

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación
previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas**

**Tema: “Gestión para la recuperación de cartera en
las cooperativas de ahorro y crédito del segmento
uno de la provincia de Tungurahua”**

AUTOR: Luis Antonio Arcos Jordán

TUTORA: Ing. Silvia Melinda Oyaque Mora, Mg.

AMBATO – ECUADOR

Febrero 2019



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Silvia Melinda Oyaque Mora Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutora del trabajo de titulación **“Gestión para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua”** presentado por el Sr. **Luis Antonio Arcos Jordán**, para optar por el Título de Ingeniero 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, 25 de febrero del 2019

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above a horizontal line.

Ing. Mg Silvia Melinda Oyaque Mora
C.I.: 1802993079

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Luis Antonio Arcos Jordán**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Luis Antonio Arcos Jordán

C.I.: 1804246849

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.



Eco. Mg. Ángel Enrique Chico Frías

C.I.: 1802645828



Eco. Mg. Luis Fabricio Lascano Pérez

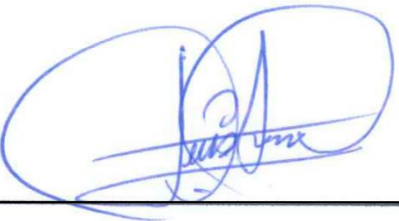
C.I.: 1803521945

Ambato, 25 de febrero del 2019

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 de investigación, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, 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.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and a surname, positioned above a horizontal line.

Luis Antonio Arcos Jordán

C.I.: 1804246849

AGRADECIMIENTO

Primero y, antes que nada, gracias a Dios, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en el camino a aquellas personas que han sido soporte día a día y compañía durante mis estudios en especial a mi familia por su apoyo moral hacia mi persona y amigos....

Agradezco a todas las autoridades de la Universidad Técnica de Ambato, a los docentes en general y de manera especial a mi tutora y calificadores, por brindar sus conocimientos, experiencias, virtudes por la capacidad y paciencia al revisar constantemente el trabajo de investigación por sus valiosas sugerencias y el aporte de sus conocimientos....

Al sector Cooperativo de la Provincia de Tungurahua, y en especial a la Cooperativa de ahorro San Francisco LTDA por abrirme sus puertas y permitir realizar mi proyecto de investigación brindándome toda la información requerida y por haberme dado la oportunidad de culminar este proyecto con éxito....

Luis Antonio Arcos Jordán

DEDICATORIA

A Dios como ser supremo y creador nuestro y de todo lo que nos rodea, por la salud que me ha brindado para realizar esta investigación, a mis padres quienes me han inculcado valores entre ellos la responsabilidad, dedicación, perseverancia, respeto y sobre todo la honestidad, gracias a ellos por ser el motor de mi vida y por el ejemplo de lucha constante en toda mi vida en especial mi Madre quien sabe luchar por ser la mejor del mundo y a mi hermano, y hermanas por el apoyo moral y ánimos que me brindan día a día para alcanzar mis metas tanto profesional como personales con éxito....

A mis amigos y en especial a una persona que me supo apoyar, con sus conocimientos con los que hemos compartido experiencias académicas y personales en el transcurso de la carrera universitaria...

Luis Antonio Arcos Jordán

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	IV
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1 Tema	1
1.2 Definición del problema	1
1.3 Árbol de problemas	4
1.4 Descripción del problema	5
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
2.1 Objetivo general.....	6
2.2 Objetivos específicos	6
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
3.1 Antecedentes investigativos	7
3.2 Argumentación bibliográfica	10
3.2.1 Supraordinación	11
3.2.2 Infraordinación.....	12
3.2.3 Conceptualización.....	14
3.2.3.1 Administración.....	14
3.2.3.2 Proceso administrativo	15
3.2.3.3 Organizar.....	16
3.2.3.4 Gestión	16
3.2.3.5 Gestión de cobranza	20

3.2.3.6 Control	21
3.2.3.7 Cartera vencida.....	22
3.2.3.8 Recuperación de cartera	23
3.2.4 Sistema financiero	28
3.2.4.1 Importancia del Sistema Financiero.....	29
3.2.4.2 Tipos de Instituciones Financieras y sus características	29
3.2.4.3 Análisis de recuperación de cartera.....	36
3.2.5 Modelos de gestion recuperacion de cartera	40
3.2.4.1 Modelo a proponer	48
4. METODOLOGÍA	50
4.1 Enfoque de la investigación	50
4.2 Tipo de investigación	50
4.3 Población y muestra	51
4.4 Plan de recolección de información	54
5. RESULTADOS	65
5.1 Análisis e interpretación de resultados de encuestas.....	65
5.2 Verificación de hipótesis.....	75
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
7.1 Conclusiones	80
7.2 Recomendaciones	81
8. PROPUESTA.....	83
7.1 Tema.....	83
7.2 Objetivos de la Investigación	83
7.2.1 Objetivo general	83
7.2.2 Objetivos específicos	83
7.3 Justificación.....	83
7.4 Modelo COSO ERM.....	84
7.4.1 Componentes del modelo COSO ERM.....	84
7.4.2. Desarrollo del modelo COSO ERM.....	87
7.4.2.1. Planificación.....	88
7.4.2.2. Modelo Operativo COSO ERM.....	90
7.4.2.3. Informe de Resultados.....	102
7.4.2.4. Ejecución.....	105

7.4.2.5. Retroalimentación	118
REFERENCIAS	119
ANEXOS	127

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Datos estadísticos del segmento uno/COAC	10
Tabla 2: Criterios de clasificación de cartera de crédito	27
Tabla 3: Análisis de morosidad corte diciembre 2018.....	36
Tabla 4: Porcentajes y valores de Morosidad COACs segmento uno, diciembre 2018	51
Tabla 5: Población.....	52
Tabla 6: Recolección de información	54
Tabla 7: Modelo de gestión multivariado de cobranza.	63
Tabla 8: Política de crédito	65
Tabla 9: Montos de crédito	66
Tabla 10: Tipos de créditos	67
Tabla 11: Situación financiera del socio	68
Tabla 12: Seguimiento de créditos	69
Tabla 13: Plan de recuperación de cartera	70
Tabla 14: Procedimiento de recuperación de cartera	71
Tabla 15: Capacitaciones para el mejoramiento de gestión	72
Tabla 16: Cartera de crédito en la cooperativa.....	73
Tabla 17: Implementación de un plan integral.....	74
Tabla 18: Frecuencias Observadas y esperadas	77
Tabla 19: Calculo del Chi Cuadrado	78
Tabla 20: Tabla Chi-Tabular	78
Tabla 21: Componentes del modelo COSO ERM	84
Tabla 22: Cronograma de trabajo.....	89
Tabla 23: Evaluación del ambiente de control.....	92
Tabla 24: Evaluación de riesgo	95
Tabla 25: Evaluación de las actividades de control	97
Tabla 26: Evaluación de la información y comunicación	99
Tabla 27: Evaluación del Monitoreo.....	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas	4
Gráfico 2: Supraordinación	11
Gráfico 3: Infraordinación - Variable Independiente.....	12
Gráfico 4: Infraordinación - Variable Dependiente	13
Gráfico 5: Morosidad Simple.....	36
Gráfico 6: Morosidad Ampliada	37
Gráfico 7: Política de crédito	65
Gráfico 8: Montos de crédito	66
Gráfico 9: Tipos de créditos.....	67
Gráfico 10: Situación financiera del socio	68
Gráfico 11: Seguimiento de créditos.....	69
Gráfico 12: Plan de recuperación de cartera	70
Gráfico 13: Procedimiento de recuperación de cartera	71
Gráfico 14: Capacitaciones para el mejoramiento de gestión.....	72
Gráfico 15: Cartera de crédito en las cooperativas	73
Gráfico 16: Implementación de un plan integral.....	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Segmentación de entidades del sector financiero popular y solidario ...	2
Ilustración 2: Sistema financiero popular y solidario ecuatoriano.....	32
Ilustración 3: Modelo de Gestión de Cobranza.....	42
Ilustración 4: Cuadro de mando integral.....	46
Ilustración 5: Modelo COSO ERM.....	47
Ilustración 6: Modelo COSO ERM Propuesto.....	49
Ilustración 7: Campana de Gauss - Representación gráfica Chi Cuadrado	79

RESUMEN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) del segmento uno de la provincia de Tungurahua son parte de crecimiento económico del sector medio y bajo de la población; y una de estas entidades financieras es la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., que tiene como misión de ofrecer servicios financieros a sus socios, sin embargo, se ha detectado dificultades a la hora de recuperar la cartera vigente.

La cartera vencida de las COAC señala un riesgo crediticio como uno de los principales riesgos al cual los sistemas financieros se encuentran expuestos, además de ser una de las principales causas de las crisis bancarias, por lo que es evidente aplicar modelos de gestión de cobranza, que permitan organizar y controlar la colocación de créditos, y, así sea más fácil su recuperación en los tiempos que cada institución establezca.

De los datos alcanzados en la metodología se obtuvo los resultados mediante la aplicación de una encuesta a los asesores de crédito de las diferentes COAC del segmento uno de la provincia de Tungurahua en la cual se evidenció que varias de estas entidades tienen algunas falencias en sus sistemas de gestión de cobranzas en la cartera vencida y dificultades en la recuperación de la misma por varios factores han impedido el retorno de la inversión y han provocado contratiempos.

La propuesta resultante de la presente investigación se direccionó en diseñar una guía del modelo COSO ERM como estrategia de gestión de cobranza para la cartera vencida de la COAC San Francisco Ltda., con el propósito de subsanar las inconsistencias encontradas.

PALABRAS CLAVE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, COOPERATIVAS, RECUPERACIÓN DE CARTERA, MODELO DE GESTION, COSO ERM,

ABSTRACT

The Savings and Credit Cooperatives (COAC) of segment one of the province of Tungurahua are part of the economic growth of the middle and lower sectors of the population; and one of these financial entities is the Savings and Credit Cooperative San Francisco Ltda., whose mission is to offer financial services to its members, however, difficulties have been detected when recovering the current portfolio.

The past due portfolio of the COACs indicate a credit risk as one of the main risks to which financial systems are exposed, besides being one of the main causes of banking crises, so it is evident to apply collections management models, that allow to organize and control the placement of credits, and, thus, it is easier to recover them in the times that each institution establishes.

From the data obtained in the methodology, the results were obtained by applying a survey to the credit advisors of the different COACs of segment one of the province of Tungurahua in which it was evidenced that several of these entities have some shortcomings in their systems of collection management in the past due portfolio and difficulties in the recovery of the same due to several factors have impeded the return of the investment and have caused setbacks.

The proposal resulting from the present investigation was addressed in designing a guide to the COSO ERM model as a collection management strategy for the overdue portfolio of the San Francisco Ltda. COAC, with the purpose of correcting the inconsistencies found.

KEY WORDS: INVESTIGATION PROJECT, COOPERATIVES, PORTFOLIO RECOVERY, MANAGEMENT MODEL, COSM ERM.

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

Gestión para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua.

1.2 Definición del problema

La estructura del sistema financiero en toda Latinoamérica, en la mayoría de la región el sector cooperativista no es tan evidente como en Ecuador, es por eso que el sector bancario está consolidado, así Vera y Titelma (2013) afirma:

En la estructura de los sistemas financieros de América Latina y el Caribe el subsistema dominante es el sector bancario. En este son generalmente las empresas de mayor tamaño las que acceden a las colocaciones de créditos. Las pequeñas y medianas empresas por su parte, o bien presentan dificultades para acceder a créditos bancarios o bien acceden, pero en condiciones mucho más exigentes en términos de colaterales y tasas de interés respectivamente. El financiamiento por la vía de créditos bancarios externos ha crecido en los últimos tiempos, pero también tiende a estar dirigido a empresas de mayor tamaño de la región quedando excluidas nuevamente aquí las empresas más pequeñas (p.35).

En si los sistemas financieros de los otros países son más exigentes tanto en las tasas de interés como en las colocaciones de créditos, esto ayuda a disminuir el riesgo al momento de otorgar créditos, y se ve reflejada en la disminución de cartera vencida, sin embargo, esto ha generado dificultades para pequeñas y medianas empresas.

De la misma manera en nuestro país el sector financiero tiene sus propias políticas al momento de asignar créditos, es por eso que el sector cooperativista se ha consolidado por dar una mayor facilidad al momento de otorgar créditos, en años pasados la propagación de cooperativas en el Ecuador se volvió muy común, este aumento provocando que las cooperativas no pongan mucho énfasis en las políticas de crédito y en la gestión de control de cobros, lo cual ocasiona problemas como el incremento de la morosidad de la cartera que maneja la organización, esto sin duda fueron efectos de la inestabilidad económica que el país sufría y de los altos niveles de desempleo.

Es por ese motivo que el artículo 283 de la constitución del Ecuador se establece que el sistema económico es social y solidario y que lo integran organizaciones públicas, privadas, mixtas, popular y solidaria, y a partir de la aprobación en 2011 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su reglamento en 2012, se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) la cual aprueba y controla las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito en el país, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2018).

Por otra parte el Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014 fija la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores; definiendo aquí la norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario específicamente en el sector cooperativo, como se muestra a continuación:

Ilustración 1: Segmentación de entidades del sector financiero popular y solidario

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de ahorro, bancos comunales, y cajas comunales

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

Como se visualiza en la ilustración anterior el sector cooperativo está formado por 5 segmentos acorde al monto en activos. Según la (SEPS, 2018) en el segmento uno existe alrededor de 36 cooperativas de ahorro y crédito activas, en el segmento dos hay 40 cooperativas, en el segmento tres está conformada por 82, el segmento cuatro tiene 182, y el segmento cinco está formada por 217 cooperativas.

Para el caso del estudio se toma en cuenta a las COACS- Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Tungurahua que pertenecen al segmento uno el cual está conformado actualmente por 5 cooperativas Oscus, Sagrario, Cámara de Comercio de Ambato, Mushuc Runa y San Francisco.

La Cooperativa San Francisco fue constituida en el año de 1963 con la misión de ofrecer servicios financieros a sus socios, actualmente mantiene 30 agencias activas a nivel nacional, cuenta con 266839 socios y un total en activos de \$305'565.226,02 y en pasivos \$251'754.123,78 según Naranjo (2017).

