



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto
investigación previo a la obtención del Título de
Licenciado de Empresas**

**TEMA: “Diseño de un manual de políticas de
cobranza que permita disminuir el índice de
morosidad en los créditos otorgados por la
Cooperativa de Ahorro y Crédito la Floresta Ltda.”**

AUTOR: Alex Fernando Tipan Moreta

TUTOR: Dr. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD

AMBATO – ECUADOR

Agosto 2022



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dr. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **“Diseño de un manual de políticas de cobranza que permita disminuir el índice de morosidad en los créditos otorgados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Floresta Ltda.”** presentado por el señor **Alex Fernando Tipan Moreta** para optar por el título de Licenciado de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 01 de agosto 2022



Dr. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD

C.I.: 0501298269

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

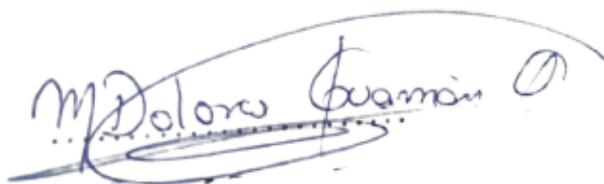
Yo, **Alex Fernando Tipán Moreta**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del título de Licenciado de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



.....
Alex Fernando Tipán Moreta
C.I.: 1805130901

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato



.....
Ing. Mg. María Dolores Guamán Guevara
C.I.: 1802831691



.....
Lic. Mg. Ruth Armenia Zamora Sánchez
C.I.: 1205775461

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



.....
Alex Fernando Tipan Moreta
C.I.: 180513090-1

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mis padres, quienes me ayudaron a superarme cada día y me inculcaron valores que me permitieron cumplir mis metas, convirtiéndose en un apoyo incondicional a pesar de las adversidades, me han brindado su amor y consejos que me ha convertido en una persona correcta.

A mi familia y amigos de mi carrera que me han ayudado en momentos difíciles de mi vida, que permitieron cumplir mi meta.

Alex Tipan

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, por permitir darme la oportunidad de superación profesional. Al Dr. Mario Padilla, por sus conocimientos y su colaboración en el desarrollo de mi investigación.

También agradezco a la Cooperativa de ahorro y Crédito La Floresta Ltda. por haberme abierto sus puertas y permitirme desarrollar el trabajo, brindándome la información necesaria.

ÍNDICE DE CONTENIDO GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	xiii
ÍNDICES DE CUADROS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPITULO I.....	1
1.1. Tema de investigación.....	1
1.2. Definición del problema de investigación.....	1
1.2.1. Contextualización	1
1.2.1.1. Justificación.....	1
Árbol de problemas	7
1.2.2. Análisis crítico	8
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del problema.....	9
1.2.5. Preguntas Directrices	9
1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación	9
1.3. Justificación.....	10
1.4. Objetivos	11
1.4.1. Objetivo General	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
CAPITULO II	12
2. Marco Teórico.....	12
2.1. Fundamentación Teórica	12
2.1.1. Manual.....	12
2.1.2. Manual de políticas	13
2.1.3. Manual de procedimientos	14

2.1.4.	Políticas empresariales	15
2.1.5.	Políticas de cobranza	16
2.1.6.	Tipos de Políticas	17
2.1.7.	Cuentas por cobrar.....	17
2.1.8.	Características de cobranza	18
2.1.9.	Control Interno	18
2.1.10.	Índice de morosidad	19
2.1.11.	Morosidad.....	20
2.1.12.	Medidas de prevención de la morosidad	20
2.1.13.	Impacto de la morosidad	21
2.1.14.	Liquidez financiera.....	22
2.1.15.	Tipos de Riesgos	23
2.1.16.	Riesgo Financiero.....	23
2.2.	Antecedentes investigativos	24
2.3.	Relación de lo investigado	27
CAPITULO III.....		29
3.	Metodología	29
3.1.	Enfoque de metodología.....	29
3.2.	Métodos teóricos	30
3.2.1.	Análisis- síntesis.....	30
3.2.2.	Tránsito de lo abstracto a lo concreto.....	30
3.2.3.	Inducción-deducción	30
3.2.4.	hipotético-deductivo	31
3.2.5.	Histórico-lógico.....	31
3.2.6.	Enfoque sistémico	31
3.2.7.	Modelación.....	32
3.2.8.	Genético.....	32
3.3.	Métodos empíricos	32
3.3.1.	Observación científica.....	32
3.3.2.	Entrevistas	32
3.3.3.	Encuestas	33
3.3.4.	Métodos estadísticos.....	33
3.4.	Población y Muestra.....	33
3.4.1.	Población.....	33

3.4.2. Muestra	34
CAPITULO IV	35
4. Análisis e interpretación de resultados.....	35
4.1. Análisis de resultados	35
4.1.1. Pregunta a)	35
4.1.2. Pregunta b)	36
4.1.3. Pregunta c)	37
4.1.4. Pregunta No. 1	38
4.1.5. Pregunta No. 2	39
4.1.6. Pregunta No. 3	40
4.1.7. Pregunta No. 4	41
4.1.8. Pregunta No. 5	42
4.1.9. Pregunta N. 6	43
4.1.10. Pregunta N. 7	45
4.1.11. Pregunta N. 8	46
4.1.12. Pregunta N.9	47
4.1.13. Pregunta N. 10	48
4.1.14. Pregunta N. 11	49
4.1.15. Pregunta N. 12	50
4.1.16. Pregunta N. 13	51
4.1.17. Pregunta N. 14	52
4.2. Necesidad de análisis y confiabilidad.....	53
4.3. Modelo Alfa de Cronbach	53
4.3.1. Formula	54
4.3.2. Interpretación de alfa de Cronbach.....	54
4.3.3. Aplicación	54
4.3.4. Interpretación.....	57
4.4. Verificación de Hipótesis	57
4.4.1. Formulación de la hipótesis.....	58
4.4.2. Nivel de significancia	58
4.4.3. Selección de la prueba estadística	58
4.4.4. Cálculo del chi cuadrado	58
4.4.5. Cálculo matemático	60
4.4.6. Gráfico de Chi cuadrado.....	60

4.4.7.	Decisión final	60
CAPITULO V.....	61	
5.	Propuesta.....	61
5.1.	Tema.....	61
5.2.	Objetivos	61
5.2.1.	Objetivo General	61
5.2.2.	Objetivos específicos.....	61
5.3.	Justificación de la propuesta.....	61
5.4.	Factibilidad y viabilidad.....	62
5.5.	Factibilidad Legal.....	62
5.6.	Factibilidad Sociocultural.....	63
5.7.	Factibilidad Organizacional.....	63
5.8.	Factibilidad Económica Financiera	63
5.9.	Estructura del manual de políticas de cobranza	63
5.10.	Importancia del manual de políticas	64
5.11.	Características de un manual de políticas de cobranzas	65
5.12.	Tipos de manuales de políticas	65
5.13.	El fin de los manuales de políticas.....	66
	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	67
CAPÍTULO VI.....	90	
6.	Conclusiones y Recomendaciones	90
6.1.	Conclusiones	90
6.2.	Recomendaciones	90
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
	ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población del proceso de cobranza	33
Tabla 2. Pregunta a.	35
Tabla 3. Pregunta b.	36
Tabla 4. Pregunta c.	37
Tabla 5 Pregunta 1.	38
Tabla 6. Pregunta 2.	39
Tabla 7. Pregunta No. 3	40
Tabla 8. Pregunta No. 4	41
Tabla 9. Pregunta No. 5	42
Tabla 10. Pregunta No. 6	43
Tabla 11. Pregunta No. 7	45
Tabla 12. Pregunta No. 8	46
Tabla 13. Pregunta No. 9	47
Tabla 14. Pregunta No. 10	48
Tabla 15. Pregunta No. 11	49
Tabla 16. Pregunta No.12	50
Tabla 17. Pregunta No. 13	51
Tabla 18. Pregunta No. 14	52
Tabla 19. Estadísticos de fiabilidad	54
Tabla 20. Estadísticos de la escala	54
Tabla 21. Estadístico total elementos.....	55
Tabla 22. Frecuencia observada.....	59
Tabla 23. Frecuencia esperada.....	59
Tabla 24. Cálculo Matemático.....	60

ÍNDICE DE GRÀFICO

Gráfico 1. Pregunta a.....	35
Gráfico 2. Pregunta b.	36
Gráfico 3. Pregunta c.....	37
Gráfico 4. Pregunta 1.	38
Gráfico 5. Pregunta 2.	39
Gráfico 6. Pregunta No. 3	40
Gráfico 7. Pregunta No. 4	41
Gráfico 8. Pregunta No.5	42
Gráfico 9. Pregunta No. 6	44
Gráfico 10. Pregunta No. 7	45
Gráfico 11. Pregunta No. 8	46
Gráfico 12. Pregunta No. 9	47
Gráfico 13. Pregunta No. 10	48
Gráfico 14. Pregunta No. 11	49
Gráfico 15. Pregunta No. 12	50
Gráfico 16. Pregunta No. 13	51
Gráfico 17. Pregunta No. 14	52
Gráfico 18. Formula Alfa de Cronbach.....	54
Gráfico 19. Formula Chi Cuadrado.....	58
Gráfico 20. Gráfico Chi Cuadrado	60

ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro 1. Árbol de problemas	7
Cuadro 2. Organigrama COAC La Floresta Ltda.	73
Cuadro 3. Flujograma de cobranzas.....	77
Cuadro 4. Flujograma proceso judicial	76
Cuadro 5. Organigrama jefe de crédito	78
Cuadro 6. Flujograma de procesos jefe de crédito.....	78
Cuadro 7. Organigrama Asistente de oficina Cuadro	79
Cuadro 8. Flujograma Asistente de Negocios.....	79
Cuadro 9. Organigrama gestor de cobranzas	81
Cuadro 10. Flujograma Gestor de cobranza.....	82
Cuadro 11. Organigrama cajero	83
Cuadro 12. Flujograma.....	83
Cuadro 13. Organigrama Asesor de Negocios.....	84
Cuadro 14. Flujograma Asesor de Negocios.....	84
Cuadro 15. Organigrama jefe de Agencia.....	85
Cuadro 16. Flujograma jefe de agencia.....	85

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo permite demostrar la vital importancia sobre las políticas de cobranza en un determinado proceso, dado que, tiene como principal finalidad disminuir los índices de morosidad, a través de la sistematización en las actividades que conforman el proceso de cobranza, el correcto funcionamiento del departamento de cobranza es de medular importancia en la cooperativa, de manera que al existir factores que pueden afectar al correcto desempeño de los procesos de cobro.

En este aspecto es de vital importancia el control que permitirá la detección de problemas y la planeación de soluciones. El desarrollo de esta investigación es proponer el diseño de un Manual de Políticas de cobranzas para el departamento de cobranza, que permita disminuir el índice de morosidad. Este trabajo está basado, en una investigación cualitativa donde se realizó una observación directa al comportamiento interno del departamento de cobranza, mientras que la investigación cuantitativa permitió la recolección de datos a través de una encuesta al personal del departamento.

Mediante esta investigación se pudo comprobar que los procedimientos actuales de cobranzas no tienen los controles adecuados ni la debida organización ya que las actividades de cada puesto son designadas de manera verbal y no existe un documento formal que permita explicar de manera eficiente las actividades.

De manera que el diseño del manual de políticas de cobranza es de gran ayuda ya que explica de manera formal los procesos de cobranza de forma general e individual de cada puesto y las políticas de cobranza que permita la eficiencia en los cobros logrando alcanzar los objetivos del departamento de cobranza.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, ÍNDICE MOROSIDAD, MANUALES.

ABSTRACT

This paper demonstrates the vital importance of collections policies in a given process, given that their main objective is to reduce delinquency rates through the systematisation of the activities that make up the collections process. The correct functioning of the collections department is of great importance in the cooperative, so there are factors that can affect the correct performance of the collections process.

In this aspect it is of great importance the control that will allow the detection of problems and the planning of solutions. The objective of this research is to propose the design of a Collections Policy Manual for the collections department, which will allow the reduction of the delinquency rate. This work is based on qualitative research in which direct observation of the internal behaviour of the collections department was carried out, while quantitative research allowed data to be collected through a survey of the department's staff.

This research showed that the current collections procedures do not have adequate controls and organisation, as the activities of each position are designated verbally and there is no formal document to explain the activities in an efficient way.

Therefore, the design of the collections policy manual is of great help as it formally explains the collections processes in a general and individual way for each position and the collections policies that allow for efficiency in collections, thus achieving the objectives of the collections department.

KEYWORDS: ACADEMIC ARTICLE, INDICATED DEFAULT, MANUALS.

CAPITULO I

1. El problema

1.1.Tema de investigación

Diseño de un manual de políticas de cobranza que permita disminuir el índice de morosidad en los créditos otorgados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta Ltda.”.

1.2.Definición del problema de investigación

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1.Justificación

Los primeros manuales aparecieron gracias a la necesidad de capacitar al nuevo personal a través de un método que permita explicar las actividades de cada puesto. Esta herramienta de apoyo permite la correcta comunicación en los procesos facilitando la toma de decisiones, adaptándose de acuerdo con las necesidades de la organización (Michelle & Morales, 2015). Esta herramienta de control interno explica de manera detalla las actividades y normas de un proceso que permite incrementar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

Los primeros manuales de políticas se relacionaban más a circulares o solo instrucciones escritas en un papel debido a que no eran muy técnicas y su información era generalizada. “Lo que indica que los manuales han ido evolucionando a lo largo de la historia debido a que han ido apareciendo nuevas necesidades que ha producido que aparezcan manuales especializados a resolverlos” (Michelle & Morales, 2015, pág. 2). Hoy en día existen muchos tipos de manuales cada uno de ellos tiene un objetivo común que es tener la mayor eficiencia y eficacia en la comunicación de instrucciones al personal sobre las actividades de trabajo.

Actualmente las organizaciones han ido evolucionando en sus procesos, esto ha generado que necesiten una herramienta de apoyo para el control y comunicación interna.

En este aspecto los manuales de políticas permiten plasmar las ideas administrativas en el personal, generando un control interno que permite realizar acciones correctivas o preventivas a posibles riesgos generando una mayor eficiencia en los procesos (Genesis & Muñoz, 2020, pág. 20). Lo que ha permitido organizaciones crezcan de manera exponencial, evitando el desalineamiento de sus procesos.

Estas herramientas de control interno nos permiten el correcto registro y movilización de información. Se agiliza las actividades del personal para el cumplimiento de objetivo que se ha previsto, ayudando al funcionamiento interno controlando las tareas, ubicación y responsables de las actividades trabajo, evitando que se produzca la duplicidad de actividades (Valverde & Fernandez, 2020). Por lo cual es necesario que estos manuales deban ser claros y entendibles para la correcta comprensión del personal.

Las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador están regidas por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. Esta entidad tiene bajo su control alrededor de 3800 cooperativas que existen a escala nacional y su principal función es poder fortalecer el sistema cooperativista, cabe mencionar que este sistema mueve alrededor de 10 mil millones de dólares y tiene más de 5 millones socios (Comercio, 2018). Por lo cual las cooperativas están en la obligación de realizar reportes de información crediticia y morosidad a esta entidad.

El control interno de la cooperativa es controlado por su órgano administrativo interno, y será ejecutado por la auditoría interna, dado que. todas las instituciones del sistema popular y solidario están obligadas a la entrega su información crediticia al registro crediticio del sistema Nacional del Registro Público, ha generado que se fortalezcan los procesos institucionales internos y estos lleguen a ser más eficientes, puesto que. la superintendencia de la Economía Popular y solidaria tiene acceso a esta información en todo momento, haciendo cumplir los deberes y obligaciones que están establecidos por la ley.

Tal como dicta el reglamento a la **LEY ORGÁNICA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL ECUADOR** se deben respetar los siguientes artículos:

La aprobación de políticas institucionales y metodológicas de trabajo será deber del consejo de administración, al igual que dictar los reglamentos de

administración y organización internas, no asignados a la asamblea, la información para el cabal ejercicio de sus atribuciones, los entes de regulación podrán solicitar información, tanto a las instituciones del estado, como a las organizaciones a ser reguladas **(2018, Artículo 34 y 147, pág. 8-25)**.

La regulación es la capacidad de emitir la normativa necesaria para el adecuado cumplimiento de las políticas públicas expedidas por el comité interinstitucional con el fin de dirigir, orientar o modificar la conducta de las personas y organizaciones sujetas a la ley, la regulación se ejerce en el marco de las competencias determinadas en la ley y este reglamento **(2018, Artículo 145, pág.25)**.

El ministerio encargado de la inclusión económica y social regulará la instrumentación de las políticas dictadas por el comité interinstitucional, en lo relacionado con la organización de la economía popular y solidaria y los procedimientos para la constituciones, funcionamiento y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, en los aspectos no previstos en la ley y este reglamento **(2018, Artículo 150, pág.27)**.

Los mecanismos de control permitirán a la superintendencia de la Economía popular y solidaria poder utilizar herramientas de control como la inspección, Examen Especial, Auditoria y otros que dispuestos por la superintendencia estos normarán los procedimientos de los mecanismos de control, según las necesidades y la oportunidad **(2018, Artículo 156, pág. 30)**.

Las cooperativas del Ecuador han realizado importantes inversiones en sus sistemas de controles internos, debido a que la información que es manejada y proporcionada a la superintendencia de la Economía Popular y solidaria debe ser veraz y legítima, visto que, si existe un error, información falsa o que vaya en contra la ley, será sancionada con una multa de una a cinco remuneraciones básicas unificadas.

Tal como menciona **LA LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA:**

Las cooperativas de ahorro y crédito que incumplieren reiteradamente con las normas de solvencia y prudencia financiera dictadas por el órgano gubernamental o las recomendaciones de la superintendencia)[sic], o presenten deterioro en sus índices financieros o de gestión, que ponga en peligro la

supervivencia de la entidad, serán sometidas a un proceso de regulación, aprobado por la superintendencia, para ejecutarse en un plazo no inferior a 180 días y , solo en caso de incumplimiento del mismo, serán sometidas a intervención **(2012, Art. 97)**.

Los directivos o administradores de las asociaciones y cooperativas serán sancionados por la Superintendencia, con amonestación escrita, multa de uno a cinco remuneraciones básicas unificadas o remoción del ejercicio de funciones directivas o administrativas, según la gravedad de la falta, donde la no remisión oportuna e información errónea en balances, informes de gestión o documentos que les sean requeridos por el instituto o la Superintendencia **(2012, Art.138)**.

Las cooperativas del Ecuador han realizado importantes inversiones en sus sistemas de controles internos, debido a que la información que es manejada y proporcionada a la superintendencia de la Economía Popular y solidaria debe ser veraz y legítima, dado que, si existe un error, información falsa o que vaya en contra la ley, será sancionada con una multa de una a cinco remuneraciones básicas unificadas.

La mayoría de las cooperativas han implementado manuales de políticas en sus procesos crediticios y de cobranza. Debido a que al existir irregularidades en la información como créditos mal aprobados o la cancelación de créditos que no han sido registrados de manera correcta y muchas de estas cooperativas han tenido que pagar multas (Parreño, 2017, pág. 6). Cuando no existe herramientas para controlar la información produce que este sea erróneo y por ende genera gastos innecesarios para las cooperativas y no le permita alcanzar sus objetivos establecidos.

La Cooperativa La Floresta Ltda. es una entidad ubicada en la parroquia de Picaihua que ha podido ir creciendo gracias a la aplicación de herramientas de control interno que le permite un mejor control de la información en las tareas dentro de la institución, debido a que la cooperativa se ha centralizado en realizar estrategias crediticias para mejorar su rentabilidad, el descuido de generar control en el demás departamento ha provocado que el proceso de cobros no tenga un manual de políticas que permita ser guía para la correcta recuperación de créditos con morosidad.

Se puede decir que el departamento de cobranza no ha realizado la elaboración de un manual de políticas para su departamento debido a que no se ha puesto énfasis en la información que se maneja en el departamento y sus procesos se han ido encargando de manera verbal y no existe un documento que permita brindar información detallada y clara de cada actividad que existe en el proceso de cobranza de créditos con morosidad.

El manual de políticas de cobranza permitirá un apoyo al sistema administrativo debido a que la información será más clara y precisa. Esta herramienta permitirá ser una guía para el personal, debido a que muestra todos los pasos a seguir y detalla cada una de las actividades y responsables del proceso de cobranza (Johanna & Tierra, 2015). **evitando** la duplicidad y deficiencia en las actividades para la recuperación de créditos con morosidad.

La implementación de un manual de políticas será beneficioso en el sistema administrativos y operativos de la cooperativa. Debido a que esta herramienta de control interno permite explicar de manera correcta las ideologías administrativas, direccionando los pasos que se deben de seguir para alcanzar los objetivos institucionales, facilitando la capacitación del personal sobre las actividades de cobranza que se deber de realizar para una eficiente recuperación de créditos con mora (Comercio, 2018). La que generar una mayor rentabilidad financiera y un mayor flujo de activos que permitirá el incremento de nuevos créditos.

En ejemplo más claro de la importancia de un manual de políticas es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Picaihua”. Esta entidad carecía de esta herramienta de control interno lo cual impedía plasmar una idea administrativa sobre el correcto funcionamiento crediticio y recuperación de cartera, los que provoco la aparición de créditos incobrables, y al no tener un manual de políticas de cobranza que permita una correcta recuperación de créditos con mora, la cooperativa perdió rentabilidad financiera a tal punto que fue absorbida” (Jijon N. , 2021). Lo que indica la importancia de poseer esta herramienta de control interno, aplicándola en todos los procesos de una organización.

