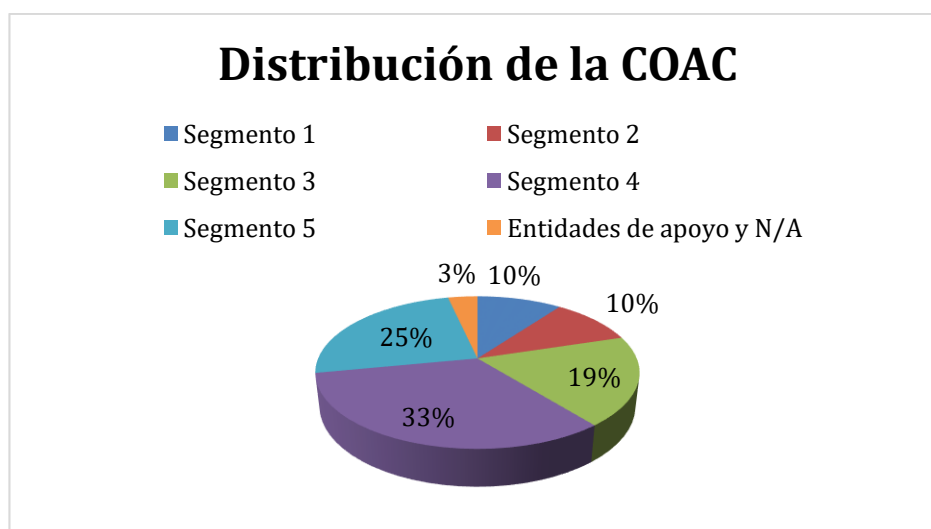
Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Junta de Política Regulación Monetaria y Financiera

Elaboración: propia

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (abril 2022) reporta que en Ecuador existen 485 cooperativas, están distribuidos en cinco (5) segmentos tal como se muestra en el gráfico 5:

Figura 6 Distribución de la COAC



Fuente Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: propia

Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 en Ecuador Como se mencionó anteriormente, el segmento 1 está conformado por 49 cooperativas de ahorro y crédito, la cuales se observan como las más grandes y solidas en el país, esto según cifras actualizadas al mes de abril de 2022 por la SEPS, conforme a sus activos, pasivos, patrimonio, saldo de captaciones y colocaciones. El nombre de estas entidades se detalla a continuación en la siguiente tabla 6:

Código	Razón Social	Provincia
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA MERCED LIMITADA	AZUAY
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO LIMITADA	AZUAY
3	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALFONSO JARAMILLO LEON CAJA	AZUAY
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LIMITADA	AZUAY
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO LIMITADA	AZUAY
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREA LIMITADA	AZUAY
7	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE LIMITADA	BOLIVAR
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LIMITADA	CAÑAR
9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PABLO MUÑOZ VEGA LIMITADA	CARCHI
10	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LIMITADA	CARCHI
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 9 DE OCTUBRE LTDA	COTOPAXI
12	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LIMITADA	COTOPAXI
13	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VIRGEN DEL CISNE	COTOPAXI
14	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO	COTOPAXI
15	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA	CHIMBORAZO
16	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FERNANDO DAQUILEMA LIMITADA	CHIMBORAZO
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ONCE DE JUNIO LTDA	EL ORO
18	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ROSA LIMITADA	EL ORO
19	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LIMITADA	IMBABURA
20	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN TIO LIMITADA	IMBABURA
21	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PADRE JULIAN LORENTE LTDA	LOJA
22	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LIMITADA	LOJA
23	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE LOJA LTDA	LOJA
24	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CALCETA LTDA	MANABI
25	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHONE LTDA	MANABI

26	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 15 DE ABRIL LTDA	MANABI
27	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COMERCIO LTDA	MANABI
28	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LIMITADA	PASTAZA
29	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LIMITADA	PICHINCHA
30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDALUCIA LIMITADA	PICHINCHA
31	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPROGRESO LIMITADA	PICHINCHA
32	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LIMITADA	PICHINCHA
33	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA	PICHINCHA
34	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL LIMITADA	PICHINCHA
34	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA	PICHINCHA
35	CAJA CENTRAL FINANCOOP	PICHINCHA
36	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LIMITADA	TUNGURAHUA
37	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA	TUNGURAHUA
38	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA	TUNGURAHUA
39	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	TUNGURAHUA
40	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA	TUNGURAHUA
41	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC LTDA	TUNGURAHUA
42	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AMBATO LTDA	TUNGURAHUA
43	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKI WASI LTDA	TUNGURAHUA
44	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LIMITADA	TUNGURAHUA
45	CORPORACION NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS	PICHINCHA
46	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA PICHINCHA	PICHINCHA
47	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA AMBATO	TUNGURAHUA
48	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA AZUAY	AZUAY
49	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA IMBABURA	IMBABURA

*Fuente Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaboración propia*

Luego de conocer el nombre de las entidades que conforman el segmento 1, es necesario realizar un análisis sobre el desempeño económico de estas cooperativas, los resultados se presentan en lo sucesivo.

3.3. Desempeño económico de las COAC del segmento 1

Evolución y estructura del activo: La actividad de intermediación financiera de las COAC del segmento 1, El total de activos, al cierre enero de 2022, alcanzó un saldo acumulado de USD 18.989 millones, contrastando a lo obtenido en enero de 2021 donde el rubro alcanzó USD 15.456 millones. En términos anuales, esta cuenta creció en 22,9%. Mensualmente, este rubro creció en 1,2%, frente a diciembre. Anualmente se registró un crecimiento absoluto por USD 3.533 millones, cómo se presenta en la siguiente tabla 5:

Tabla 3 Desempeño económico de las COAC del segmento 1

Principales Cuentas	ene-21	nov-21	dic-21	ene-22	Variación Mensual	Variación Anual
Total	15456	18290	18756	18989	1,20%	22,90%
Activos						
Contingentes	260	355	363	366	1%	40,80%
Total	13318	15912	16353	16562	1,30%	24,40%
Pasivos						
Patrimonio	2128	2279	2403	2417	0,60%	13,60%
Ingresos	167	1949	2157	211	-	26,20%
Gastos	157	1848	2058	201	-	27,90%
Utilidad Neta	10,1	98	99,6	10,1	-	0,10%

Fuente: Asobanca

Elaboración: propia

- Evolución y estructura del pasivo: El pasivo de las COAC del segmento 1 (ver tabla 5), experimentaron un crecimiento del 24,40% de enero 2021 a enero 2022, la variación del crecimiento observado en el total del pasivo se debe principalmente al aporte de las obligaciones con el público. Así mismo, cabe destacar que con respecto al mes de diciembre se incrementó ligeramente en un 1.30%.
- Principales indicadores financieros de las cooperativas del segmento 1 En este apartado, se analizan los resultados de los principales indicadores financieros de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, tales como morosidad, liquidez, rentabilidad y rendimiento de la cartera de crédito.

Además, se puede apreciar en el gráfico 9 la morosidad total por tipo de crédito a diciembre 2018, el cual se encuentra mayormente concentrado en los microcréditos (5,03%); y en menor proporción el comercial prioritario (3,29%); el consumo prioritario (2,78%); el inmobiliario (1,40%); el productivo (1,37%); el consumo ordinario (1,14%); y finalmente, los educativos y vivienda (0%).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

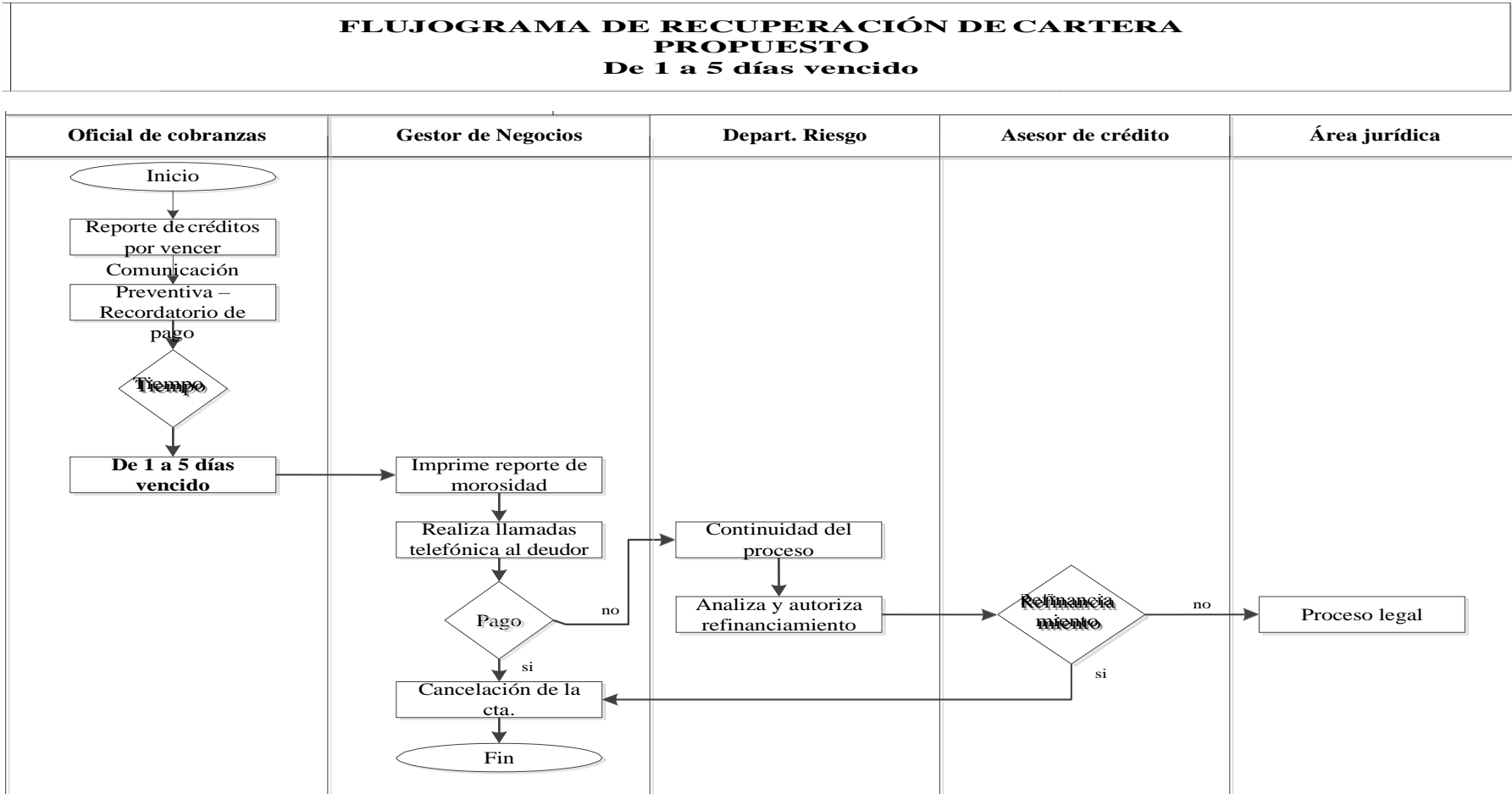
4.1. Análisis e Interpretación de Resultados.