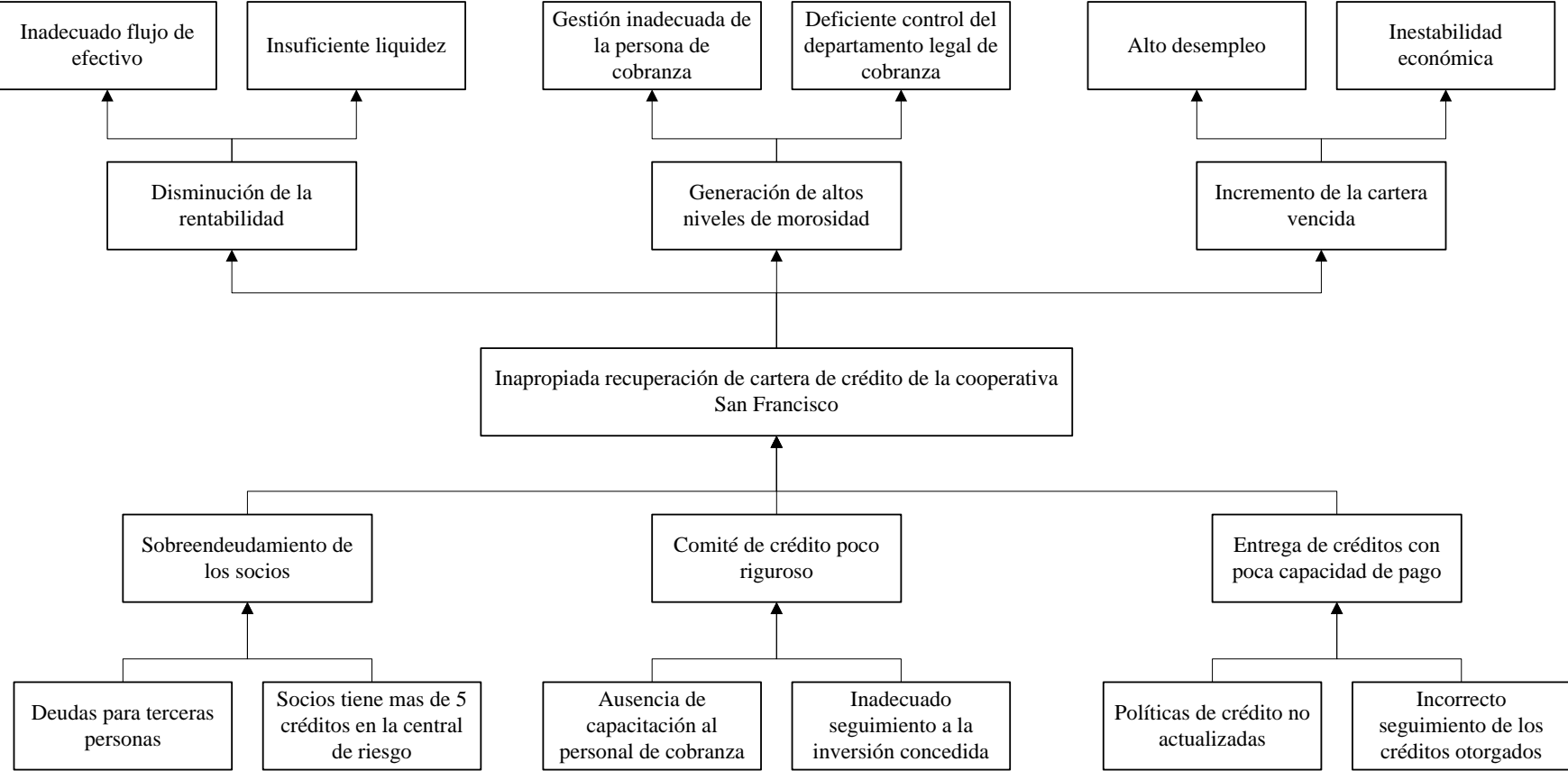
La morosidad en las 5 categorías contables que la cooperativa especifica su cartera que el crédito comercial prioritario posee un 0.76% de morosidad, mientras que los créditos de consumo prioritario equivalen a 4.69%, los créditos inmobiliarios con el 3.94%, los microcréditos tienen un 9.70% y los créditos de consumo ordinario un 0.21%, con estas cifras el porcentaje de morosidad de total es de 7.36% al mes de noviembre de 2017.

De esta manera el sistema financiero en la actualidad se ve afectado con la dificultad a la hora de recuperar su cartera vigente. Sagner (2013) afirma “la evidencia empírica señala al riesgo de crédito como uno de los principales riesgos al cual los sistemas bancarios se encuentran expuestos, además de ser una de las principales causas de las crisis bancarias tanto de carácter sistemático como individual” (p.50).

Esto hace evidente que las instituciones financieras deben centrarse en la creación y aplicación de modelos de gestión de cobranza, que les permitan organizar y controlar la colocación de créditos, y, así sea más fácil su recuperación en los tiempos que cada institución establezca.

1.3 Árbol de problemas

Gráfico 1: Árbol de Problemas



Elaborado por: Luis Arcos
 Fuente: Investigación propia

1.4 Descripción del problema

La dificultad en la recuperación de la cartera de crédito de la Cooperativa San Francisco, tiene varias aristas a las que se le puede atribuir este fenómeno, una de las principales causas es que existen socios sobre endeudados y que muchos de ellos mantienen créditos en otras instituciones financieras y en muchas ocasiones se encuentran en mora o no terminaron de cancelar el crédito en el plazo acordado, lo cual, ocasiona que estén registrados en la central de riesgo y además de mantener deudas con terceras personas.

Este sobre endeudamiento que mantienen las personas es por la ausencia de una cultura financiera que le otorgue el conocimiento al momento de invertir el dinero del crédito, además de las malas decisiones y no estar capacitado para saber en que invertir el crédito que se le otorgó, por otra parte, el poco seguimiento que los asesores de crédito de las instituciones hacen a sus socios que mal utilicen el dinero.

Esta deficiencia en el control en la gestión de cobros se debe en gran parte a la falta de gestión por parte de las personas encargadas en elaborar y autorizar políticas de créditos y la falta de un adecuado seguimiento a los créditos que están en mora, provocando de esta manera el incremento de la cartera vencida que la institución mantiene, se debe considerar que los pocos mecanismos que las instituciones mantienen con respecto a la recuperación de créditos se debe a las inadecuada gestión que realizan las personas encargadas de cobrar y en algunos casos la falta de un área o departamento legal de cobranzas.

Esto ocasiona que la institución tenga que tomar precauciones para mantener la rentabilidad durante largos periodos de tiempo, además que ocasiona un inadecuado flujo de efectivo y una liquidez no muy estable, sin duda uno de los factores que en la actualidad está afectando al sistema financiero con respecto a la morosidad en los créditos, es inestabilidad económica que siente la población además de la pérdida de fuentes de empleo por el incremento de la fuerza laboral extranjera que en el último año ha ingresado al país.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de cobranza para la cartera vencida en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua.

2.2 Objetivos específicos

- Fundamentar el marco teórico sobre la gestión de cobranza en las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero.
- Diagnosticar la situación actual de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de Tungurahua sobre la cartera de microcrédito vencida.
- Plantear un control de morosidad a través del proceso de recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 Antecedentes investigativos

Para el sector financiero siempre ha sido importante el retorno de su inversión, y este retorno se logra con una adecuada gestión al momento de recuperar la cartera que tiene la empresa, sin duda la crisis que se originó a nivel mundial aún mantiene sus rezagos ocasionando que las personas retrasen sus pagos con las entidades financieras, para las empresas es un dolor de cabeza en los días de pago acordado, esto genera que la empresa centre sus esfuerzos en tratar de solucionarlo, contratando más personal, creando políticas al momento de otorgar créditos o nuevas estrategias que le permita recuperar sus deudas.

En este contexto, García (2014) menciona que “la gestión de crédito y cobranza es importante pues su rol es controlar, vigilar y velar por el bienestar de la cartera de crédito que mantiene la empresa por los continuos y distintos créditos concedidos a sus socios” (p.123). Es por ello que la importancia de la gestión que las personas realicen al momento de ejecutar esta actividad, ya que de ello depende que la empresa mantenga su liquidez.

A través de la investigación de Naranjo A. (2017) acerca de “La administración de riesgo operativo y la cartera vencida en microcrédito de las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno de la provincia de Tungurahua”, se pudo verificar la extrema importancia de tener una adecuada gestión de cartera vencida con el fin de establecer una adecuada supervisión, valoración, control y evaluación a todas las actividades ejecutadas en el Departamento de Crédito y Cobranzas, sobre todo a los Asesores de Microcrédito, de manera que se dé cumplimiento a las políticas, procedimientos y procesos, establecidos en cada una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Uno.

Por otra parte, Mayorca y Aguilar (2016) menciona “la ganancia de eficiencia implicaría la reducción del riesgo en sus actividades, permitiendo una mejora en la calidad de cartera crediticia. También se evidencia que la competencia tiene un efecto negativo sobre la calidad de cartera crediticia” (p. 71-86). La calidad y la eficiencia de las instituciones financieras del país son medibles en razón de la categorización que se

realiza de acuerdo a la cantidad de activos que esta maneja, ya que de esto dependerá la cantidad de morosidad que puede manejar en su cartera.

Otro aspecto importante que se debe tomar en cuenta al momento de ejecutar las acciones para el manejo de la cartera, es el manejo del riesgo que las entidades financieras están realizando, ya que se debe tomar en cuenta los factores económicos que envuelven al país, como la inestabilidad política, económica, desastres naturales, guerras, etc., de esta manera Gómez y Checo (2014) comenta:

La gestión del riesgo de crédito se relaciona con factores volátiles y sensibles al entorno macroeconómico, por lo que se hace imprescindible definir y controlar esos riesgos, con el fin de mitigar y reducir las posibles pérdidas que la incertidumbre depara... en el ámbito financiero, es de vital importancia predecir el futuro para tomar la mejor decisión posible (p.24).

Estas medidas se las debe tomar de manera anticipada, de tal manera que se pueda atenuar los posibles riesgos que las instituciones financieras corren al momento de otorgar créditos.

Para continuar con lo dicho, se debe tomar en cuenta que la fase operativa es la que debe tomar protagonismo, Tiape (2014) menciona que “la fase operativa permitirá a las cooperativas de ahorro y crédito identificar y desarrollar planes operaciones administrativos y financiero que deberán contener el objetivo propuesto, las actividades a realizar, las políticas, tiempos, cantidades, responsables y los recursos necesarios para ejecutarlos” (p. 147). Tomando en cuenta estos aspectos, se puede identificar de mejor manera los conceptos más importantes a considerar en la presente investigación.

No obstante, en la investigación de Altamirano (2017) sobre “la educación financiera y su incidencia en la cartera vencida de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la ciudad de Ambato”, también es otro aporte para el apropiado desarrollo de la presente investigación, pues, en ella se identifica la importancia de generar una educación financiera en los deudores con el fin de que no existan atrasos y percance a la hora de cancelar la deuda y a su vez esto facilitará la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito.

Para adentrarse más en el tema de investigación, a continuación, se detallan características importantes sobre el segmento uno de las cooperativas de ahorro y crédito:

Según Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2019) las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno no podrá exceder de los siguientes porcentajes de patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual anterior.

- Grupo de personas: máximo 10%;
- Personas de forma individual: máximo 1%

Por otra parte, las entidades del sector financiero privado, del sector financiero público y del segmento uno del sector financiero popular y solidario están obligadas a proporcionar al Banco Central del Ecuador, información consolidada semanalmente, de operaciones activas y pasivas de acuerdo al Instructivo de Tasas de Interés expedido por el Banco Central del Ecuador, Junta de política y regulación monetaria y financiera (2018).

Las cooperativas de este segmento deberán contar con la siguiente estructura organizacional para la Administración Integral de Riesgo: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Administración Integral de Riesgos, Unidad de Riesgos.

Los límites de crédito de estas cooperativas no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica por una suma de los saldos vigentes que exceda, en conjunto el diez por ciento (10%) del patrimonio técnico de la entidad.

En un informe de la SEPS - VII Jornadas de Superivición de la economía popular y solidaria (2018) indica que el 76% de los activos se concentran en el segmento uno y mutualistas, y el 60% de los socios se concentra en el segmento uno, además indica las siguientes características:

Tabla 1: Datos estadísticos del segmento uno/COAC

Segmento	No. Socios	Activos (USD millones)	Pasivos (USD millones)	Patrimonio (USD millones)
1	4.211.640	9.337	8.013	1.230

Fuente: (VII Jornadas de Superivisión de la economía popular y solidaria , 2018)

Una de las características principales para formar parte del segmento uno de cooperativas de ahorro y crédito es tener en activos más de 80´000.000,00 dólares. Las entidades del sector financiero popular y solidario del segmento 1, de forma individual, y los grupos populares y solidarios, sobre la base de los estados financieros consolidados y/o combinados, deberán mantener en todo tiempo la relación entre su patrimonio técnico y la suma ponderada por riesgo de sus activos y contingentes no inferior al 9%. La relación entre el patrimonio técnico y los activos totales y contingentes de las entidades de los sectores financieros público, privado y popular y solidario del segmento 1, no podrá ser inferior al 4%.

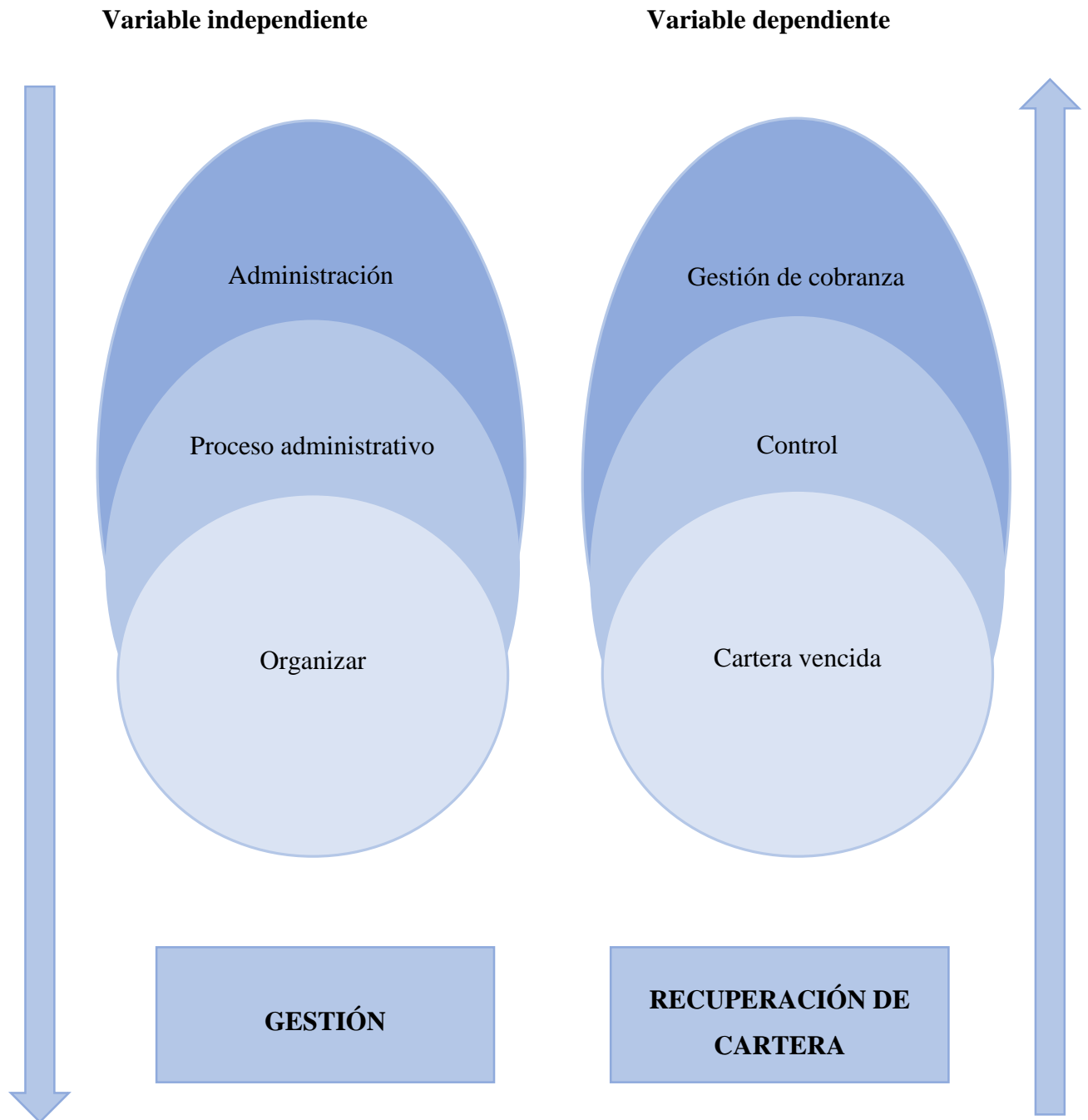
Un beneficio de pertenecer al segmento es que puede actuar como emisor u operador de tarjetas de débito o tarjetas de pago. Por otra parte, el monto asegurado de los depósitos en las entidades financieras privadas y populares y solidarias, segmento 1, será igual a dos veces la fracción básica exenta vigente del impuesto a la renta, pero en ningún caso inferior a USD 32.000,00 (treinta y dos mil dólares de los Estados Unidos de América), Código Orgánico Monetario y Financiero (2014).