Debido a que no implementaron un manual de políticas que le ayude controlar mejor sus procesos, esta no pudo mantenerse en el sector cuando la pandemia azotó al país,

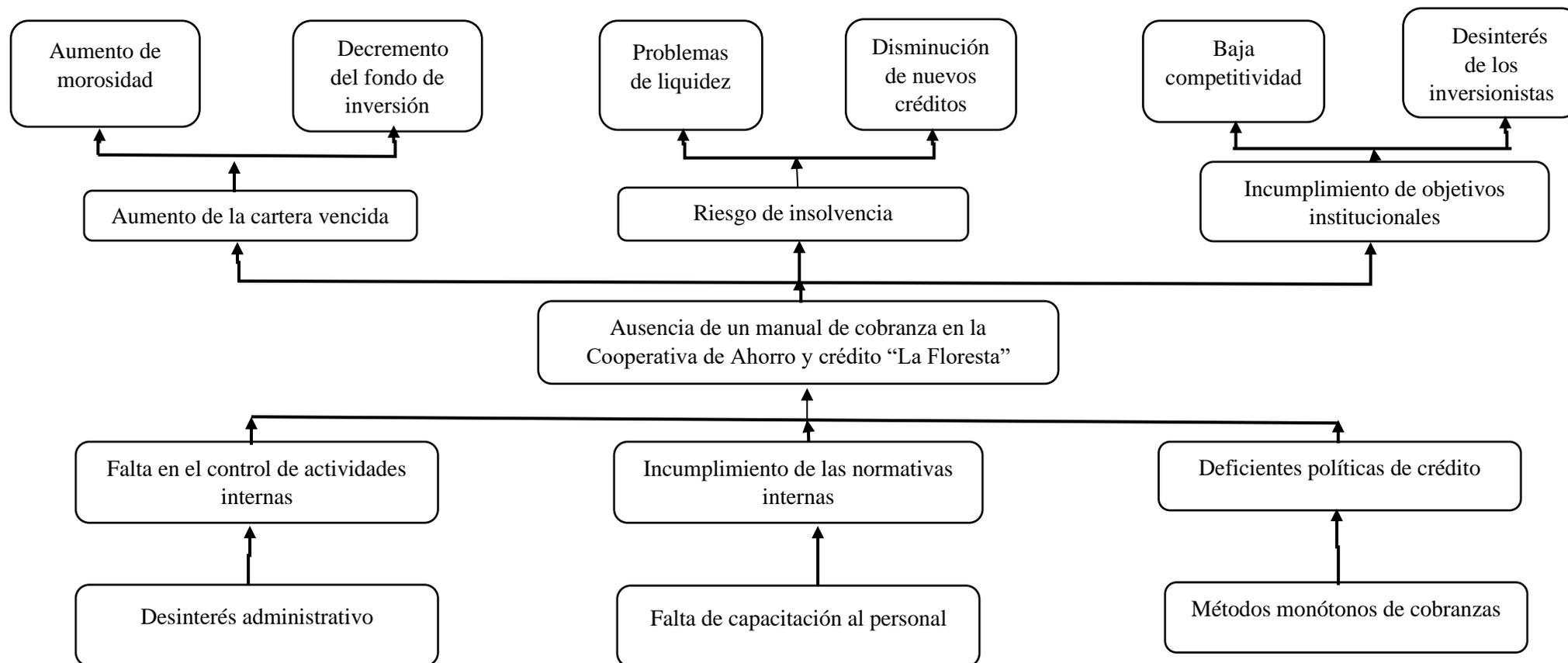
por la cual en el año 2020 su similar, La Cooperativa “La Floresta Ltda.”. Llega a absorberlos y termino desapareciendo, esta absorción permitió a que la cooperativa “La Floresta Ltda.” pueda generar más puntos de atención y poder incrementar sus servicios financieros (Jijon N. , 2021, pág. 3).

La aplicación de esta herramienta de control interno llegara a ser esencial, permitiendo la mejora continua que permita enfrentar los cambios del ambiente. (Maria & Vivanco, 2017) El manual de políticas ayuda a la correcta adaptación a los continuos cambios y la correcta resolución de problemas, permitiendo generar estrategias administrativas que logren alcanzar los objetivos establecidos. La principal ventaja es que permite la continua actualización de la información que permita ir cubriendo las nuevas necesidades.

Este trabajo investigativo tiene mayor significancia, debido a que sirve de apoyo a la cooperativa a plasmar su idea administrativa en sus procesos de cobranza, sirviendo de guía para la eficiente realización de las actividades de cobranza, de manera que permita disminuir los índices de morosidad permitiendo a la cooperativa ser más solvente y este genere más créditos productivos a emprendedores ayudando a la matriz productiva.

La implementación del manual de políticas en el departamento de cobranza no solo llega a ser de ayuda a sistema administrativo, sino que permite cambiar el ambiguo proceso de cobranza, estructurando todas las actividades y políticas que guiaran a través de un documento formal que sea comprensible y permita capacitar de manera más rápida a todo el personal del departamento de cobranza.

Árbol de problemas



Cuadro 1. Árbol de problemas

Fuente: Entrevista jefe de cobranza

Elaborado por: Alex Tipán Moreta

1.2.2. Análisis crítico

Analizando el árbol de problemas podemos deducir que la principal problemática se desarrolla a la ausencia de una manual de políticas de cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito La Floresta Ltda.

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta Ltda.”. se evidencia las principales causas que generaron la ausencia de un manual de políticas de cobranzas, dado que el descuido por la parte administrativa ha provocado un inadecuado control de las actividades internas, y no existe un documento formal que plasme las actividades y políticas que se deben desarrollar en el proceso de cobranza, incumpliendo las normativas internas.

Debido a estas causas se ha visto un aumento en la cartera vencida, reflejando el aumento de la morosidad reflejando un decremento del fondo de inversión, incumpliendo los objetivos institucionales, la cual genera un riesgo de insolvencia en la cooperativa, impidiendo la realización de nuevos créditos, generando poca competitividad en el sector cooperativista, provocando desinterés de inversión.

1.2.3. Prognosis

Después de haber analizado la información, podemos observar que, al no realizar correctivos al problema establecido, la cooperativa no podrá controlar de manera eficiente las actividades internas del proceso de cobranza, de modo que provocará cuello de botella en la información, incumplimiento de objetivos institucionales y duplicidad de actividades, esto conllevará a la cooperativa a no poder recuperar su cartera, perdiendo liquidez y convirtiéndose financieramente inestable.

Al no resolver la problemática generara inconvenientes no solo en el ámbito interno a la cooperativa sino también en la externa, debido que el principal ente regulador del sector cooperativista del Ecuador, La Super Intendencia de la Economía Popular y Solidaria, analiza la información crediticia otorgada por la cooperativa, de modo que, si existe falencia en la información, provocara multas hacia la cooperativa de ahorro y crédito “La Floresta Ltda.”.

1.2.4. Formulación del problema

¿Como la implementación de un manual de políticas de cobranzas lograra disminuir los índices de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito La Floresta Ltda.?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Es necesario diseñar un manual de cobranza para controlar los índices de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.?

¿Cuál es el porcentaje morosidad adecuado de la cooperativa de ahorro y crédito La Floresta Ltda.?

¿Es adecuado los procesos actuales de cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.?

¿Cuál es la estrategia más adecuada para poder minimizar la morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito La Floresta Ltda.?

1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación

Campo: Administración Financiera

Área: Financiero

Aspecto: Rentabilidad

Población: Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda.

Espacial: Cooperativa de ahorro y crédito La Floresta Ltda. Ubicada en la parroquia Picaihua.

Temporal: septiembre del 2021 a marzo del 2022

1.3.Justificación

La problemática de la investigación es la elaboración e implementación de un manual de cobranzas que le permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda. controlar de mejor manera sus procesos operativos y tareas que tienen en el departamento de cobranzas, permitirá un mejor control y circulación de la información, permitiendo medir el impacto que tiene la implementación de un manual de cobranza en la cooperativa y como esta incide en los indicadores Financieros.

Teniendo una visión más amplia sobre la problemática de la cooperativa se profundizará en los conocimientos sobre los manuales de procesos, se realizará estudios con otras instituciones para poder generar conclusiones sobre la vitalidad de tener un manual de políticas de cobranzas que permita incrementar la eficiencia y recabar información el por qué las cooperativas que no tienen manuales de políticas llegan a cerrar o ser absorbidas por otras.

Esta investigación tendrá como impacto varios beneficiarios, puesto que, permitirá una guía para estudiantes que deseen poder familiarizarse con estos temas y de las dos partes involucradas tanto como la parte administrativa y el personal del departamento de cobranza, dado que, se podrá generar procesos más eficientes y un control sobre las mismas que permitan incrementar la confianza entre ellos, y una correcta toma de decisiones por parte de la administración de créditos y cobranzas que procuren disminuir la morosidad.

Es importante poder generar una pronta solución a esta problemática debido a que puede llegar a causar inconvenientes en la parte financiera de la cooperativa como un déficit económico o multas por parte de las principales entidades que regulan las cooperativas del Ecuador, provocando que los principales inversionistas rompan relaciones con estas y que la empresa llegue a desaparecer o ser absorbida por otra, es por eso que esta investigación está encaminada a dar soluciones y resultados de mejora para poder alcanzar el nivel de solvencia optimo en la cooperativa.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Elaborar e implementar un manual de políticas de cobranza en la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Desarrollar un marco teórico que sirva de sustento para la elaboración de un manual de políticas de cobranzas.
2. Examinar la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda.
3. Elaboración de un manual de políticas de cobranzas.
4. Aplicabilidad de un manual con relación a sus indicadores Financieros.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1.Fundamentación Teórica

2.1.1. Manual

A lo largo de la historia las organizaciones han tenido que implementar métodos de control que sirva de apoyo para la supervisión procesos y actividades internas. Los manuales ayudan al correcto manejo y distribución de la información dentro de la organización, es decir transmitir los conocimientos y experiencias que permiten el aumento de eficiencia en los principales procesos de la organización (Tierra, 2017). El aumento de la eficiencia en los procesos refleja la calidad de sus productos o servicios ofrecen.

Las organizaciones más grandes del mundo saben la importancia de los manuales, debido que estas herramientas de control interno permiten el fácil crecimiento de la organización, realizando la sistematización de los procesos que permite un control administrativo más eficiente lo ayuda a la correcta toma de decisiones, generando el correcto desarrollo, estabilidad y solidez de la organización (Jimenez, 2018). Cuando los manuales son aplicados de manera correcta en la organización a esta llega a convertirse en una ventaja competitiva.

Según la autora (Espin, 2018) menciona que un manual es una guía que permite expresar instrucciones que ayuden al correcto desarrollo de tareas, procedimientos o la corrección de problemas, si bien los manuales son herramientas de mayor relevancia, el carecer de ellos genera la mala transmisión de información a los distintos miembros de una organización la cual provoca deficiencias en el sistema operativa afectando la rentabilidad de la empresa, una de las principales funciones de los manuales es mantener una información veraz que permita un control sobre las más importantes funciones de una organización.

El manual al ser una herramienta importante dentro de las organizaciones, carecer de ellas, provoca que los procesos no se desarrollen y las organizaciones no crezcan.

Espín (2018) se refiere que un manual es una guía que ayuda al personal a través de instrucciones que posibilita realizar eficientemente las actividades, tareas o corrección de problemas, gracias a la información veraz que se transmite en todas las actividades más importantes. Cuando se aplican adecuadamente estas herramientas, eventualmente el desarrollo y crecimiento de las organizaciones es más acelerada.

La aparición de los manuales ha representado la sistematización de los procesos, debido que, ayuda a la correcta capacitación del personal en los procesos más importantes, debido a que sirve de guía para cumplir los objetivos establecidos y mejorando sus sistemas de comunicación entre la parte operativa y administrativa, generando el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

2.1.2. Manual de políticas

Las organizaciones han tenido que diseñar herramientas especializadas que permitan corregir problemas que se han generado a lo largo de la historia. El manual de políticas cuyo propósito es consolidar de manera adecuada las normas y actividades de los procesos más importantes de la organización, sirviendo de apoyo a la parte administrativa, de modo que permite la implementación de pautas administrativas en los procesos de orientar al nuevo personal (Gomez & Genderson, 2020). De manera que el personal pueda desarrollar las actividades de manera eficiente permitiendo alcanzar los objetivos institucionales.

El manual de política es una herramienta de control interno creado especialmente para un objetivo determinado. El manual es un documento donde se encuentra todas las políticas desarrolladas por la parte administrativa de la organización, estas abarcan ya sea de manera general o individual por cada departamento, es vital que cada departamento tenga un manual de políticas debido a que tienen diferentes tipos de actividades las cuales conllevan diferentes tipos de metas departamentales que permitan cumplir un objetivo institucional (Guillen, 2017). Debido que esta herramienta de control interna acumula técnicas sobre temas especiales, permite comprender de manera precisa la información para realizar el trabajo.

Los manuales de políticas han sido desarrollados para plasmar la ideología administrativa en el comportamiento de las personas, dado que muestra las normativas y actividades de los procesos más importantes de la organización, donde estas pueden

ser desarrollada de manera general o especializada al departamento o proceso que se desea controlar.

2.1.3. Manual de procedimientos

Estos tipos de manuales son muy importantes dentro del funcionamiento de las organizaciones, pues, sirven de apoyo a la capacitación del personal sobre las actividades. **Torres & Álvarez (2018)** refieren que estas herramientas son especializadas en la trasmisión eficaz de conocimientos e información debido a que documentan todas las técnicas acumuladas y permite la sistematización de cada uno de los pasos que se realiza en la empresa. Cuando las organizaciones desean sistematizar sus procesos, esta herramienta permite la controlar de manera más efectiva las actividades de la organización.

Los manuales de procedimientos son un sistema de control, la cual fue creada para el apoyo administrativo, debido a que facilita la circulación de información. Esta herramienta de control interno permite que la información llegue a la parte operativa de manera detallada, ordenada, sistemática e integral, donde el personal puede capacitarse correctamente sobre las responsabilidades, políticas, funciones, sistemas y procedimientos de los procesos más importantes (**Palma, 2018**). Estos manuales se convierten en una estrategia competitiva, gracias que sus procesos son más rápidos y los productos o servicios son de calidad.

Un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica. Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es ser competitiva, dado que, le permite ganar renombre en el mercado, esta competitividad puede llegar desde la parte interna controlando y sistematizando sus procesos. Las manuales de procedimientos detallan las tareas específicas que conforman procesos ordenados de operaciones, especificando los responsables de ejecución de cada una de las actividades

(DuhatKizatus, 2017). Debido a que esta herramienta controla las actividades de una manera eficiente esta adquiere relevancia en la persona que pertenece a la organización.

2.1.4. Políticas empresariales

Las organizaciones desean plasmar sus ideas en sus procesos a través de las políticas debido a que esta estructura orienta las decisiones del personal. Es un sistema estructurado y deliberado, esta influye en la toma de decisiones dado que, está establecido por normas las que dirigen a un objetivo claro que permita lograr resultados u objetivos (Nuñez, 2017). En resumen, se trata de una declaración de principios que se implementan como procedimientos a seguir por la parte administrativa.

Las políticas empresariales pueden estar direccionados a diferentes objetivos, en las cuales depende las características que se desea cubrir. Están diseñados acorde al campo y características que se desee abarcar, ya sea de manera general a la organización o de forma departamental, las políticas incluyen la dirección, idea ética, moral, conducta y políticas que se deben realizar (Guillen, 2017). Estas diseñadas a infundir en la conducta del personal debido a que permite explicar las acciones apropiadas dentro de la organización.

Las políticas empresariales debido a su complejidad no puedan ser entendida de manera correcta, sin embargo, estas permiten demostrar o expresar los principios que una organización desea cumplir, debido a que se encuentra diseñada con reglas y directrices que influyen en el comportamiento del personal y el desarrollo de documentos importantes en la organización (Nuñez, 2017). Las cuales sirven como cimientos y que la organización debe realizar para su desarrollo.

Estas herramientas se direccionan a diferentes objetivos, de acuerdo, a las necesidades que se necesita corregir, estas permiten direccionar a la idea ética y moral que se deben de realizar dentro de las organizaciones, influyendo en la toma de decisiones que permitan lograr resultados u objetivos institucionales.

2.1.5. Políticas de cobranza

La política de cobranza se deriva del crédito otorgado a un sujeto bajo ciertas condiciones y este las incumple. Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comparar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa (Gomez & Genderson, 2020, pág. 45).

Debido a que las políticas pueden ser desarrolladas a cubrir necesidades específicas, existen diferentes tipos de políticas, sin embargo. Las políticas de cobranza están centradas en la recuperación de créditos otorgados a personas naturales o jurídicas, debido a que están diseñadas a hacer cumplir el objetivo principal de rentabilidad de las organizaciones (Gomez & Genderson, 2020). Dado que son normas bases que dirigen a la correcta recuperación del personal.

Para las organizaciones recuperar sus cuentas por cobrar es de vital importancia, debido que, afecta directamente su rentabilidad. Las políticas de cobro son efectivas cuando se aplica de manera correcta, en vista que un efectivo procesos de cobranza está relacionada a una efectiva política de cobranza que disminuye los gastos de cobro en créditos atrasados (Delgado B. , 2018). Debido a que las políticas deben ser precisas y claras, para que el personal las pueda entender y ejecutar.

Las políticas de cobranza son procedimientos diseñados para el cobro de créditos atrasados, que fortalezca la rentabilidad financiera. “El éxito de las políticas de cobranza es el recibir dinero, al realizar cambios donde se preceda las intenciones de pago por parte del deudor, el objetivo de este sistema se vuelve menos probable” (Delgado C. , 2019, pág. 42). Dado que las empresas establecen los objetivos referentes a la cobranza, es un inconveniente que las políticas sean diseñadas a beneficio siempre del deudor.

El diseño de políticas de cobranza estas centrados en la recuperación de créditos, sin embargo, para las empresas también es importante no perder a sus clientes. Es

necesario tener cuidado, debido que, si son muy agresivas, los clientes se pueden sentir ofendidos y decidan cortar la relación, por lo que es recomendable que las mismas sean realizadas de manera que beneficie a ambas partes priorizando la pronta recuperación del crédito.

2.1.6. Tipos de Políticas

Para el autor **Jiménez** menciona que existen varios tipos de política en función de su alcance las más comunes son:

Políticas Generales: Estas son las que marcan y definen de manera general los lineamientos de la empresa, estas políticas abarcan toda la organización, debido que, son conocidas por todos los empleados que forman parte del recurso humano, estas deben servir como referencia para la elaboración de los departamentos.

Políticas Departamentales: Estas políticas implementan los principios a seguir por cada departamento (2018, pág. 47).

2.1.7. Cuentas por cobrar

Dentro de la organización es el segundo activo más líquido e importante de carácter económico. “Las cuentas por cobrar se tratan por la recuperación del dinero, debido a, una venta de un bien o prestación de un servicio, por tanto, las organizaciones tienen derecho a exigir el pago de esta” (Tierra, 2017, pág. 44). Caso contrario las organizaciones pueden recuperar sus productos.

Las cuentas para cobrar es un activo que se representa como un crédito que las empresas otorgan a sus clientes. Este activo es representado como dinero que debe ser cobrado por una venta de un bien o servicio, la cual permite la estabilidad financiera cuando es recuperada de manera oportuna (Nuñez, 2017, pág. 45). Las entidades comerciales garantizan la recuperación de dinero, mediante la aplicación de herramientas como letras de cambios o pagares.

las cuentas por cobranza son activos con derechos de cobro a créditos solicitados por el cliente, “Estas cuentas representan las obligaciones de pago de los clientes con la empresa, debido que, la empresa cuenta con derecho hacer efectiva la garantía de pago que permita la pronta recuperación del dinero” (Tierra, 2017, pág. 45). En pocas

palabras estas cuentas son activos a corto plazo o largo plazo dependiendo los términos establecidos entre las dos partes.

2.1.8. Características de cobranza

El autor **Rodríguez** (2017). menciona que existen las siguientes características:

Restrictivas: se utilizan políticas de cobranzas agresivas, por la concesión de créditos en periodos cortos, con normas crediticias más estrictas.

Liberales: Estas son contrarias a las políticas restrictivas, dado que, otorgan créditos que están considerados en políticas que son utilizados por la competencia, el proceso de cobro no es presionado de manera enérgica y exigente.

Racionales: Son caracterizados por que los plazos de los créditos son razonables dependiendo las características de los clientes son aplicados considerando los cobros efectuarse proporcionen el margen de veneficio razonable (pág. 20).

2.1.9. Control Interno

La mayor prioridad para las empresas es poder tener control en todos sus procesos, debido que, el control interno ayuda a la correcta organización a través de métodos o procedimientos que abarcan un plan de medidas adoptadas por la empresa para la seguridad de los activos, generando registros de información fidedignos que, apoyen al desarrollo organizacional. estas llegan promover la eficiencia operacional y administrativa establecida por la dirección ejecutiva.

El control interno es una herramienta de apoyo a la parte administrativa, debido que, garantiza el cumplimiento de las actividades asignadas. Dado que el principal objetivo es disminuir los problemas internos que puedan afectar a la organización, es de vital importancia que se integren normas y procedimiento para el eficiente flujo de información. La cual es de manera detallada y eficaz que contribuye enormemente a la seguridad financiera.

El control interno, es una herramienta que permite identificar factores de riesgo en ciertas áreas y posibilita lograr un objetivo de control. Dentro del control interno se pueden determinar cuatro categorías establecidas de objetivos para el control interno,

de tipo estratégico, de información financiera, de operaciones y de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos. Cada una de estas aboga por un tema en específico para lograr ciertas metas de control, no obstante, es el control interno enfocado a la información financiera el que compete y es relevante para las operaciones de auditoría de estados financieros (Jimenez, 2018, pág. 47).

El control interno permite la eficiente identificación de riesgos en los procesos internos, posibilitando su corrección y solución. Existen cuatro categorías que permiten establecer objetivos tipos: estratégicos, de operaciones, financieros y legal. Estas permiten enfocarse en temas específicos que, otras herramientas no podrían. Dado que, logra detectar problemas detallados que a simplemente no son detectables.

2.1.10. Índice de morosidad

Gómez & Genderson (2020) menciona que es un indicador de vital importancia del sistema bancario, debido que, lo utilizan para calcular los créditos que tienen morosidad, dado que, estos afectan a la economía y solvencia de las entidades bancarias, la cual, deben solucionar con recursos propios. Lo que facilita la correcta toma de decisiones con estrategias que ayuda al sistema financiero (pág. 15).

En el año **2017**, **Núñez** refiere que los indicadores de morosidad ayudan a las entidades financieras a calcular sus créditos que no se han devuelto, a la que se denominada morosidad, donde ayuda a la parte financiera a calcular sus pérdidas y como afecta su solvencia económica, estos sirven a de apoyo a la parte administrativa en saber si los objetivos financieros e institucionales se están cumpliendo (pág. 25).

El índice de morosidad es el factor resultante de los riesgos dudosos y los riesgos totales que se adoptan sobre los pagos de padres, clientes y tutores, históricamente es una de las claves que ayudan a los profesionales en la materia a seguir una crisis económica, Esto dependerá de los riesgos sobre los que queramos hablar. Algunos ejemplos de ello son la tasa de morosidad del crédito, morosidad de balance o tasa de morosidad total. Esto supone tener que determinar cuál se va a estudiar, para que los datos se puedan interpretar correctamente (Guillen, 2017, pág. 45).