La presente investigación se realizó en base al trabajo interno enfocado principalmente a: la medición, control y mitigación del riesgo de crédito al interior de la cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario perteneciente al segmento 1; para lo cual se aplicó una entrevista al Jefe de Crédito de La cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario.

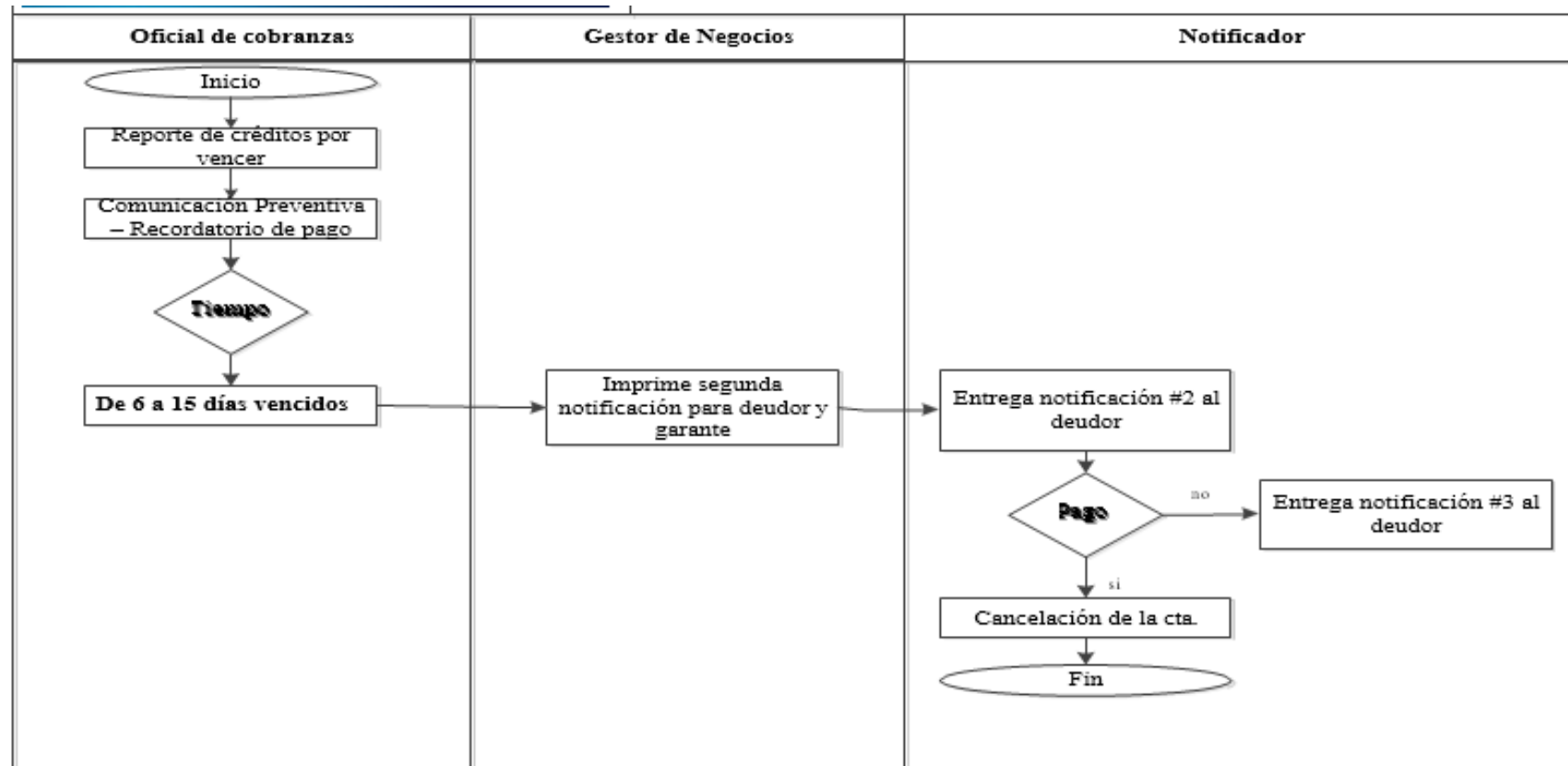
- La cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario perteneciente al segmento 1, han realizado auditorías enfocadas al proceso de crédito, las unidades de Auditoría Interna realizan sus actividades, determinando debilidades y eventos de riesgo, emitiendo sendas recomendaciones a fin de procurar la mejora continua de los procesos y fortalecer el sistema de control interno existente.
- El análisis de cumplimiento de la normativa interna y externa, Evaluación del Sistema de Control Interno, Evaluación a la gestión de colocación y recuperación en el proceso de crédito tiene un alcance completo en la revisión puesto que abarca: la evaluación a la gestión de colocación y recuperación en el proceso de crédito, el análisis de cumplimiento de la normativa interna y externa, la evaluación del sistema de control interno; y, la evaluación a la gestión de colocación y recuperación en el proceso de crédito.
- Las recomendaciones brindan oportunidades de mejora las cuales al ser cumplidas totalmente coadyuvan al mejoramiento del control interno implementado en sus instituciones.
- El examen especial al proceso de crédito es muy importante dentro de su plan anual lo cual proporciona la mayor fuente de ingresos a cada entidad.

- La administración de la cooperativa si ha definido estrategias para la gestión del riesgo de crédito.
- Es necesario la contratación de personal capacitado externo para realizar exámenes especiales al proceso de crédito puesto que el personal de profesionales especializados que tiene los conocimientos y las destrezas necesarias para efectuar esta labor.
- Dentro de la institución se han definido políticas internas sobre el tratamiento de los créditos vinculados, es decir se cumple con lo dispuesto por la Junta de Política Monetaria y Financiera mediante resoluciones; y por la Superintendencia de economía Popular y Solidaria a través de circulares y resoluciones que constituyen normativa externa sobre créditos entregados a colaboradores, directivos o familiares que laboran en las cooperativas de ahorro y crédito objeto de estudio.
- Estoy de acuerdo con las políticas implementadas por el organismo de control sobre castigo de cartera de créditos ya que las políticas emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en lo relativo a castigo de cartera es adecuado.
- Estoy acuerdo con lo dispuesto por el Organismo de Control en lo inherente al procedimiento sobre constitución de provisiones por créditos impagos.
- En la institución se han implementado metodologías para determinar el riesgo en otorgamiento de créditos.

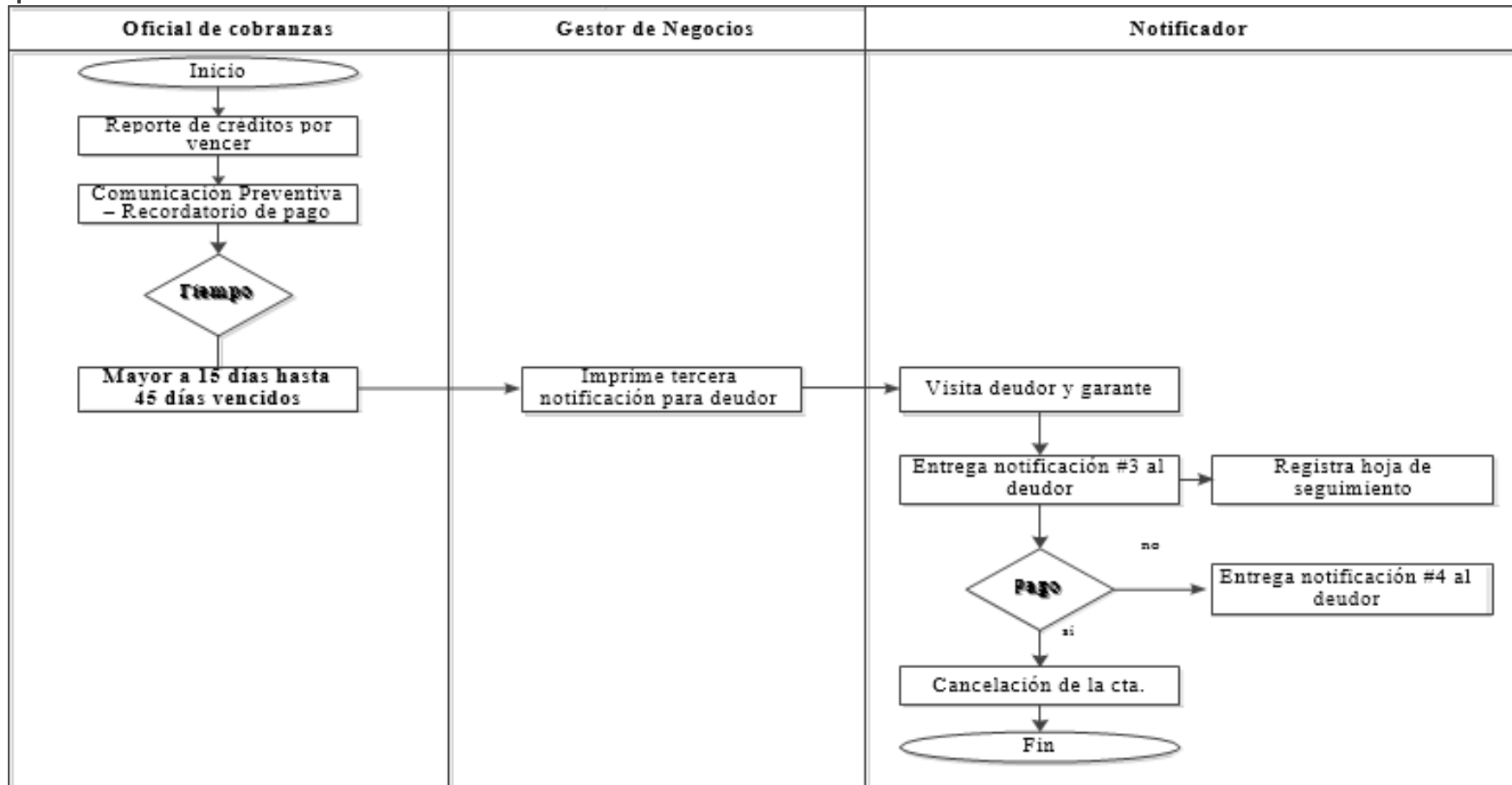
Flujograma sugerido para la recuperación de cartera en diferentes etapas.