3.2 Argumentación bibliográfica

Para realizar la presente investigación, se ha procedido a realizar la supraordinación e infraordinación de esta manera se explicarán los conceptos básicos y necesarios para el tema investigado, se identificaran los términos que se encuentran contenidos en el significado del concepto Gestión, para ello la representación gráfica de la supraordinación ayuda a entender de mejor manera el concepto que se lo considera como principal, según León, Risco, y Alarcón, (2014). Esto se lo realiza tanto para la variable independiente como para la variable dependiente, que presenta el tema investigado, así se lo puede observar en el siguiente gráfico:

3.2.1 Supraordinación

Gráfico 2: Supraordinación

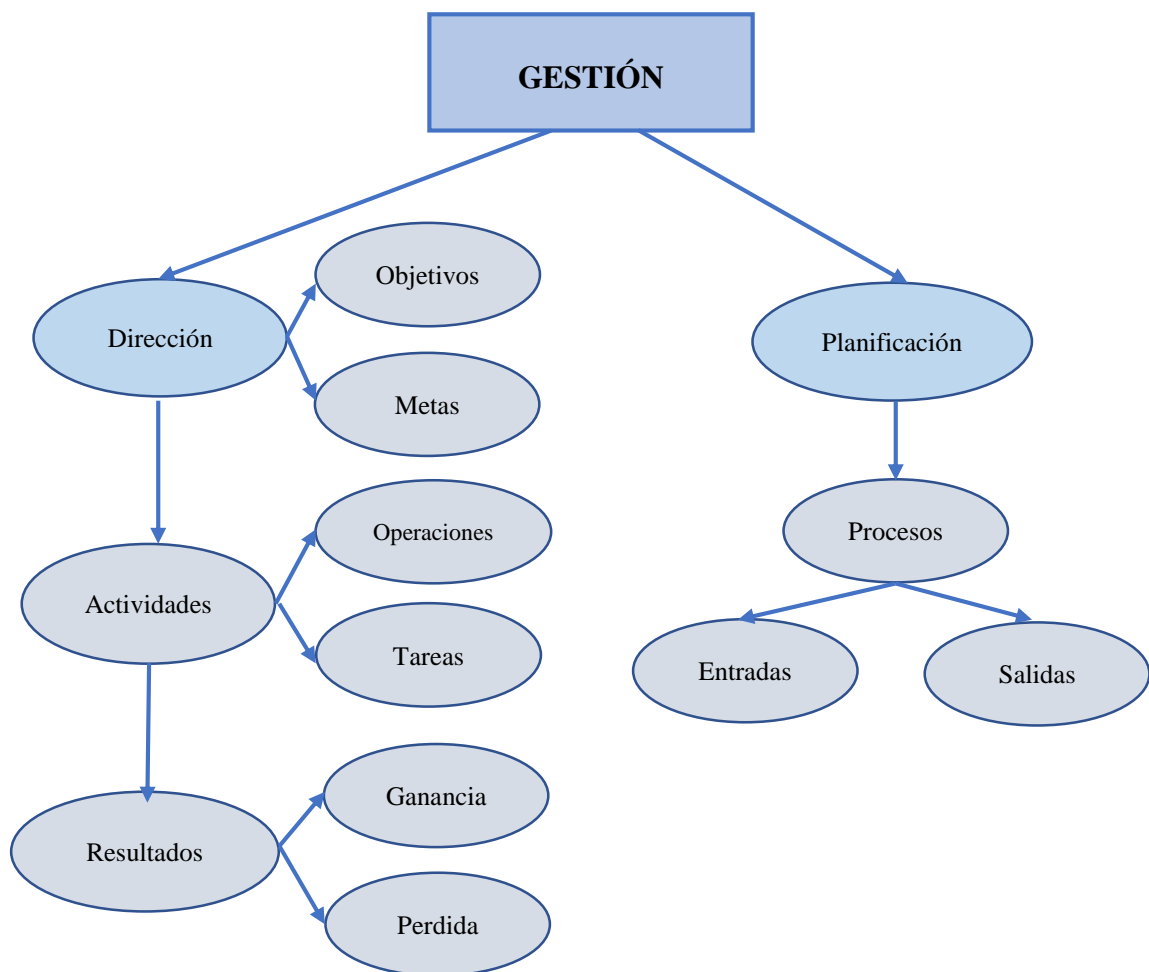


Elaborado por: Luis Arcos
Fuente: Investigación propia

Una vez elaborado la supraordinación, es competente realizar la infraordinación de las mismas variables, esto se lo realiza con el fin hondar más en el concepto principal, es decir se identifican las clases y subclases del mismo para entender de mejor manera al concepto madre de cada variable León, Risco, y Alarcón, (2014).

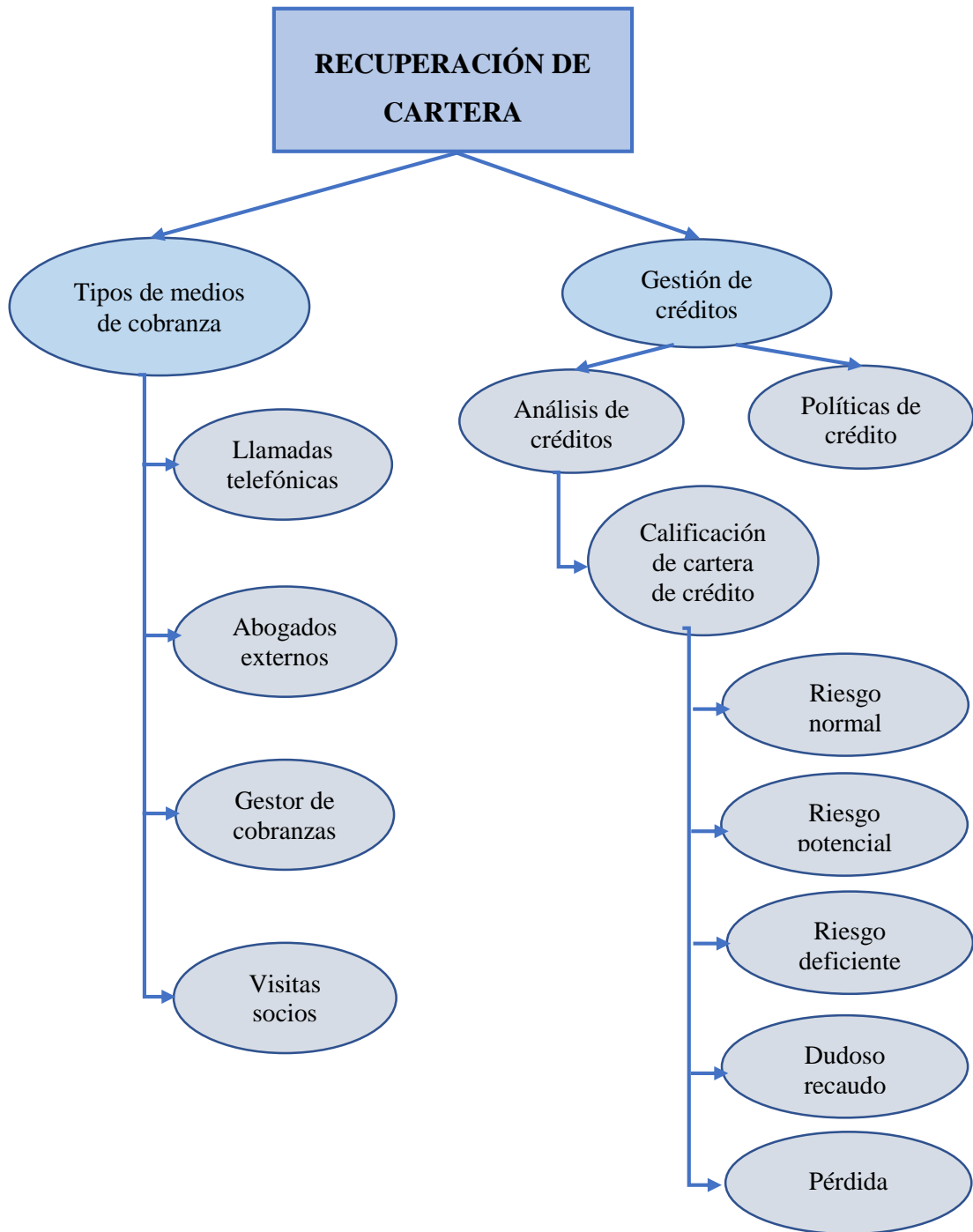
3.2.2 Infraordinación

Gráfico 3: Infraordinación - Variable Independiente



Elaborado por: Luis Arcos
Fuente: Investigación propia

Gráfico 4: Infraordinación - Variable Dependiente



Elaborado por: Luis Arcos
Fuente: Investigación propia

3.2.3 Conceptualización

El tema de la recuperación de la cartera en una entidad financiera siempre ha sido tema de debate, tanto por su incremento como su dificultad al momento de recuperarla, de esta manera las instituciones buscan mejor su gestión al momento de realizar dicha tarea, es así que partiendo del grafico anterior en primer lugar se debe comprender a que se refiere con el término administración.

3.2.3.1 Administración

Este término administración es muy antiguo, se lo asocia a las primeras civilizaciones en donde se observó que se tenía una organización para hacer las actividades, Gonzalez (2015) menciona que “la administración como actividad es tan antigua como las organizaciones tradicionales, no existen organizaciones sin una actividad administrativa, tampoco existe administración sin organización”.

Una vez que las personas empezaron agruparse se conformaron grupos organizados que se plantearon objetivos que beneficien a todos los participantes, eso causó que se identifiquen de forma empírica a las personas que contaba con ese don de dirigir y organizar, con el transcurso del tiempo se puede observar que esas prácticas son objeto de estudio y se lo toma de manera más técnica y se ve la necesidad de tomarlo como disciplina, donde se planifica pensando en el futuro.

La administración al ser interdisciplinarias, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas. Como es lógico, todas las disciplinas necesitan unas de otras para poder desarrollarse, es por eso que la administración no deja de ser parte de ello. (Arteaga, Intriago, & Mendoza , 2016, p. 427).

La administración en un pensamiento estratégico permite que la empresa esté preparada para hacer frente a los factores que afectan de manera negativa a las actividades que la empresa realiza, este pensamiento permite a la empresa anticiparse a los posibles acontecimientos en los factores (económicos, políticos, tecnología, competencia, etc.) que rodean al entorno empresarial, sean esto interno o externos, y utilizarlo como apalancamiento para cumplir con los objetivos empresariales.

3.2.3.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo son todas las actividades que la empresa realiza el organizar sus actividades, planificará sus procesos, controlar sus costos y gastos entre otros.

El proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa (Blandez, 2014, p. 1).

Las principales actividades que se desarrollan dentro de la empresa son la planeación, organización, dirección y control, George Terry (como se citó en Blandez, 2014) detalla que implica cada activada:

Planeación: consiste en determinar los objetivos y recursos de acción; en ella se determinan:

- Las metas de la organización.
- Las mejores estrategias para lograr los objetivos.
- Las estrategias para llegar a las metas planteadas.

Organización: consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica:

- El diseño de tareas y puestos.
- Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos.
- La estructura de la organización.
- Los métodos y procedimiento que se emplearan.

Dirección: consiste en conducir el talento y esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:

- Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas.
- Determinar el estilo de dirección adecuado
- Orientar a las personas al cambio.
- Determinar estratégicamente para la solución de problemas, así como la toma de decisiones.

Control: consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar:

- Las actividades que necesitan ser controladas.
- Los medios de control que se emplearan.

Estas actividades implican las principales acciones que las personas realizan dentro de la empresa, el correcto manejo de este proceso ayuda a las empresas cumplir de manera más eficiente con los objetivos corporativos.

3.2.3.3 Organizar

Para iniciar, se define la palabra organización, que es la “Acción y efecto de organizar u organizarse”, de la misma manera lo define como “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” Real Academia Española (2018) (REA).

Esta definición es apegada a la acción que genera la misma palabra, mientras que en el contexto empresaria Federico y Loguzzo (2016) menciona que “organización, como un sistema en constante interacción con su medio” (p.6). Aquí se observa que la organización en el ámbito empresarial se enfoca en la división del trabajo, y así, poder coordinar las diversas actividades que se generan en la empresa.

En un análisis actual, Luna (2014) afirma “organización es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos” (p. 74). Esta definición presenta una forma más clara, en una empresa se ve la organización cuando esta se encuentra dividida en áreas de trabajo, que cumplen con sus propias tareas y objetivos.

3.2.3.4 Gestión

Para entenderlo de mejor manera se partirá del origen etimológico, Rementería, Navarro y Lladó (2014) afirma:

Gestión proviene del latín gestión, término que aduce a la acción de administrar. Es decir, una actividad profesional que busca establecer los objetivos y medios de su realización, sin embargo, requiere que se precisen la organización de sistemas, se elabore una estrategia de desarrollo e incluir la ejecución de la gestión de personal (p. 20).

La gestión es administrar mediante técnicas, instrumentos y recursos intelectuales, económicos y materiales, con los que la empresa comenzó sus actividades o que se lo adquirió en el transcurso del tiempo, para ello la empresa debe tener bien establecido sus sistemas y procesos, además de contar con personal calificado y preparado orientado para el cumplimiento de los objetivos empresariales, es así se establecen afirmaciones:

- La gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos.
- La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de las empresas.
- La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se pueden producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

“La importancia de la administración se ve en que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante” (Gutiérrez O. , 2015, p. 50).

Una de las premisas en la actualidad de toda empresa es el mejoramiento continuo, lograr esto no es fácil, pues en el tema planteado los factores que intervienen son de índole social, y es ahí en donde la administración debe actuar para mejorar las actividades que realiza al momento de recuperar sus deudas.

Por otra parte, según (Lascano, 2013) la gestión por procesos es importante a la hora de poner en práctica la gestión empresarial pues:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser categorizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.

- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la Organización.
- Busca la eficacia Global (empresa) y solo la eficacia local (departamento). (p.38-39)

- **Dirección**

Este término también es considerado por Fayol dentro del Proceso Administrativo y es considerado como activa del proceso administrativo, y para entenderlo la página web Concepto y Definición (2014), menciona que

La palabra dirección viene del latín “directivo” y sus compuestos por el prefijo “di” que quiere decir divergencia múltiple, “regere” regir, dirigir, enderezar y gobernar más el sufijo “ción” de acción y efecto, entonces se puede decir que según su etimología este término hace alusión a la acción y efecto de dirigir, otro uso común de la palabra reside en la descripción de un grupo de personas orientas a dirigir una empresa, organización o una persona con un determinado fin.

Este término se asemeja a lo que se entiende como administración y gestión, considerando esto, se puede comprender como, el correcto entendimiento de cada término es esencial al momento de ejercer algún tipo de decisión dentro de la empresa.

Para continuar y comprender más este término, Villalona (2014) mencionan que “Es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes”. Todas las actividades de la empresa deben estar direccionadas hacia los objetivos planteados por la gerencia, para ello se debe considerar todas las actividades que las empresas realizan y analiza y califica los resultados.