El autor menciona que los indicadores que permiten medir la morosidad es una herramienta muy útil en el sistema financiero, debido que, calcula los créditos que no han sido devuelto reflejando el impacto que tendrá en la solvencia de las

organizaciones, debido que, entre más alto sean estos indicadores de morosidad menor es la circulación de activos corrientes.

2.1.11. Morosidad

Jiménez (2018) menciona que es la acción de no asumir con la responsabilidad de pago a un tiempo estipulado por una persona natural o jurídico, debido que, la persona o entidad no hacen frente a su deuda estipulada con otra persona o entidad, la morosidad financiera se hace referencia a personas que no han cumplido con tres de sus obligaciones de pago.

Los autores **Beltrán & Vasquez** (2017) menciona que la morosidad se refiere a las personas o entidades que traspasan el límite de tiempo y no cumplen las sus obligaciones, debido que, existen diferentes factores que puedan afectar la cancelación de los créditos o la despreocupación de los responsables del pago, la cual genera retrasos y perjudica financieramente a la entidad que otorgan a los créditos (**pág. 25**).

Espín (2018) menciona que la morosidad son las acciones que no cumplen con el pago de créditos en los tiempos establecidos, las cuales son denominados morosos, este tema este arraigado con la sociedad, especialmente en la mentalidad de las personas del continente latinoamericano, debido que, existen muchos factores que lo generen ya sea por el desempleo y la pobreza de los países.

La morosidad es generada por el retraso o impuntualidad para afrontar una deuda, esta puede aparecer por ciertos factores como la ausencia de fondos por parte de los deudores, o podría estar relacionado a una mala planificación de pagos que permita mantener una solvencia sobre la deuda. Las entidades financieras se ven perjudicadas con este tema, debido que, no pueden recuperar su dinero, por ende, pierden rentabilidad.

2.1.12. Medidas de prevención de la morosidad

Paras las entidades financieras es importante corregir el problema de morosidad, donde, se toman medidas que podrían prevenir mediante una adecuada política de riesgos.

Para los autores **Mosso & López** (2020) se refieren que es de vital la toma de medidas que se dirijan a los clientes que permitan evitar el incremento de morosidad en las instituciones:

a) Comprobación de solvencia

Es de vital importancia poder realizar comprobaciones de solvencia del socio, debido que, se debe establecer el periodo de cobros en la cual el socio debe hacer frente y asegurarnos el retorno de los créditos, es conveniente aprobar cualquier operación de riesgo que permita obtener garantías.

b) Actualización de datos

El conocimiento de la situación de los socios es primordial como un factor que permite el incremento de la morosidad, debido que, saber dónde, cuándo y cómo se le puede localizar, ayuda que estos no eviten las obligaciones de pagos con la entidad.

c) Límite de riesgo

se debe de tener en cuenta que no todos socios pueden aceptar el mismo riesgo, sin embargo, se deberá de otorgar un límite máximo de riesgo, que sea aceptado por los socios.

d) Documentación de operaciones

La documentación de todas las operaciones es de vital importancia, dado que, la gestión de cobranza se desarrolla de manera más eficiente, cuando se tiene más información sobre el cliente, y sus actividades económicas (pág. 218-220).

2.1.13. Impacto de la morosidad

Como lo mencionó **Chavarín (2015)** que la morosidad no afecta del mismo modo a las entidades financiera o familiar, dado que, se procederá a tratar el impacto de la morosidad.

a) Entidades Financiera

A medida que la economía tiene un crecimiento exponencial, los principales beneficiarios son las entidades no financieras y las familias, dado que, aumenta su capacidad de pago lo que permite el reembolso de los créditos. Lo que ayuda la disminución de índices de morosidad, como promedio. La morosidad de la

empresa es inferior a la de los hogares, donde se puede observar que los niveles de morosidad de préstamos hipotecarios son menores a los créditos personas.

b) A las Familias

La relación que tienen las familias con las crisis económicas es generalmente al incremento de créditos no pagados, dado que, las familias domesticas consideran casos particulares como la tristeza, la depresión, el pánico, el abatimiento que son sentimientos derivados de la sensación de crisis que lleva a la pérdida de poder económico, reducción de salarios que genera la perdida de garantías para las entidades, desembocando en la incapacidad de pago de las familias (pág. 3).

2.1.14. Liquidez financiera

Para los autores Parraga, Pinargote, **Garcia, & Zamora** (2021) mencionan que la liquidez financiera es el principal indicador financiero que tiene la empresa para analizar su capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo, debido que, cuentan con activos que no puede ser transformados en efectivo de manera inmediata, la cual es denomina una situación de iliquidez, lo conlleva, a una insolvencia que dificulta enfrentar una crisis de manera eficiente (pág.8).

Se produce cuando una de las partes contractuales tiene activos, pero no posee la liquidez suficiente con la que asumir sus obligaciones. Cuando una sociedad no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo ni vendiendo su activo corriente, dicha sociedad se encuentra ante una situación de iliquidez. Además, también puede suceder que una empresa puede encontrarse en una fase de continuas pérdidas de cartera, hasta que llega el momento que no puede pagar a sus trabajadores (Vazquez, Rech, Miranda, & Tavares, 2017, pág. 4).

El autor (Rodriguez C. , 2017) menciona que la liquidez financiera es la facilidad con la que una empresa puede transformar sus activos en dinero, debido que, analiza la capacidad de cumplir sus obligaciones a corto plazo, dado que, en los mercados se puede encontrar activos más líquidos que otros por lo que estos dan más rentabilidad que permite compensar la falta de liquidez.

La liquidez financiera es la capacidad que cuenta una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo, debido que, el método más eficiente de calcular el nivel de

liquides es dividir el activo corriente con el pasivo corriente, dado que, si el resultado no da un valor superior a uno, la entidad puede cubrir sus deudas con el dinero que tiene al momento.

2.1.15. Tipos de Riesgos

Para los autores **Diaz & Ramirez** (2018) existen diferentes tipos de riesgos:

Riesgo de Crédito: Se produce cuando una de las partes no asume su responsabilidad de pago al contrato financiero.

Riesgo de Liquidez: Esta se produce cuando una de las partes tiene activos que no puede transformarlos en efectivo que le permite cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Riesgo de Mercado: Se encuentra en las operaciones de los mercados financieros.

Riesgo Financiero: esta se refiere a la probabilidad que tiene una empresa en sufrir eventos que tengan consecuencias financieras (**pág.24**).

2.1.16. Riesgo Financiero

El riesgo financiero es la probabilidad de una empresa en sufrir eventualidades que afecten de manera negativa el estado financiero, estas son producidas por la falta de cumplimiento de pago por una de las partes que conforman el contrato financiero, y la inestabilidad del mercado financiero, produciendo una falta de liquidez que, disminuye el rendimiento de una inversión (Romero, 2017, pág. 15).

Es un factor que índice en las inversiones que puede llegar a tener una empresa, dado que existe la posibilidad que los resultados financieros sean mayores o menores de lo que se espera. Las inversiones son una apuesta que puede tomar una y otra dirección generando ganancias o pérdidas, de acuerdo con la estrategia con la que se aplica la inversión (Guillen, 2017, pág. 45).

Los autores **Diaz & Ramirez** (2018) menciona que el riesgo financiero es la apuesta con la que se arriesga a tener ganancias en un determinado mercado, dado que es asociada a la incertidumbre de un valor que puede tener un retorno positivo o negativo, estas no llegan a ser confiables del todo, debido que existen variabilidades que lo hacen

ser volátiles y estas asociados a factores externos que afectan a todos los activos (pág. 61).

2.2. Antecedentes investigativos

Según **Jiménez Elsa (2018: Pág. 73)**, en su trabajo habla sobre “**Diseño de manual de políticas de créditos y cobranzas para Columbus S.A.**” Guayaquil, Ecuador, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, manifiesta que:

La información que se ha encontrado en el área de crédito y cobranza es parte fundamental para el funcionamiento de la entidad, la cual considera que este departamento tiene como función la recuperación de los importes generados por los créditos que son otorgados a los clientes, por lo cual la carencia de una herramienta de control administrativo como son los manuales de políticas y procedimiento que direccionen las actividades del personal de la empresa la cual llega a ocasionar una mala gestión financiera y operacional, la cual se constata presencia de eventos muy riesgosos que influyen en la eficiencia de la gestión actual,

Se ha recurrido a establecer estrategias con criterios del ciclo PHVA para la intervención oportuna de eventos de riesgos detectados, mediante la conformación de políticas de créditos y cobranzas, sugerencias a aplicar en el departamento de crédito y cobranza y un manual de procedimientos como proceso de mejorarla gestión operacional y financiera contable de la empresa.

Según **López Edilma (2019: Pág. 49)**, en su trabajo sobre “**Modelo de gestión para la recuperación de cartera en la empresa Importadora Alvarado Vásquez Cía. Ltda.**” Ambato, Ecuador, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas dice que:

En la importadora se ha podido evidenciar la descoordinación de la información interna, que a corto plazo puede que no lleguen a afecta, pero medido a largo plazo la afecta de manera directa a la rentabilidad de la importadora.

Mediante la aplicación de un modelo de cobranza que ayuda a poder resolver las falencias tanto internas como externas, las cuales no pueden ser detectadas de manera oportuna provocando que el crecimiento y la rentabilidad se vea afectada.

Según **Cunalema Edwin (2017: Pág. 83)**, en su trabajo de investigación de graduación **“La gestión de cobranzas y la cartera vencida del gobierno Autónomo descentralizado municipal del cantón Cevallos provincia de Tungurahua en el año 2015”** Ambato, Ecuador, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de ciencias Administrativa, menciona que:

En la entidad se evidencia de carencia de un modelo de gestión de cobranza que llegue a ser eficiente, puesto que, utilizan un proceso de cobranza coactivo como señala el código Orgánico Organización Territorial (COOTAD) para la recuperación de tributos, que generan el desconocimiento de los valores que adeudan los contribuyentes causando una despreocupación en el pago de estos.

Esta entidad tiene la necesidad de adquirir un modelo de gestión a fin de garantizar los procesos de cobranza y que puedan aumentar su eficiencia, que permita mantener un orden en los procesos que se ejecutan para la presentación de resultados favorables a la entidad y efectivizar el cumplimiento a las necesidades más importantes.

Según **Bernal Paquita, Segura Lenin & Oblitas Roberto (2021: Pág. 15)**, en su artículo científico **“Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranza para reducir la morosidad en la empresa Darcell servicio integrados S.R.L en la ciudad de Jaén en el periodo 2020”** Moyobamba, Perú, Universidad Cesar Vallejo menciona que:

La empresa no cuenta con estrategias que le permita disminuir la morosidad ni poder controlar los procedimientos crediticios debido a que no existe un diagrama de procesos y para los trabajadores no tienen conocimiento sobre los procesos que existe la cual genera deficiencia en la actividad, la cual indica la importancia de un manual de procedimiento en esta área de cobranzas.

Con el manual de procedimiento se créditos y cobranza es poder establecer lineamientos adecuados para la ejecución de las operaciones crediticias en los diversos productos que brinde la empresa, su carácter es estrictamente laboral, pues, este es un instrumento reglamentario que va a permitir al personal del área de créditos conocer e

implementar aspectos fundamentales como: sus objetivos, funciones y procedimientos plasmados.

Según **Guillen Sandro (2017: Pag.16)** en su trabajo de investigación “**Aplicación de procedimientos y políticas de crédito en la empresa de insumo agrícolas tierra fértil**” Milagro, Ecuador, Universidad Estatal de milagro, Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, menciona que:

La empresa contiene un problema la cual radica en los otorgamientos de créditos en la venta de insumos agrícolas de manera informal, juntamente con la existencia de procesos de cobranzas ineficaces para la correcta recuperación de los valores otorgados en mercadería, debido a que la empresa carece de políticas de crédito y cobranza, la cual hacer que la pérdida de valores aumento de manera exponencial.

Al aplicar un manual de política de créditos y cobranza permitirá que la empresa tenga una herramienta que le permita mejorar su efectividad y correctas decisiones para la disminución de riesgos crediticio, lo cual le permitirá tener una cartera más sana con clientes más fieles con nuevas estrategias para el mejoramiento en sus procesos y la reducción de costos financieros y administrativos de la empresa.

Según **Eslao Karla (2017: Pág. 18)** en su trabajo de investigación “**Elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas en la compañía Otelo & Fabell**” Guayaquil, Ecuador, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Facultad de Administración menciona que:

La empresa en los últimos periodos ha visto que sus índices de cartera vencida, se ha visto afectada debido a los créditos que fueron otorgados a los clientes, dado que, la empresa ha otorgados créditos al azar sin realizar investigaciones previas en el buro de créditos o clientes fantasmas que solo compran por una vez y no vuelven a comprar más como clientes frecuentes , la mala gestión en la cobranza y falta de personal capacitado en el departamento para la correcta realización en la elaboración de las solicitudes de crédito.

Las estrategias con el manual es poder destruir las falencias, la cual se obtendrá un indicador de cartera vencida, y nos mostrara un nivel de recuperación de las cuentas por cobrar y poder hace una evaluación de la misma, saber en qué campo estamos fallando, sin son proceso o personas las que deben cambiar o es las dos al mismo

tiempo, los procesos propuestos ayudaran a minimizar el riesgo en el crédito ayude en el flujo de efectivo sea mayor, y las normativas se hacen más efectivas la recaudan minimice el riesgo en cartera, se agilite las cobranzas.

En conclusión, se puede observar la relación de esta investigación con los trabajos antes investigados que poseen una problemática similar debido a la falta de implantación de herramientas de control interno como como es un manual de políticas y procedimientos, que han provocado procesos de cobranzas defectuosos o poco eficientes las cuales han generado un aumento de morosidad.

Mediante el análisis de los trabajos investigados se puede observar que la mayoría de estos están relacionados a la elaboración de un manual de políticas de cobranza que contengan estrategias que permita el aumento de la eficiencia en los procesos internos del departamento de cobranza, permitiendo el control en las actividades y la correcta distribución de la información, la cual ayudara a la observación de variables y procedimientos que permita la correcta resolución de la problemática de esta investigación.

2.3. Relación de lo investigado

Varios autores han mencionado que un manual sirve como una herramienta que permite el control de los procesos internos de una organización, (Tierra, 2017), el correcto manejo de una información hace que las empresas tengan mejor conocimiento y experiencias en las actividades importantes, (Jiménez, 2018), la instalación de un manual facilita el crecimiento de una organización a que llegue a tener procesos más eficientes, (Espín, 2018), estas herramientas permiten expresar instrucciones que ayudan al correcto desarrollo de las tareas,(Tierra, 2017; Espín y Jiménez, 2018). Los manuales dentro de una organización son herramientas importantes para el correcto desarrollo en los procesos de una empresa la cual le permite crecer.

En relación con la investigación nos permitirá la implementación de una herramienta de control interno para poder controlar los procesos del departamento de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda., puesto que, un manual de políticas de cobranza generará que el aumento en la eficiencia en los procesos que permitirá la recuperación de cartera de manera más rápida.

Las políticas dentro de una empresa son importantes, dado que, permite tener un sistema estructurado (Nuñez, 2017), las políticas empresariales permiten una orientación a una correcta toma de decisiones en la empresa, (Guillen, 2017), son reglas y normativas básicas que rigen el comportamiento organizacional, (Nuñez, 2017), no son más que principios que una empresa decide cumplir, (Guillen y Nuñez, 2017). Gracias a estas una empresa se puede mantener bajo control, pues, ayuda al correcto desempeño de esta.

Las políticas de cobro son procedimientos que se deben seguir para la recuperación de una cuenta, (Delgado B. , 2018), es un efectivo procedimiento que permite la recuperación de la cartera a través de proceso ya establecidos, (Rodríguez C. , 2017), estas son basadas en la recuperación sin tener que afectar a la permanencia del cliente, (Delgado C. , 2019), cualquier política de cobranza para que tenga éxito debe recibir dinero manteniendo el buen nombre de la empresa, (Rodríguez, 2017; Delgado B, 2018; Delgado C, 2019). Las políticas de cobranza deben realizar la pronta recuperación de la cartera o créditos vencido, sin afectar a los clientes y el nombre de la empresa.

Estas políticas de cobranza se relacionarán a las políticas de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda. con el fin que se respeten las normas establecidas para la cobranza y generará que los colaboradores del departamento no realicen actos ilegales al momento de realizar cobranzas o convenios de pagos, puesto que, será correctamente estipulado en los manuales de cobranza.

Las morosidad es un acto de no pagar sobre una deuda antes establecida, (Espin, 2018), la morosidad es un daño a las entidades financieras que produce riesgos financieros, (Gomez & Genderson, 2020), es un acto sobre la no cancelación de un convenio establecido que genera a la parte afectada riesgos y problemas financieros, (Jimenez, 2018), la tasa alta de morosidad genera inconvenientes debido a que produce una mala reputación a la persona morosa y genera problemas financieros a las entidades. (Espín y Jiménez, 2018; Gómez & Genderson, 2020). La morosidad son actos de no pago a un convenio establecido la cual genera que el deudor llegue a tener problemas con las entidades financieras que como consecuencias llegan a sufrir problemas. .

CAPITULO III

3. Metodología

El trabajo de investigación actual está enmarcado por el paradigma cualitativo de investigación, que estudia la realidad en su contexto natural y, cuando ocurre, intenta comprender o explicar los fenómenos en términos de lo que significan para los involucrados. La investigación cualitativa involucra el uso y recolección de una amplia variedad de materiales: entrevistas, experiencias personales, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, voces que describen situaciones rutinarias y problemáticas y significados en la vida de las personas.

La investigación se basará en un análisis exhaustivo de la información y los datos obtenidos, todo lo cual permitirá continuar mejorando la gestión del riesgo crediticio y la morosidad de la cooperativa, construyendo así relaciones a largo plazo con los clientes y trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito.

3.1. Enfoque de metodología

Debido a que esta investigación se realizara el análisis de entrevistas y encuestas que se realizar al personal del departamento de crédito y cobranza el por qué no se tiene el registro de un manual de políticas de cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito La Floresta Ltda. Y los resultados de la investigación darán paso a la generación de la propuesta del manual de las políticas de cobranzas, que permita aumentar a eficacia en los procesos de cobranza.

Esta investigación es de carácter descriptiva debido a que tiene como fin resaltar las principales características de estudio u otros elementos que sean necesario examinar a profundidad (Hernández & Abellán, 2020, pág. 10). La investigación descriptiva nos permitirá poder observar las causas del por qué ha existido un incumplimiento de las normativas internas del departamento la cual ha generado el incremento en los índices de morosidad.

3.2. Métodos teóricos

3.2.1. Análisis- síntesis

Se refieren a dos actividades complementarias en el estudio de realidades complejas. El análisis implica separar las diversas partes de estas realidades hasta comprender sus elementos esenciales y las relaciones que existen entre ellos. La síntesis, por otro lado, se refiere a la formación de un todo a través de la aglomeración de sus partes o elementos. Esta construcción se puede lograr conectando componentes, combinándolos u organizándolos de varias maneras. La cual permitirá tener un conocimiento más profundo sobre la realidad que se presentan en la cooperativa debido a que podremos reconocer los principales elementos y organizarlo de manera adecuada (Betancur, 2017, pág. 25).

3.2.2. Tránsito de lo abstracto a lo concreto

La abstracción nos permite trascender el nivel de concreción perceptible, alcanzar las características esenciales del objeto de investigación y sus leyes, y revelar las leyes que rigen los fenómenos. Pero para la ciencia la abstracción no es suficiente, y se necesita investigación para expresar las múltiples relaciones de la realidad, más que simplemente explicarla desde la naturaleza de la abstracción. Por eso es importante la transición del pensamiento de lo abstracto a lo concreto, que también se llama pensamiento concreto (Pérez, 2018, pág. 45).

Este método nos permite condicionar un conocimiento más profundo y de mayor contenido esencial sobre los principales problemas de morosidad en el departamento de cobranza de la Cooperativa de ahorro y crédito La Floresta Ltda. permitiendo también concretar las ideas de solución

3.2.3. Inducción-deducción

Es un proceso de inferencia que se basa en la lógica para proyectar su razonamiento; su principal aplicación se relaciona de manera especial con matemáticas puras. La deducción inductiva se utiliza para hechos específicos, Deductivo en un sentido, de lo general a lo particular, e inductivo en un sentido Dirección opuesta, de lo específico a lo general, el método de inducción permitirá observar de manera más amplia el impacto del problema de la investigación y la cual permitirá la solución de manera más

eficaz, el método de deducción nos permitirá la observación más detallada sobre el problema de la ausencia de un manual de política de cobranza (MAscarenha, MAillet, & & Mayaux, 2017, pág. 35).

3.2.4. hipotético-deductivo

Es el procedimiento o camino seguido por el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. La deducción hipotética tiene varios pasos básicos: observar el fenómeno a estudiar, crear una hipótesis que explique dicho fenómeno, deducir consecuencias o proposiciones más fundamentales que la hipótesis misma, y verificar o verificar la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia para comparación (Canon & Encizo, 2017, pág. 24).

Este método nos ayudara a encontrar posibles soluciones sobre la problemática, dado que, permitirá la realización de hipótesis que puedan explicar las consecuencias de una implementación de un manual de políticas y cobranza, también nos permitirá deducir las posibles causas del origen de la problemática de la investigación.

3.2.5. Histórico-lógico

La lógica y la historia se complementan. Para descubrir las leyes básicas de los fenómenos, los métodos lógicos deben basarse en datos proporcionados por métodos históricos, en lugar de un simple razonamiento especulativo. Del mismo modo, la historia no debe limitarse a una simple descripción de los hechos, sino que también debe descubrir la lógica objetiva del desarrollo histórico del objeto de investigación (Torres, 2020, pág. 35).

Este método no permitirá la observación de datos históricos de la cooperativa de ahorro y crédito La Floresta, donde se podrá evidenciar los niveles de morosidad en el departamento de crédito y cobranza a lo largo de su historia y como esta se ha ido afectando por la falta de un manual de políticas de cobranza.

3.2.6. Enfoque sistémico

significa que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tienen que verse como parte de un todo. No es la suma de elementos, sino un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al

de los componentes que lo forman y provocan un salto de calidad (Bermejo, 2017, pág. 45).

Este método ayuda a la poder observar los elementos más aislados, pero se encuentran relacionados a la problemática de la ausencia de un manual de políticas de cobranza que, aunque no estén relacionados directamente como la Super intendencia de la economía popular y solidaria.