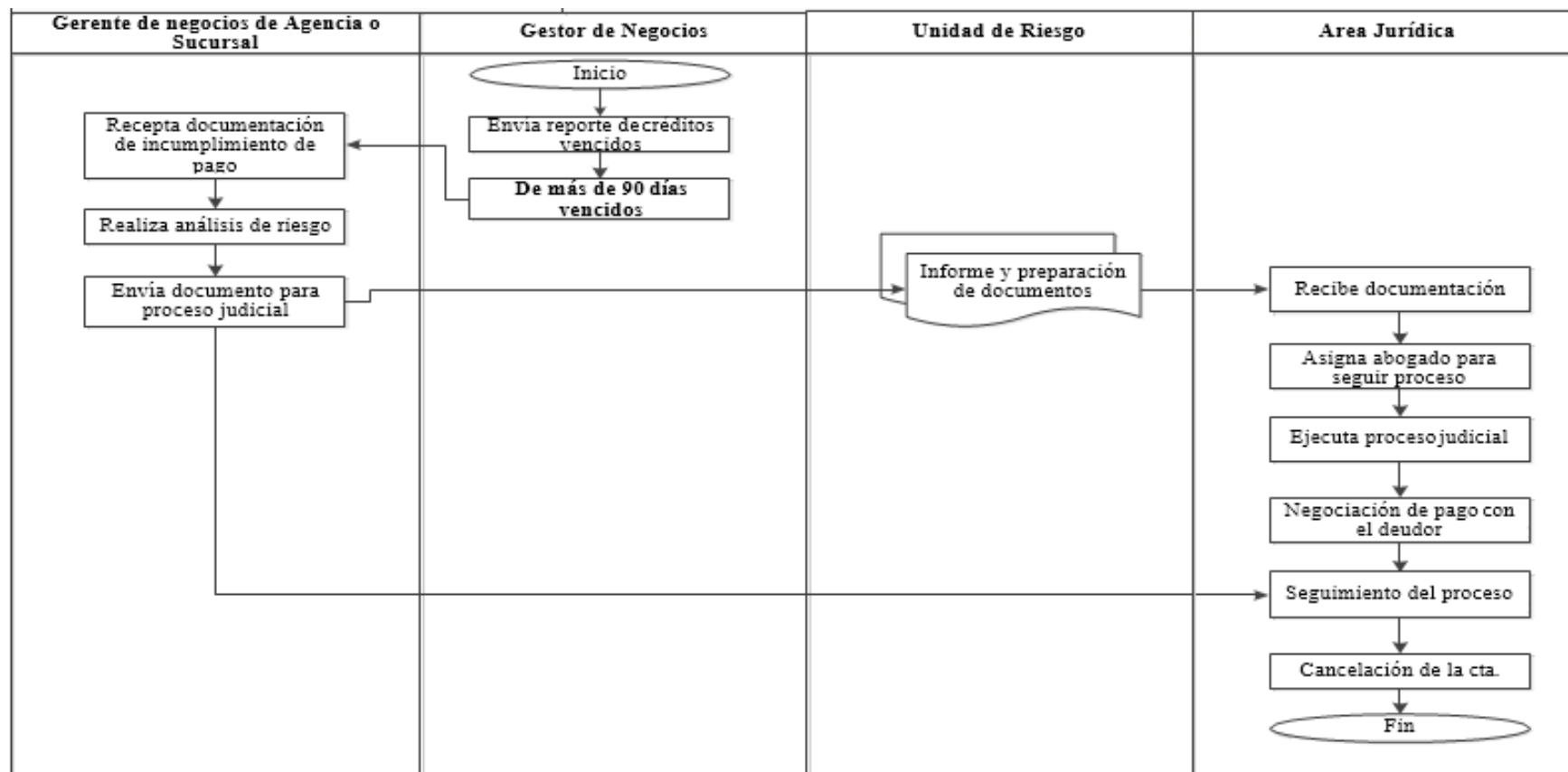
**FLUJOGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
PROPUESTO
De 6 a 15 días vencidos**



**FLUJOGRAMA DE RECUPERACION DE CARTERA
PROPUESTO
Mayor a 15 días hasta 45 días vencidos**



**FLUJOGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
PROPUESTO
De más de 90 días vencidos**



Severidad y frecuencia de eventos.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Extremo
Casi cierta	RIESGO MODERADO	RIESGO MODERADO	ALTO RIESGO	RIESGO CRÍTICO	RIESGO CRÍTICO
Cierta	BAJO RIESGO	RIESGO MODERADO	ALTO RIESGO	RIESGO CRÍTICO	RIESGO CRÍTICO
Posible	BAJO RIESGO	RIESGO MODERADO	RIESGO MODERADO	ALTO RIESGO	ALTO RIESGO
Poco probable	BAJO RIESGO	BAJO RIESGO	RIESGO MODERADO	RIESGO MODERADO	ALTO RIESGO
Rara	BAJO RIESGO	BAJO RIESGO	BAJO RIESGO	RIESGO MODERADO	RIESGO MODERADO

Las acciones requeridas, nivel de participación y programación de acciones se basarán en el nivel de riesgo.

<p>Riesgo crítico: ¡DETENER LA ACTIVIDAD!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar a gerencia de riesgos para iniciar la notificación administrativa a gerencia general • Requiere la presentación personal de recomendaciones escritas inmediatas al director y gerente del establecimiento. • Es necesario establecer planes de acción con plazos claros. • CRONOLOGÍA DE ACCIONES: Acción inmediata
<p>Alto riesgo: ¡DETENER LA ACTIVIDAD!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar a gerencia de riesgos para iniciar la notificación administrativa a gerencia general, según lo requerido • Requiere la presentación de recomendaciones escritas. En lo posible estas deberán entregarse personalmente al director y gerente del establecimiento en un plazo de 48 horas. • Es necesario establecer planes de acción con plazos claros. • CRONOLOGÍA DE ACCIONES: 48 horas
<p>Riesgo moderado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere la presentación de recomendaciones por escrito al director y gerente del establecimiento • Es necesario establecer planes de acción con plazos claros. • CRONOLOGÍA DE ACCIONES: 3 meses
<p>Bajo riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere la presentación de recomendaciones por escrito al gerente del establecimiento • Es necesario establecer planes de acción con plazos claros. • CRONOLOGÍA DE ACCIONES: 6 meses o más

¿Cuánto costará el proceso de prevención?

También es importante estimar el costo de la prevención de cada riesgo. Una estimación de costos resulta aceptable, puesto que el costo exacto puede ser difícil de calcular. Esta información es relevante ya que ayuda a los profesionales de PCI a enfocar sus recursos en aquellas acciones que redunden en mayores beneficios en términos de prevención de consecuencias negativas para los pacientes.

Control de riesgos

Una vez realizado el análisis de riesgos, es necesario evaluar las posibles soluciones. Idealmente, el riesgo debe ser eliminado por completo; si esto resulta imposible, entonces se debe reducir a su mínima expresión o a un nivel aceptable. En algunas situaciones, desde el punto de vista económico, puede resultar más eficiente transferir el riesgo a un tercero, como sería el caso de una empresa contratista. Por ejemplo, si hay un problema con el suministro de artículos estériles, económicamente puede ser más rentable comprar estos artículos externamente.

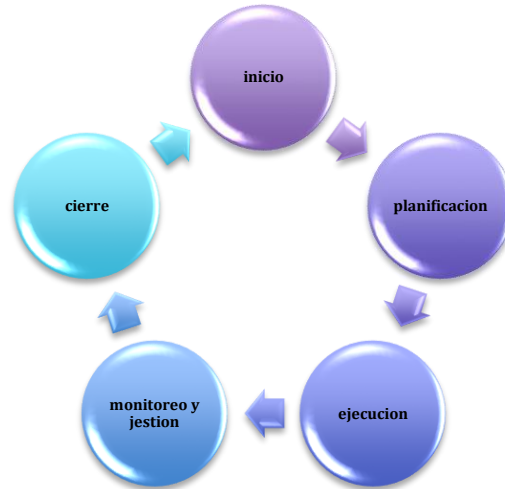
Si los recursos son extremadamente escasos, quizás un escenario sea aceptar el riesgo en el corto y posiblemente en el largo plazo. La disposición a aceptar riesgos en una institución de atención en salud varía según el lugar del mundo y se basa principalmente en la disponibilidad de recursos y el temor / nivel de litigación.

Monitoreo y retroalimentación

Con las medidas adecuadas para reducir el riesgo ya en proceso de implementación, resulta esencial monitorear su efectividad. Dependiendo de los recursos disponibles, esto puede lograrse mediante una auditoría regular, monitoreo de procesos y/o vigilancia de resultados en términos de infecciones asociadas a la atención en salud. Es necesario proveer retroalimentación oportuna a los trabajadores de la salud de primera línea, así como a la gerencia del establecimiento.

4.2. PROPUESTA

Con el propósito de definir el modelo de gestión por lo que se muestra el proceso general que debe seguir el modelo de gestión.



*Figura 7 Etapas del modelo de gestión.
Elaboración propia*

Esta propuesta tiene como objetivo principal elaborar estrategias que faciliten la gestión de las cuentas por cobrar a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario; con el fin de reducir la cartera de crédito vencida. En tal sentido se diseñaron estrategias dirigidas al manejo global de las cuentas por cobrar, tal como lo es; elaboración de un formato de base de datos actualizada de los socios, diseño de reportes diarios de cartera vencida y por vencer, elaboración de un proceso de gestión de cobro y fomentar la productividad en el área de cobranza.