- **Actividades**

Las actividades son operaciones o tareas que realiza una persona o una entidad, estas pueden ser de orden social, empresarial, deportivo, gubernamental, etc. Real Academia Española (2018). Al entender esto se comprende que toda acción que se realice en la empresa es una actividad propiciada por el fin que cumple la empresa, en el caso es el cooperativismo del sistema financiero, en este campo las actividades de crédito y cobranza son esenciales para la vida de la organización, para conocer si las actividades

están siendo efectivas se deben analizar los resultados que la empresa tiene en un tiempo.

- **Resultados**

Los resultados no es más que el efecto o las consecuencias que se obtienen de una actividad, hecho u operación Real Academia Española (2018), en este caso los resultados esperados por parte de la gerencia, serán el de mantener la liquidez de la cooperativa, atraer una mayor cantidad de socios, inversiones y créditos.

La empresa tiene varias maneras de analizar los resultados obtenidos, de esta manera una empresa al final de cada año contable analizará los diferentes estados contables para verificar su crecimiento, ganancia o pérdida durante el ejercicio, esto es trasladable hacia otras áreas de la empresa, por ejemplo, en el área de Talento Humano entre menos rotación del personal se tenga mejor será considera la gestión que esta realiza.

- **Planificación**

Luna (2014) menciona que: “planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo” (p. 58).

Este enfoque hacia la empresa hace prever que las empresas sean cual sea su actividad, deben tener claro el panorama, cuáles son sus actividades, donde las realizan y como las ejecutaran, es por eso, que la empresa debe conocer sus procesos y las acciones que deben realizar en cada momento.

Procesos

Una definición apropiada para este término es la que la norma internacional ISO menciona en su apartado de las Normas ISO 9000:2015 en la que indica que el proceso es: “Conjunto de actividades interrelacionadas o interactivas que usan entradas para entregar un resultado deseado” (International Standard Organization, 2018).

Las entradas en los procesos son los requerimiento, insumos y materiales que se requieren para lograr una actividad, es decir es la materia prima para producir un producto o servicio que las personas necesitan, dicho esto las salidas son en si el producto o servicio, para el presente estudio los socios nuevos, inversiones y ahorros, son las entradas las salidas son los créditos que la cooperativa otorga.

3.2.3.5 Gestión de cobranza

- **Cobranza**

En cobranzas es básico tener ganas de cobrar, hambre de triunfar, deseo de lograr torcer la voluntad (aunque a veces también un cuello) del deudor y de que éste elija pagarnos a nosotros, Buero (2016).

Para lograr una cobranza eficiente Ponce, (2012) “la gestión de cobros requiere de técnicas profesionales. Desafortunadamente, en el mejor de los casos el cobrador promedio conoce algunas de ellas mientras que el cobrador profesional se ha perfeccionado y usa muchas técnicas de alta efectividad. La diferencia se nota en los resultados”

De esta manera el autor del libro muestra las cinco llaves de éxito en una gestión de cobranzas, Molina (2015) manifiesta:

1. Actitud positiva.
2. Organización interna hacia el trabajo y el flujo empresarial de negocio (es importante prepararse, poseer conocimiento de la empresa y del sector, capacidad de trabajar organizadamente).
3. Percepción del cliente.
4. El poder de la comunicación y los canales.
5. El seguimiento y evaluación permanente de las acciones reacciones sobre las cuentas que se gestionan (p. 138).

- **Crédito**

Según Velarde (2017) “al crédito como el mecanismo que aumenta las ventas de la empresa. En los negocios el crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, por bienes o servicios” (p.18).

Las entidades financieras que otorgan créditos son muy importantes ya que permite que las economías se mantengan activas, y que las personas que se acercan a ellas puedan contar uno de los recursos más importantes al momento de concretar una idea.

Los créditos siempre han sido otorgados a los diferentes actores de la sociedad para adquirir diferentes productos: a los campesinos para la adquisición de aperos de labranza y pagar sus deudas; a los industriales para incrementar su capacidad de fabricación; a los comerciantes para la adquisición de productos y equipos de distribución que faciliten sus actividades; a los señores feudales con el fin de adquirir armamento y contratar a los soldados necesarios para lidiar con otros feudos; y a los gobiernos, quienes necesitan saldar sus deudas (Morales & Morales, 2014, p. 2)

La denominación de crédito se ha usado desde hace mucho tiempo, y ha sido uno de los principales instrumentos que los comerciantes han usado para incrementar su negocio, y que decir de los productores, sin ese recurso las empresas no tendrían la oportunidad de innovar a lo que se refiera a tecnología, materiales e insumos.

3.2.3.6 Control

El control es desarrollado por la parte superior de una empresa, este control permite controlar que las disipaciones dictadas se estén ejecutando adecuadamente, además que permite identificar posibles problemas, así como identificar las fallas cometidas por los ejecutores de las actividades, además de comprobar si las decisiones tomadas por la plana directiva son las correctas o están enfocadas con los objetivos empresariales.

De esta manera Fonseca (2011) menciona que el control interno es “un proceso efectuado por la dirección, la gerencia y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a las consecuciones los objetivos” (p. 41).

Un efectivo control a tiempo es importante, porque si no se da solución a un problema dentro de la empresa puede ocasionar situaciones que la empresa no pueda manejar.

El control interno es vital en el funcionamiento de una organización sobre la base de que a través de esto se obtiene información clara, honesta y exacta ya lo largo de estas líneas puede mantenerse alejando de los peligros expansivos que en algunos casos puede provocar liquidación de la organización. (Camacho, Gil, & Paredes, 2017)

Además, Vargas y Lategana (2015) menciona “El control es una de las principales funciones del gerente y debe ser vista como un proceso sistemático y transversal a las otras funciones gerenciales” (p. 71).

3.2.3.7 Cartera vencida

Citando a Cortez y Burgos (2016) menciona que “la gestión de cartera de crédito incluye varios aspectos entre ellos consta el establecer políticas que aseguren el otorgamiento de crédito a clientes que cumplan con los parámetros requeridos, estos resultados serán de gran importancia al momento de identificar si se concede o no el crédito a un determinado cliente” (p.28).

En la investigación realizada por Mera y Ordoñez (2017), en las entrevistas realizadas al gerente de la empresa manifiesta que: “La cartera de créditos y cobros influye de una manera importante sobre la liquidez y rentabilidad de la organización” en el mismo documento el contador de la empresa afirma que “el retraso de los pagos por parte de los clientes, genera también retraso en los pagos que debe realizar la empresa a sus proveedores”.

“La cartera vencida no debe pasar del 6% del total de los activos, entre otros requisitos la entidad debe demostrar que está bien administrada” (Lascano, 2013, p. 19). Es por eso, esta cartera produce varios problemas, y más en una empresa que su principal recurso es el económico, para las cooperativas de ahorro u crédito del Ecuador este factor siempre ha sido preocupante y un tema de análisis, debido a la inestabilidad política que se ha mantenido en años anteriores que ocasionaron cambios económicos drásticos como fue la dolarización en su momento.

En la actualidad el país aún sigue con leves rezagos de la crisis económica mundial que ocurrió en años pasados, y el sector financiero fue uno de los más afectados pues gran parte de sus deudores se retrasaron en sus pagos mientras que sus acreedores exigían sus deudas. Sin duda uno de los efectos que la cartera retrasada o vencida produce es en la liquidez de la empresa.

3.2.3.8 Recuperación de cartera

La importancia de la recuperación de la cartera en las entidades financieras es primordial, así Andrade (2015) afirma:

La disponibilidad de recurso para mantener activas las operaciones de un banco, depende en primera instancia de la efectividad en las recuperaciones de los préstamos otorgados, como fuente principal de recursos reales sobre la que se fundamenta la presencia en el mercado financiero. Debemos entender claramente, que los recursos son limitados y que se requiere, en consecuencia, mantener niveles óptimos de recuperación y una cartera morosa mínima, para garantizar el crecimiento de la institución y una sana posición financiera que acredite la confianza del público.

En el proceso de recuperar cada crédito, será oportuno que cada banco cuente con un manual o instructivo de cobro, donde se consignen los procedimientos administrativos de cobro, con la formulación de las acciones pertinentes y la fijación de responsabilidades... conviene tener presente que la recuperación es una etapa en la administración del crédito, donde existen otras frases igualmente importantes, a saber:

- i. La planificación de crédito (objetivos, políticas, metas)
- ii. La evaluación de las solicitudes de crédito (información del solicitante, garantías, plazos, situación económica y financiera).
- iii. El seguimiento de los desembolsos (consistentes con el plan de inversión financiado).
- iv. La supervisión y asistencia técnica (como control preventivo de las garantías, de la situación financiera y necesidades de las empresas) (p. 87).

Esta afirmación es muy importante, dado que el mismo autor orienta hacia una posible solución misma que incluye varias ideas que se están tomando en cuenta en la presente investigación.

De manera más actual los autores, Cerón, Mera, Llangarí, Fernández, y Villamarín (2017) concluyen:

La cooperativa de ahorro y crédito, al igual que otras instituciones del país, tienen que concentrar gran parte de su tiempo en trazar políticas que orienten de forma precisa cada una de sus actividades tendientes a asegurar el retorno del capital prestado al tiempo pactado, de tal forma que se cumpla lo planificado y responda a los intereses de sus directivos y socios en general.

- **Medios de cobranza**

Todo aquello que permita lograr los objetivos son importantes, por eso la importancia de los medios o métodos que se utilicen para recuperar la cartera vencida de la empresa, estos medios son “Acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagaran los clientes los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo” (Morales & Morales, 2014, p. 146). Entre las acciones que se pueden tomar están las siguientes:

- **Llamadas telefónicas**

Para Morales y Morales (2014):

Las llamadas por teléfono son quizá las acciones más efectivas de cobranza, ya que generalmente permiten establecer contacto de manera directa con el cliente mediante un dialogo; en el caso de las llamadas, se recomienda considerar los siguientes puntos para que se logre su objetivo (p. 158).

Estas acciones son muy utilizadas por las empresas, para hacer conocer a sus deudores que los haberes que mantienen se encuentran en morosidad, esto le permite a la empresa ahorrar en tiempo y dinero, ya que la mayor parte de las veces no tienen que recurrir a acciones judiciales.

Abogados externos

Esto hace referencia a los juicios a los que se puede llegar por el retraso o no pago de la deuda adquirida por parte del deudor.

Se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor precede a... iniciar el trámite ante los tribunales de justicia correspondientes para que a través de un juicio se dicte la sentencia para recuperar el saldo del crédito y los gastos de cobranza (Morales & Morales, 2014, p. 154)

- **Gestor de cobranzas**

El gestor de cobranza no es más que la personas encargada de realizar las actividades de cobrador de las deudas que la empresa tiene, no obstante, la empresa es la encargada

de dar las herramientas que dicha persona debe usar al momento de realizar sus actividades, es así que las capacitaciones que reciba se juntaran con las políticas de crédito y cobranza que la institución haya establecido con anterioridad Morales y Morales (2014).

- **Visitas a socios**

Para este apartado se consideran las visitas realizadas a los deudores por parte de los gestores de cobranza o de las personas encargadas de esta función, es una acción preventiva que trata de informar y ejercer presión para que los pagos sean cumplidos, Morales y Morales (2014) menciona que:

Cuando un cliente se encuentra en el pago de sus cuentas, a las cuales se les denomina cuentas morosas, la visita domiciliaria se hace necesaria para definir el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso. Esta cobranza se sugiere que sea atendida por un corresponsal y su gestor correspondiente (p. 153).

- **Gestión de créditos**

Para una gestión efectiva de cobranza se debe establecer una tabla de tiempos dentro de un rango que se puede efectuar dicha gestión, donde se muestre un periodo de ejecución y que a medida que los clientes caen en morosidad se pueda aplicar en un mes la ejecución de la cobranza Tapia, (2016).

Además, para evitar una cartera con un alto índice de morosidad se deben, “establecer políticas que regulen de manera periódica la Gestión de Cartera de Crédito; estas políticas permitirán establecer quien estará en condiciones de cumplir con las obligaciones que contraerá con la empresa en un periodo de tiempo establecido” (Cortez & Burgos, 2016, pág. 11).

En un artículo de diario El Comercio Tapia (2015) menciona:

El incremento del desempleo y la calidad de empleo que se ha ido deteriorando, según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos tiene relación con los niveles de morosidad de crédito, en septiembre del 2015 la tasa de desempleo se ubicó en 4,28%, mientras que en septiembre del 2014 estuvo en 3,90%, y el empleo inadecuado

creció en 2,14 puntos porcentuales, de esta manera las personas no dejan de pagar los créditos por voluntad si no por la pérdida de sus trabajos. Es por eso que la morosidad en los créditos de consumo se incrementó del 6,25% en 2014 a 7,87% en 2015.

- **Análisis de créditos**

Para el análisis de créditos las entidades financieras tienen establecidas variables que consideran al momento de otorgar un crédito es así que el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) en su página web pone en conocimiento las variables que considera para que una persona sea sujeto de crédito, en primer lugar menciona que la persona o institución debe tener Capacidad de Pago, es decir que sean capaces de generar los recursos económicos necesarios para cubrir sus gastos personales, de salud, vivienda, alimentación, educación, etc. Y que descontando esos gastos pueda aun cubrir la cuota del crédito; otras de las variables que considera son las garantías, se refieren a la solvencia y de patrimonio que el interesado posee para responder en caso de que las cosas salgan mal, BBVA indica dos tipos de garantías las personales y reales, la primera se refiere al patrimonio presente y futuro, mientras que el real hace referencia a los bienes inmuebles (hipotecas).

Por último la variable que considera es el Binomio Precio/Riesgo, esta variable es la más importante, dado que a mayor riesgo mayor será el precio y viceversa, esto quiere decir que la institución financiera analizará la utilidad que se le dará al crédito requerido por la persona o institución y que tomando en cuenta las dos primeras variables se considerará el riesgo que tiene dicha inversión, así, el análisis de crédito que realiza la empresa está enfocada a las condiciones que posee en este caso el deudor (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2018).

- **Calificación de cartera de crédito**

La calificación que las entidades financieras de economía popular y solidaria hacen a su cartera de crédito, están definidas por las SEPS y la Junta de Regulación Monetaria Financiera a través de la Resolución N°. 367-2017-F, esto se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Criterios de clasificación de cartera de crédito

NIVEL DE RIESGO	CATEGORÍA	PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO (EMPRESARIAL Y CORPORATIVO)	PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO (PYME)	MICROCRÉDITO	CONSUMO ORDINARIO Y PRIORITARIO	VIVIENDA INTERÉS PÚBLICO, INMOBILIARIO
				Días de morosidad		
Riesgo normal	A-1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A-2	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 35
	A-3	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 36 hasta 65
Riesgo potencial	B-1	De 36 hasta 65	De 36 hasta 65	De 36 hasta 50	De 36 hasta 50	De 66 hasta 120
	B-2	De 66 hasta 95	De 66 hasta 95	De 51 hasta 65	De 51 hasta 65	De 121 hasta 180
Riesgo deficiente	C-1	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 66 hasta 80	De 66 hasta 80	De 181 hasta 210
Dudoso	C-2	De 126 hasta 180	De 126 hasta 155	De 81 hasta 95	De 81 hasta 95	De 211 hasta 270
Perdido	D	De 181 hasta 360	De 156 hasta 185	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 271 hasta 450
Perdida	E	Mayor de 360	Mayor de 185	Mayor de 125	Mayor de 125	Mayor de 450

Elaborado por: Luis Arcos

Fuente: Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2017, p. 3

- **Políticas de crédito**

Es importante que las empresas financieras tengan establecidas políticas claras y prácticas, que estén enfocadas para el entorno en el que se encuentra Morales y Morales (2014) afirma que:

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes... La recomendación es que las políticas de cobranzas se analicen de manera periódica de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía, y de la situación en que se desarrollan sus operaciones (p. 164).