3.2.7. Modelación

Para los autores **Reyes, O. & Bringas, J. (2006)** refieren que es una herramienta de investigación de carácter material o teórico diseñada para replicar el objeto de estudio. Constituye una representación simplificada de la realidad, habilitando funciones heurísticas que permiten descubrir nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio este modelo nos permite analizar de manera más simplificada y nos ayuda comprender, explicar y justificar de mejor manera la parte teórica (pág. 10).

3.2.8. Genético

Implica el estudio del desarrollo de los hechos, procesos y fenómenos educativos durante su evolución, y los factores que inciden en ella, teniendo en cuenta la unidad existente entre análisis histórico y lógico. Significa identificar la unidad básica del objeto de estudio, en la que existen todos los componentes del objeto, y sus leyes **más trascendentes. Su aplicación puede probarse mediante estudios longitudinales** (Tamayo & Roca, 2017, pág. 25).

3.3. Métodos empíricos

3.3.1. Observación científica

Esta técnica nos permitirá tener una investigación a través de la observación del ambiente y los hechos o situaciones que se puedan observar en el transcurso de la investigación lo que nos podrá permitir tener información del comportamiento del problema tal y como ocurre (Jociles, 2018, pág. 5).

3.3.2. Entrevistas

Un método de recolección de información que mediante una conversación ya sea entre dos o más personas se puede obtener datos relativos sobre opiniones o información

que se desea obtener. En la presente investigación se realizará entrevista al personal del departamento de crédito y cobranza (Moreno, 2017, pág. 11).

3.3.3. Encuestas

Esta técnica nos permitirá obtener información más detallada sobre la información que queremos obtener, para la cual se aplicará un cuestionario que nos permitirá obtener las opiniones del personal del departamento de créditos y cobranza de la cooperativa La Floresta Ltda. La cual nos permitirá interpretar de mejor manera el problema y si posible solución (Dominguez, 2019, pág. 18).

3.3.4. Métodos estadísticos

Para el autor los métodos estadísticos son procedimientos que mediante datos que se han copilado en la investigación ya sea cualitativos y cuantitativos. Estos explican las etapas estadísticas: recolección, enumeración, presentación, síntesis y análisis, son de los procedimientos del correcto manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación (Sagaro del campo & Zamora, 2019, pág. 15).

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población estadística es un conjunto existente de eventos y elementos similares o pueden ser grupos hipotéticos potencialmente infinitos como generalizaciones empíricas, en conclusión, esta permite identificar un conjunto finito de elementos que tenga características comunes (Otzen, 2017, pág. 35).

Tabla 1. Población del proceso de cobranza

Área	Población
Gerencia	1
Departamento de crédito y cobranza	6
Responsables de cobranza en las sucursales	15
Total	22

*Fuente: Nancy Jijón
Elaborado por: Alex Tipán*

3.4.2. Muestra

Una muestra es una selección de encuestados elegidos y representativos de la población general. El tamaño de la muestra es una parte importante de la población que se ajusta a las características del estudio, reduciendo costos y tiempos. Esta permite recolectar información a un determinado grupo de personas que representan al total de población, con la misma veracidad y confiabilidad (Graus, 2018, pág. 25).

Debido que, la población de la investigación no es muy extensa, se concluye que no es necesario calcular una muestra, visto que, sería muy pequeña y, la información recolectada no sería muy confiable, dado que al ser demasiado pequeña se corre el riesgo de omitir diferencias de criterios que puedan ser muy importantes en el desarrollo de la propuesta perdiendo el valor de la investigación.

CAPITULO IV

4. Análisis e interpretación de resultados

4.1. Análisis de resultados

Las encuestas efectuadas a los funcionarios sufrieron un procesamiento de datos, el cual consiste en que los resultados de dichas encuestas sean tabulados y expresados de manera gráfica, cada uno con sus respectivos valores absolutos y relativos para una mayor comprensión, finalmente cada pregunta de la encuesta concluye con su análisis e interpretación.

Con este proceso se pretende conocer la existencia que existe entre la morosidad y la carencia de un manual de políticas de cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito La Floresta Ltda.

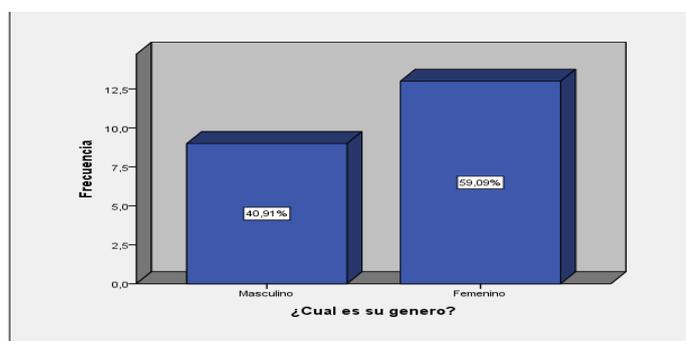
4.1.1. Pregunta a) ¿Cuál es su género?

Tabla 2. Pregunta a.

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	9	40,9
Válidos Femenino	13	59,1
Total	22	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 1. Pregunta a.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Del total de empleados el 59.1% de los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito La Floresta Ltda. pertenece al género Femenino y el 40.9% restante pertenece al género Masculino.

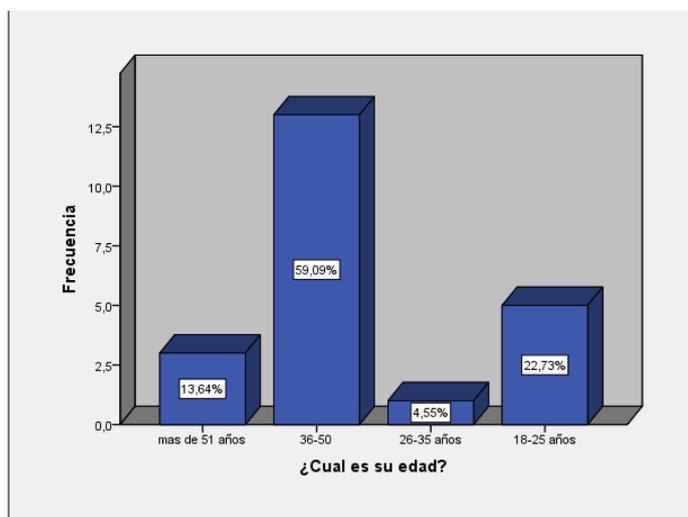
4.1.2. Pregunta b) ¿Cuál es su edad?

Tabla 3. Pregunta b.

	Frecuencia	Porcentaje
18-25 año	3	13,6
26-35 años	13	59,1
36-50 años	1	4,5
Válidos Más de 51 año	5	22,7
Total	22	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 2. Pregunta b.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Según los datos obtenidos se evidencia que el 59,1% de los funcionarios está en el rango de los 26 a 35 años, el 22,7% está en el rango de 51 años en adelante, el 13,6% está en el rango de los 18 a 25 años.

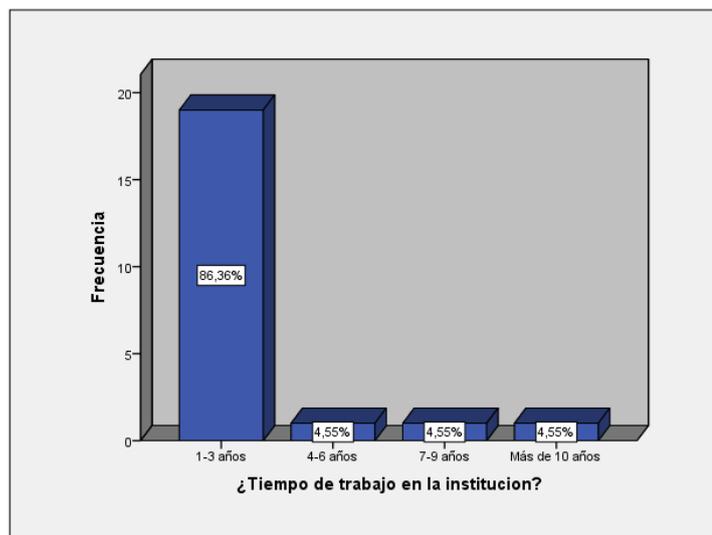
4.1.3. Pregunta c) ¿Tiempo de trabajo en la institución?

Tabla 4. Pregunta c.

	Frecuencia	Porcentaje
1-3 años	19	86,4
4-6 años	1	4,5
Válidos 7-9 años	1	4,5
Más de 10 años	1	4,5
Total	22	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 3. Pregunta c.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Según los datos obtenidos se observa que el 86,4% de los funcionarios encuestados han laborado de 1 a 3 años dentro de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda., 13,5% han laborado de 4 años en adelante.

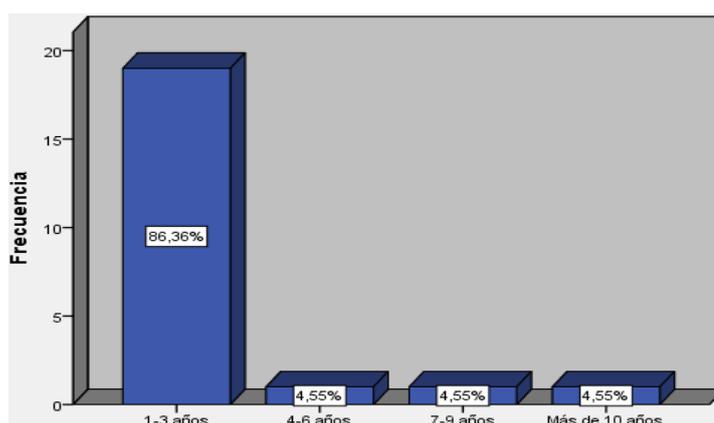
4.1.4. Pregunta No. 1 ¿Esta consiente si la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda. posee un manual de políticas de cobranza?

Tabla 5 Pregunta 1.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy consiente	6	27,3
Consiente	6	27,3
Algo consiente	5	22,7
Poco consiente	1	4,5
Nada consiente	4	18,2
Total	22	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 4. Pregunta 1.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Se puede observar que el 54,6% de los funcionarios están muy conscientes que la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda., posea un manual de cobranza, un 22,7% de los funcionarios están algo consientes.

Interpretación

El conocimiento del personal sobre los manuales de políticas de cobranza es muy importante para una correcta comunicación lo cual permite un desenvolvimiento eficiente en las actividades, donde se puede evidenciar que la mayoría de los funcionarios están conscientes de la existencia de un manual de políticas de cobranza, sin embargo se puede observar que la información que ellos tienen es errónea, dado que, la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda., carece de un manual de

políticas de cobranza, lo que nos indica la existencia de una mala comunicación dentro del departamento de cobranza.

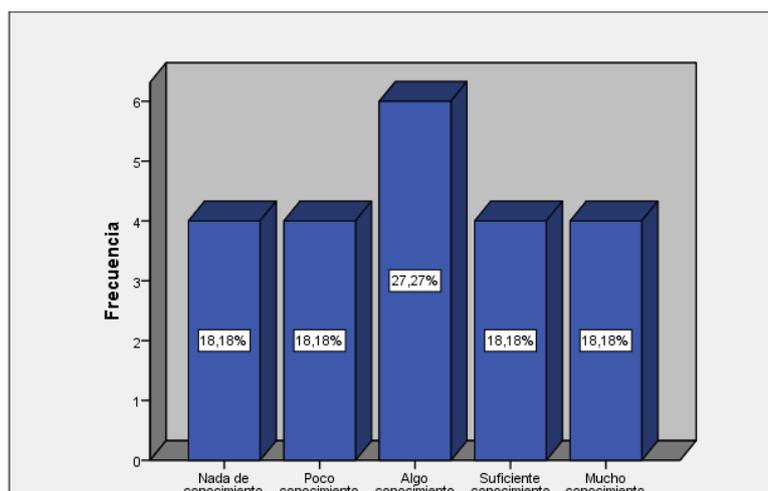
4.1.5. Pregunta No. 2 ¿Posee conocimiento sobre el funcionamiento de un manual de políticas de cobranza?

Tabla 6. Pregunta 2.

	Frecuencia	Porcentaje
Nada de conocimiento	4	18,2
Poco conocimiento	4	18,2
Algo conocimiento	6	27,3
Suficiente conocimiento	4	18,2
Mucho conocimiento	4	18,2
Total	22	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 5. Pregunta 2.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Se puede observar que el 36,4% de los funcionarios tienen un nivel de conocimiento entre mucho y lo suficiente sobre el funcionamiento de un manual de políticas de cobranza, el 27,3% poseen algo de conocimiento y el 36,4% de los funcionarios poseen un nivel de poco y nada de conocimiento de la función de un manual de políticas de cobranza.

Interpretación

El conocimiento de las funciones del manual de políticas de cobranza permite un correcto entendimiento de como poder usarlo, dado que, se puede conocer las ventajas y la facilidad que este otorga a la realización de actividades o pasos a seguir para la corrección de problemas, sin embargo, se evidencia que existe un porcentaje considerable de funcionarios que no tienen nada de conocimiento lo cual indica las consecuencias que produce la ausencia de un manual de políticas de cobranza, al no tener capacitaciones.

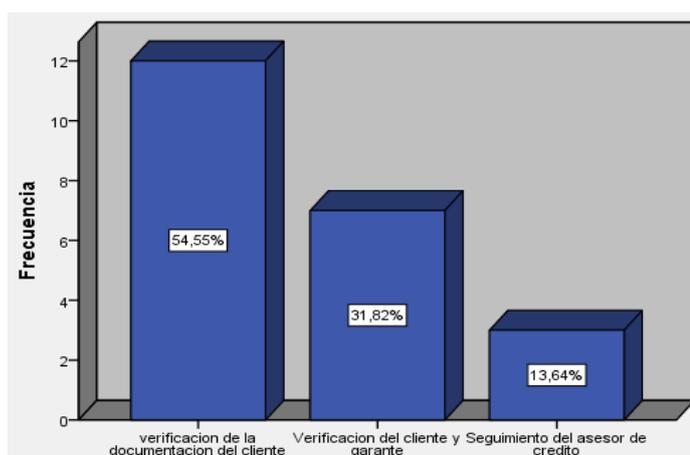
4.1.6. Pregunta No. 3 ¿Qué herramienta le falta al departamento de crédito y cobranza para tener una correcta recuperación de cartera?

Tabla 7. Pregunta No. 3

	Frecuencia	Porcentaje
Manual de política de cobranza	12	54,5
Válidos Seguimiento del asesor de crédito	7	31,8
Verificación del cliente y garante	3	13,6
Total	22	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 6. Pregunta No. 3



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Se observa que el 54,5% de los funcionarios consideran que hace falta un manual de políticas de cobranza, el 31,8% considera que hace falta el seguimiento del asesor de crédito y el 13,6% considera que hace falta la verificación del cliente y garante.

Interpretación

Según los datos analizados, del 100% de los funcionarios que laboran en el departamento de crédito y cobranza existe un alto porcentaje que considera que hace falta un manual de políticas de cobranza que permitirá la correcta recuperación de la cartera vencida, en un menor porcentaje se considera la falta de seguimiento del asesor de crédito y la verificación del cliente y garante las cuales al contar con un manual de cobranza permitirá que estas acciones puedan ser corregidas

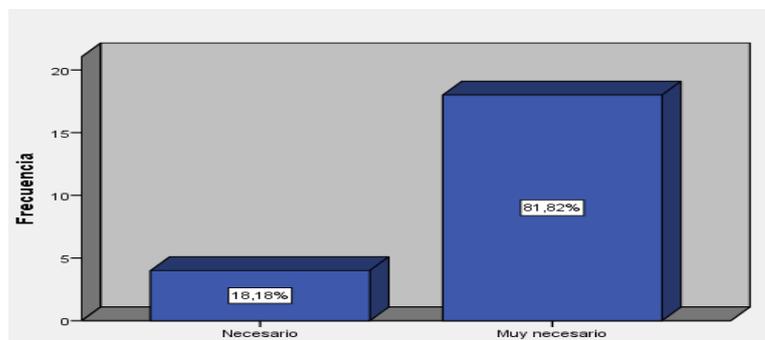
4.1.7. Pregunta No. 4 ¿Considera necesario la elaboración de un manual de políticas de cobranza en el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.?

Tabla 8. Pregunta No. 4

	Frecuencia	Porcentaje
Necesario	4	18,2
Válidos Muy necesario	18	81,8
Total	22	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 7. Pregunta No. 4



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Se observa que el 81,8% de los funcionarios consideran muy necesario la elaboración de un manual de políticas de cobranza en el departamento y un 18,2% creen que es necesario.

Interpretación

Se observa que del 100% de los funcionarios encuestados están convencido que es muy necesario la implementación de un manual de políticas de cobranza en el departamento, puesto que, así podrán observar un mejor control interno y sus actividades, y estas puedan llegar a ser más eficientes obteniendo una mayor competitividad.

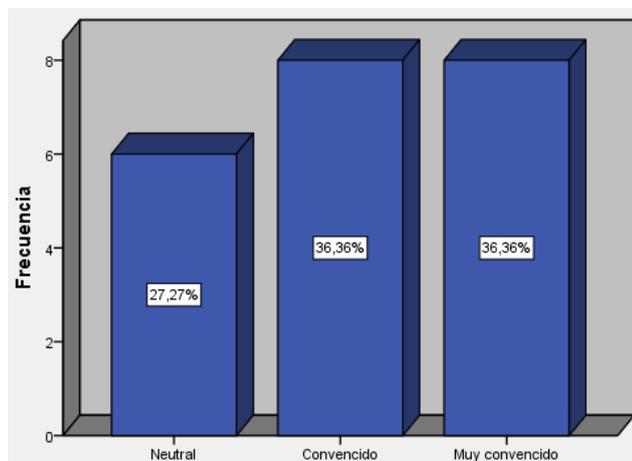
4.1.8. Pregunta No. 5 ¿Está convencido que la aplicación de un manual de políticas de cobranza disminuya el índice de morosidad?

Tabla 9. Pregunta No. 5

	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	6	27,3
Convencido	8	36,4
Muy convencido	8	36,4
Válidos		
Total	22	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 8. Pregunta No.5



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Se observa que el 72,8% de los funcionarios encuestados tienen un nivel de convencidos y muy convencidos de que la aplicación de un manual de políticas de cobranza disminuirá el índice de morosidad y el 27,3% tiene un nivel neutral de convencimiento.

Interpretación

Se puede observar que del 100% de los encuestados existe un 72,8% de funcionarios convencidos que la aplicación de un manual permitirá disminuir los índices de morosidad, pues, les permitirá tener una guía que ayude a realizar las actividades de manera más eficiente, sin embargo existe un porcentaje de funcionarios se encuentran en estado neutral, dado que, piensan que el manual de políticas de cobranza no realizara cambios en los procesos ya sea porque no tienen conocimientos sobre los manuales o porque lo consideran innecesario.

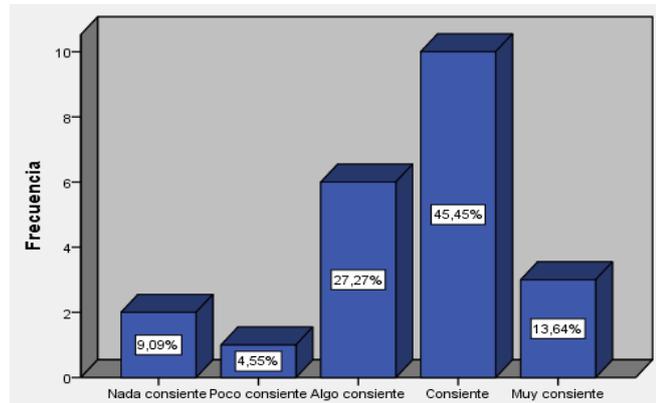
4.1.9. Pregunta N. 6 ¿Está consciente de la existencia de políticas que permitan controlar los índices de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.?

Tabla 10. Pregunta No. 6

	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Nada consiente	2	9,1
	Poco consiente	1	4,5
	Algo consiente	6	27,3
	Consiente	10	45,5
	Muy consiente	3	13,6
	Total	22	100,0

*Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán*

Gráfico 9. Pregunta No. 6



*Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán*

Análisis

Se puede observar que el 45,5% de los funcionarios están conscientes de la existencia de políticas que controlen los índices de morosidad, el 27,3% está algo conscientes de la existencia de las políticas, un 13,6% están muy conscientes de la existencia de la política.

Interpretación

Es muy importante el conocimiento de la existencia de políticas en la cooperativa por parte del personal, pues, permiten tener un correcto lineamiento y principios estructurados que permiten guiar a una correcta toma de decisiones, donde se puede observar que la mayor parte del personal esta consiente de la existencia de estas políticas debido a que cooperativa siempre prioriza en comunicar la política de la prontitud de cobro a las cuentas pendientes que permiten controlar de manera no muy eficiente la morosidad.

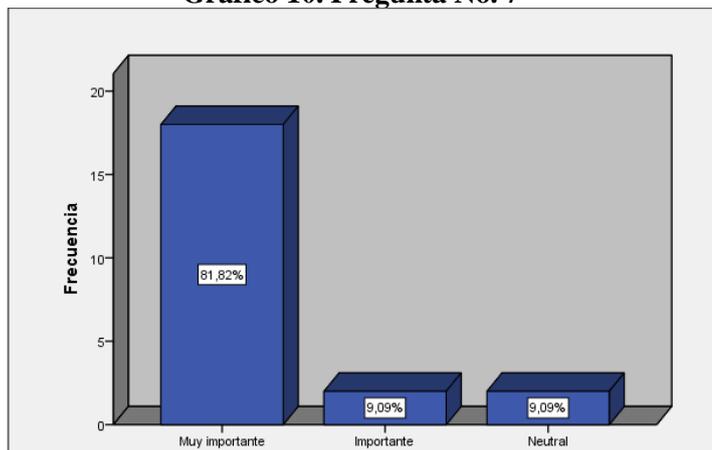
4.1.10. Pregunta N. 7 ¿Considera importante la capacitación del personal que permita una correcta recuperación de cartera en el departamento de crédito y cobranza?

Tabla 11. Pregunta No. 7

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy importante	18	81,8
	Importante	2	9,1
	Neutral	2	9,1
Total		22	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 10. Pregunta No. 7



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Se puede observar que el 81,8% de los funcionarios consideran muy importante la capacitación del personal para la correcta recuperación de cartera, el 9,1% de los funcionarios lo considera importante y un 9,1% de los funcionarios consideran un criterio neutral.

Interpretación

La capacitación permitirá la correcta actualización de conocimiento sobre las actividades más importantes y crea una ventaja competitiva sobre la competencia, debido a que la mayoría de los funcionarios creen que es muy importante la capacitación, esto permitirá la expansión de su conocimiento en ámbitos de cobranza que permitirá mejorar sus procesos de recuperación de cartera.