Fortalecimiento De los procesos de gestión en la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Cotopaxi.

Es la fase inicial del modelo, razón por la cual se plasma el objetivo general que se espera lograr con la puesta en marcha del mismo.

4.2.1. Antecedentes de la Propuesta:

Los cambios económicos que nuestro país ha tenido durante la última década ocasionaron una constante evolución en el sector financiero ecuatoriano, obligando

a establecer nuevas actividades para mantenerse en un mercado competitivo y exigiendo que las instituciones financieras gestionen el riesgo crediticio técnicamente, es decir que las pérdidas esperadas sean cubiertas con provisiones instituidas en cada entidad; y, las pérdidas inesperadas sean cubiertas con capital.

Entre las principales operaciones activas de las Cooperativas de ahorro y crédito está la de otorgar créditos, éstos conforman el rubro más importante de los activos de estas instituciones, que generan ganancias que permiten soportar el financiamiento de los depósitos recibidos.

Al ser la cartera de crédito un activo significativo dentro del balance general de cada institución financiera, conllevan un riesgo crediticio para las cooperativas de ahorro y crédito es decir la probabilidad de que no se recuperen, es así que las entidades financieras que otorgan financiamiento para evitar o minimizar riesgos deben implementar mejores prácticas a todo el proceso desde que se recibe la solicitud de crédito hasta su efectiva recuperación.

En el ámbito mundial el Comité de Basilea sobre supervisión bancaria ha promulgado una serie de documentos que enfatizan una adecuada administración bancaria enfocada a los riesgos financieros, riesgo de crédito, riesgo operativo y riesgo de liquidez.

En el contexto nacional desde 1994 con la promulgación de la Ley General de Instituciones Financieras cambió las prácticas de supervisión interventora por principios de supervisión prudencial y de autorregulación, basándose en las recomendaciones emitidas en el primer informe de acuerdo de Capital de Basilea, destacando así la importancia y a obligatoriedad de formalizar la administración de riesgos fortaleciendo al situación financiera de las entidades que participan en la intermediación financiera.

Es decir, existe normativa para llevar a cabo la administración de riesgos; pero para constatar la efectividad se apoyan en una de las herramientas más valiosas implementadas al interior de sus instituciones: la auditoría interna.

El presente trabajo de investigación brinda nuevos procedimientos que pueden adoptar los trabajadores internos para optimizar sus revisiones inherentes al riesgo de crédito.

4.2.2. Justificación

La originalidad de la presente propuesta se centra en que no existe un estudio de esta envergadura en el sector financiero, los planteamientos propuestos para la reducción de la problemática son de absoluta originalidad en su concepción y finalidad.

La factibilidad gira alrededor de que se cuenta con toda la experiencia necesaria tanto desde el aspecto técnico como bibliográfico de la problemática planteada así como el acceso a toda la información crediticia de las cooperativas a través de la página web del organismo de control, además de contar con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la presente propuesta

En base a la investigación de campo realizada con los dieciséis trabajadores internos diez de ellos tienen el cargo de oficiales de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito El Sagrario, y en referencia a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a dichos funcionarios, se concluye como factible la aplicación de procedimientos de auditoría para optimizar el riesgo de crédito.

4.2.3. Objetivo

Establecer estrategias que permitan el mejoramiento de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario.

4.2.4. Alcance

La propuesta está dirigida a todos los trabajadores del área de crédito y cobranzas dedicados a la aprobación y a la recuperación de los créditos.

4.2.5. Análisis de factibilidad

- **Tecnológica.-**

Para el desarrollo de la propuesta, se dispone de los recursos tecnológicos adecuados como software básicos, computador internet, navegadores, acceso libre a la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; además de los conocimientos necesarios para su ejecución, de esta manera se cumple con la factibilidad tecnológica.

- **Legal.**

El desarrollo del presente trabajo de investigación no infringe ninguna ley, ni reglamento legal vigente, más bien se ampara en lo dispuesto en el Art. 228.- Auditorías, del Código Orgánico Monetario y Financiero (Asamblea Nacional, 2014) que determina que:

Las entidades del sistema financiero nacional tendrán un auditor interno y un auditor externo, registrados y calificados en cuanto a su idoneidad y experiencia por las superintendencias correspondientes.

Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente por los informes y dictámenes que emitan.

- **Ambiental.-**

La propuesta que se desarrollará no tendrá ningún impacto negativo en el medio ambiente,

- **Económico – financiera.-**

Para el desarrollo de la propuesta planteada se ha considerado los siguientes costes:

Tabla 4 Factibilidad económico - financiera

Rubro	Costo unitario	N° Cooperativas	Costo Total
Internet	\$ 200,00	2	\$ 400,00
Suministros Oficina	\$ 150,00	2	\$ 300,00
Alimentación	\$ 200,00	2	\$ 400,00
Gasolina	\$ 140,00	2	\$ 280,00
Ordenador personal	\$ 0,00	-	\$ 1.200,00
Fotocopias	\$ 50,00	2	\$ 100,00
Subtotal	\$ 740,00		\$ 2.680,00
(+) 10% imprevistos			\$ 268,00
TOTAL USD			\$ 2.948,00

Elaborado por: El autor.

Describir que son las agencias Cotopaxi

- **Social.-**

La finalidad de determinar procedimientos de auditoría al proceso crediticio, es que los colaboradores del área financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario cuenten con una herramienta que permita desarrollar en forma eficiente y eficaz las labores asignadas, a su vez disponer de una información confiable para el cumplimiento de leyes y normativas vigentes.

Figura 8 Mapa de Riesgo

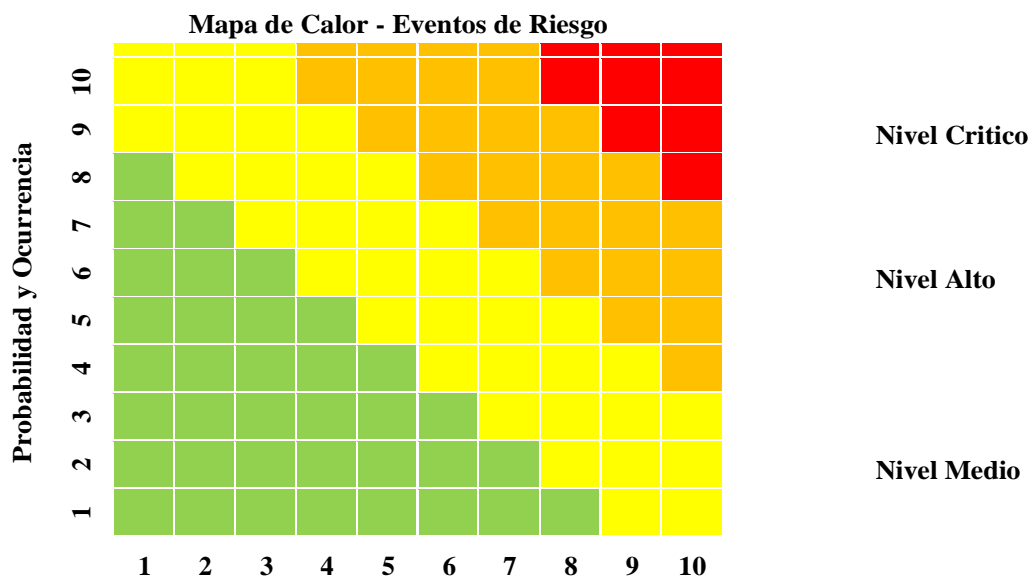


Figura 9 Mapa de Calor Probabilidad de Ocurrencia



Elaboración propia

4.3. Definición de objetivos específicos y líneas de acción

Objetivos específicos	Líneas de acción
Identificación de los riesgos potenciales sobre la morosidad en los compromisos de los socios	Desarrollar y aplicar la segmentación de clientes a través de la sistematización Aplicar la política “conozca a su cliente” establecida en la normativa vigente
Aplicar procesos específicos de cobro y recuperación de cartera según la segmentación y riesgo del socio	Establecer los procedimientos de cobro y recuperación de cartera según la segmentación y riesgo del socio
Disminuir la morosidad anualmente	Aplicar gestiones anticipadas de cobros Premiar la fidelidad del cliente por su pago oportuno
Manejar de información actualizada a través de alianzas estratégicas con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes	Cruzar de información con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes

Elaboración propia

En función de lo antes expuesto, se establecen las líneas de acción para mitigar los riesgos, recuperar la cartera, y mantener enlaces comunicativos con clientes, aliados y demás colaboradores de la cooperativa; incorporando sus respectivas actividades, cronograma, presupuestos (honorarios, judiciales y notariales, comisiones), y

productos entregables para el seguimiento y control; todas esas acciones conformarán un plan integral para cumplir el objetivo general del modelo de gestión.

4.3.1. Ejecución

Esta etapa contempla la ejecución de lo planificado a fin de lograr los objetivos planteados, para ello, es necesario coordinar recursos (humanos, materiales, tiempo y financieros) que permita la sinergia de los roles de crédito y cobranza para integrar las actividades por cada uno de los objetivos específicos y las líneas de acción propuesta.

Actividades del objetivo específico: identificación de los riesgos potenciales sobre la morosidad en los compromisos de los socios

Línea de acción	Actividades
Desarrollar y aplicar la segmentación de clientes a través de la sistematización	Determinación de los parámetros/variables para la evaluación de riesgo de un cliente en mora Diseño de una hoja de cálculo que permita hacer una evaluación de riesgo Segmentación por categorías de riesgo a los clientes
Aplicar la política “conozca a su cliente” establecida en la normativa vigente (EC Junta Bancaria 2012, 6)	Actualizar las normas y procedimientos para la identificación, aceptación, permanencia y terminación de la relación comercial de clientes, de acuerdo a la categoría de riesgo definida por la entidad controlada (EC Junta Bancaria 2012)

Elaboración propia

A los fines de dar cumplimiento con este objetivo específico y la línea de acción establecida, se ha determinado que los parámetros o variables a evaluar corresponde a: antigüedad en la cooperativa (como cliente y como beneficiario de créditos); número de movimientos bancarios reportados en los últimos meses; saldos de créditos otorgados (pendiente); estado de morosidad (nula, baja, media, alta); cantidad de documentos pendientes de pago; número de eventos de morosidad; historial de morosidad (duración mínima, máxima, promedio y días de morosidad actual, historial de cartera y/o deuda castigada dentro de la institución, número de eventos y motivo de la morosidad); y por último, información de otras instituciones financieras (historial de morosidad, días de morosidad acumulados, historial de

cartera y/o deuda castigada, y número de eventos).