Es así como se establecen estrategias de riesgo y políticas de crédito para que la empresa minimice el riesgo, para eso se determinan dos factores:

- Enfocar los permisos de créditos a clientes.
- Enfocar el método de cobranza de clientes.

Para utilizar estos dos factores, EAE Centro de estudios y Morosología, (2014) afirma, que las combinaciones de los dos factores antes mencionados en una matriz dan como resultado 4 estrategias básicas para el riesgo:

- Máxima libertad en los permisos y requisitos para otorgar créditos y mayor tolerancia en el cobro.
- Mayor flexibilidad al momento de dar créditos y mayor exigencia en los pagos.

- Mejor control antes de entregar créditos, y mayor tolerancia cuando se demoren en los pagos.
- Máxima severidad en el control de los riesgos y mayor dureza al momento de exigir los pagos.

Además de tener las exigencias y las estrategias establecidas, se debe tomar en cuenta que son buen gestor de cobranza debe mantener una buena comunicación con sus clientes, con lo cual puede actuar de manera más eficiente al momento que se presenten problemas al momento de ejecutar la cobranza Espino (2016). Esto es importante ya que es mejor ser negociador que cobrador.

Y, como tercera opción, se puede recurrir a una agencia de cobros fijándose muy bien en qué tipo de empresa es para no caer en manos de alguien que cobre con tácticas extremas. En este punto Ulley aclara que no se debe esperar más de tres meses después del vencimiento del plazo de pago para recurrir a estas agencias, ya que mientras más tiempo pase, más difícil es que el cliente pague (Franco, 2016).

3.2.4 Sistema financiero

El sistema financiero es un el conjunto de instituciones, medios y mercados que permiten canalizar el ahorro de aquellas unidades de gasto con superávit hacia aquellas unidades de gasto que precisamente necesitan de esos fondos para cubrir su déficit.

El sistema financiero cumple por tanto la misión fundamental en una economía de mercado, de captar el excedente de los ahorradores y canalizarlo hacia los prestatarios públicos o privados. Los tres elementos básicos de todo sistema financiero son: intermediarios, activo financiero que se canaliza y el mercado o lugar teórico de intercambio de los activos. (Castillo, Montero, & Montilla, 2016, p. 6)

El proceso de captación y concesión de préstamos es lo que se conoce con el nombre de intermediación financiera. Y, consiste en transferir excedentes de dinero a quienes lo necesitan. Para ambas operaciones, las Instituciones Financieras operan con tasas de interés que estimulan a los ahorradores y prestamistas a mantener esa dinámica.

Por otra parte, la principal función de una Institución Financiera es utilizar los ahorros que percibe de hogares y empresas para conceder préstamos a quienes necesiten dinero para el desarrollo de sus actividades y negocios, lo que técnicamente se conoce como intermediación. Este proceso permite que la economía de un país crezca pues favorece al desarrollo de nuevos productos y servicios para la sociedad. Apoyando la creación de fuentes de trabajo y manteniendo las ya existentes.

3.2.4.1 Importancia del Sistema Financiero

El Sistema Financiero es importante porque:

- Estimula el ahorro mediante la oferta de productos de ahorro con rendimientos atractivos y con seguridad.
- Facilita el pago de bienes y servicios, estimulando el desarrollo del comercio interno y externo.
- Proporciona el nivel apropiado de liquidez que necesita un país para que la sociedad pueda comprar los bienes y servicios para su vida diaria.
- Es el principal mecanismo de financiamiento para empresas que buscan crear o desarrollar negocios.

3.2.4.2 Tipos de Instituciones Financieras y sus características

El Sistema Financiero en Ecuador se encuentra conformado por un conjunto de instituciones financieras tanto públicas como privadas, tales como:

- Bancos
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Mutualistas
- Sociedades Financieras
- Compañías emisoras de Tarjeta de Crédito

Por otro lado, es importante dentro del sistema financiero definir el perfil de riesgo de las instituciones financieras, con el objetivo de categorizar a estas por su capacidad de corto y largo plazo para atender las obligaciones pactadas con sus clientes se establece un sistema de calificación de riesgo de las entidades financieras.

Esta categorización permite a los clientes a sentir un respaldo adicional al momento de elegir la entidad con la que desarrollarán alguna de las operaciones anteriormente descritas. El sistema de calificación se compone de las siguientes notas:

AAA. - La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización;

AA.- La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación;

A.- La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se supere rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación;

BBB. - Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo;

BB.- La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. Es posible que la entidad haya experimentado un período de dificultades recientemente, pero no se espera que esas presiones perduren a largo plazo.

B.- Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas. Su capacidad para manejar un mayor deterioro está por debajo de las instituciones con mejor calificación;

C.- Las cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, muy probablemente relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance. Hacia el futuro existe un considerable nivel de incertidumbre. Es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales;

D.- La institución tiene considerables deficiencias que probablemente incluyen dificultades de fondeo o de liquidez. Existe un alto nivel de incertidumbre sobre si esta institución podrá afrontar problemas adicionales;

E.- La institución afronta problemas muy serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza. La calificación de riesgos es efectuada por Empresas Calificadoras de Riesgos, las mismas que son independientes a las entidades financieras y reciben de estas la información necesaria antes de otorgar alguna de las calificaciones descritas. Para revisar cuál es la calificación que tiene la Institución Financiera de su preferencia se puede revisar el detalle de las mismas en la Superintendencia de Bancos.

- **Sistema financiero privado**

Son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. El sistema Financiero Nacional es la columna vertebral de la economía del país, es la base fundamental para la realización de todas las transacciones económicas, tanto a nivel nacional como internacional. El sistema financiero es el creador del dinero, regulando todas las transacciones personales, empresariales y del Estado, (García, Chacón, & Aguirre, 2011).

- **Sistema financiero publico**

La banca pública tiene como finalidad el financiamiento del aparato productivo e inversión social que permita erradicar la pobreza y mejorar los niveles de vida de la población; el tipo de política que las entidades públicas ejecutan están asociadas a las estrategias de desarrollo del gobierno central, es decir, la inversión de las entidades

públicas se verá focalizadas hacia sectores que el gobierno las califique de urgentes. (Almeida, 2011)

En el Ecuador el sistema financiero público está conformado por el Banco Central de Ecuador (BCE), la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Banco Nacional de Fomento (BNF) y el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV).

Por otra parte, las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica. La Superintendencia aplicará las normas que esta ley contiene sobre la liquidación forzosa, cuando existan causales que así lo ameriten, (Organización de los Estados Americanos, 2013)

- **Sistema financiero popular y solidario**

El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Ilustración 2: Sistema financiero popular y solidario ecuatoriano

Segmento	Organizaciones		Socios		Cartera total	
	Número	Participación	Número	Participación	Millones de dólares	Participación
1	26	3.94%	3,570,581	55.37%	5,326.75	63.01%
Mutualistas	4	0.61%	12,104	0.19%	531.73	6.29%
2	38	5.76%	1,342,481	20.82%	1,391.69	16.46%
3	82	12.42%	827,994	12.84%	769.02	9.10%
4	178	26.97%	500,135	7.76%	344.69	4.08%
5	332	50.30%	195,575	3.03%	89.50	1.06%
Total	660	100%	6,448,870	100%	8,453	100%

Fuente: (Seps, 2017)

El crecimiento del Sector Financiero Popular y Solidario ha sido muy importante a nivel de activos, crédito y depósitos, lo que ratifica la confianza en el sector. Se ha fortalecido la coordinación entre Uniones, Redes y ente supervisor, y conjuntamente se ha propuesto políticas públicas, y estamos trabajando en otras más. (Superintendencia de Economía Popular y Solidario, 2016)

“Las normas ya implementadas para el SFPS han apoyado el fortalecimiento y crecimiento del sector, mientras que las normas de prudencia financiera aprobadas en el último año permitirán mantener la solidez y solvencia de las COAC’s” (Superintendencia de Economía Popular y Solidario, 2016, p. 12) .

El modelo de supervisión ha logrado fortalecer los principios de democracia, cooperación, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas, así como identificar posibles debilidades de las entidades para para el diseño de políticas públicas en beneficio, fortalecimiento y consolidación del sector. Finalmente, la capacitación ha sido permanente y oportuna para la difusión y conocimiento de normas y regulaciones para el sector.

- **Cooperativas de Ahorro y Crédito**

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios” (Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financieropopular y solidario, 2013).

Es importante mencionar que las cooperativas de ahorro y crédito es una tradición desde los primeros pueblos indígenas incluye diversas formas de cooperación que se fueron mezclando con los modelos que traían los conquistadores. El espíritu de cooperación ha estado presente desde el inicio de la humanidad como una forma de sumar esfuerzos para encontrar respuestas a los problemas comunes y satisfacer las necesidades colectivas. Sin embargo, la primera de las cooperativas de ahorro y crédito de la historia que se conoce son los Pioneros de Rochdale en 1844.

Según (Mancheno, 2017) el cooperativismo en Ecuador, tal como se conoce hoy en día, tiene aproximadamente un siglo de existencia, pero sus antecedentes datan de la época pre-colonial. Esta forma de organización ha sido un factor determinante para la transformación social de la nación, al brindarle a determinados sectores de la población el acceso a productos financieros que la banca tradicional no les permitía obtener, tal como se recoge en el libro Historia del cooperativismo en el Ecuador.

Con la autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden ofrecer servicios a sus socios o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley.

- **Corporaciones financieras (CONAFIPS)**

Institución pública que opera como banca de segundo piso, es decir, una entidad financiera al servicio de los actores de la economía popular y solidaria. Trabaja a través de las organizaciones del sector financiero popular y solidario: cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, cajas de ahorro y bancos comunales.

Esta institución genera inclusión financiera y aportando al mejoramiento de la calidad de vida de las Organizaciones y sus socios. Ofrece una línea de productos y servicios financieros y no financieros que incluyen créditos, servicios de garantías, fortalecimiento y transferencia tecnológica a las organizaciones, con el fin de fortalecer su capacidad de generar créditos para sus socios. (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2019)

- **Mutualistas**

“Las Mutualistas son Instituciones Financieras cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción y al bienestar de sus socios y clientes” (Acosta, 2016, p. 2).

Por otra parte, se conoce como mutualidad a las asociaciones de personas que, sin dar pólizas o contratos, conceden a sus miembros coberturas en caso de muerte, beneficios en los de accidentes y enfermedades o indemnización por daños (principalmente de automóvil), entre otros.

Las personas que integran una mutualidad, conforman un fondo de protección para afrontar de manera conjunta algunos de los riesgos antes citados, que pudieran sufrir cada uno de sus integrantes, es decir, contribuyen a resarcir los daños o pérdidas que pudieran sufrirse en la colectividad, generalmente asociadas a las actividades de transporte público, agrícola, pecuaria y pesquera, entre otras. (Acosta, 2016)

- **Cajas ahorro**

Las Cajas de Ahorro son una asociación o entidad creada por un grupo de personas que desea ahorrar por cierta cantidad de tiempo. Esto se maneja de acuerdo a sus propias políticas. Cabe destacar que los bancos también cuentan con cajas de ahorros, más seguras, pero cobran más intereses por la suma depositada.

Uno de los grandes beneficios de pertenecer a una Caja de ahorro es que evita cualquier tentación de gasto porque alguien más, en este caso el banco o prestamista, lo cuidará. Este tipo de ahorro, brinda la posibilidad de obtener más préstamos a corto o mediano plazo. Es decir, si deseas ahorrar y además necesitas solicitar un préstamo para el enganche de un carro, el banco o la asociación podrían prestarte la cantidad, dependiendo de sus políticas. (Lopez, 2017)

Otro beneficio es que es uno de los productos más flexibles ya que permite disponer del dinero en cualquier momento (en caso de hacer uso de este antes del tiempo acordado, habrá una penalización) e ingresar de nuevo cuando se desee.

Según (Lopez, 2017) otras ventajas son:

- **Comisiones:** La mayoría de las cuentas de ahorro se encuentran exentas de comisiones de apertura, mantenimiento, etc.
- **Rendimiento:** La Caja de ahorro asegura a los clientes un rendimiento anual.

3.2.4.3 Análisis de recuperación de cartera

Como se ha indicado en párrafos anteriores la cartera vencida es uno de los temas más preocupantes en las instituciones financieras por lo que en forma constante buscan disminuir los niveles de morosidad a través de la recuperación dicha cartera. No obstante, para verificar lo dicho se realiza un análisis de los niveles de morosidad de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua con el fin de determinar la situación actual.

Tabla 3: Análisis de morosidad corte diciembre 2018

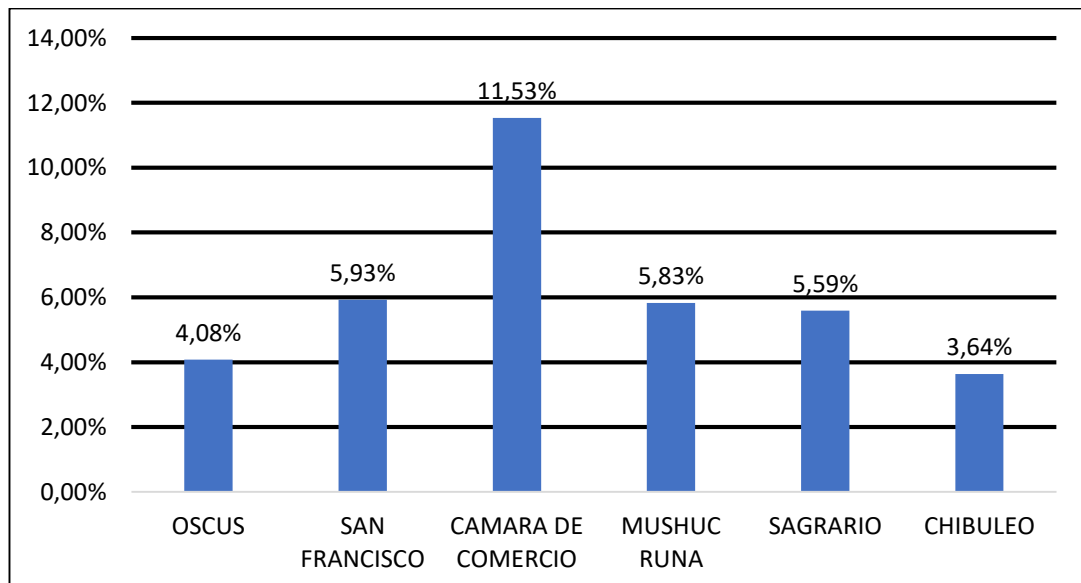
Entidades Financieras segmento uno del Sistema Financiero Popular y Solidario, provincia Tungurahua						
	OSCUS	SAN FRANCISCO	CAMARA DE COMERCIO	MUSHUC RUNA	SAGRARIO	CHIBULEO
Morosidad simple	4,08%	5,93%	11,53%	5,83%	5,59%	3,64%
	\$ 142.432,17	\$ 125.398,29	\$ 263.456,01	\$ 204.551,06	\$ 26.084,52	\$ 26.704,79
Morosidad ampliada	5,94%	6,63%	4,83%	6,93%	2,43%	3,34%
	\$5.217.072,48	\$7.466.294,89	\$3.423.511,36	\$7.011.708,80	\$1.507.242,72	\$2.942.064,56

Fuente: SEPS (2018)