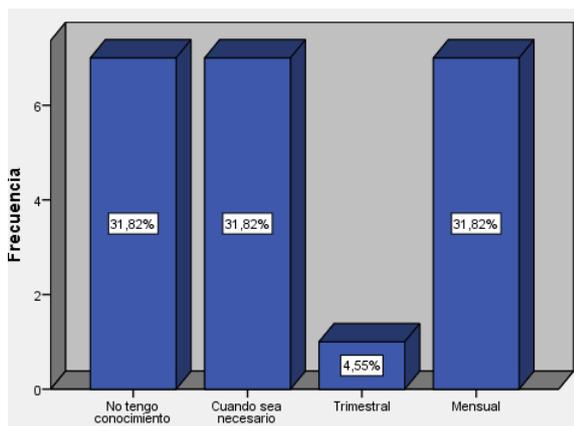
4.1.11. Pregunta N. 8 ¿Cada que tiempo se realiza reuniones que tratan sobre la información de cartera vencida o el nivel de morosidad en la cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda.?

Tabla 12. Pregunta No. 8

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No tengo conocimiento	7	31,8
	Cuando sea necesario	7	31,8
	Trimestral	1	4,5
	Mensual	7	31,8
	Total	22	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 11. Pregunta No. 8



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Se observa que el 63,6% de los funcionarios menciona que las reuniones que tratan sobre la morosidad o cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda. se realizan cuando sea necesario o si bien no tienen conocimiento. el 31,8 mencionan que se lo realiza mensualmente, y el 4,5% mencionan que se lo realiza trimestralmente.

Interpretación

Las reuniones permitirán la correcta comunicación de la situación que se encuentran las áreas, para la cual es importante tener un periodo optimo que permitirá la corrección a posibles problemas, si bien se observa que existe un porcentaje alto de funcionario

que no tienen idea cuando se realizan estas reuniones se puede concluir que existe una falta de comunicación o inclusión al tratar problemas de cobranza y como estas puedan ser solucionadas.

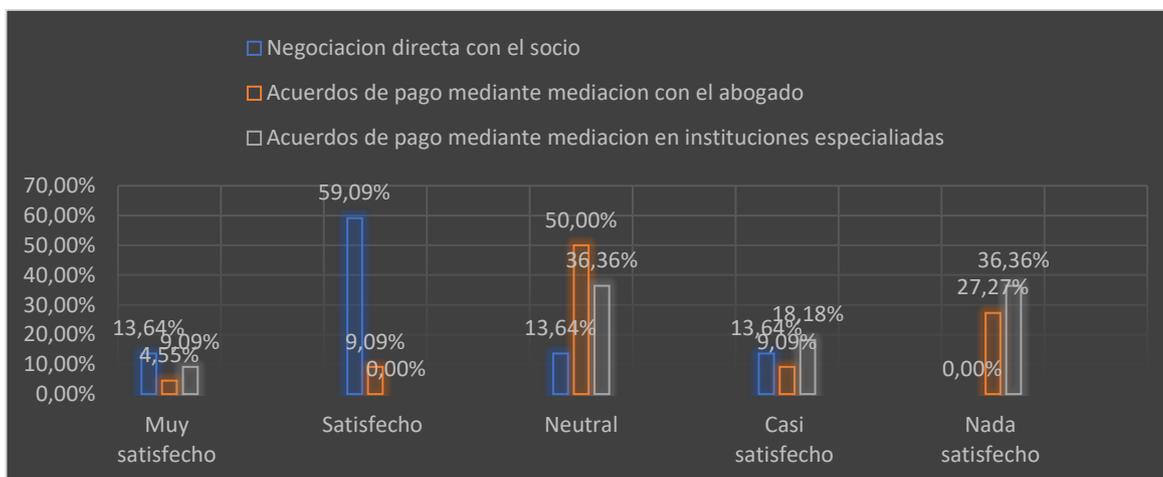
4.1.12. Pregunta N.9 ¿Qué tan satisfecho esta con las siguientes estrategias de cobranza que se aplican en el departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito La Floresta Ltda.?

Tabla 13. Pregunta No. 9

	Muy satisfecho		Satisfecho		Neutral		Casi satisfecho		Nada satisfecho		Total	
Negociación directa con el socio	3	13,64%	13	59,09%	3	13,64%	3	13,64%	0	0,00%	22	100%
Acuerdos de pago mediante mediación con el abogado	1	4,55%	2	9,09%	11	50,00%	2	9,09%	6	27,27%	22	100%
Acuerdos de pago mediante mediación en instituciones especializadas	2	9,09%	0	0,00%	8	36,36%	4	18,18%	8	36,36%	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 12. Pregunta No. 9



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Según la tabla se ha priorizado los datos más altos que evidencian que el 59,09% de los encuestados se encuentran satisfechos con la estrategia de negociación directa con el socio, el 50,00% se encuentra neutral con la estrategia de acuerdos de pago mediante

mediación con el abogado y el 36,36% se encuentra neutral con el proceso acuerdos de pago mediante mediación de instituciones especializadas.

Interpretación

Se observa que las estrategias de cobranza aplicados por la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda. no satisfacen completamente a la mayoría de los funcionarios si bien este problema puede ser que estas no lleguen a ser eficientes para la recuperación de cartera o no las utilicen ya sea porque no las necesiten.

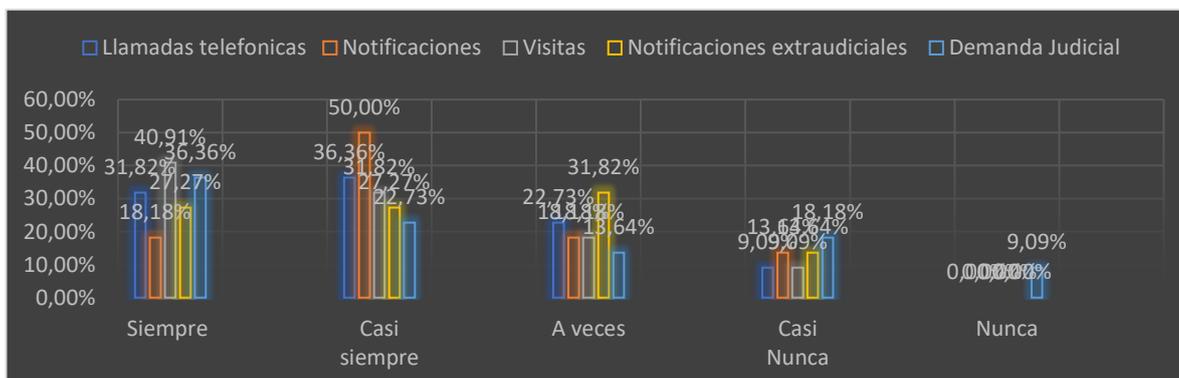
4.1.13. Pregunta N. 10 ¿Considera que las siguientes técnicas de cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda. son eficientes?

Tabla 14. Pregunta No. 10

	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
Llamadas telefónicas	7	31,82%	8	36,36%	5	22,73%	2	9,09%	0	0,00%	22	100%
Notificaciones	4	18,18%	11	50,00%	4	18,18%	3	13,64%	0	0,00%	22	100%
Visitas	9	40,91%	7	31,82%	4	18,18%	2	9,09%	0	0,00%	22	100%
Notificaciones extrajudiciales	6	27,27%	6	27,27%	7	31,82%	3	13,64%	0	0,00%	22	100%
Demanda Judicial	8	36,36%	5	22,73%	3	13,64%	4	18,18%	2	9,09%	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 13. Pregunta No. 10



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Según la tabla se ha priorizado los datos más altos que evidencian que el 36,36% de los funcionarios considera que casi siempre la técnica de llamadas telefónicas es eficiente, el 50,00% consideran que casi siempre la técnica de notificaciones es eficiente, el 40,91% considera que la técnica de visitas es siempre eficiente, el 31,82%

considera que a veces la técnica de cobranza es eficiente y el 36,36% considera que la técnica de demanda judicial siempre es eficiente.

Interpretación

Se puede observar que la técnica de cobranza como las llamadas telefónicas las notificaciones, visitas y demanda judicial tiene una consideración de ser casi siempre eficiente en la recuperación de cartera, sin embargo, la técnica de notificación judicial está considerada ser a veces eficiente en la recuperación de cartera ya sé por qué el cliente hace caso omiso o por otros factores a considerar.

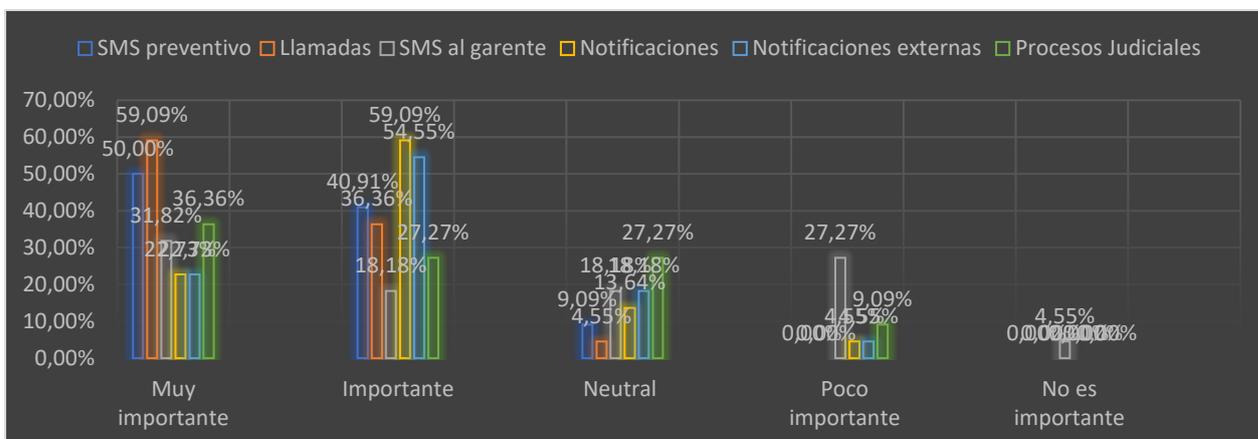
4.1.14. Pregunta N. 11 ¿Considera importante los siguientes procesos actuales de cobranzas indicados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda.?

Tabla 15. Pregunta No. 11

	Muy importante		Importante		Neutral		Poco importante		No es importante		Total	
SMS preventivo	11	50,00%	9	40,91%	2	9,09%	0	0,00%	0	0,00%	22	100%
Llamadas	13	59,09%	8	36,36%	1	4,55%	0	0,00%	0	0,00%	22	100%
SMS al garante	7	31,82%	4	18,18%	4	18,18%	6	27,27%	1	4,55%	22	100%
Notificaciones	5	22,73%	13	59,09%	3	13,64%	1	4,55%	0	0,00%	22	100%
Notificaciones externas	5	22,73%	12	54,55%	4	18,18%	1	4,55%	0	0,00%	22	100%
Procesos Judiciales	8	36,36%	6	27,27%	6	27,27%	2	9,09%	0	0,00%	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 14. Pregunta No. 11



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Según la tabla se ha priorizado los datos más altos que evidencian que el 50,00% de los funcionarios considera muy importante el proceso de SMS preventivo, el 59,09% considera muy importante el proceso de Llamadas, el 31,82% considera muy importante el proceso de notificaciones al garante, el 59,09% considera importante el proceso de notificaciones, el 54,55% considera importante el proceso de notificaciones externa, el 36,365% considera muy importante los procesos judiciales.

Interpretación

Se observa que los actuales procesos aplicados se encuentran consideradas por parte de los funcionarios como muy importante en el proceso de cobranza, la cual indica que lo funcionario están conformes con la aplicación de estos procesos, puesto que, están familiarizados permitiendo que la recuperación de cartera sea efectiva.

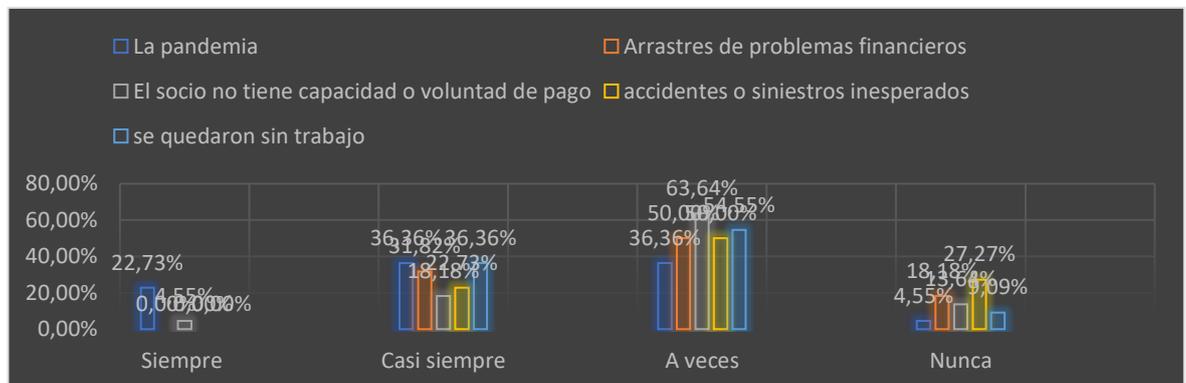
4.1.15. Pregunta N. 12 ¿Cuál es la frecuencia con la que se repiten las siguientes razones que afectan los pagos de los créditos de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta?

Tabla 16. Pregunta No.12

	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
La pandemia	5	22,73%	8	36,36%	8	36,36%	1	4,55%	22	100%
Arrastres de problemas financieros	0	0,00%	7	31,82%	11	50,00%	4	18,18%	22	100%
El socio no tiene capacidad o voluntad de pago	1	4,55%	4	18,18%	14	63,64%	3	13,64%	22	100%
accidentes o siniestros inesperados	0	0,00%	5	22,73%	11	50,00%	6	27,27%	22	100%
se quedaron sin trabajo	0	0,00%	8	36,36%	12	54,55%	2	9,09%	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 15. Pregunta No. 12



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Analizando la tabla se ha priorizado los valores más altos lo cual se observa que el 36,36% de los funcionarios consideran que casi siempre la pandemia es la razón de los retrasos de los pagos, el 50,00% considera que a veces los arrastres de problemas, el 63.64% considera que a veces el socio no tiene capacidad o voluntad de pago, el 50% considera que a veces los accidente o siniestros inesperado y el 54,55% considera que a veces los socios se quedaron sin trabajo.

Interpretación

Se puede observar las razones expuestas tienen en la actualidad relación con la pandemia, dado que, muchas personas fueron afectadas tanto en la economía como en la salud por lo que muchos vienen arrastrando estos problemas lo que ha afectado en la cancelación de los créditos, el conocimiento de las principales razones es de gran importancia debido a que esto permitirá la realización de estrategias de cobranzas enfocadas a estas razones que permita una correcta resolución de los problemas.

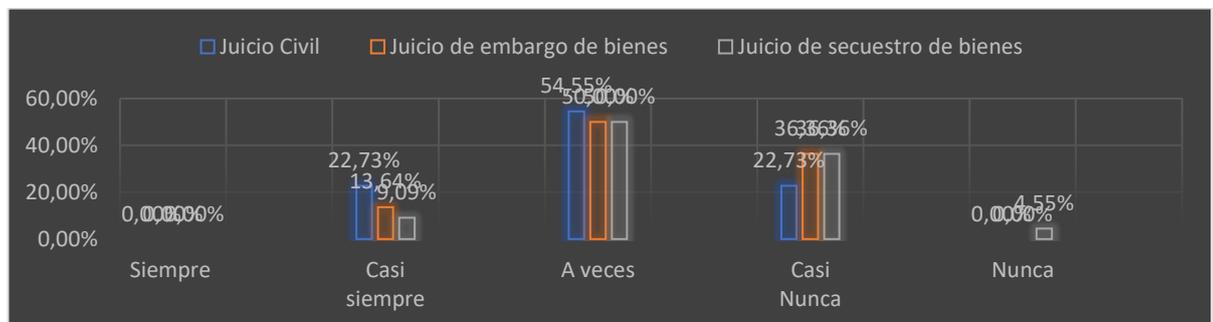
4.1.16. Pregunta N. 13 ¿Cuál es la frecuencia con la que se aplican las siguientes medidas jurídicas para la recuperación de créditos atrasados?

Tabla 17. Pregunta No. 13

	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
Juicio Civil	0	0,00%	5	22,73%	12	54,55%	5	22,73%	0	0,00%	22	100%
Juicio de embargo de bienes	0	0,00%	3	13,64%	11	50,00%	8	36,36%	0	0,00%	22	100%
Juicio de secuestro de bienes	0	0,00%	2	9,09%	11	50,00%	8	36,36%	1	4,55%	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 16. Pregunta No. 13



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Analizando la tabla se ha escogido los porcentajes más altos la cual se observa que el 54,55% considera que a veces que se aplica el juicio civil para la recuperación de cartera, el 50,00% considera que a veces se aplica los juicios de embargo de bienes y el 50,00% considera que a veces se aplica los juicios de secuestro de bienes.

Interpretación

Se observa que la frecuencia con la que se utiliza estas medidas jurídicas no es muy habitual, pues, se puede considerar que son utilizadas en casos extremos para que se pueda recuperar los créditos vencidos sin embargo estos procesos llegan a ser considerados como gastos poco necesarios para la cooperativa debido a que no siempre se recupera los créditos vencidos.

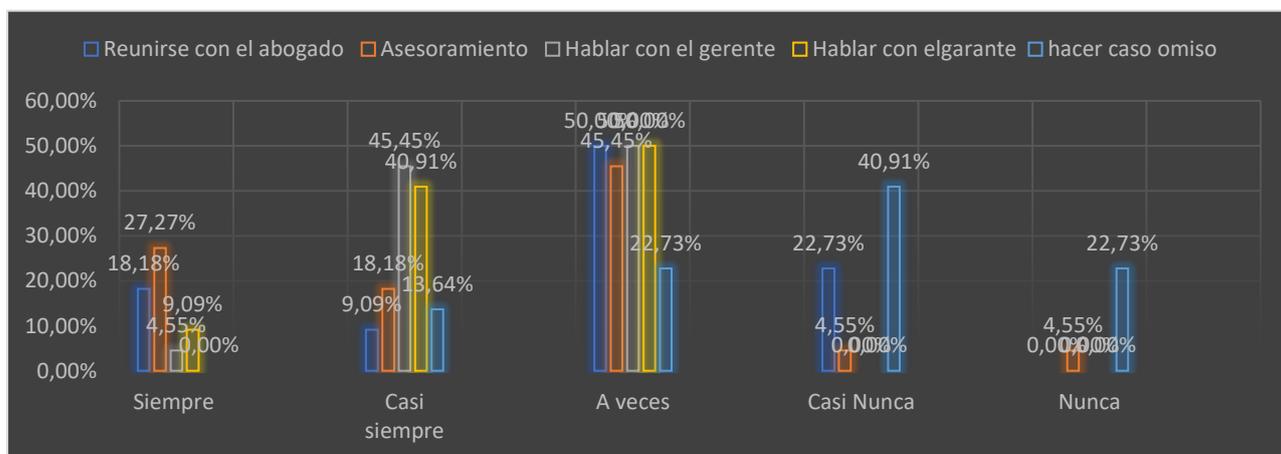
4.1.17. Pregunta N. 14 ¿Cuáles son las acciones frecuentes de los clientes cuando se procede al proceso legal?

Tabla 18. Pregunta No. 14

	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
Reunirse con el abogado	4	18,18%	2	9,09%	11	50,00%	5	22,73%	0	0,00%	22	100%
Asesoramiento	6	27,27%	4	18,18%	10	45,45%	1	4,55%	1	4,55%	22	100%
Hablar con el gerente	1	4,55%	10	45,45%	11	50,00%	0	0,00%	0	0,00%	22	100%
Hablar con el garante	2	9,09%	9	40,91%	11	50,00%	0	0,00%	0	0,00%	22	100%
hacer caso omiso	0	0,00%	3	13,64%	5	22,73%	9	40,91%	5	22,73%	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Gráfico 17. Pregunta No. 14



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alex Tipán

Análisis

Analizando las tablas se han seleccionado los porcentajes más altos los cuales se observa que el 50,00% de los funcionarios considera que a veces los clientes acuden a reunirse con el abogado cuando se ha realizado el proceso legal, el 45,45% considera que a veces los clientes buscan asesoramiento, el 50.00% considera que a veces los clientes buscan hablar con el gerente, el 50.00% considera que a veces los clientes buscan hablar con el garante y el 40,91% considera que a veces los clientes hacen caso omiso a los procesos legales.

Interpretación

Se observa el comportamiento de los clientes al inicio de procesos legales los cuales inmediatamente buscan opciones que les permita una solución que no llegue a procesos judiciales, pero si bien existe clientes que llegan a ser cumplidos también hay clientes que llegan a ser caso omiso y no llegan a importarles la cancelación de sus créditos.

4.2. Necesidad de análisis y confiabilidad.

El principal objetivo de una escala es determinar el valor de una variable de forma tan precisa como sea posible. Con ello se muestra su utilidad y, por ende, su calidad. Para garantizar la precisión de la medida es necesaria la validación formal. Dentro del proceso de validación tenemos dos componentes para que una escala cumpla su objetivo: el primero es la validez, que indica si la cuantificación es exacta y, el segundo es la confiabilidad, que alude a si el instrumento mide lo que dice medir y si esta medición es estable en el tiempo.

4.3. Modelo Alfa de Cronbach

Dentro de la Teoría Clásica de las Pruebas, el método de consistencia interna es el camino más habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido. La principal ventaja de ese método es que requiere solo una administración de la prueba, además los principales coeficientes de estimación basados en este enfoque son sencillos de computar y están disponibles como opción de análisis en los programas estadísticos más conocidos. Dentro de esta categoría de coeficientes, Alfa de Cronbach es, sin duda, el más ampliamente utilizado por los investigadores (Oviedo & Campo, 2015, pág. 2).

Se refiere a un índice para medir la consistencia interna de una escala que sirve para evaluar la extensión en que los ítems de un instrumento son correlacionados. En otras palabras, el coeficiente Alfa es el promedio de las correlaciones entre los ítems que son parte de un instrumento, por medio de análisis del perfil de las respuestas.

4.3.1. Formula

Gráfico 18. Formula Alfa de Cronbach

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem.
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observador.
- k es el número de preguntas o ítems.