Una vez definidos los parámetros o variables, se procede a diseñar la hoja de cálculo en función de las siguientes pantallas, donde puede visualizarse los datos requeridos a los fines de obtener un puntaje que permita segmentar el cliente y establecer las acciones necesarias para recuperar la cartera prontamente.

En este sentido, el macro diseñado, toda vez que se han ingresado los datos relacionado con los créditos otorgados al cliente en la institución financiera, conociendo el número de movimiento realizados en los últimos meses y las irregularidades.

Aquellos, que presentan un alto número de movimientos financieros en los últimos meses, figuran con un nivel alto de riesgo, en virtud que demuestran un comportamiento de gastos constante y poco control financiero, de igual forma, con los que presentan un número elevado de irregularidades. También se evalúa el saldo total de créditos otorgados y pendientes, determinando el porcentaje pagado o solventado por el cliente y/o usuario.

Figura 10 Información del crédito del cliente en estudio

Información de Crédito		
Créditos Otorgados		Tiempo en la Institución
Fecha Primer Crédito		
Fecha de Último Crédito		Tiempo de Solicitante
Tasa de Interés		
Número de Movimientos en los Últimos 3 Meses		Riesgo
Número de Irregularidades en los Últimos 6 Meses		
Saldo de Crédito Otorgado y Pendiente		
Saldo de Crédito Pagado		
Saldo de Crédito Pendiente	\$0,00	

Elaboración propia

Ahora bien, se procede a añadir los datos relacionados a la información de morosidad del cliente, incorporando: el estado de morosidad actual asignado por la institución (nula, baja, media, alta); cantidad de documentos pendientes o vencidos; número de eventos de morosidad; monto de la deuda acumulada. Aquí la plantilla diseñada comienza a mostrar el riesgo en cuanto a morosidad.

Asimismo, en el apartado de historial de morosidad, se agrega la cantidad de días mínimos, máximos y promedio que ha demostrado el cliente con su actuación crediticia en hechos pasados; también se suma a la plantilla, los días actuales de

morosidad; si presenta historial sobre créditos castigados dentro de la institución; y el número de eventos que representa; y para concluir este ítem, se esboza los motivos de la morosidad indicada por el cliente (cliente quiere pagar la deuda pero presenta problemas financieros, cliente presenta capacidad de pago pero evita pagar la deuda, y, cliente no presenta capacidad de pago y no quiere pagar la deuda). Igualmente, se presentan varios niveles de riesgos, entre ellos: nulo, bajo, medio y alto.

Por consiguiente, en la información de morosidad, se selecciona el estatus de cliente y/o usuario frente a la institución financiera, destacando el número de eventos de impago o demora de la cancelación de la deuda o del crédito otorgado, aquellos que presentan un historial de morosidad ya demuestran indicios de riesgos, y si manifiestan más de cinco (5) eventos en el último año, el riesgo se incrementa. A partir de dicho

historial, también se puede determinar un patrón sobre la duración mínima, máxima, y promedio del usuario y/o cliente, y si superan los 60 días, exhiben una conducta de riesgo. Entonces, si el cliente y/o usuario presentan historial de cartera castigada dentro de la institución financiera, demuestra indicios de impago o incumplimiento de responsabilidades con el crédito, y por tanto, representa un alto riesgo. Esta información se puede ver respaldada o soportada, con datos de otras instituciones financieras que se evalúa en el último segmento de la herramienta.

Figura 11 Información e historial de morosidad del cliente

Información de Morosidad		Riesgo
Estado de Morosidad	<input type="text"/>	
Cantidad de Documentos Pendientes	<input type="text"/>	
Número Eventos de Morosidad	<input type="text"/>	
Monto de la Deuda Acumulada	<input type="text"/>	
Historial de Morosidad		
Duración mínima de morosidad	<input type="text"/>	
Duración máxima de morosidad	<input type="text"/>	
Duración promedio de morosidad	<input type="text"/>	
Días de Morosidad Actual	<input type="text"/>	
Historial de Cartera y/o Deuda Castigada dentro Institución	<input type="text"/>	
Número de Eventos de Cartera y/o Deuda Castigada	<input type="text"/>	
Motivos de Morosidad del Clientes	<input type="text"/>	

Elaboración propia

Finalmente; con el propósito de completar los datos en los parámetros establecidos para realizar un análisis de riesgo del cliente en la recuperación de cartera, se

procede a rellenar la información correspondiente al cruce de información que se haga con otras instituciones de igual naturaleza; al respecto, se requiere incorporar si presenta o no historial de morosidad y cuántos días de morosidad acumulado tiene; así mismo, si ha incurrido o no en historial de créditos castigados y cuántos. Mostrándose riesgos entre bajo y alto.

Figura 12 Información de otras instituciones financiera del comportamiento del cliente

Información de Otras Instituciones Financieras		Riesgo
Historia de Morosidad en Otras Instituciones	[]	
Días de Morosidad Acumulados	[]	
Historial de Cartera y/o Deuda Castigada	[]	
Cantidad de Eventos de Cartera y/o Deuda Castigada	[]	

Elaboración propia

Una vez ingresada la información en la hoja de cálculos, internamente arrojará un puntaje que permite segmentar al tipo de cliente y las acciones que deben tomarse para recuperar la cartera que se encuentra en riesgo de declararla contablemente incobrable con el transcurrir del tiempo; con este indicador se justifica las estrategias que se seleccionen según el nuevo modelo de gestión propuesto en esta investigación.

Es así, con base en los niveles de riesgos identificados o determinados en cada una de las secciones de la propuesta de Excel, se les define una ponderación como se puede apreciar es la siguiente tabla. Posteriormente, se realiza una sumatoria de los puntos de riesgos establecidos en cada una de las pantallas o figuras del instrumento diseñado según el escenario del usuario y/o cliente, para determinar la puntuación final de riesgo.

Tabla 5 Ponderación definida en la determinación del riesgo

Riesgo	Puntuación
Nulo	0
Bajo	1
Medio	2
Regular	3
Alto	4

Elaboración propia

Finalmente, en la propuesta Excel se establecen diez (10) bloques o elementos de riesgos, por lo tanto, suponiendo que cada uno presenta una puntuación alta, se considera que el límite y el nivel de riesgo más elevado son de 40 puntos.

Figura 13 Puntaje de riesgo



Elaboración propia

Con el número obtenido, se puede ubicar el nivel de riesgo del cliente en mora a los fines de seleccionar el procedimiento que debe ejecutarse para recuperar a la brevedad posible la cartera, en función de la siguiente tabla.

Tabla 6. Tabla de segmentación de clientes en mora

Rango de puntaje	Nivel	Procedimiento
0	Nulo	Ninguno (cliente solvente)
1-9	Bajo	Envío de SMS
10-19	Medio	Llamada telefónica
20-29	Regular	Envío de notificación por escrito
30-39	Alto	Visita presencial del gestor de cobranza y notificación pre-judicial
40	Muy alto	Notificación judicial

Elaboración propia

En este mismo objetivo específico, para dar cumplimiento a la línea de acción relacionada con la aplicación de la política “conozca a su cliente” establecida en la normativa vigente, se requiere actualizar la base de datos de los clientes a través de un operativo que permite recabar documentos para verificar números telefónicos (móvil y fijo); dirección de vivienda y trabajo; correos electrónicos; fuentes de ingresos; entre otros.

A continuación, se presenta el siguiente objetivo específico con su línea de acción y las actividades a considerar

Tabla 7 Actividades del objetivo específico: aplicar procesos específicos de cobro y recuperación de cartera según la segmentación y riesgo del socio

Línea de acción	Actividades
Establecer los procedimientos de cobro y recuperación de cartera según la segmentación y riesgo del socio	<p>Establecer el procedimiento de envío de SMS a clientes con riesgo bajo</p> <p>Establecer el procedimiento de llamadas telefónicas a clientes con riesgo medio</p> <p>Establecer el procedimiento de envío de notificación por escrito a clientes con riesgo regular</p> <p>Establecer el procedimiento de visita presencial del gestor de cobranza y notificación pre-judicial a clientes con riesgo alto</p> <p>Establecer el procedimiento de notificación judicial a clientes con riesgo muy alto</p>

Elaboración propia

Tales procedimientos se explican en lo sucesivo:

4.4. Procedimiento envío de SMS a clientes con riesgo bajo

Paso 1: El oficial de cobranza, a partir del 1er día de mora realizará la gestión de cobranza enviando a través de un sistema automático, un mensaje recordando que su compromiso de pago no se ha realizado, razón por la cual se encuentra en mora generando intereses adicionales por tal motivo.

Paso 2: Transcurridas las 48 horas se verifica si ha efectuado el pago; caso contrario, se procede a enviar otro mensaje de texto en el cual se le condona los intereses moratorios si cumple su compromiso en 72 horas.

Paso 3: Si a las 72 horas del último contacto no se recibe pago alguno, se procede a calificar al cliente como riesgo medio y se sigue el próximo procedimiento.

Paso 4: El oficial de cobranza, entrega un reporte diario de las gestiones al jefe de crédito y cobranza.

4.4.1. Procedimiento de llamadas telefónicas a clientes con riesgo medio

Paso 1: El oficial de cobranza debe haber agotado el procedimiento de envío de

SMS Paso 2: Entre el 6to., día de mora y hasta el día 22 de mora, se procede a realizar comunicación telefónica con llamadas directas personalizadas y en algunos casos por sistema automatizado, las mismas deben ser breves y con un mensaje cordial, en el cual actuando con poder de negociación se otorgue un máximo de 48 horas para el cumplimiento de la deuda pendiente. A partir de este momento, se comienza a indagar la causa de la demora.

Paso 3: En caso de llegar al día 23, y el cliente no ha cumplido con su obligación se considera riesgo regular, y se aplica el procedimiento para tal caso.

Paso 4: El oficial de cobranza, entrega un reporte diario de las gestiones al jefe de crédito y cobranza.