Elaborado por: Luis Arcos

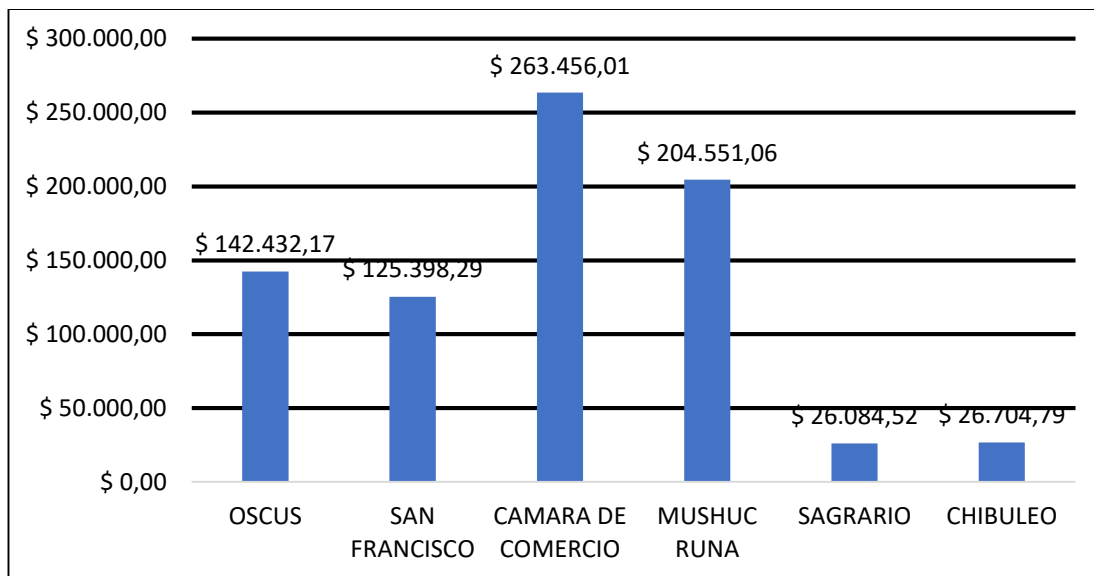
Representación gráfica de los niveles de morosidad:

Gráfico 5: Morosidad Simple



Elaborado por: Luis Arcos

Gráfico 6: Morosidad Ampliada



Elaborado por: Luis Arcos

Acorde a los datos obtenidos, se puede verificar que la cooperativa de ahorro y crédito que mayor nivel de morosidad tiene es la Cooperativa Cámara de Comercio con 11,53%, seguido de la Cooperativa San Francisco con 5,93%, Mushuc Runa 5,83%, Sagrario 5,59%, OSCUS 4,08% y el de menor nivel de morosidad es de la cooperativa Chibuleo con solo 3,64%.

No obstante, en referencia a la morosidad ampliada la Cooperativa San Francisco tiene una morosidad de \$7.466.294,89, seguida de la cooperativa Mushuc Runa con \$7.011.708,80.

En relación a ello, se puede evidenciar que la Cooperativa Chibuleo maneja un modelo de gestión de recuperación de cartera exitosa pues posee un nivel netamente bajo de morosidad tanto simple como ampliada lo que motivo a investigar qué tipo de modelo aplica esta institución financiera y se llegó a comprobar que dicha entidad aplica el siguiente modelo:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., usa un modelo de recuperación de cartera de crédito que le permite mejorar y mantener procesos eficientes en la organización, eliminando procesos innecesarios que ocasionan dificultades en el área de cobranza. Por lo cual, aplica un Modelo de Recuperación de cartera mediante la

Gestión de Cobranzas misma que consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas:

MODELO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MEDIANTE LA GESTIÓN DE COBRANZAS

FASE 1: COBRANZA

ETAPAS	EXPLICACIÓN
Cobranza Preventiva	Componentes del servicio de Cobranza Preventiva <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llamadas telefónicas: ✓ Mensajes ✓ E-mail
Cobranza Directa Correctivo	Se aplicará a todos los deudores que presenten vencimientos entre 1 y 60 días.
Cobranza Prejurídica	Podrá iniciar cobro pre jurídico al propietario que presente vencimiento de cartera entre 61 y 90 días.
Cobranza Jurídica	Al cabo de treinta (30) días de ser el caso y, en aquellos eventos en los cuales el deudor desatiende los requerimientos efectuados a través de la vía pre jurídico.
Estructura de la gestión de recuperación de cartera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Base de datos ✓ Preparación de la visita ✓ Gestión de campo ✓ Utilización de herramientas para el cobro ✓ Técnicas para negociar ✓ Manejar las Objeciones ✓ Resultados de la gestión ✓ Seguimiento de la gestión de campo

FASE 2 DE PROCESOS DE COBRO

Procesos	Responsable
<ul style="list-style-type: none">• Recepción de la carpeta del socio que se encuentra como moroso.• Calificación del socio• Venta de cartera a oficinas especializadas en cobro• Devolución de valores a la Cooperativa de ahorro y Crédito Chibuleo	<ul style="list-style-type: none">• Auxiliares de gestión de cobro.• Jefe de Cobranzas• Judicial• Jefe de cobranzas.

Políticas de Gestión

Los gestores de cobranza que realicen llamadas telefónicas, deben registrar en la base de datos el estado de gestión.

- ✓ **Contactado:** Socios o participantes de la operación (conyugue, deudores solidarios, conyugue de deudor solidario, o algún familiar), localizados en gestión telefónica.
- ✓ **No contactado:** Socios que teniendo contactos anteriores al momento de la gestión no hay respuesta.
- ✓ **Ilocalizable:** Socios con datos desactualizados o no válidos.
- ✓ **Seguimiento:** Socio sin acuerdo o promesa de pago, pero con una fecha futura para posible cierre de negociación.
- ✓ **Acuerdo de pago:** Socios con los que se cierra la negociación de pago de su monto en mora en más de dos fechas de pago.
- ✓ **Promesa de pago:** Socios con los que se cierra la negociación en un solo pago de su monto de mora.
- ✓ **Socios al día:** Socios con su pago al día.
- ✓ **Socios fallecidos:** Con el fin de gestionar el seguro de desgravamen.

Estrategias de cobro

En primera instancia cuando la cartera vencida se encuentra desde 1 a 60 días, el oficial de crédito deberá establecer lazos de comunicación con el socio, el mismo que deberá buscar las alternativas más eficientes para el cobro oportuno

1. Renovación
2. Refinanciamiento
3. Reestructuración de deuda
4. Propuesta de subrogación
5. Sustitución de deudor
6. Propuesta de dación de pagos
7. Propuesta de condonación
8. Mantenimiento de garantías
9. Obtención de seguros
10. Contabilización.

Renovación de la deuda

Es decir, generar una nueva operación de crédito por los saldos que posea cada operación de crédito con un plazo mayor.

Refinanciamiento

Reembolso de las deudas existentes con nuevos préstamos más baratos:

- Establecer alianzas estratégicas con oficinas especializadas de Cobro y manejo de cartera para subrogación de pagos.
- Efectivizar las garantías
- Contratar seguros que cubran la totalidad de las captaciones.

3.2.5 Modelos de gestión recuperación de cartera

El modelo de gestión es un esquema o macro para la administración de una entidad. Los modelos pueden ser aplicados tanto en las empresas públicas y privadas. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en la que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

Es la forma como se organiza y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones jurídicas. Es decir, que un modelo de gestión es un diseño donde consta la información suficiente para seguir los pasos organizadamente y llegar a un objetivo.

Existen algunos modelos en relación a la recuperación de cartera dentro de una entidad financiera o cooperativa de ahorro y crédito, no obstante, cada entidad tiene su propia manera de diseñar e implementar su modelo, pues depende del tamaño organizacional, su estructura financiera y su capacidad económica para poder definir un modelo de recuperación de cartera. Mencionado esto se fijan los siguientes modelos que comúnmente se aplican:

MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA

Según (Revelo, 2013) las funcionalidades del Modelo de gestión son:

- ✓ La información de la situación de la deuda del cliente/ socio tiene que ser oportuna.
- ✓ El sistema tiene funciones automatizadas y otras controladas en forma manual.
- ✓ La asignación de créditos de un gestor depende de los días de atraso que esta tenga. Los créditos a gestionar son para todos los días.
- ✓ Existe la gestión especializada según el tipo de cliente o monto de crédito.
- ✓ La calificación cliente se realiza por los pagos puntuales

- Se implementará el pago de comisiones, a los gestores y supervisores de cada oficina dependiendo de:
 - ✓ Cantidad de clientes/ socios que lograron ponerse al día por una gestión efectiva
 - ✓ El logro de los objetivos planteados, a cada oficina.
 - ✓ Cantidad de clientes que lograron reestructurar/ refinanciar su deuda morosa.

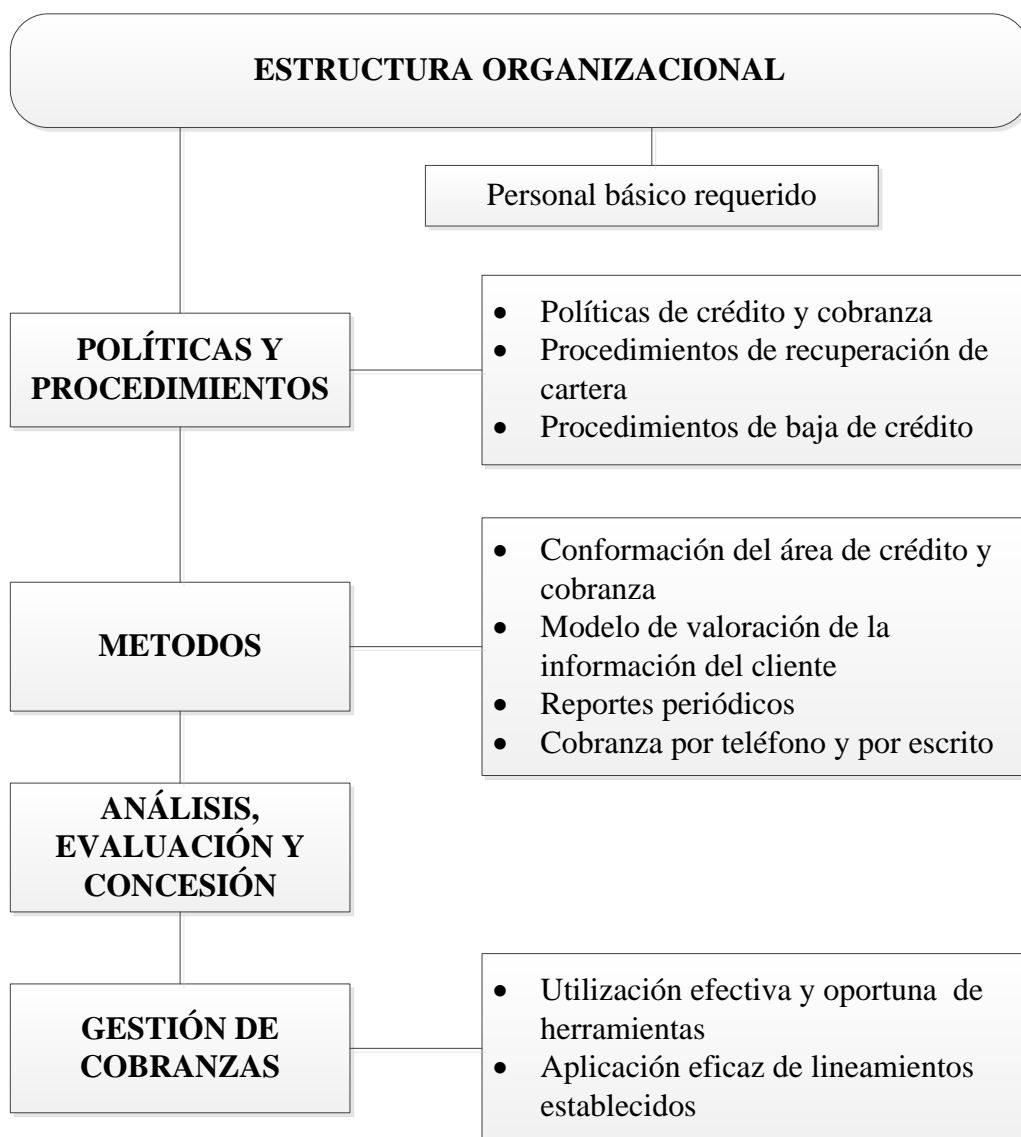
- Reestructuraciones/Refinanciaciones; este modelo debe ser totalmente paramétrico de tal forma que al usuario por lo menos le permita seleccionar un producto de

reestructuración/ refinanciamiento para el crédito que desea atender, por ejemplo, debe administrar los siguientes parámetros.

- Rangos de días de morosidad
- Numero de cuotas pagadas mínimas para hacer la operación
- Máximo plazo para nueva operación
- Plazo adicional para la nueva operación sobre las cuotas vencidas no pagadas.
- Gasto y monto mínimo que el cliente debe pagar al momento de la reestructuración/ refinanciamiento.
- Porcentaje máximo de exoneración de: intereses moratorios, gastos de cobranza, comisiones.

Lo antes indicado se resumen en el siguiente modelo que contempla: políticas y procedimiento, metodos, analisis, evaluación y concesión, gestión de cobranzas, en la que se determina las actividades a cumplir en cada una de esas etapas:

Ilustración 3: Modelo de Gestión de Cobranza



Fuente: (Revelo, 2013)

Para dar cumplimiento al modelo también es necesario conocer la estructura orgánica de área de cobranzas en la que se define con exactitud al personal involucrado dentro del área en investigación. En la etapa de políticas y procedimientos se estructura las políticas de cobranza, procedimientos de recuperación de cartera y procedimientos de baja de créditos.

También se aplican métodos para la recuperación de cartera en la cual también se guía de un procedimiento acorde al nivel morosidad del deudor, en la que, como primera instancia se notificó el adeudo por vía telefónica, en otros casos se procesa hasta llegar a una instancia jurídica.

Además, se realizan análisis y evaluaciones con el fin de definir el nivel de morosidad en la que se encuentra la entidad y mejorar el modelo o a su vez seguir utilizando el mismo para recuperar la cartera vencida.

Por otro lado, la Cooperativa tiene el derecho de supervisar a su criterio, el adecuado uso del crédito es decir que los recursos otorgados se estén utilizando para el fin que se solicitó. El socio está en la obligación de brindar las facilidades a los representantes de la Cooperativa para la supervisión correspondiente. De comprobarse desviación del uso del crédito, a fin distinto para el que se solicitó y concedió, la Cooperativa podrá declarar el préstamo de término vencido e iniciar la gestión de recuperación, por la vía administrativa o judicial.

Las acciones a considerar para la gestión de la morosidad, son las siguientes: se recomienda realizar la visita al prestatario a partir del onceavo día en el atraso de las cuotas. De la reacción inmediata y oportuna depende el éxito de la cartera y la permanencia del Asesor de Crédito en la institución:

- Es responsable de organizar y efectuar la visita al socio, para tal efecto deberá comunicarse con su jefe inmediato, para coordinar el apoyo logístico necesario. - Deberá realizar revisiones periódicas de las garantías, a fin de supervisar que mantengan la cobertura del crédito vigente.

- Para el caso de socios o personas naturales se pondrá un especial énfasis en aquellos que comiencen a desarrollar actividades complementarias a su trabajo principal, en especial atención cuando no exista experiencia previa o capital suficiente.

- El Asesor de Crédito tiene bajo su responsabilidad la cartera de crédito, la que se clasificara de acuerdo a la antigüedad de saldos y en base a esa antigüedad se realizara el proceso de cobranza. El Asesor deberá generar diariamente en la mañana el Reporte de Cartera Real que contendrá: el número de cuenta del socio, el nombre del deudor, el número de crédito, la fecha de vencimiento de la cuota en mora, número de cuotas atrasadas, saldo capital, totalidad de la deuda, números telefónicos de socio y garante, nombre de garante(s), y un casillero para observaciones, donde se anotará todas las

novedades del proceso de cobranza. El reporte se lo archivará diariamente y estará bajo la custodia del Asesor de Crédito.