4.3.2. Interpretación de alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach no es un método estadístico lo cual ningún valor p que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala, no obstante, cuando más se aproxime el valor 1 la fiabilidad de la escala será mayor debido a que en contextos se considera que los valores de alfa superiores a 0,7 o 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

4.3.3. Aplicación

Tabla 19. Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
118,45	261,688	16,177	38

Elaborado por: Alex Tipán

Tabla 20. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,892	38

Elaborado por: Alex Tipán

Tabla 21. Estadístico total elementos

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Cuál es su género?	116,86	271,361	-,599	,898
¿Cuál es su edad?	116,09	257,420	,102	,894
¿Tiempo de trabajo en la institución?	117,18	254,156	,284	,891
¿Esta consiente si la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda. posee un manual de políticas de cobranza?	115,09	220,277	,881	,878
¿Posee conocimiento sobre el funcionamiento de un manual de políticas de cobranza?	115,45	223,688	,874	,878
¿Qué herramienta le falta al departamento de crédito y cobranza para tener una correcta recuperación de cartera?	116,86	246,695	,627	,887
¿Considera necesario la elaboración de un manual de políticas de cobranza en el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.?	113,64	251,861	,772	,888
¿Está convencido que la aplicación de un manual de políticas de cobranza disminuya el índice de morosidad?	114,36	239,861	,843	,883
¿Está consciente de la existencia de políticas que permitan controlar los índices de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.?	114,95	230,807	,886	,880

¿Considera importante la capacitación del personal que permita una correcta recuperación de cartera en el departamento de crédito y cobranza?	117,18	249,299	,602	,888
¿Cada que tiempo se realiza reuniones que tratan sobre la información de cartera vencida o el nivel de morosidad en la cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda.?	115,73	226,779	,615	,885
Negociación directa con el socio	114,73	236,398	,903	,882
Acuerdos de pago mediante mediación con el abogado	115,91	229,039	,906	,879
Acuerdos de pago mediante mediación en instituciones especializadas	116,18	229,965	,802	,881
Llamadas telefónicas	114,55	235,784	,837	,882
Notificaciones	114,73	234,589	,916	,881
Visitas	114,41	234,444	,858	,881
Notificaciones extrajudiciales (con el abogado)	114,77	234,660	,813	,882
Demanda judicial	114,86	224,314	,843	,879
SMS preventivo	114,05	245,379	,760	,886
Llamadas	113,91	247,134	,758	,886
SMS al gerente	115,00	227,238	,811	,880

Notificaciones	114,45	241,403	,839	,884
Notificaciones externas	114,50	240,071	,863	,883
Proceso judicial	114,55	235,212	,814	,882
La Pandemia	116,23	271,994	-,386	,901
Arrastre de problemas financieros crónicos	115,59	273,015	-,504	,900
El socio no tiene capacidad o voluntad de pago	115,59	269,491	-,356	,898
Accidente o siniestros inesperados	115,41	274,539	-,559	,901
Se quedaron in trabajo	115,73	268,684	-,357	,898
Juicio Civil	115,45	265,403	-,186	,896
Juicio de embargo de bienes	115,23	267,898	-,298	,898
Juicio de Secuestro de bienes	115,09	266,944	-,244	,897
Reunirse con el abogado	115,68	258,227	,074	,895
Asesoramiento	116,05	266,236	-,161	,900
Hablar con el gerente	116,00	259,429	,099	,893
Hablar con garante	116,05	262,236	-,046	,895
Hacer caso omiso	114,73	283,255	-,680	,906

Elaborado por: Alex Tipán

4.3.4. Interpretación

Se puede observar que alfa de Cronbach es de 0,892 lo que nos indica que existe un nivel muy bueno de confiabilidad de la encuesta aplica, lo que nos indica que las preguntas tienen relación con nuestro tema de investigación

4.4.Verificación de Hipótesis

Mediante los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta al personal, administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta Ltda.”. para la verificación de la hipótesis, se toma como referencia las preguntas 5 y 6 que determine si es necesario la implementación de un manual de políticas de cobranza que optimice la recuperación de la cartera vencida.

4.4.1. Formulación de la hipótesis

Hipótesis Alternativa (H1): El manual de políticas de cobranza SI incide en la disminución de los índices de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta Ltda.”.

Hipótesis Nula (Ho): El manual de políticas de cobranza NO incide en la disminución de los índices de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta Ltda.”.

4.4.2. Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabaja es del 5%

4.4.3. Selección de la prueba estadística

Para comprobar la hipótesis se ha utilizado la prueba estadística Chi Cuadrado, cuya fórmula es:

Gráfico 19. Fórmula Chi Cuadrado

$$\chi_c^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

De donde:

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada

\sum = Sumatoria

4.4.4. Cálculo del chi cuadrado

Para el cálculo del Chi Cuadrado se ha tomado en cuenta las diferentes respuestas:

Pregunta N=4

¿Considera necesario la elaboración de un manual de políticas de cobranza en el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.?

Pregunta N= 5

¿Está convencido que la aplicación de un manual de políticas de cobranza disminuya el índice de morosidad?

Frecuencia observada

Tabla 22. Frecuencia observada

¿Considera necesario la elaboración de un manual de políticas de cobranza en el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.?	¿Está convencido que la aplicación de un manual de políticas de cobranza disminuya el índice de morosidad?			Total
	Muy convencido	Convencido	Neutral	
Muy Necesario	4	8	6	18
Necesario	4	0	0	4
Total	8	8	6	22

Elaborado por: Alex Tipán

Frecuencia esperada

Tabla 23. Frecuencia esperada

¿Considera necesario la elaboración de un manual de políticas de cobranza en el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.?	¿Está convencido que la aplicación de un manual de políticas de cobranza disminuya el índice de morosidad?			Total
	Muy convencido	Convencido	Neutral	
Muy Necesario	6,5	6,5	4,9	18
Necesario	1,5	1,5	1,1	4
Total	8	8	6	22

Elaborado por: Alex Tipán

Grados de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utilizará la siguiente formula:

$$gl = (Filas - 1) (Columnas - 1)$$

$$gl = (2-1) (3-1)$$

$$gl = (1)(2)$$

$$gl = 2$$

El valor de chi cuadrado con una significancia del 0,05% y grado de libertad de 5,9

4.4.5. Cálculo matemático

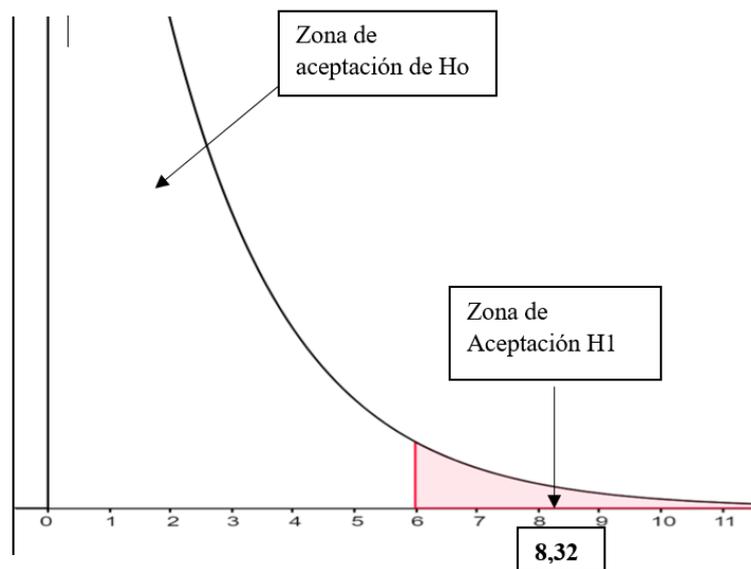
Tabla 24. Cálculo Matemático

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ²
					E
	4	6,5	-2,5	6,25	0,96
	8	6,5	1,5	2,25	0,35
	6	4,9	1,1	1,21	0,25
	4	1,5	2,5	6,25	4,17
	0	1,5	-1,5	2,25	1,50
	0	1,1	-1,1	1,21	1,10
Total	22	22	0	19,42	8,32

Elaborado por: Alex Tipán

4.4.6. Gráfico de Chi cuadrado

Gráfico 20. Gráfico Chi Cuadrado



Elaborado por: Alex Tipán

4.4.7. Decisión final

El valor de $X^2=5,99 < X^2= 8,32$ por lo que se acepta la hipótesis alterna, es decir, el manual de cobranza Si incide en el índice de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito La Floresta Ltda. y se rechaza la hipótesis nula.

CAPITULO V

5. Propuesta

5.1.Tema

Diseño de un manual de políticas de cobranza para disminuir los índices de cobranza para la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.

5.2.Objetivos

5.2.1. Objetivo General

- Elaborar e implementar un manual de políticas de cobranza en la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.

5.2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico que sirva de sustento para la elaboración de un manual de políticas de cobranzas.
- Elaboración de un manual de políticas de cobranzas.

5.3.Justificación de la propuesta

Los manuales de políticas son instrumentos imprescindibles para la eficiencia en la organización, dado que, sirve como una guía dinámica que permite la trasmisión de información sistemática de las actividades de una manera eficiente, la cual permita el cumplimiento de los objetivos institucionales, en especial que la creación de este manual de políticas de cobranza ha sido con este fin, debido a que se ha establecido lineamientos e información que sean claras y precisas, que permita la correcta realización de los procesos en toda el área poniendo prioridad en la recuperación de cartera vencida que permita disminuir los índices de morosidad (**Vivanco, 2017, pág. 3**).

Cabe mencionar que el control interno es un proceso de vital importancia en el área de cobranza debido a que es un proceso dinámico que permite ser mejorado de acuerdo con los cambios del entorno, la cual ayudara a identificar las responsabilidades, funciones, políticas y procedimientos que se deben llevarse a cabo, donde se podrá crear un ambiente laboral armónico con la correcta comunicación en conjunto que permitirá mejorar el desempeño en las tareas (**Vivanco, 2017, pág. 2**).

Las políticas son reglas que son diseñadas e implementadas dentro de la organización cuan las operaciones se realizan las políticas de cobranza son consideradas como reglas que establecen las empresas para la recuperación del crédito otorgado (**Chiriani, Alegre, & Chung, 2020, pág. 2**).

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Floresta Ltda. no se observa un control eficiente en la cobranza debido a que no cuenta con políticas de cobro y de créditos que permitan la correcta recuperación de cartera. Y debido a que el personal no está debidamente capacitado la cual genera que no existe un correcto seguimiento en los valores adeudados por los socios, por lo que es importante contar con un manual de políticas de cobranza que permitirá la mejora eficiente en el departamento de crédito y cobranza (**Jijon N. , 2022**)

5.4.Factibilidad y viabilidad

El diseño de este manual de políticas de cobranza es factible, debido que, la cooperativa cuenta con los recursos necesarios para ser aplicado eficientemente, esta permitirá la capacitación del personal del departamento de cobranza sobre las políticas y procedimientos, también permitirá desarrollar un sistema de información eficaz y preciso, pues, el objetivo principal de este manual es la reducción de la cartera vencida y disminuir el índice de morosidad, pero. Su viabilidad dependerá de la predisposición que tanga la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta Ltda.”. en incorpora y socializarlo con los empleados.

5.5.Factibilidad Legal

La implementación del manual de políticas de cobranza es factible en el ámbito legal, debido que, permitirá cumplir las leyes y codificaciones establecidas por la Superintendencia de la Economía Popular Solidaria, y no irrespeta en ninguna norma o política que existen dentro de la cooperativa.

5.6.Factibilidad Sociocultural

La aplicación de un manual de políticas de cobranza servirá de apoyo a los socios y al ambiente laboral, debido que, desarrolla varias ventajas para el proceso de gestión de cobranza, pero, debido que, esta propuesta es nueva, requerirá un lapso para que el personal se pueda adaptar a las nuevas medidas, a causas del sistema que se ha aplicado desde la creación de la cooperativa.

5.7.Factibilidad Organizacional

En la aplicación del manual de políticas de cobranza serán participes el personal de la cooperativa, debido que, definirán las funciones y responsabilidades que deben cumplir cada uno de los funcionarios, en especial los que forman parte del área de cobranza.

5.8.Factibilidad Económica Financiera

Gracias a que la implementación del manual de políticas de cobranza no representa un alto costo, los socios y accionistas no tienen inconveniente en permitir el desarrollo de esta propuesta, dado que, esperan que los niveles de morosidad disminuyan, y se mantenga una estabilidad económica.

5.9.Estructura del manual de políticas de cobranza

Los manuales de políticas son herramientas que permita la correcta comunicación en los lineamientos administrativos. **Rodríguez (2012)** menciona que “estos servirán como guías para las actividades del personal, incrementando la eficiencia y convirtiéndose en apoyo para las actividades de auditoría y control” (pág. 12). Cabe recalcar que estos manuales deben de tener el contenido necesario para lograr los objetivos y poder realizar correctamente los controles indispensables.

Lo más importantes es que el manual de políticas no debe ser sobrecargados con información superflua debido a que reducen su valor operativo, lo que nos indica que es necesario elaborarlo de manera profunda y sencilla, sin embargo, por medio de la práctica se considera que los siguientes elementos son necesario y deberían de aparecer en los manuales (**Rodriguez J. , 2012**).

El autor **Rodríguez (2012)** refiere que los manuales de políticas no deben ser sobrecargados con información innecesaria debido a que no permite un correcto entendimiento sobre los lineamientos de esta lo que recude si valor operativo, lo que indica que es necesario elaborarlo de manera sencilla y profunda, por lo que, se considera que deben ser realizarlos a través de los siguientes elementos:

1. Índice
2. Introducción
 - Objetivo del manual
 - Alcance
 - Como usar el manual
 - Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
 1. Flujograma
 2. Responsables
4. Declaración de políticas (**pág. 15**)

5.10. Importancia del manual de políticas

En el año **2020, Pozo & Ramírez** menciona que los manuales de política sirven a lograr los alcances establecidos, a través del control que permita mejorar el trabajo, dado que el continuo mejoramiento de las actividades, desarrollar un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, esta también puede relacionarse con otros tipos de manuales, dado que, puede influir sobre ellos.

Los manuales de políticas tienen una gran importancia en el control interno y manejo de las actividades. Estas permiten una correcta explicación de las actividades de una organización, lo cual evita los errores, y previene la duplicidad de funciones, dado que, permite la explicación al nuevo personal sobre las actividades que no son entendidas

de manera correcta (**Ramos, 2018**). La cual se transforma en una fortaleza para la organización.

El autor Rodríguez (**2012**) menciona que la importancia de un manual de políticas se centra en su calidad de recurso técnico para ayudar a la orientación del personal que les permita entender que las actividades se realizan de una forma determinada, estos manuales de políticas pueden llegar a ser de ayuda estableciendo políticas que permitan la solución de información errónea ayudando al personal a contribuir en el cumplimiento de los objetivos organizativos (**pág. 137**).

5.11. Características de un manual de políticas de cobranzas

Dado que el autor Vergara (**2017**) menciona que un manual de políticas posee las siguientes características:

- Este manual permite describir cómo deben desempeñarse la parte administrativa de una organización, dado que, registra las instrucciones de los cargos superiores que lleva a cabo los objetivos de esta.
- Este manual no se relaciona a los cargos gubernamentales o partidos políticos, únicamente a los ámbitos organizacionales.
- Estos manuales están conformados por la descripción de puestos y tareas, presupuesto, organigramas, objetivos, normas y procedimientos etc.
- El manual de políticas esta encargada en la función operacional, de un departamento o sección en específico.
- El manual no debe tener más que los apartados o sección en específicos (**pág. 6**).

5.12. Tipos de manuales de políticas

El autor **Barrientos del Monte (2021)** menciona que existen dos tipos de manuales de políticas:

- **Manuales generales de políticas.** Son los que abarcan a toda la organización, donde incluyen elementos primarios, la cuales las políticas son de manera

generales, donde cada área establece de manera unilateral sus propias autoridades funcional.

- **Manuales específicos de políticas.** Son los que abarcan la función operacional de un departamento o una sección en particular, este manual de política enfatiza en las políticas en un área específica que deben respetarse en las labores especializadas(**pág.4**).

5.13. El fin de los manuales de políticas

Los manuales tienen el fin de facilitar y apoyar el crecimiento económico y desarrollo organizacional, los manuales son herramientas administrativas y operativas que permitan estandarizar las áreas y procedimientos empresariales que permitan transmitir los conocimientos y experiencias que sirva de orientación del personal (Lara, 2020, pág. 4).

**MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA PARA EL DEPARTAMENTO
DE COBRANZA**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA FLORESTA LTDA.



LA FLORESTA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

2022

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	Año: 2022
	Área: Departamento de cobranza	

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
2. OBJETIVOS DEL MANUAL	9
2.1. Objetivo General	9
2.2. Objetivo específico	9
3. ALCANCE	10
4. INSTRUCCIONES PARA APLICACIÓN DEL MANUAL	10
5. REVISIONES Y RECOMENDACIONES	11
6. ORGANIGRAMA	12
6.1. Organigrama estructural	12
6.2. Simbología del flujograma	13
6.3. Flujograma de cobranzas	14
6.4. Flujograma del proceso judicial	15
7. RESPONSABLES DEL PROCESO DE COBRANZA	16
8. POLÍTICAS	24
8.1. Políticas de cobranza	24
8.2. Políticas de supervisión y monitoreo	25
8.3. Políticas de registro y custodia de información	25
8.4. Políticas de cobro jurídico	26

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma:	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de políticas de cobranza es una herramienta que permitirá proporcionalmente el aumento de la eficiencia en los procesos de cobranza la cual permitirá una mejor recuperación de la cartera vencida.

Por lo tanto, se realizará la explicación detallada de los lineamientos respectivos para la cobranza y como deben ser ejecutados de manera adecuada que permita minimizar los riesgos y alcanzar una mínima tasa de cartera vencida con el fin de lograr la rentabilidad de la cooperativa.

El presente manual debe ser considerado como un instrumento de consulta que permitirá al personal relacionado con la cobranza desarrollar de manera más eficiente las actividades dentro del departamento de cobranza y llega a ser utilizado como una guía para el nuevo personal que pueda ingresar en este departamento.

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

2. OBJETIVO DEL MANUAL

2.1. OBJETIVO ESPECIFICO

El manual permitirá la correcta explicación sobre los lineamientos en como poder ejecutar la adecuada cobranza para la minimización de los riesgos y obtener una cartera más sana que permita mejorar la rentabilidad de la compañía.

2.2. OBJETIVO ESPECIFICO

- El manual de cobranza evitara el incorrecto uso de materiales y recursos que permitan obtener excelentes resultados en los procesos a realizar.
- Corregir la duplicidad de actividades que permitan economizar el tiempo y esfuerzo en la realización de las actividades.
- Asignar responsabilidades en cada uno de los puestos de trabajo que conforma el área de cobranza.
- Disminuir la cartera vencida evitando la morosidad permitiendo disminuir los porcentajes al mínimo.

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

3. ALCANCE

El manual de políticas de cobranza es de información que esta dirigida al personal del departamento de cobranza, para la aplicación en todas las áreas relacionadas con la recaudación de créditos, la cual necesita un esquema de trabajo normado a seguir, con procesos que reduzca completamente, logrando mejorar la capacidad de respuesta en entorno a la mejora continua de los procesos.

4. INSTRUCCIONES PARA APLICACIÓN DEL MANUAL

Para el correcto uso del manual, se debe de seguir los siguientes pasos:

- a) **Usuarios del manual:** el personal que utilizara el manual pertenecerá al departamento de cobranza o áreas que estén relacionadas en el proceso de cobranza.
- b) **Utilización del manual:** Este manual fue elaborado con el objetivo de que sea utilizado de manera obligatoria por el personal relacionado al proceso de cobranza.
- c) **Políticas:** la sección del manual que están registradas las políticas de cobranza que están constituidas con normar y principios que permitirán guiar de manera correcta los procesos y deben ser cumplidas.
- d) **Flujograma:** este permitirá una visualización de manera grafica cada uno de los procesos.

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

5. REVISIONES Y RECOMENDACIONES

Futuras modificaciones del manual: en el caso de una futura modificación del manual, realizar los siguientes pasos:

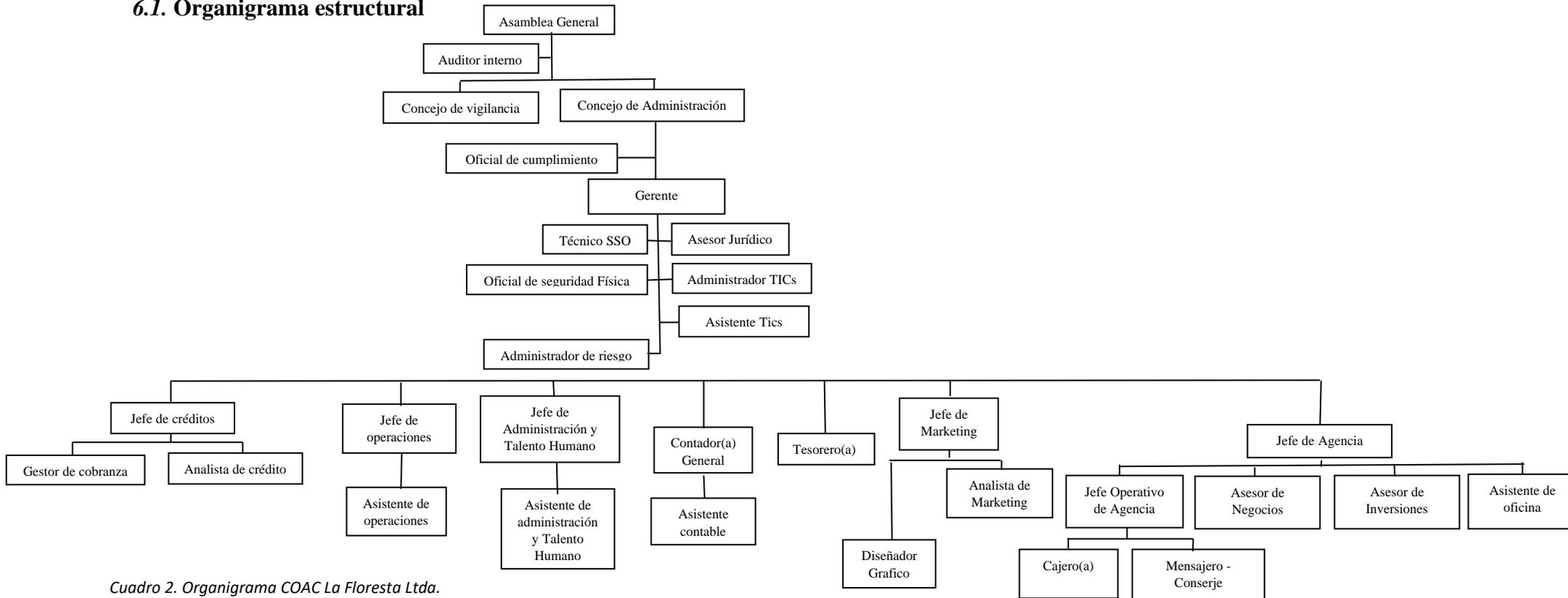
- Presentar al jefe de cobranza una solicitud que detalle los procedimientos que deban ser modificados.
- El jefe de cobranza evaluará la solicitud verificando la veracidad de los procedimientos propuestos a mejorar, la cual procederá a informar mediante un borrador al gerente general.
- El gerente procederá a la aprobación del manual, lo cual el jefe de cobranza procede a la impresión y a la distribución a todo el personal sobre el nuevo manual.
- Se recomienda la continua actualización del manual de políticas que permita desarrollar las actividades con mayor eficacia.