4.4.2. Procedimiento de envío de notificación por escrito a clientes con riesgo regular

Paso 1: El oficial de cobranza debe haber agotado el procedimiento de envío de SMS y llamadas telefónicas

Paso 2: El oficial de cobranza genera una lista de los clientes con calificación de riesgo regular, incluyendo datos personales relacionados con su dirección electrónica, vivienda principal y lugar de trabajo; y se le entrega al gestor de cobranza para que proceda a enviar una notificación de cobro vía electrónica en primera instancia con acuse de recibido del mismo, y luego, de manera presencial con el mensajero de la institución; solicitando firme un compromiso de pago con la notificación consignada.

Paso 3: En caso de llegar al día 120, y el cliente no ha cumplido con su obligación se considera riesgo alto, y se aplica el procedimiento para tal fin.

Paso 4: El gestor de cobranza, entrega un reporte diario de las gestiones realizadas al jefe de crédito y cobranza.

4.4.3. Procedimiento de visita presencial del gestor de cobranza y notificación prejudicial a clientes con riesgo alto

Paso 1: Haber agotado los procedimientos de envío SMS, llamadas telefónicas y notificaciones.

Paso 2: El gestor de cobranza prepara una lista de clientes que han cumplido los 120 días de mora con información legal relevante, y se la entrega al asesor jurídico para que prepare una notificación prejudicial que será entregada personalmente por el gestor de cobranza, a fin de negociar y conciliar con el cliente moroso, procurando establecer en el momento un convenio de pago o incluso refinanciamiento de la deuda, incorporando los gastos por honorarios y comisiones por cobranzas. Las visitas serán constantes hasta firmar el convenio de pago o saldar la deuda.

Paso 3: En paralelo, se notifica al garante o deudor solidario (en caso de existir) el incumplimiento de las obligaciones del cliente para alertarle sobre su incorporación al proceso de pago.

Paso 4: Una vez establecido un acuerdo, el gestor de cobranzas comienza hacer seguimiento al convenio de pago concertado; si el cliente se niega al mismo en el momento de la visita y han transcurrido 180 días, o incumple nuevamente lo pactado en el pago por caer en mora, se califica como un cliente de riesgo muy alto, y se procede al último procedimiento disponible.

Paso 5: Tanto el gestor de cobranza como el asesor jurídico deben reportar a diario las gestiones de recuperación de cartera al jefe de crédito y cobranza.

4.4.4. Procedimiento de notificación judicial a clientes con riesgo muy alto

Paso 1: Haber agotado los procedimientos de envío SMS, llamadas telefónicas, notificaciones enviadas y visita domiciliaria con notificación prejudicial.

Paso 2: El gestor de cobranza elabora un informe para el jefe de crédito y cobranzas, que conste con los datos de los clientes que será sometidos a demanda judicial para el cobro respectivo.

Paso 3: El jefe de créditos y cobranzas verifica la información y entrega los casos al departamento legal con todo los expedientes de crédito y las vías agotadas en el proceso de cobro, para que se inicie la acción correspondiente con los asesores jurídicos.

Paso 4: Los asesores jurídicos previa revisión y análisis de los expedientes consignados, agotará la última oportunidad por la vía conciliatoria administrativa (mediación); y notificarán por medio de una comunicación escrita a clientes y

garantes del crédito, donde se otorga un plazo de 15 días continuos para que solucionen o propongan una manera de pago.

Paso 5: De existir conciliación, se notifica al jefe de crédito y cobranza con un informe, las gestiones realizadas para que nuevamente el gestor de cobranza inicie el seguimiento de cobro total, parcial o en función de la reprogramación de pagos. En caso contrario, los asesores jurídicos iniciarán inmediatamente las acciones judiciales correspondientes.

Paso 6: Los asesores jurídicos informarán mensualmente al jefe de agencia sobre el avance de las acciones judiciales, mostrando número de juicio, estatus del proceso exponiendo la gestión realizada y fecha de la última acción efectuada. Sólo se suspenderá una acción judicial en trámite cuando exista convenio de pago y se mantendrá el seguimiento hasta que se haya cancelado la totalidad del crédito, previa recomendación del asesor jurídico ante el comité de morosidad.

Paso 7: Cumplida la obligación por parte del cliente y/o garante, se desiste del proceso legal y se solicita el archivo y desglose de los títulos aparejados a la demanda y de ser el caso, el levantamiento de medidas cautelares. Cuando fuera decretada por el Juez la prohibición de enajenar, embargar o secuestrar los bienes de los clientes contra quienes se tramite juicios por la Cooperativa, el asesor jurídico elaborará una lista de los mismos, para mantener un registro de estas medidas cautelares.

Paso 8: Se culmina el procedimiento con el convenio de pago, cobro en su totalidad; o si es necesario, a última instancia, castigar la cartera contablemente.

De esta forma, se ha concluido los procedimientos que se sugieren aplicar en el modelo de gestión propuesto a los fines de recuperar la cartera morosa, basado en los parámetros determinados; los riesgos existentes e incorporando controles necesarios para monitorear cada una de las acciones que se emprendan para tal propósito.

Tabla 8 Actividades del objetivo específico: disminuir la morosidad anualmente

Objetivo específico: Disminuir la morosidad anualmente	
Línea de acción	Actividades
Aplicar gestiones anticipadas de cobros	Enviar SMS, y llamadas telefónicas preventivas como recordatorio del próximo vencimiento de cada cuota del crédito
Premiar la fidelidad del cliente por su pago oportuno	<p>Enviar SMS de agradecimiento en el pago de sus obligaciones, mostrando que su record crediticio mejora constantemente</p> <p>Ofrecer otros créditos adicionales con refinanciamiento del monto adeudado</p> <p>Otorgar premios por pronto pago entre los clientes que mantienen al día sus compromisos, por ejemplo, promocionales, auspicios, etc.</p>

Elaboración propia

Tabla 9 Actividades del Objetivo específico: manejar de información actualizada a través de alianzas estratégicas con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes

Objetivo específico: manejar la información actualizada a través de alianzas estratégicas con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes	
Línea de acción	Actividades
Cruzar de información con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes	Mantener información actualizada sobre clientes en mora, clientes en procesos judiciales, clientes con cartera o deuda castigada

Elaboración propia

4.5. Monitoreo y control

Esta etapa del modelo de gestión, está compuesto por aquellas actividades necesarias para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del departamento de crédito y cobranza, a fin de identificar aspectos en las que el plan precise modificaciones con la intención de aplicar los correctivos pertinentes. En tal sentido, para el modelo de gestión, monitorear comprende recoger información de desempeño en las gestiones, generar indicadores de desempeño, comunicar y divulgar la información sobre ellos. Por otro lado, controlar es cotejar lo ejecutado con lo planificado, analizar las desviaciones, evaluar las predicciones con el propósito de realizar mejoras en la gestión, evaluar las opciones posibles y

sugerir las acciones correctivas apropiadas según sea el caso. La idea central es realizar un monitoreo constante a los fines de aplicar acciones preventivas, más que correctivas.

4.6. Indicadores de cobranzas

El monitoreo continuo a través del control utilizando indicadores de desempeño en el área de cobranza, proporciona al equipo responsable y a otros interesados, los conocimientos sobre el estado de la gestión que se realiza y su efectividad entre lo planificado y ejecutado; de tal manera que permita identificar las gestiones que requieren más atención.

Por tanto, el indicador inicial que debe construirse para monitorear constantemente corresponde a la antigüedad de la cartera en mora, la cual se estratifica por días de mora, saldo pendiente de cobro y se obtiene la proporción correspondiente para planificar las metas y controlar su consecución.

Tabla 10 Antigüedad de cartera en mora, y su recuperación

Antigüedad	Saldo pendiente A_i	Proporción $(A_i/B\$)*100$	Planificado recuperar X	Recuperado Y	Variaciones $((Y_i-X_i)/X_i)*100$
1 – 30 días	\$	%	%	%	%
31 – 60 días	\$	%	%	%	%
61-90 días	\$	%	%	%	%
91 – 120 días	\$	%	%	%	%
Más de 120 días	\$	%	%	%	%
Total	B\$	100%			

Elaboración propia

Con esta tabla se conoce la situación de mora para un momento dado, y de allí se establece en el proceso de planificación las metas de recuperación y los oficiales responsables para comenzar las acciones correspondientes en la etapa de ejecución; durante la misma, en paralelo, se realiza el monitoreo para reforzar el control de las variaciones y cumplir los objetivos.

En este orden de ideas, también debe monitorearse el desempeño de los oficiales de cobro, gestores de cobranza y asesores jurídicos, a quienes se les asigna cada caso específico por antigüedad y en función de los riesgos establecidos para construir un indicador de desempeño en la recuperación de cartera en mora.

Tabla 11 Indicador de desempeño en la recuperación de cartera en mora por empleado

Empleado	Antigüedad	Saldo pendiente	Cartera asignada a recuperar X_i	Cartera recuperada Y_i	Variaciones $((Y_i - X_i) / X_i) * 100$
Nombre y apellido	1 – 30 días	\$	%	%	%
	31 – 60 días	\$	%	%	%
	61-90 días	\$	%	%	%
	91 – 120 días	\$	%	%	%
	Más de 120 días	\$	%	%	%
	Total	\$	%	%	%

Elaboración propia

En función de los dos indicadores explicados anteriormente, pueden surgir otros adicionales que se consolidan para evaluar el desempeño del departamento de crédito y cobranzas de cada agencia de la cooperativa para fines comparativos, los cuales pueden ser contruidos por el comité de morosidad en función a las necesidades de la gestión.

De esta manera, se establecen los controles necesarios y se ha propuesto la creación de un comité de morosidad quienes estarán encargados de efectuar un análisis técnico de la situación de morosidad de la agencia, a fin de planificar; ejecutar; monitorear y controlar las acciones para la recuperación de cartera, que permita reducir los riesgos de la operación con una cobranza sin contratiempos; para ello se requiere también, fortalecer las competencias de los involucrados en las acciones de recuperación de créditos. En conclusión, dicho comité estará a cargo del modelo de gestión para la recuperación de cartera en mora, y evitar que los créditos vigentes se conviertan en tal.