- Si el Asesor de Crédito pactase con el socio un "Compromiso de Pago" deberán dejar constancia escrita del mismo, el cual posteriormente será ratificado por su jefe inmediato, este "compromiso" deberá expresar: Lugar y fecha, Nombre y Número de socio, valor de la cuota en mora a cancelar, fecha en la que se compromete a pagar, comentario del asesor de crédito, la misma que será legalizada por el asesor de crédito y socio. El original de este documento se anexará al expediente del socio, una copia para el archivo especial de "Compromisos de Pago", esto facilitará el control y el otro se entregará al socio para recordarle el acuerdo realizado.

MODELO DE GESTION DE RECUPERACION DE CARTERA MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Por su parte, según la investigación de (Armijos & Oña, 2015) un modelo de gestión a seguir para la recuperación de cartera es la aplicación de un cuadro de mando integral mismo que es un sistema de administración que no abarca únicamente el desarrollo financiero que tradicionalmente ha permitido medir el crecimiento de una empresa o compañía, ya que según Robert Kaplan y David Norton olvidan el importante crecimiento de los activos tangibles en una empresa como principal ventaja competitiva.

El CMI (Cuadro de Mando Integral) es una herramienta administrativa que muestra cuando una compañía y personal alcanzan los resultados definidos en el plan estratégico, y a su vez permite detectar las desviaciones del plan estratégico. Por lo tanto, para cumplir con el desarrollo óptimo de actividades para alcanzar la visión de una empresa, una organización en la aplicación del Cuadro de Mando Integral deberá considerar cuatro perspectivas:

- Desarrollo y aprendizaje.
- Del proceso interno. - Cliente.
- Financiera.

Siendo el Cuadro de Mando Integral en forma resumida un sistema de gestión estratégica de la empresa, este consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Ilustración 4: Cuadro de mando integral



Fuente: (Armijos & Oña, 2015)

Este modelo sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.

Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.

Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución. - Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

MODELO DE CONTROL INTERNO (COSO ERM)

Por otra parte, también existen un modelo de control interno para la recuperación de cartera basado en el sistema de control y la auditoría interna. Es un Modelo de control interno (COSO ERM) que define una metodología con el propósito de revisar el control interno de una organización, así como también expresa algunos principios que combinan con la valoración y los 5 componentes del control interno y que son de supervisión por parte de la administración y cultura de control que son: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo, los cuales son parte fundamental para los procesos de mejora en actividades y procedimientos de una organización.

Ilustración 5: Modelo COSO ERM



Fuente: (Ambrosone, 2015)

Es un proceso continuo, que lo ejecutan todo el personal en todos los niveles, aplicado en la definición de estrategia, diseñado para identificar eventos potenciales y gestionar riesgos dentro del apetito al riesgo para proveer seguridad razonable en relación al logro del objetivo de la entidad.

Entre los beneficios del ERM esta:

- a) Alinear el apetito por el riesgo y la estrategia
- b) Relacionar crecimiento, riesgo y retorno
- c) Enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo
- d) Minimizar sorpresas y pérdidas operacionales
- e) Reconocer y administrar los riesgos de los impactos
- f) Facilitar respuestas integradas para los riesgos múltiples
- g) Medir oportunidades
- h) Racionalizar el capital

El proceso de ERM está orientado a lograr una generación de valor para los dueños o accionistas y lograr que la entidad sea sólida y atraiga inversiones, para manejar la competencia, asignar capital necesario, prevenir fraudes y mantener una buena imagen corporativa. Lo principal del COSO ERM es que debe existir un control interno efectivo para que exista una eficaz administración de riesgos corporativos, y consta de cinco componentes relacionados entre sí.

3.2.5.1 Modelo a proponer

Una vez determinando varios modelos que permiten gestionar la recuperación de cartera, se establece proponer un modelo en base al control interno, es decir que, se aplicara en la presente investigación el modelo COSO ERM como estrategia de gestión de cobranza para la cartera vencida, pues, se considera que es un modelo completo y que también permite analizar la situación de la cooperativa, establecer medidas y acciones a tomar para recuperar la cartera es por ello que el modelo se establece de la siguiente manera:

- **Planificación:** dentro de esta etapa se define la autorización, compromiso y consentimiento de la aplicación del modelo de gestión de recuperación de cartera por parte de la alta dirección.
- **COSO ERM:** en esta etapa se determina y se desarrolla los cinco componentes importantes del modelo, los mismos que permitan analizar la situación en la que se encuentra la entidad financiera en el área de cobranza y mediante esto tomar decisiones y aplicar acciones.
- **Informe de resultados:** una vez analizados los datos se realiza un informe de los resultados más relevantes y se fijan acciones a seguir.
- **Ejecución:** en esta etapa se realiza las acciones tomadas mediante la definición del análisis de los datos encontrados.

Por último, se evalúa la situación para conocer si se dieron resultados beneficiosos, por lo que también se ejecuta una retroalimentación, con el propósito de que la aplicación del modelo sea viable para dar solución al problema encontrados y tomar acciones correctivas.

Ilustración 6: Modelo COSO ERM Propuesto

MODELO	
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la alta dirección • Plan de trabajo para implementar el modelo
COSO ERM	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control • Evaluación de riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión y monitoreo
Informe de resultados	Informe final por resultados mediante indicadores de evaluación
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglamento interno ✓ Políticas de recuperación de cartera vencida ✓ Control de procesos

Elaborado por: Luis Arcos

4. METODOLOGÍA

4.1 Enfoque de la investigación

Al iniciar con un tema de investigación es necesario definir el procedimiento y los métodos a utilizarse para lograr con el objetivo propuesto, de esta manera se orientó con el paradigma crítico y propositivo con un enfoque cuantitativo, el mismo que permitió analizar la información, y cualitativo que validó el análisis de los factores que se involucran en la cartera de créditos de las cooperativas del segmento uno de la provincia de Tungurahua, con lo cual se pretende mejorar los niveles de recuperación de cartera de las COACS de la provincia de Tungurahua.

4.2 Tipo de investigación

Se ha tomado en cuenta los siguientes tipos de investigación, para la realización de este trabajo:

Investigación descriptiva

El objetivo de esta investigación es la de especificar la situación de o características de lo que se está investigando, para ello se conocerá las opiniones y percepciones que se tiene del sujeto en estudio, mediante la información que se recolecte a través de las diferentes técnicas e instrumentos que se utilicen, Alarcón, y otros (2014).

Investigación exploratoria

Con este tipo de investigación permitirá examinar la situación y ampliar el objeto de estudio que se planteó, además de planear hipótesis, identificar variables y encontrar relaciones entre ellas, lo cual permite la mejor comprensión del problema investigado, Alarcón, y otros (2014).

4.3 Población y muestra

Antes de definir la población fue necesario fijar los niveles de morosidad de cada una de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua, como se muestra a continuación:

Tabla 4: Porcentajes y valores de Morosidad COACs segmento uno, diciembre 2018

CARTERA	ENTIDADES FINANCIERAS											
	OSCUS	SAN FRANCISCO	MARA DE COMERC	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CHIBULEO						
Crédito Consumo	2,96%	\$ 634.351,16	2,28%	\$ 536.240.234,70	7,11%	\$ 771.837,12	3,66%	\$ 315.110,80	2,21%	\$ 577.766,25	2,48%	\$ 557.728,73
Crédito Inmobiliario	1,20%	\$ 58.580,38	3,38%	\$ 266.200,30	3,37%	\$ 42.596,73	0,71%	\$ 437,50	0,33%	\$ 9.821,73	0,00%	\$ 0,00
Microcrédito	4,08%	\$ 1.758.214,87	5,93%	\$ 5.351.652,51	4,53%	\$ 1.138.550,32	5,83%	\$ 3.505.824,28	5,59%	\$ 1.044.500,74	3,64%	\$ 2.208.416,59

Elaborado por: Luis Arcos

Fuente: SEPS (2018)

Acorde a la tabla anterior se puede verificar que el mayor nivel de morosidad se encuentra en la cartera de microcrédito seguido de los créditos de consumo. Además, la cooperativa de ahorro y crédito segmento uno de la provincia de Tungurahua con más morosidad es la cooperativa San Francisco Ltda., en primer lugar; luego la cooperativa Mushuc Runa y Oscus, demostrando de esta manera que la cooperativa con mayor problema de morosidad y por ende dificultad en la recuperación de cartera de microcrédito es la COAC San Francisco.

Por otra parte, los problemas más comunes de impago por parte de los deudores es la iliquidez y problemas financieros que sufren las personas deudoras, es decir, el deudor no dispone de fondos autogenerados suficientes para hacer frente a todos los pagos operativos y financieros. Otro problema se da cuando el crédito otorgado es invertido en un negocio y el mismo genera ventas bajas y provoca una disminución de ingresos o a su vez El deudor está atravesando unas dificultades coyunturales, como puede ser una enfermedad, un siniestro empresarial, etc.

De lo antes indicado, estos problemas también afectan a la cooperativa de forma directa, generando a la vez la morosidad en la cartera de crédito, por la falta de pago de los deudores.

El porcentaje de morosidad de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno es de 3,99%, que en comparación al porcentaje morosidad de los demás segmentos es la más baja, además es importante destacar que generalmente el segmento uno siempre se caracteriza por un nivel bajo de morosidad, cabe mencionar que este dato es a nivel nacional.

Al momento de la realización de una investigación es la recolección de la información para ello se procede a identificar la población a la que está enfocada la investigación; para ello García (2013) afirma que “la población es el colectivo objeto de estudio. Puede denominarse igualmente universo. Puede estar constituida por empresas de un determinado sector, consumidores, familias, jóvenes” (p. 121).

- **Población**

La población es un “conjunto de sujetos que pertenecen a la población que están disponibles para la investigación” (Otzen & Manterola, 2017, p. 227).

La población que se pretende investigar, esta conforma por la cantidad de asesores de créditos que posee cada una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al segmento uno de la provincia de Tungurahua que son un total de 186 personas, esto se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5: Población

Cooperativa de Ahorro y crédito	# Asesores de crédito
El Sagrario	8
Cámara de Comercio Ambato	12
Mushuc Runa	47
San Francisco	52
Oscus	35
Chibuleo	32
Total	186

Elaborado por: Luis Arcos

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

- **Muestra**

Ya identificada la población la cual está enfocada la investigación, y se procede a seleccionar la muestra, para Otzen & Manterola (2017) afirma que “la representatividad de una muestra, permite extrapolar y por ende generalizar los resultados observados en una población accesible” (p. 227). La muestra permite el éxito al momento de la recolección de la información. Para llegar a la muestra se utilizó la siguiente formula:

Formula estadística:

$$n = \frac{Z^2 + p * q * N}{Z^2 * P * Q + N * e^2}$$

Donde:

N= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 1.96

p= Probabilidad de ocurrencia 50% =0.50

q= Probabilidad de no ocurrencia 50% =0.50

N= Población

e= Error de estimación 5% = 0.05

$$n = \frac{1,96^2 + 0,5 * 0,5 * 186}{1,96^2 * 0,50 * 0,50 + 186 * 0,05^2}$$

$$n = \frac{50,34}{1,4254}$$

$$n = 35,31$$

Según la aplicación de la fórmula de la muestra se determina que se procederá a investigar a una población de 35 asesores de crédito de las diferentes COAC del segmento uno de la provincia de Tungurahua.

4.4 Plan de recolección de información

Recolección de la información

- **Información primaria**

La información primaria es una parte importante de la investigación, Maranto y González (2015) afirman “este tipo de fuente contienen información original, es decir, son de primera mano, son el resultado e ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contiene información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otras personas” (p. 2). Para ello se procedió a la elaboración de un cuestionario que permitirá levantar la información través de una encuesta, que luego fue tabulada mediante el programa estadístico SPSS.

Encuesta Es una técnica de la investigación que se realiza “mediante un proceso de comunicación en donde el encuestado obtiene información forma directa”, (Peláez, Rodríguez, & Ramírez, 2010). Se aplicó la encuesta con preguntas cerradas, dirigida a los asesores de crédito de las COAC segmento uno.

Cuestionario: Es un instrumento que permite la elaboración de preguntas que van enfocadas a la recolección de información del tema investigado, para ello se dispone de diversos tipos de preguntas derivadas de las variables en estudio, este cuestionario es aplicó a través de la encuesta en la muestra obtenida.

Tabla 6: Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar.
2. ¿A qué personas o sujetos?	Cooperativas del segmento uno de la provincia de Tungurahua
3. ¿Sobre qué aspectos?	Gestión para la recuperación de cartera
4. ¿Quién?	Luis Arcos
5. ¿Cuándo?	Junio 2018

6. ¿En qué lugar se recolectará la información?	Provincia de Tungurahua
7. ¿Cuántas veces?	Se realizará una vez a cada uno de los encuestados.
8. ¿Con que técnicas se recolectará?	Encuesta
9. ¿Qué instrumentos?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se buscará el mejor momento para obtener resultados reales.

Elaborado por: Luis Arcos

- **Información secundaria**

La recolección de información primaria se la realizó de forma directa, la información secundaria se la obtuvo de investigaciones realizadas con anterioridad de libros, revistas, páginas web, etc., de esta manera se definió la información primaria que “son aquellas que parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de internet o medios de comunicación” (Torres, Paz, & Salazar, 2015, p. 3).

- **Herramientas tecnológicas en las cooperativas de ahorro y crédito**

Dentro del sistema financiero, en la actualidad existen varias herramientas tecnológicas para el desarrollo del proceso de concesión de crédito y la gestión de cobranza, todo ello enmarcado en el logro de la satisfacción de las necesidades del cliente y la institución.

Los sistemas informáticos son una herramienta rápida y segura para administrar fondos, realizar transferencias electrónicas, efectuar diversas consultas sobre cuentas, inversiones, créditos, solicitar la apertura de nuevos servicios, pagar los servicios públicos y manejar otros aspectos financieros.

Por ejemplo, antes de otorgar un crédito, la institución está en la obligación de revisar el historial crediticio del cliente para lo cual, esta entidad se encarga de analizar dicha información a través de un sistema de buro de crédito. Generalmente estas entidades

financieras hacen uso de un sistema interno de buro de crédito denominado IFIs para determinar el historial crediticio; por otro lado, también se puede verificar dicho buro mediante un programa externo como es EQUIFAX el cual permite a personas y empresas solicitar su reporte y estado de situación crediticia.

- **Maduración por tipo de cartera**

El grupo de cartera de créditos incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son: para instituciones financieras privadas y públicas: comercial, consumo, vivienda, microempresa, educativo y de inversión pública.

Dentro de los créditos comerciales se incluyen los créditos participados que son una modalidad especial de operación crediticia caracterizada por la participación conjunta de un grupo de instituciones del sistema financiero, que concurren en la concesión de un crédito que, por su elevada cuantía u otras características, precisa la colaboración de algunas instituciones. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2012)

Esta clasificación de operaciones a su vez incluye una segregación por su vencimiento en cartera por vencer, refinanciada, reestructurada, que no devenga intereses y vencida.

La maduración de créditos por vencer y que no devengan intereses siempre va de mayor a menor, es decir, si tengo una cuota que al día de hoy faltan 31 días para que se venza (se encuentra en la banda de 31 a 90 días), el día de mañana, a la misma cuota faltarán 30 días (deberemos reclasificarla a la banda de 1 a 30 días). (Córdova, 2013, p. 26)

Por el contrario, la maduración de créditos vencidos, va de menor a mayor, es decir, si tengo una cuota que al día de hoy esta vencida 30 días (se encuentra en la banda de 1 a 30 días), el día de mañana, la misma cuota tendrá un día más de vencido (debemos reclasificarla a la banda de 31 a 90 días). (Córdova, 2013, p. 26)

Comercial: Todas las operaciones de crédito que no se cancelan a su fecha de vencimiento, dependiendo de la periodicidad de pago, se declaran vencidas.