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

 LA FLORESTA <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</small>	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

6. ORGANIGRAMAS

6.1. Organigrama estructural



Cuadro 2. Organigrama COAC La Floresta Ltda.

Fuente: Entrevista jefe de cobranza

Elaborado por: Alex Tipán.

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	Año: 2022
	Área: Departamento de cobranza	

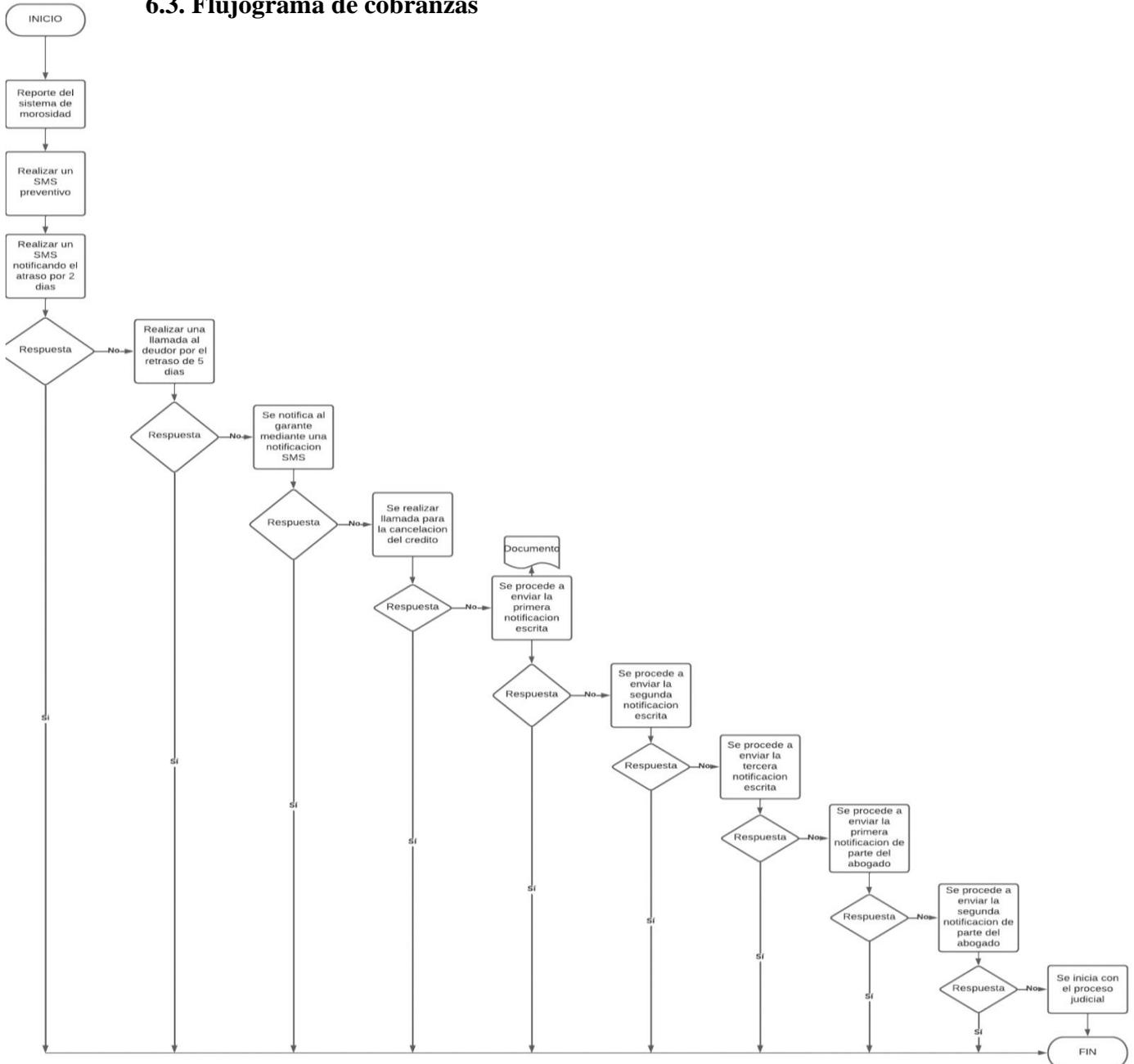
6.2. Simbología del flujograma

Gráfico 21. Simbología del Flujograma

Símbolo	Nombre	Significado
	Inicio/Fin	Indica el inicio o final del flujograma del proceso.
	Actividad	Representa la ejecución de una actividad.
	Decisión/Opción	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles dos o más caminos a seguir.
	Documentación	Representa la utilización de documentos generados por el proceso, en el cual se guarda información relativa del mismo.
	Almacenamiento / archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Línea de flujo / Dirección del flujograma	Representa el camino que sigue el proceso: conecta los símbolos y ordena la secuencia en que deben realizarse las diferentes actividades.

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

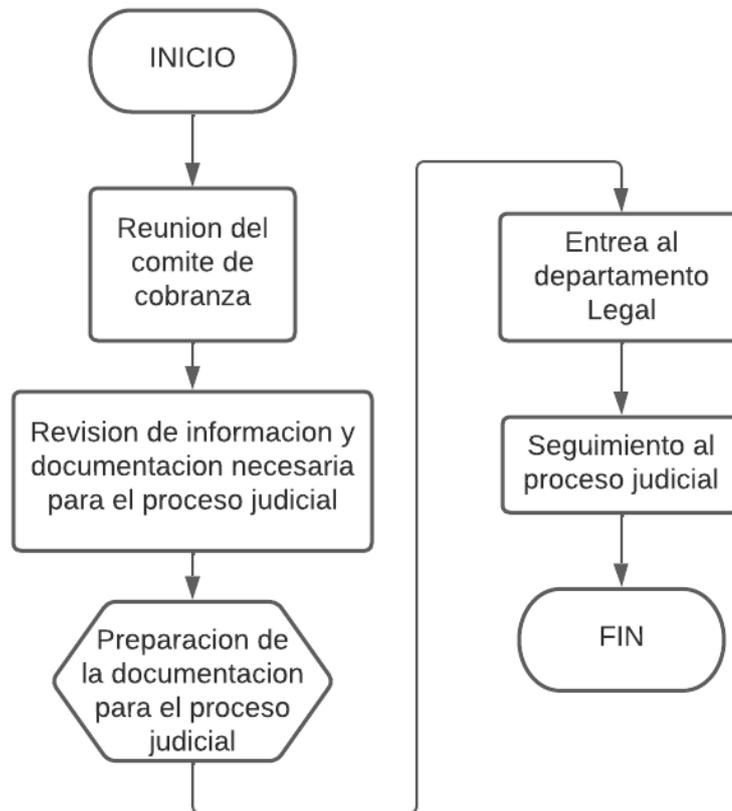
6.3. Flujograma de cobranzas



Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	Año: 2022
	Área: Departamento de cobranza	

6.4. Flujograma del proceso judicial



Cuadro 3. Flujograma proceso judicial
 Fuente: Entrevista jefe de cobranza
 Elaborado por: Alex Tipán

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

7. RESPONSABLES DEL PROCESO DE COBRANZA

Nombre del cargo: jefe de crédito

Nivel: operativo

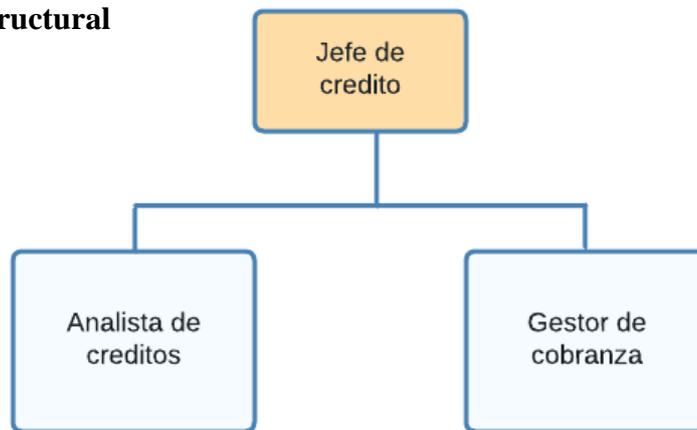
Reportar a: Gerente General

Funciones y responsabilidades

- Es el principal responsable de la confiabilidad de la información que administra.
 - Analizar, examinar y calificar las solicitudes de crédito cotejando la información.
 - Dar un seguimiento continuo de los créditos otorgados.
 - Administrar la cartera de crédito que está bajo su responsabilidad.
 - Supervisa la investigación de la información del cliente como el historial crediticio, referencias personales y laborales.
 - Evalúa las garantías presentadas por el cliente para respaldar el crédito.
 - Observa a diario el comportamiento de su cartera de mora, vencida y en demanda judicial con la finalidad de aplicar medidas de pronta recuperación.
 - Entrega la solicitud al asistente de crédito para que lo registre en el sistema.
 - Desarrolla el seguimiento y supervisión de cobro de su cartera.
 - Efectúa el control de la cobranza administrativa de los créditos mediante mensajes SMS preventivos después del segundo día de morosidad.
- Ejecuta otras tareas relacionadas al cargo encomendadas por su jefe inmediato

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

Organigrama estructural

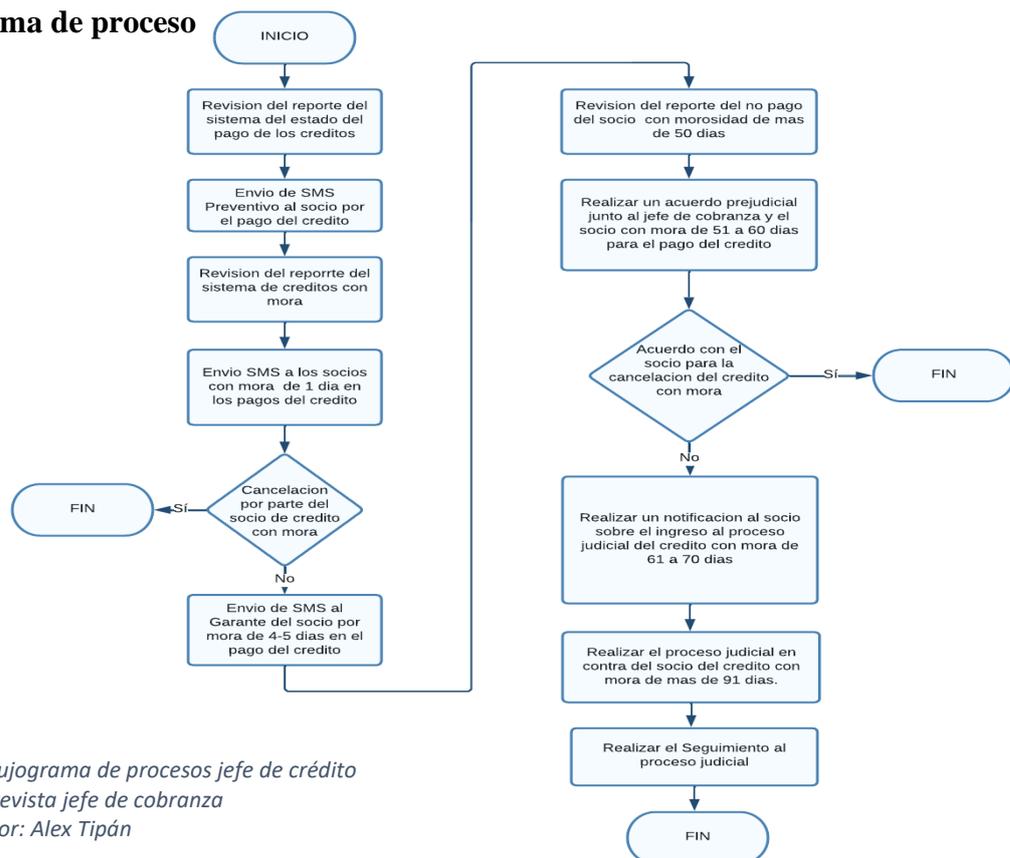


Cuadro 5. Organigrama jefe de crédito

Fuente: Entrevista jefe de cobranza

Elaborado por: Alex Tipán

Flujograma de proceso



Cuadro 6. Flujograma de procesos jefe de crédito

Fuente: Entrevista jefe de cobranza

Elaborado por: Alex Tipán

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

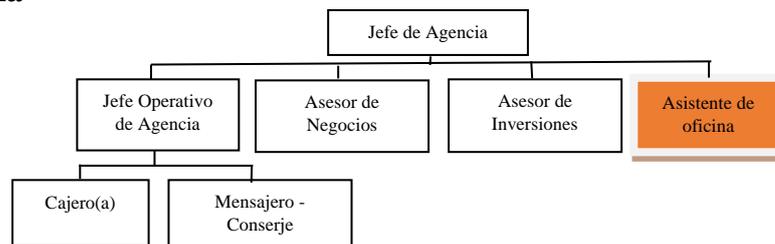
Nombre del cargo: Asistente de oficina

Nivel: operativo

Reportar a: jefe de Negocios

Funciones y responsabilidades

Organigrama

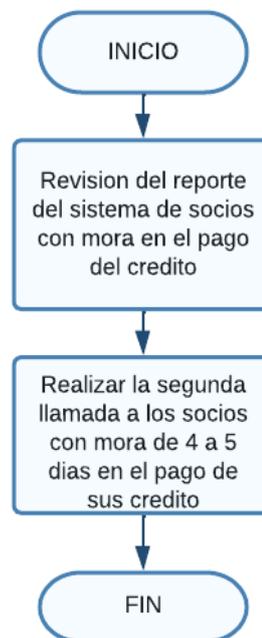


Cuadro 7. Organigrama Asistente de oficina Cuadro

Fuente: Entrevista jefe de cobranza

Elaborado por: Alex Tipán

Flujograma de procesos



Ecuación 8. Flujograma Asistente de Negocios

Fuente: Entrevista jefe de cobranza

Elaborado por: Alex Tipán

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

Nombre del cargo: Gestor de cobranza

Nivel: operativo

Reportar a: jefe de Negocios

Funciones y responsabilidades

- Receptar diariamente la cartera vencida para iniciar proceso de recuperación de cartera.
- Realizar llamadas telefónicas a clientes con créditos vencidos superiores a 26 días para establecer acuerdos de pago.
- Realizar notificaciones presenciales a clientes con créditos vencidos para establecer una reunión y definición de acuerdos de pago.
- Gestionar y realizar acompañamiento a Asesor Legal para la entrega de la notificación prejudicial.
- Establecer acuerdos de pago con clientes para la recuperación de la cartera vencida asignada de acuerdo con los presupuestos establecidos
- Registrar acuerdos de pago en el sistema para efectuar seguimiento y coordinar con el cliente o el asesor
- Remitir información sobre operaciones vencidas, superiores a 91 días para garantizar el inicio de los procesos judiciales correspondientes.
- Realizar seguimiento a los procesos judiciales iniciados con clientes en mora, para asegurar que se cumpla el procedimiento establecido.
- Realizar sugerencias con relación a actividades de gestión de cobranzas para incrementar el índice de recuperación de la cartera vencida.
- Efectuar reportes e informes de la gestión de recuperación de cartera vencida y la cartera en proceso judicial para conocimiento para la toma de

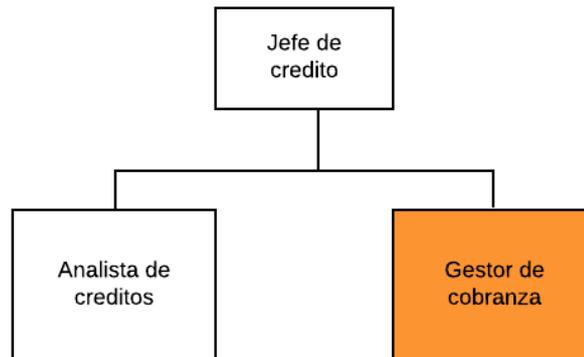
Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

decisiones o definición de estrategias para la mejora de la recuperación de cartera.

- Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa.

Organigrama

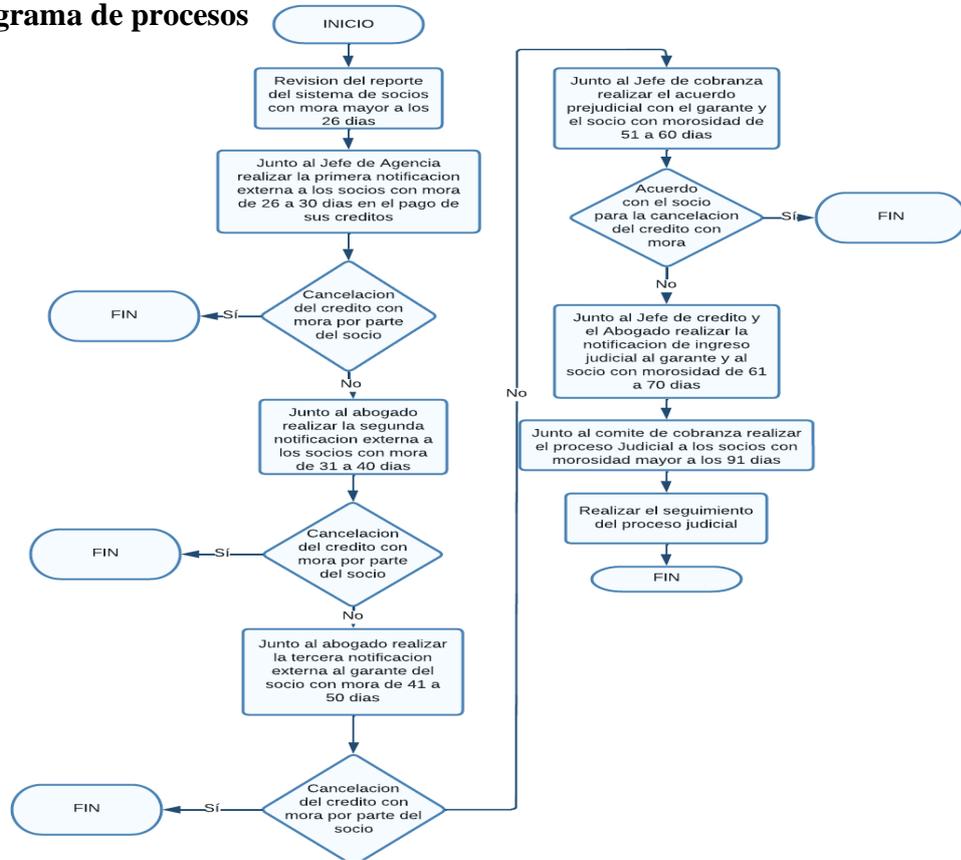


*Ecuación 9. Organigrama gestor de cobranzas
Fuente: Entrevista jefe de cobranza
Elaborado por: Alex Tipán*

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

Flujograma de procesos



Cuadro 10. Flujograma Gestor de cobranza
 Fuente: Entrevista jefe de cobranza
 Elaborado por: Alex Tipán

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	Año: 2022
	Área: Departamento de cobranza	

Nombre del cargo: Cajero

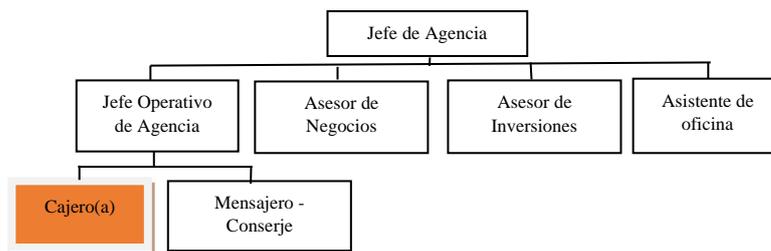
Nivel: operativo

Reportar a: jefe de créditos

Responsabilidades

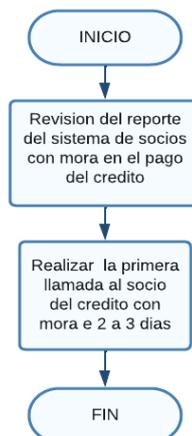
- Efectuar los registros de las operaciones diarias de la cooperativa, con los registros de las transacciones diarias.
- Atención directa a los socios.
- Recibir cobros diarios en efectivo o cheques.
- Administrar la caja
- Informe diario de cobros.