El comité de morosidad estará conformado por el jefe de la agencia, el jefe de crédito y cobranza, y el jefe de asesoría legal, y en ocasiones, serán convocados los oficiales de cobranzas, los gestores de cobro y los abogados; cuyas reuniones serán quincenalmente.

4.6.Cierre

Corresponde a la última fase del modelo de gestión, en la cual se cierran los expedientes de crédito que efectivamente han sido recuperados, para lo cual se evalúa cada uno, a los fines de revisar las acciones emprendidas y su efectividad

para extraer experiencias de buenas prácticas para replicarlo en otros procedimientos similares, y corregir aquellos que ameriten modificaciones. Será decisión del comité cerrar o no aquellos créditos no recuperados y que han sido declarados castigados contablemente dada su antigüedad de morosidad.

4.7. Socialización de Modelo de Gestión

La propuesta del modelo de gestión que se explicó cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 El Sagrario.

Con el propósito de conocer la aplicabilidad del diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera.

Por consiguiente, el modelo de gestión propuesto, tuvo gran aceptación y puede ser aplicado en estas cooperativas; a pesar de ello, manifiestan que las instituciones financieras que conforman el sector financiero popular y solidario, se encuentran inmersas en nuevas tecnologías con herramientas diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente, por tal razón, recomiendan que el diseño elaborado en una hoja de cálculo para evaluar el riesgo del cliente en mora sea desarrollado e integrado a los sistemas tecnológicos que actualmente utilizan las cooperativas para gestionar la cobranza y de esta manera la asignación de cartera sea en base a la evaluación del riesgo del cliente.

Además, para que el modelo sea pragmático en su totalidad, debe integrar en una sola plataforma tecnológica la fase de ejecución, monitoreo y control, es decir, de acuerdo a los niveles de gestión de cobranza el sistema automáticamente realice el trabajo de envío de SMS y llamadas mediante IVR (respuesta de voz interactiva), envío de notificaciones a correos electrónicos y para la visita presencial que realiza el oficial o gestor de cobranza, se incorpore georreferenciación para validar la efectividad del trabajo.

Así también, recomiendan incorporar la automatización de los indicadores de desempeño sugeridos en este modelo, llegando a sistematizar e integrar todos los procesos de manera automática con el propósito de reducir los tiempos de respuesta con agilidad en la aplicación de procedimientos para una oportuna gestión que minimice la morosidad en las cooperativas.

Una vez finalizada la socialización, se establecen Estrategias para la recuperación de la cartera de CRÉDITO en la cooperativa de ahorro y crédito el Sagrario Año 2022, además que el diseño del modelo de gestión propuesto para la recuperación de la cartera puede ser aplicable y servirá de guía para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 con la intención de aportar en el fortalecimiento de tan interesante figura financiera del Ecuador.

**Estrategias para la recuperación de la
cartera de CRÉDITO en la cooperativa de
ahorro y crédito el Sagrario Año 2022**



ESTRATEGIA 1.- 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 12 Actualización de datos de los socios.

REGIÓN	ZONA	AGENCIA	OFICINA	CÓDIGO_USUARIO	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE CLIENTE	BURO CALIF	TIPO ACTIVIDAD	TIPO FAMILIA

TOTAL CUOTA SEGURO	SALDO	ESTADO CUOTA	DIVIDENDOS	DIV ACT	DIVIDENDO	DESTINO	FRECUENCIA PAGO	PROVINCIA DOM	CIUDAD DOM

RECCIÓN DOMICILIO	TELÉFONO DOMICILIO	CELULAR	EMAIL	CIUDAD TRAB	PROVINCIA TRAB	DIRECCIÓN TRABAJO	TELÉFONO TRABAJO	TIPO REFERENCIA PER

FAMILIA	CÓDIGO PRODUCTO	NOMBRE PRODUCTO	NUMERO OPERACIÓN	MONTO ORIGINAL	PLAZO CRÉDITO	VENCIMIENTO	FECHA VENCIMIENTO CRÉDITO	CICLO	CAPITAL	INTERÉS

UDAD REFERENCIA PER	REFERENCIA PER	TELF. REFERENCIA PER	DIR. REFERENCIA PER

ESTRATEGIA 3.- 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:

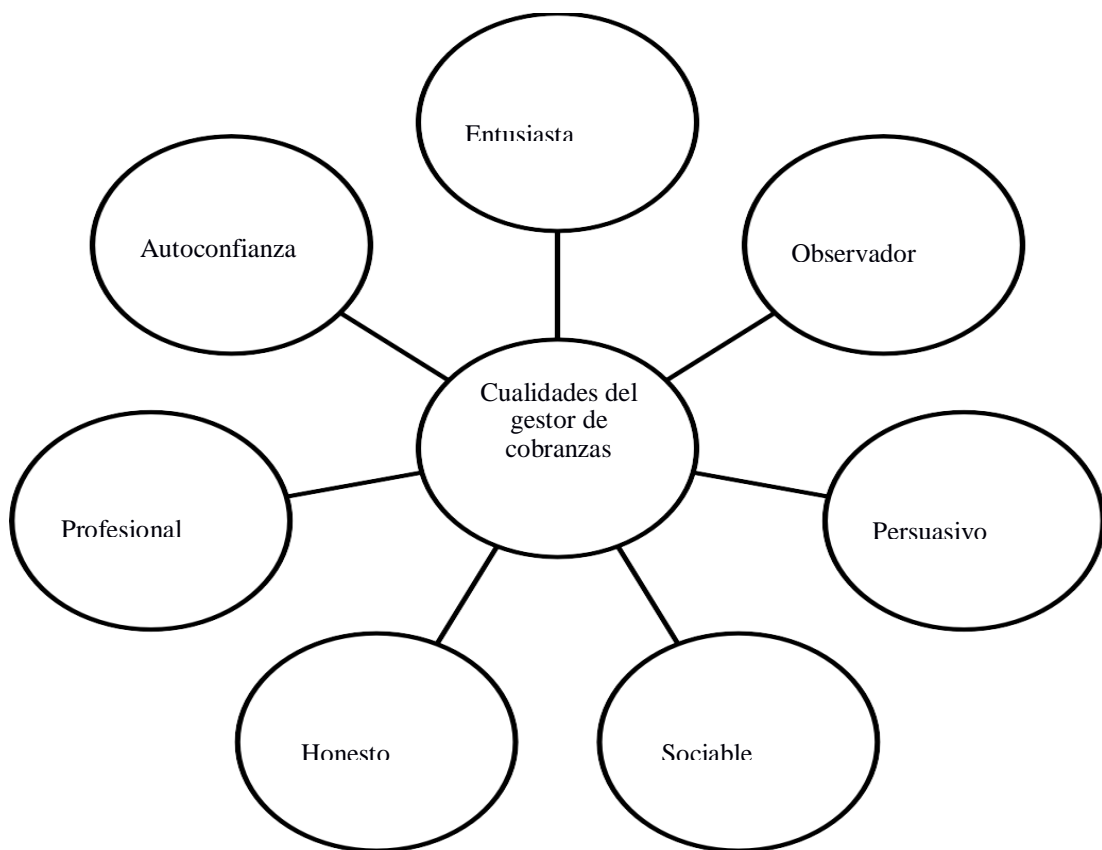
1. El departamento de cobranza verifica el estado de las cuentas por cobrar de los socios, mediante el reporte diario de cartera vencida y por vencer obteniendo un listado de clientes a ser visitados identificándolos por prioridad alta, media y de seguimiento, con el diagrama de Pareto (80/20)
2. El ejecutivo de cartera, identifica los créditos vencidos y por vencer con el objeto de iniciar la gestión de cobro, elabora su planificación diaria que cubre al 100% las visitas de socios asignadas por el departamento de cobranzas.
3. 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 conllevó a no poder cumplir con sus obligaciones de pago, además se deberá establecer una promesa de pago máximo de 3 días.
4. 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.
5. Si el socio incumple la promesa de pago y la notificación de pago inmediata, el área de cartera procede a efectuar transferencias del disponible de ahorro para el pago de la deuda. (Como lo establece el Reglamento de Crédito y Cobranzas de la cooperativa.)
6. Si el socio no dispone de efectivo en la cuenta y se han 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.)

7. Cumplido los 120 días de morosidad la Cooperativa iniciará el proceso de cobro judicial. (Como lo establece el Reglamento de Crédito y Cobranzas de la cooperativa.)
8. Para los créditos por vencer, el oficial de cartera deberá enviar recordatorios de pago a los socios mediante: e-mail, mensajes de texto o vía telefónica.

ESTRATEGIA 4.- 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 del área de cartera deberá desarrollar las siguientes características al momento de cumplir con su labor.



Así mismo, es importante tener claro cuáles son las competencias y habilidades que debe manejar el personal del área de cobranza, cuáles son las competencias y habilidades que debe manejar el personal del área de cobranza,



**COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO
EL SAGRARIO**

TÍTULO DE CARGO: JEFE DE CARTERA

EXPERIENCIA	EDUCACIÓN
1 a 2 años relacionada al área	Profesional en administración, banca y carreras a fines del cargo.
FORMACIÓN	HABILIDADES
Cursos de formación y actualización en procesos administrativos, especialización en procesos administrativos.	Iniciativa, solución de problemas, relaciones interpersonales, compromiso por la cooperativa, calidad de trabajo, trabajo en equipo.



**COOPERATIVA DE
AHORRO Y
CRÉDITO EL
SAGRARIO**

TÍTULO DE CARGO: OFICIAL DE CARTERA

EXPERIENCIA	EDUCACIÓN
1 o 2 años de actividad a fines	Tercer nivel.
FORMACIÓN	HABILIDADES
Cursos de formación y actualización en procesos administrativos.	Gestión de recuperación y cobranzas, calidad de trabajo, compromiso con la cooperativa.

Con la finalidad de impulsar la productividad de los trabajadores, será necesario establecer programas de capacitación, que tengan como objetivo instruir al oficial de cartera, en métodos, técnicas y procedimientos de cobro efectivos.

Temas propuestos:

<p>Estandarización de los conocimientos y procesos de cobranza</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La cobranza dentro del proceso crediticio y su importancia. ➤ La cobranza, fase final del proceso crediticio ➤ Clasificación de la cartera. ➤ Problemas que generan cartera vencida
<p>Etapas del proceso de cobranza</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aspectos generales del proceso de cobranza ➤ Etapas del proceso de cobranza de un crédito ➤ Etapas del proceso de revisión y cobranza de un crédito
<p>Herramientas y técnicas para la gestión de cobro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Herramientas de cobro ➤ Sistema de control de la cartera como fuente de información ➤ Personas que efectúan la cobranza ➤ Formas de cobro de la cartera ➤ Técnicas de cobranza. ➤ Habilidades de comunicación ➤ Características de los socios morosos. ➤ Manejo de presión para el cobro. ➤ Uso efectivo del teléfono como herramienta de cobro
<p>Estrategias y políticas para la recuperación de la cartera</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importancia de la política de cobranza. ➤ La política de cobranza como elemento para efficientarla. ➤ Elementos de una política de cobranza. Modalidades de recuperación.

Para la aplicación de la propuesta se entregará un ejemplar a cada uno de los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito “El Sagrario”.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se evidenció que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario que integran el segmento 1 del Sector Financiero Popular y Solidario, las unidades de auditoría interna actúan como medio de control con el propósito de no únicamente identificar falencias en los procesos o tareas, sino también crear una cultura mediante la cual todos los colaboradores realicen sus actividades dentro de un marco normativo.

- Del trabajo de investigación realizado se concluyó que en la cooperativa de ahorro y crédito objeto de estudio, mediante los informes resultantes de exámenes especiales, determinan oportunidades de mejora en la gestión del proceso de crédito que coadyuvan a mejorar el control interno en cada una de las instituciones.
- El denominador común en las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes a este segmento es la existencia de normativa interna homogénea, que contiene procedimientos y políticas crediticias para la correcta administración del riesgo de crédito; sin embargo se determinó que en éstas instituciones existen falencias determinadas principalmente por el tiempo invertido en el seguimiento de las recomendaciones emitidas en los exámenes especiales inherentes a la gestión del crédito, además no existen reuniones periódicas para analizar los motivos por los cuales no se efectúa una gestión de cobranza efectiva, se evidenció también que no se han definido procedimientos estandarizados para la gestión del riesgo de crédito, lo cual coadyuvaría con la identificación y evaluación de los socios para realizar un oportuno seguimiento a través de indicadores financieros y modelos de riesgo que permitan un análisis eficiente en la probabilidad de incumplimiento.
- Se evidenció que los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito pertenecientes al segmento uno ubicado en la zona tres, utilizan como fuentes secundarias de información el portal de la página web de la función judicial, a través de la cual se obtiene información relevante sobre la situación legal de nuestros potenciales socios y clientes.

5.2. Recomendaciones

Para una mejor administración del riesgo crediticio, se recomienda a las cooperativas de ahorro y crédito objeto de estudio, acatar lo siguiente:

- Implementar procedimientos que coadyuven a los colaboradores de las áreas financieras a minimizar el tiempo empleado en dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en los informes internos relacionados con la gestión del crédito.
- Efectuar reuniones periódicas entre los colaboradores encargados de gestionar los créditos en las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes a este segmento con la gerencia general, auditoría interna y con el departamento de riesgos integrales para analizar los motivos por los cuales no se efectúa una gestión de cobranza efectiva, y para mejorar las políticas y procedimientos requeridos en la correcta administración del riesgo de crédito.
- Gestionar capacitaciones enfocadas a: cobranza efectiva, recuperación de cartera vencida en procesos pre-judicial y judicial enmarcadas en el COGEP (Código Ordinario General de Procesos), dicho sistema procesal simplificado a 4 tipos de procesos para la recuperación de cartera a saber: Ordinario, Sumario, Monitorio y Ejecutivo; ya que con la legislación anterior existían como 80 procesos para recuperación de valores atrasados.
- Promover la utilización oportuna de informes con indicadores de alertas tempranas; y, reportes con análisis preventivos, los cuales permiten a los administradores tomar decisiones acertadas en beneficio de las instituciones coadyuvando con la efectividad en la reducción de los riesgos crediticios
- Implementar un proceso estandarizados de auditoría interna para la gestión del riesgo de crédito, lo cual contribuiría a obtener evidencia objetiva, competente y relevante para luego de ser analizada permita mejorar la identificación y evaluación de los socios que requieren créditos; utilizando para el efecto indicadores financieros y modelos de riesgo que permitan mantener adecuadas brechas de morosidad dentro del sistema cooperativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo Ibanez, A., & López, A. F. (1986). *El proceso de la entrevista y encuesta*. Limusa.
- Agama Toapanta, D. M., & Naranjos Arcos, V. (2013). *Artículo Científico - Análisis de cartera en los diferentes segmentos crediticios e impacto en el desarrollo socioeconómico del afiliado en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) Matriz*. LATACUNGA: FINANZAS/ LATACUNGA/ ESPE/ 2013.
- Ballesteros, R. H. (2013). *Plan de Marketing* (Vol. Primera Edición). Bogotá, Colombia: Ecoe. Belmonte Ureña, L. J., & Plaza Úbeda, J. A. (2008).
- Brock, & Palmer. (1987). *Contabilidad principios y aplicaciones*. Barcelona: Reverde S.A. Carrasco Espinoza, A. (2012). *ECONOMISTA*. CUENCA.
- Constitución de la república del Ecuador. (2008). Quito.
- D. Westley, G., & Branch, B. (2000). *Dinero Seguro: desarrollo de cooperativas de ahorro y credito eficaces en America Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Fierro Martínez, Á. M. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá: ECOE.
- Fundación Interamericana. (1984). *Aspectos fundamentales de las organizaciones cooperativas*. Costa Rica: IICA.
- Gitman, L. (2003). *Principios de la administración financiera* (Vol. Décima Edición). (A. Wesley, Ed.) México, México: Pearson.
- González, R. (2012). *50 cosas que debes saber de las cooperativas*. Timun Mas.
- Granados, I., Latorre, L., & Ramírez, E. (2004). *Contabilidad General*. Colombia: Ismael Granados.
- Jiménez, E., & Acosta, J. (1994). *Análisis de situación y perspectivas de la cartera*. San José.
- Ley de Asociaciones Cooperativas. (1968). *Ley N° 6756*. Obtenido de file:///C:/Users/reyes/Downloads/Ley%206756%20-%20Ley%20de%20Asociaciones%20Cooperativas(1)%20(2).pdf
- Luna, Y. B. (2012). *Auditoría integral normas y procedimientos* (Vol. Segunda Edición). Bogotá, Colombia: Ecoe.

- Mangones, G. H. (2006). *Diccionario de Economía*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Marín Hernández, S., & Martínez García, F.J (2002). Contabilidad bancaria en México. En S. Marín Hernández, & F. Martínez García, *Contabilidad Bancaria en México* (págs. 138- 142). México: Instituto mexicano de contadores públicos.
- Marquez, J. (2004). *Análisis histórico, identidad geográfica y estrategias actuales*. Huelva: Collectanea.
- Merton, R.C (2004). Finanzas. España: ZVI BODIE.
- Ministerio de Inclusión Económico y Social. (2015). Obtenido de <http://www.inclusion.gob.ec/documentos-rendicion-de-cuentas-2015/>
- Padilla, M. C. (2014). *Análisis Financiero* (Vol. Primera edición). Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Palacios Zurita, W. A., Gonzales Zambrano, R., & Bravo Macias, C. (2016). *Análisis del sector cooperativo del ecuador*. Manabí.
- Parrales Ramos, C.A (2013). *Análisis del índice de morosidad en la cartera de crédito del IECE- GUAYAQUIL y propuesta de mecanismo de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas*. Guayaquil.
- Pérez Escobar Jacabo. (31 de julio de 2008). Legislación Bancaria. 639. Ramirez, I. (2008). *Contabilidad General*. Colombia.
- Restrepo, J., & VANEGAS, J. G. (2009). análisis del perfil financiero de las pymes del valle del aburra y su acceso al crédito: Una aproximación empírica. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 43- 54.
- Reglamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de ahorro y crédito Afro Ecuatoriana de la pequeña empresa.
- Sagner, A. (2011). *El índice de cartera vencida como medida de riesgo de crédito*. Chile: Central Bank of Chile.
- Solana García, I., & Sabaté López, J. (2008). Dirección de cuentas. En I. Solana García, & J. Sabaté López, *Gestión y planificación de cuentas en publicidad* (págs. 22-25). Barcelona: UOC
- Trigo, E., & Málaga. (2009). *Análisis y medición del riesgo de crédito en carteras de activos financieros*.

ANEXOS

ENCUESTA

Marque con una X

Pregunta 1: ¿Se han realizado evaluaciones especiales al proceso de crédito en su Cooperativa?

Si

No

Pregunta 2: ¿Cuál fue el alcance de las evaluaciones especiales a la gestión de crédito en su Cooperativa?

Análisis de cumplimiento de la normativa externa e interna

Evaluación del sistema de Control Interno

Evaluación a la gestión de colocación y recuperación en el proceso de crédito

Todos los enfoques anteriores

Pregunta 3: ¿Considera usted que la aplicación de recomendaciones definidas en los exámenes especiales al proceso crediticio permite identificar necesidades de mejora?

Si

No

Pregunta 4: ¿Cuál es el nivel de importancia respecto a las evaluaciones especiales que se desarrollan a la gestión crediticia dentro de su plan Anual de Trabajo?

Muy importante

Importante

Indeciso

Poco Importante

No es importante

Pregunta 5: ¿Considera usted que la administración de la cooperativa ha definido estrategias para la gestión apropiada al riesgo de crédito?

SI
NO

Pregunta 6: ¿Considera usted que para la realización de exámenes especiales al proceso crediticio se debe incorporar al equipo analistas, auditor, profesionales especializados (jefe de agencia) en riesgos crediticio?

Si
No

Pregunta 7: ¿En su cooperativa se tienen definidas políticas claras sobre el tratamiento de los créditos vinculados?

Si
No

Pregunta 8: ¿Está usted de acuerdo con las políticas establecidas por el organismo de control, para castigo de cartera de crédito?

Si
No

Pregunta 9: ¿Está usted de acuerdo con las políticas establecidas por el organismo de control, para la constitución de provisiones sobre la cartera de crédito impaga?

Si
No

Pregunta 10: ¿En su Cooperativa se aplica alguna metodología para determinar el riesgo, al momento de otorgar créditos?

Si
No