Organigrama



*Cuadro 11. Organigrama cajero
Fuente: Entrevista jefe de cobranza
Elaborado por: Alex Tipán*

Flujograma de procesos



*Cuadro 12. Flujograma Cajero Fuente:
Entrevista jefe de cobranza
Elaborado por: Alex Tipán*

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

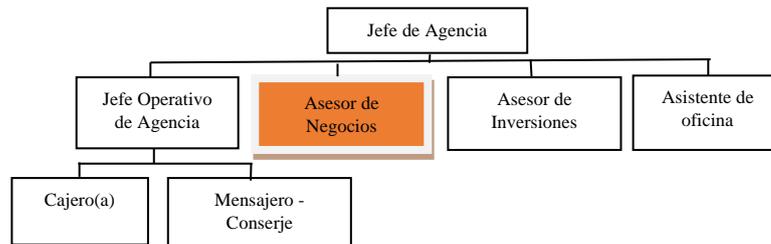
	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	Año: 2022
	Área: Departamento de cobranza	

Nombre del cargo: Asesor de Negocios

Nivel: operativo

Reportar a: jefe de créditos

Organigrama

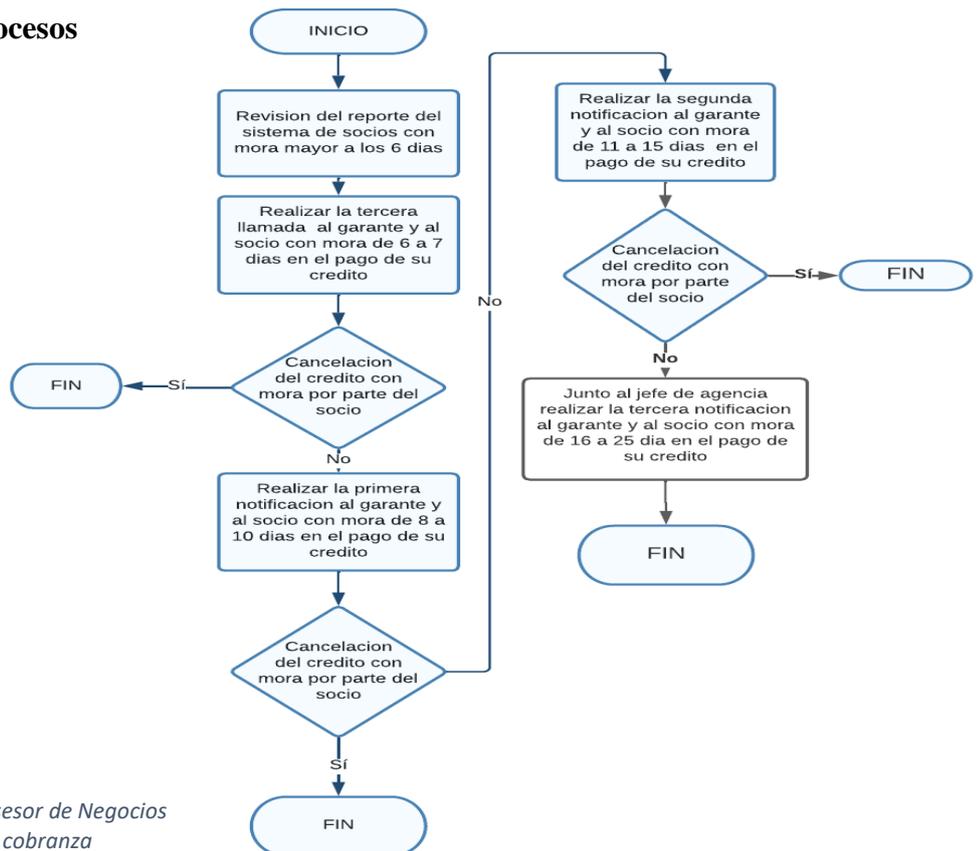


Cuadro 13. Organigrama Asesor de Negocios

Fuente: Entrevista jefe de cobranza

Elaborado por: Alex Tipán

Flujograma de procesos



Cuadro 14. Flujograma Asesor de Negocios

Fuente: Entrevista jefe de cobranza

Elaborado por: Alex Tipán

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

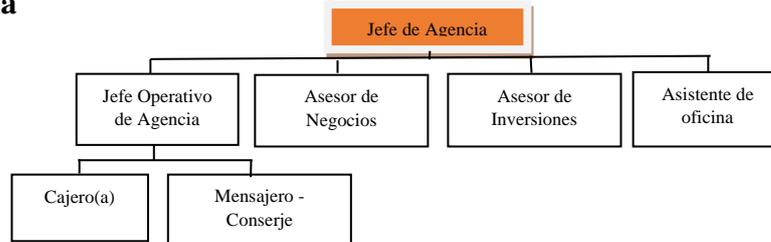
	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

Nombre del cargo: jefe de Agencia

Nivel: operativo

Reportar a: jefe de créditos

Organigrama

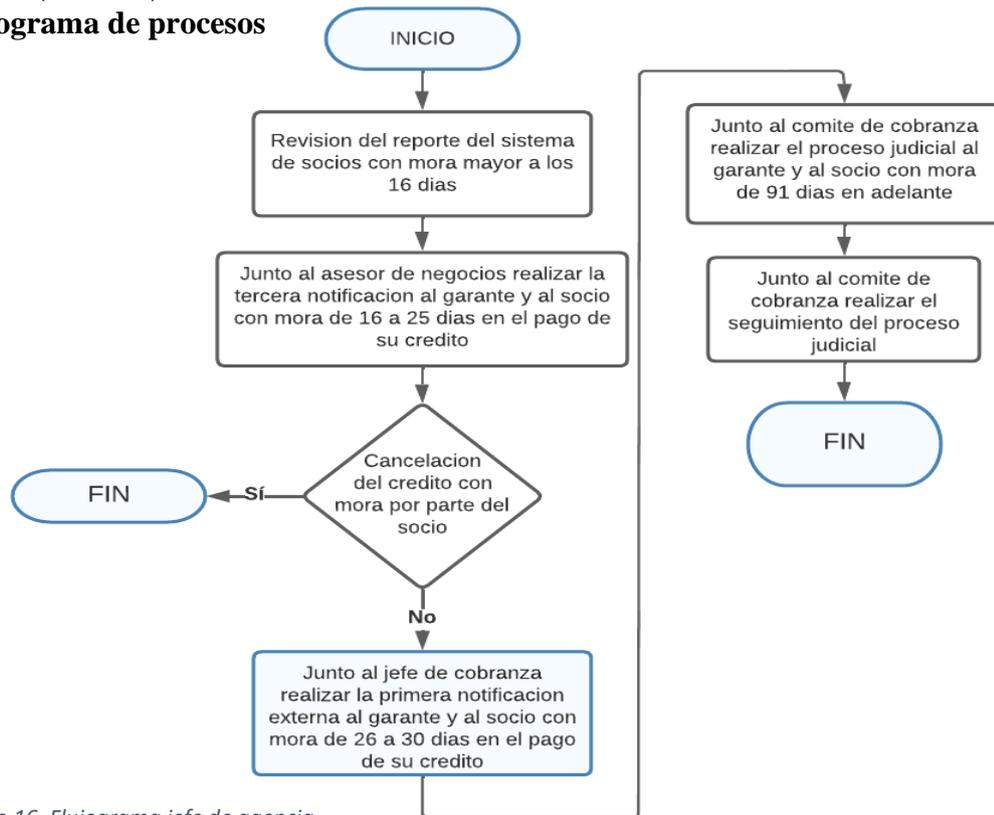


Cuadro 15. Organigrama jefe de Agencia

Fuente: Entrevista jefe de cobranza

Elaborado por: Alex Tipán

Flujograma de procesos



Cuadro 16. Flujograma jefe de agencia

Fuente: Entrevista jefe de cobranza

Elaborado por: Alex Tipán

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

8. POLÍTICAS

8.1. Políticas de cobranza

- El proceso de cobranza esta direccionado a la creación de la cultura de buen pago en socios que son beneficiarios de los créditos ofrecidos por la cooperativa, la cual permitirá tener un flujo de efectivo de manera eficiente que proporcione a la Cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda. cumplir son sus objetivos institucionales.
- El proceso de cobranza esta direccionado a dar orientación de manera oportuna las dificultades del deudor, que permitan consolidar acuerdos de pago convenientes para las partes.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito la Floresta Ltda. Deberá poseer herramientas tecnológicas o mecanismos de comunicación que permitan informar de manera eficiente y oportuna a los socios deudores acerca del estado de sus créditos, y la mora en la cancelación de sus obligaciones pendientes con la cooperativa.
- La gestión de cobro directa será realizada únicamente por la Cooperativa de ahorro y Crédito La Floresta Ltda.
- La correcta supervisión y monitoreo se debe realizar de manera diaria, que permita garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas respecto a la recopilación de información.
- Desarrollar una planificación de las cobranzas, utilizando la lista de los socios y direcciones de sus domicilios o negocios.
- El correcto manejo de cobranza es plena responsabilidad del área de créditos y cobranza.
- La cobranza será aceptada mediante cheques, comprobantes de pagos bancarios por transferencia electrónicas.

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	Año: 2022
	Área: Departamento de cobranza	

- El jefe de créditos y cobranza en conjunto de los asistentes tienen la obligación de mantener informados a los socios sobre su estado de cuenta y valores pendientes por cancelar, mediante los medios como son: correos electrónicos, llamadas telefónicas, notificaciones y visitas.
- Está autorizado únicamente el área de cobranzas y la caja recibir los pagos de los créditos atrasados.
- La cooperativa debe de informar a los socios 2 días antes de la fecha de pago mediante una notificación vía SMS preventiva.
- La cooperativa está en libertad en reportar a la central de riesgo al deudor o deudores que continúan sin hacer efectivo el pago de sus obligaciones pendientes.
- el proceso de cobranza será realizado por el jefe de crédito y el asistente del área de cobros.
- La cooperativa está en la obligación de proporcionar la capacitación al personal del área de cobros, con medios y recursos que permitan facilitar las tareas de cobranzas.

8.2. Políticas de supervisión y monitoreo

- Para una correcta supervisión y monitoreo en los procesos se debe desarrollar de manera diaria, que permita garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas respecto a la recopilación de información.
- La ejecución de una supervisión y monitoreo en los procesos tiene como propósito la correcta toma de decisiones, tomando acciones preventivas y correctivas, con la finalidad de incrementar la eficiencia en la cobranza que permita una mayor recuperación de cartera vencida.

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

- Se debe realizar el control en los tiempos establecidos en cada una de las actividades que permitan garantizar la eficiencia en los procesos previniendo cuellos de botellas en la información.

8.3. Políticas de registro y custodia de información de créditos

- La documentación de los socios debe ser registrado en el sistema de manera correcta la cual permita el control oportuno de las actividades de crédito.
- El sistema proyectará el número de cuotas de créditos con la respectiva fecha de vencimiento que permitirá el control en el seguimiento de los créditos.
- Los comprobantes de crédito serán otorgados al socio y una copia permanecerá en la cooperativa la cual será archivada de manera correcta en caso de la negación de pago por parte de los socios.

8.4. Políticas de cobro jurídico

- Cuando no se haya obtenido una respuesta favorable después de agotar todos los procedimientos y recursos de cobros, se podrá contratar los servicios de un abogado que proceda al proceso jurídico.
- La cooperativa tiene libertad en proceder a realizar el proceso judicial después de haber transcurrido 91 días después de la fecha de pago acordada.
- El jefe de crédito y cobros están en la obligación de proporcionar al abogado toda la información para poder realizar los trámites necesarios para la recuperación total de la deuda
- Todos los costos generados en los procesos prejudiciales y judiciales no serán asumidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta y serán

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

	MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZA	
	Área: Departamento de cobranza	Año: 2022

asumidos en su totalidad por el deudor o deudores, siempre y cuando no existe una conciliación con los mismos.

- Si el abogado realiza un acuerdo favorable de recuperación de la mora con el cliente, se procederá el pago a la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- La cooperativa puede aceptar un acuerdo de pago previo al proceso judicial donde este deberá de contar con la aprobación del abogado externo.

Realizado por: Alex Tipan	Aprobado por: Nancy Jijón
Firma: 	Firma:

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta Ltda.” no posee una buena situación financiera debido a que no han podido realizar una correcta recuperación de cartera, lo que, ha provocado que no exista liquidez para la realización de nuevos créditos.
- Gracias al marco teórico se puede observar la importancia que tiene el manual de políticas de cobranza en una entidad, dado que, ayuda a direccionar de manera eficaz al personal, incrementando la eficacia en las actividades más importantes que permita el retorno de cartera.
- Con respecto a los funcionarios es claro observar que no todos tienen conocimiento sobre el funcionamiento de un manual de políticas, lo que es primordial para la eficiencia en los procesos y la información que se maneja.
- El departamento de crédito y cobranza no cuenta con personal capacitado, dado que, sus conocimientos de recuperación de cartera son limitados, rigiéndose a lo aprendido, sin la posibilidad de aportar nuevas ideas de cobranza.
- Por último, se evidenció la carencia de un plan que prevenga los riesgos crediticios para minimizar este índice, dado que afecta de manera directa la morosidad de la cooperativa.

6.2. Recomendaciones

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta Ltda.” debe poner en marcha las políticas contenidas en el manual de políticas de cobranza, con el fin de reducir los índices de morosidad, con un adecuado proceso de recuperación de cartera.

- El personal del departamento de créditos y cobranzas debe de realizar reportes mensuales sobre el estado de cartera recuperada, que permite analizar los índices de morosidad.
- Es recomendable que el personal administrativo realice estrategias que permitan la recuperación de cartera, sin que rompan la relación con los socios.
- El manual de políticas de cobranza debe ser empleado para la capacitación del personal sobre las actividades que conforman el proceso de cobranza.
- Es recomendable la continua actualización del manual de políticas de cobranza, debido a los constantes cambios en el mercado, estas puedan llegar ser obsoletas disminuyendo la eficacia de la recuperación de cartera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adame, C., & Lara, A. (2018). Principales indicadores Financieros .
- Beltrán, J., & Vasquez, A. (2017). *Incidencia de políticas de credito en el indice de morosidad enla empresa Fiberlux S.S.C.* Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/106/TESIS%20BELTRAN%20ESPINOZA%20JIMENA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bermejo, S. (2017). *Alineamiento de las competencias laborale desde un enfoque sistematicos.*
- Betancur, M. (2017). *El metodo de analisis y sintesis.* Estudios de Filosofia .
- Canon, L., & Encizo, M. &. (2017). *El uso de las rubricas en el desarrollo del razonamiento hipotetico-deductivo en estudiantes de medicina .*
- Chiriani, J., Alegre, M., & Chung, C. (2020). Gestion de las politicas de credito y cobranza de las MIPYMES para su rentabilidad financiera. *UCSA, 2.*
- Comercio, E. (2018). 200 cooperativas se liquidaron en tres años segun la Cosede.
- Corriente, L. (2017). Indicadores Financieros .
- Delgado, B. (2018). Politicas de cobranza para reducir el indice de morosidad de los usuarios.
- Delgado, C. (2019). Las politicas de cobranza y su incidencia en la liquidez de las droguerias .
- Díaz, J., & Ramirez, I. (2018). Riesgos Financieros en las Empresas de la ciudad de Medellin .
- Dominguez, Á. (2019). *Internet como modo de administracion de encuestas .*
- Espin, D. (2018). Diseño del manual de politicas de credito y cobranza para Livestravel S.A.
- Genesis, & Muñoz. (2020). *PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS.*
- Gomez, O., & Genderson, G. (2020). Diseño de una politica estructural del credito y cartera en una universidad del sector privado.
- Graus, M. (2018). *Estadistica aplicada a la investigacion educativa.*
- Guillen, S. (2017). Aplicacion de procedimientos y politicas de credito en la empres de Insumos Agricolas.
- Hernández, D., & Abellán, M. (2020). *Metodologias activas en la universidad y su relacion con los enfoques de enseñanza.*
- Hernandez, M., & Sanchez, L. (2017). LA liquidez empresrial y su relacion con el sistema Financiero.
- Huacan, O., & Tinitana, K. (2019). Los indicadores financieros y el impacto en la insovenia de las empresas.
- Hugo, B. (2017). Indicadores Financieros.

- Jijon, N. (25 de 11 de 2021). Historia de la Cooperativa La Floresta Ltda. (A. Tipan, Entrevistador)
- Jijon, N. (24 de 05 de 2022). Entrevista Conocimiento del control interno en el departamento de cobranza de la Cooperativa de ahorro y credito La Floresta Ltda. (A. Tipan, Entrevistador)
- Jimenez, E. (2018). Diseño de manual de politicas de credito y cobranz para Columbus S.A".
- Jociles, R. (2018). *LA observacion participante en el estudio etnografico de las prácticas sociales*.
- Johanna, & Tierra. (2015). *EL RIESGO DE CRÉDITO Y LA MOROSIDAD DE LA*.
- Lara, H. (2020). Experimentar las deudas morosas: emociones y practicas asciadas al endeudamiento . *Colombiana de Antropologia* , 4.
- Maria, & Vivanco. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN.
- MAscarenha, T., MAillet, A., & & Mayaux, P. (2017). *Induccion, deduccion e inferencia causal*. Revista de ciencia politica .
- Michelle, & Morales. (2015). *PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS*.
- Monte, B. d. (2021). La ciencia politica a traves de sus manuales: tendencia teoricas y perspectivas metodologicas. Mexico y America Latina en perspectiva comparada. *Scielo*.
- Moreno, P. (2017). *como superar la entrevista y conseguir el trabajo que deseas*. Diaz de santos .
- Mosso, M., & López, F. (2020). Causas económicas de morosidad en la cartera hipotecaria titulizada en Mexico. *Scielo*, 218-220.
- Nuñez, E. (2017). EL sistema de gestion de cartera y la liquidez de la empresa importadora GMF".
- Otzen, T. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una poblacion a estudio*.
- Oviedo, H., & Campo, A. (2015). Aproximacion al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Colombiana de Psiquiatría*, 2.
- Parraga, S., Pinargote, N., Garcia, C., & Zamora, J. (2021). Fanancial management indicator in small and mediumsized companies in ibero-America; a systematic review. *Scielo*, 8.
- Parreño, I. (2017). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa*.
- Pérez, B. (2018). *Desarrollar la inteligencia emocional a traves de la labor del profesor guía*.
- Pozo, G., & Ramirez, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*,, 15.

- Ramos, W. (2018). La importancia del manual de proceso de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. La Paz.
- Reyes, O., & Bringas, J. (2006). La modelacion Teorica como método de la investigación científica. *Varona*, 10.
- Rodriguez, C. (2017). Implementacion de politicas de cobranza para sincerar el saldo contable de la empresa.
- Rodriguez, J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Santa Fe: CENGAGE Learning.
- Romero, R. (2017). Medidas de riesgos financiero .
- Sagaro del campo, N., & Zamora, M. (2019). *Metodos actuales para asegurar la validez de los estudios de causalidad en medicina*.
- Tamayo, R., & Roca, R. &. (2017). *La modelacion cientifica; algunas consideraciones teoricos-metodologicas* .
- Tierra, J. (2017). El Riesgo de credito y la morosidad de la cooperativa de ahorro y redito Coorambato Cia. Ltda. Del canton Ambato".
- Torres, M. (2020). *En defensa del metodo historico logico desde la logica como ciencia* . Revista cubana de educacion superior .
- Valverde, S., & Fernandez, F. (2020). *Sector financiero economia real ante el COVID-19*.
- Vazquez, X., Rech, I., Miranda, G., & Tavares, M. (2017). Convergencia entre la rentabilidad y la liquidez en el sector agronegocio. *Scielo*, 4.
- Vergara, V. (2017). Manual de procedimientos contables. *Scielo*.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organizacion . *Universidad y Sociedad* , 3.

ANEXOS

ANEXO A



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO LA FLORESTA LTDA.**

Objetivo: obtener información de la familiaridad entre el personal y los manuales de políticas de cobranza que permita un análisis de la relación de los métodos actuales de cobranza con la morosidad de la Cooperativa La Floresta Ltda. para implementar posibles acciones de mejora.

Instrucciones

- Lea detenidamente cada una de las preguntas.
- Elija una sola opción
- Responda con la mayor veracidad del caso.

1.- DATOS INFORMATIVOS

Genero	
Masculino	Femenino

Edad	
18-25 años	
26-35 años	
36-50 años	
Mas de 51	

Cargo que ocupa en la institución

.....

Tiempo de trabajo en la institución

Años	
1-3	
4-6	
7-9	
Mas de 10	

2.- Administrativo

1.- ¿Esta consiente si la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda. posee un manual de políticas de cobranza?

- a) Muy consiente
- b) Consiente
- c) Algo consiente
- d) Poco consiente
- e) Nada consiente

2.- ¿Posee conocimiento sobre el funcionamiento de un manual de políticas de cobranza?

- a) Mucho conocimiento
- b) Suficiente conocimiento
- c) Algo de conocimiento
- d) Poco conocimiento
- e) Nada de conocimiento

3. ¿Qué herramienta le falta al departamento de crédito y cobranza para tener una correcta recuperación de cartera?

- a) Manual de políticas de cobranza
- b) Seguimiento del asesor de crédito
- c) Verificación del cliente y garante
- d) Verificación de la documentación del cliente

4. Considera necesario la elaboración de un manual de políticas de cobranza en el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.?

- a) Muy necesario
- b) Necesario
- c) Neutral
- d) Poco Necesario
- e) Nada necesario

5.- ¿Está convencido que la aplicación de un manual de políticas de cobranza disminuya el índice de morosidad?

- a) Muy convencido
- b) Convencido
- c) Neutral
- d) Poco convencido
- e) Nada convencido

6.- ¿Está consciente de la existencia de políticas que permitan controlar los índices de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta Ltda.?

- a) Muy consciente
- b) Consiente
- c) Algo consiente
- d) Poco consiente
- e) Nada consiente

7.- ¿Considera importante la capacitación del personal que permita una correcta recuperación de cartera en el departamento de crédito y cobranza?

- a) Muy Importante
- b) Importante
- c) Neutral
- d) Poco Importante
- e) No es importante

3. Departamento de crédito y cobranza

8.- ¿Cada que tiempo se realiza reuniones que tratan sobre la información de cartera vencida o el nivel de morosidad en la cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda.?

- a) mensual
-

b) trimestral

c) Semestral

d) Cuando sea necesario

e) No tengo conocimiento

9.- ¿Qué tan satisfecho esta con las siguientes estrategias de cobranzas que se aplican en el departamento de créditos y cobranza de la cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda.?

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Casi satisfecho	Nada satisfecho
Negociación directa con el socio					
Acuerdos de pago mediante mediación con el abogado					
Acuerdos de pago mediante mediación en instituciones especializadas					

10.- ¿Considera que las siguientes técnicas de cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito son eficientes?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Llamadas telefónicas					
Notificaciones					
Visitas					
Notificaciones extrajudiciales (con el abogado)					
Demanda Judicial					

11.- ¿Considera importante los siguientes procesos actuales de cobranzas indicados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda.?

	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	No es importante
SMS preventivo					
Llamadas					
SMS al gerente					
Notificaciones					
Notificaciones externas					
Proceso Judicial					

12.- ¿Cuál es la frecuencia con la que se repiten las siguientes razones que afectan los pagos de los créditos de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
La Pandemia				
Arrastre de problemas financieros crónicos				
El socio no tiene capacidad o voluntad de pago				
Accidentes o siniestros inesperados				
Se quedaron sin trabajo				

4. Departamento Jurídico

13.- ¿Cuál es la frecuencia con la que se aplican las siguientes medidas jurídicas para la recuperación de créditos atrasados?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Juicio Civil					
Juicio de embargo de Bienes					
Juicio de Secuestro de Bienes					

14. ¿Cuáles son las acciones frecuentes de los clientes cuando se procede al proceso legal?

	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca
Reunirse con el abogado					
Asesoramiento					
Hablar con el Gerente					
Hablar con el garante					
Hacer caso omiso					

.....

Firma

Gracias por su atención