En los créditos comerciales las obligaciones que no han sido canceladas dentro de los 30 días posteriores a la fecha de vencimiento, al día 31 se declaran vencidas.

Consumo: En el caso de créditos de consumo que no han sido cancelados hasta los 15 días posteriores a la fecha de vencimiento, al día 16 se declaran vencidos.

Vivienda: Para los créditos de vivienda y con garantía hipotecaria, que no han cancelado sus cuotas hasta los 60 días posteriores a la fecha de vencimiento, al día 61 se declaran vencidos.

Microcrédito: En caso del microcrédito, que es similar al de consumo; si no han sido cancelados hasta los 15 días posteriores a la fecha de vencimiento, al día 16 se declaran vencidos.

El portafolio de la cartera de microcrédito, se encuentra estructurada de acuerdo al Catálogo Único de Cuentas de la SEPS a 30, 90, 180, 360 y más de 360 días de acuerdo a la etapa de maduración del plazo del crédito otorgado a los socios prestatarios. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, no establece el tratamiento contable para operaciones que no se cancelan al vencimiento. (Masapanta, 2016, p. 88)

Según (Corporación Financiera Nacional, 2015) indica que, posterior al estado vencido, las IFIs realizan un análisis del cliente en base a su normativa y buscan algún tipo de solución a sus obligaciones. De no ser así pasan al estado judicial. Finalmente, de acuerdo a la normativa de la entidad de control, el siguiente lapso de tiempo determina el estado de castigado:

Crédito comercial = 1080 días

Crédito de consumo y microcrédito = 180 días

Crédito vivienda = 1080 días

- **Buros de crédito**

Los Buros de Crédito proporcionan la recopilación, manejo y entrega o envío de información del historial crediticio de personas físicas y morales a los bancos, entidades financieras, entre otros. Uno de sus principales objetivos es otorgar información sobre si el historial crediticio de una persona física o empresa es bueno o malo, es decir, el Buró de Crédito califica el pago oportuno o extemporáneo que le hacemos a las instituciones financieras. (Urzúa & Borja, 2016)

Los datos que proporciona el Buró de Crédito sirven para evitar que aumente el riesgo crediticio, o, mejor dicho, la posibilidad de pérdida económica que tendría el prestador (por ejemplo; los bancos) derivado del incumplimiento de pago del cliente (ya sea empresa o persona física).

“El conjunto de registros de información, propiedad de las instituciones financieras de crédito, sirve también para identificar todos los compromisos financieros de una persona física o empresa, y con ello conocer si es solvente para pagar y adquirir nuevos créditos” (Urzúa & Borja, 2016, p. 2).

Las entidades financieras legalmente constituidas y bajo la normativa de la superintendencia de banco y la superintendencia de economía popular y solidario, tienen acceso y autorización para acceder a información de burós de información Crediticia.

- **Modelos de las COAC's segmento uno, provincia de Tungurahua**

COAC El Sagrario

La Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. es una organización formada por personas naturales y jurídicas, la misma que, en cumplimiento del artículo 445 del Código Orgánico Monetario y Financiero, tiene el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, con sujeción a

las regulaciones que emite la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., 2017)

Según el artículo 446 del Código Orgánico Monetario y Financiero, el gobierno y administración de la COAC El Sagrario se rige por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

Para dar cumplimiento a varias normativas internas y mantener el nivel de eficiencia en la rentabilidad la entidad financiera aplica un Modelo de Gestión basado en un Manual de políticas y procesos de Crédito y Cobranza.

Este Manual de Crédito y Cobranza norma las políticas, los procedimientos técnicos, de operaciones y legales, requisitos, garantías, mecanismos y niveles de aprobación para el otorgamiento de créditos, alcanzando su aplicación a todos los directivos, funcionarios y empleados de la Institución, que tengan participación y responsabilidad en el otorgamiento y recuperación de créditos.

Para dar cumplimiento a esta manual, la cooperativa se obliga a realizar una evaluación económica y financiera profunda de los mercados de clientes objetivos, incidiendo en su capacidad de pago, referencias crediticias y sector en el que se desenvuelve, ya que el performance económico del sector, es importante.

El manual esta estructura de la siguiente manera:

- Contiene dieete capítulos
- Capítulo I: generalidades
- Capitulo II: del Comité; Constitución y Objetivo, Estructura Funcional, Funciones y Responsabilidades, Aprobación, Divulgación, y actualización.
- Capítulo III: políticas generales de crédito
- Capitulo IV: destino y condiciones generales de los créditos
- Capítulo V: las garantías, tipos de Garantías
- Capítulo VI: proceso de otorgamiento crediticio

- Capítulo VII: gestión de cobranza, modelo de gestión para una recuperación de cartera rápida y efectiva, recuperación y seguimiento de los créditos otorgados, gestión de créditos dudoso, administración y cobranza, formas de negociación

COAC Cámara de Comercio Ambato

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., fue constituido en el año 1984 cuyas actividades y operaciones que realizan están regidas por la Ley; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

Al ser una cooperativa con varios años de trayectoria se ven en la necesidad de aplicar un modelo de gestión para la recuperación de cartera el cual se basa en un Manual de Políticas y Procedimientos Crediticios conforme a las normas ISO 9001:2015, con el propósito de establecer estándares de calidad para mejorar la colocación de créditos y reducir la morosidad.

Este modelo tiene como objetivo ampliación de políticas para la medición, análisis y mejora de los procesos de crédito, y que busquen el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015, contiene los procedimientos exactos de: Solicitud de Crédito, Evaluación de las Solicitudes, Procesos de Evaluación y Aprobación de Crédito, Control y Seguimiento del Crédito, Recuperación del Crédito

COAC Mushuc Runa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa”, fue creada con el fin de satisfacer la creciente demanda de otorgar créditos a corto, mediano y largo plazo, así como captar recursos financieros en forma oportuna en relación a los requerimientos de ahorro, consumo, vivienda y apertura de negocios. Esta cooperativa la igual que las demás cooperativas aplica un modelo de cobranza para la recuperación inmediata de la cartera vencida, la misma que se denomina:

- **Modelo de gestión basándose en un Manual estratégico para disminuir la cartera vencida**

Este modelo le permitirá a la directiva y personal que labora en la entidad crediticia lineamientos exactos que le permitirán realizar diferentes procesos como promociones, que ayuden a ejecutar prácticas de prudencia financiera en beneficio de la cooperativa especialmente al momento de disminuir la cartera vencida. También se incrementarán políticas que determinen normas e instrucciones básicas al momento de entregar créditos, al efectuar la reducción de créditos y consecuentemente cartera vencida existentes, esto permitirá la entrega de servicio eficiente a los clientes y socios de la cooperativa. (Toapaxi, 2018)

El modelo de gestión cuenta con políticas y procedimiento de crédito, con la finalidad de regular el servicio de crédito que presta a los socios conformado por un conjunto de normas y procedimientos que surgen de la legislación vigente y que han sido armónicamente estructurados, las cuales facilitan cumplir profesionalmente las funciones asignadas, evaluar el cumplimiento de normas de control interno, aplicar medidas preventivas y correctiva con el objetivo de minimizar el riesgo crediticio y evitar la imposición de sanciones previstas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el decreto Ejecutivo N° 354 y sus modificaciones, a sus administradores, funcionarios y empleados.

Es importante aclarar que antes de aplicar el modelo fue necesario realizar una evaluación de la gestión realizada en el departamento de crédito a través de indicadores de gestión. El modelo estará compuesto por:

- * Manual estratégico
- * Políticas de cobranza
- * Procedimiento de cobranza
- * Refinanciamiento

COAC San Francisco

La Cooperativa San Francisco nació de una iniciativa y organización de los Padres Franciscanos en conformar una institución que apoye a satisfacer las necesidades básicas financieras. Es una cooperativa diferente, pionera en servicios le permitirá crecer constantemente y sustentablemente, que mejore el bienestar de sus socios para optimizar su capital intelectual, capital tecnológico, capital organizativo y capital relacional.

No obstante, esta cooperativa al igual que las demás cooperativas de ahorro y crédito, tiene como estrategia, la aplicación de un modelo de recuperación de cartera de crédito vencida y estrategias de mejoramiento, que le permiten recuperar la cartera y disminuir los niveles de morosidad. Dicho modelo se compone del desarrollo de los siguientes ítems:

- Análisis de los indicadores financieros
 - Políticas básicas de concesión de crédito
 - Renovaciones o ampliaciones de los créditos
- Gestión de cobranza
 - Política de cobranza
 - Sistema de cobranza y seguimiento al crédito
- Políticas de recuperación
- Estrategias de mejoramiento

El desarrollo de cada uno de los aspectos se basa en el análisis de los indicadores financieros con los que cuenta la cooperativa y a partir de esos resultados se plantean y se aplican políticas y estrategias que permitan recuperar la cartera vencida y a la vez mejorar varios aspectos que perjudican.

COAC Oscus

La cooperativa (de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.) actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su estatuto social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de

la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Como toda cooperativa bien constituida, también aplica un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida, la misma que se demuestra a continuación:

Tabla 7: Modelo de gestión multivariado de cobranza.

Fases	Etapas	Actividades
I	Planificación estratégica	Establecer el contexto de la cooperativa
II	Planificación específica	Determinar objetivos, el enfoque, alcance, riesgos de auditoría
III	Ejecución	Desarrollar los papeles de trabajo
IV	Informe de auditoría de gestión	Elaborar el informe de auditoría
V	Monitoreo	Elaborar la tabla de indicadores y presentación a la entidad.

Fuente: (Rubio, 2015)

Como se observa en la tabla anterior la cooperativa OSCUS aplica un modelo multivariado para la recuperación de cartera, decir que antes de aplicar cualquier metodología para la gestión de cobranza, primero realiza una planificación estratégica con el fin de conocer la situación actual de la misma, también hace una planificación específica en la cual determina objetivos, el enfoque, alcance, riesgos de auditoría existente, luego ejecuta y desarrollo los papeles de trabajo del cual elabora un informe de auditoría, para luego fijar una tabla de indicadores y especificar la situación del área de cobranza y en relación a ello fijar acciones para recuperar la cartera vencida.

- **Metodología del modelo COSO ERM**

La metodología COSO ERM fue diseñada para identificar eventos potenciales que afectasen a una entidad, evaluar y responder a los riesgos detectados, para que estén dentro de los límites de nivel aceptables como parte de una buena administración.

La aplicación de esta metodología, ha permitido identificar los riesgos existentes en la empresa y evaluar la eficiencia y eficacia de los controles establecidos, a fin de que la entidad logre los objetivos trazados. (Sánchez, 2015)

- **Ventajas y desventajas del modelo COSO ERM**

Según (Gutiérrez A. , 2013) indica que las ventajas del modelo COSO II o ERM son las siguientes:

- Mejora las decisiones de respuesta al riesgo ya que proporciona información para identificarlos y permite seleccionar entre las posibles alternativas.
- Permite a la dirección de la empresa tener una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas.
- Identifica y gestiona la diversidad de riesgos en la empresa.

Por otra parte, las desventajas de modelo se presentan de la siguiente manera:

- Tiene un mal juicio por parte de los directivos en el tratamiento de riesgos
- Implementar los planes pueden no ser mayor el costo que el beneficio
- Los controles pueden ser eludidos por algunos empleados
- La administración tiene la capacidad de pasar por encima de la administración de riesgos.

5. RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados de encuestas

1.- ¿Cuenta la cooperativa con una política de crédito para el otorgamiento de un préstamo?

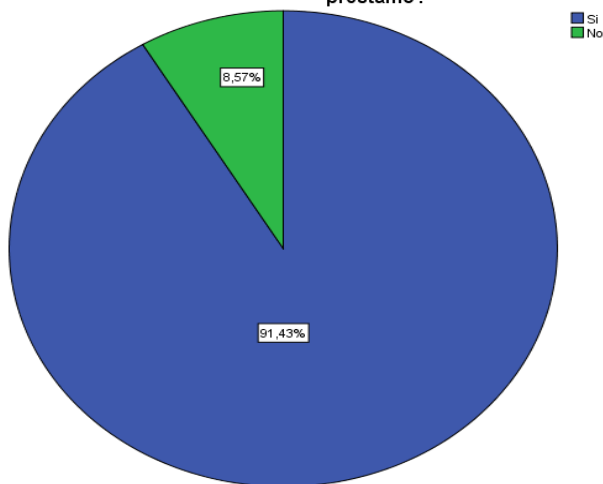
Tabla 8: Política de crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	32	91,4	91,4	91,4
No	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Gráfico 7: Política de crédito

¿Cuenta la cooperativa con una política de crédito para el otorgamiento de un préstamo?



Fuente: Encuesta

Análisis: Acorde a los resultados obtenidos, el 91% de los encuestados indica que la cooperativa que labora si cuenta con una política de crédito para el otorgamiento de un préstamo, mientras que, el 8,6% manifiestan no tener este tipo de política.

Interpretación: De los datos anteriores, se puede evidenciar que es de gran importancia tener una política de crédito para el otorgamiento de un préstamo puesto que con ello se puede controlar en cierta medida los créditos concedidos.

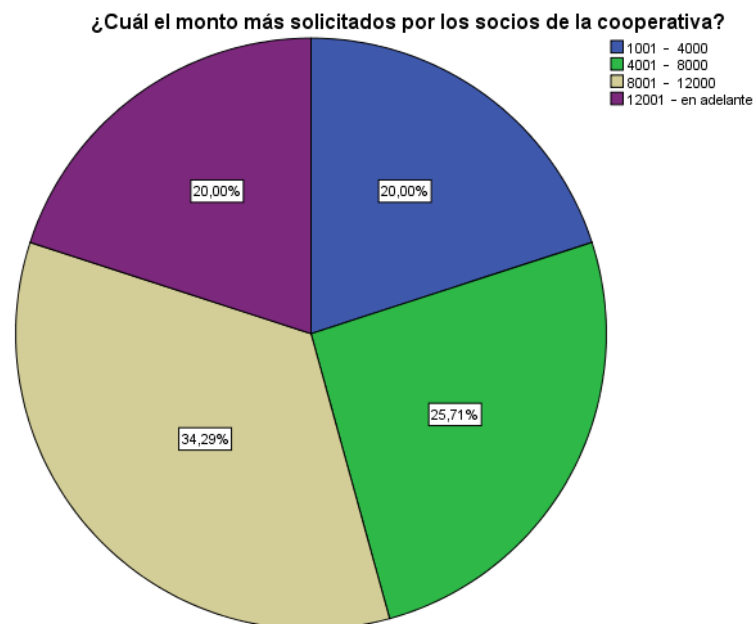
2.- ¿Cuál el monto más solicitados por los socios de la cooperativa?

Tabla 9: Montos de crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1001 – 4000	7	20,0	20,0	20,0
4001 – 8000	9	25,7	25,7	45,7
8001 – 12000	12	34,3	34,3	80,0
12001 – en adelante	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Gráfico 8: Montos de crédito



Fuente: Encuesta

Análisis: Del total de los encuestados, el 34% manifestaron que los montos más solicitados por los socios de las cooperativas son entre \$8001 a \$12000, el 25% indica que los montos son \$4001 a \$8000, el 20% valores de \$12001 en adelante y el 20% montos valorados entre \$1001 a \$4000.

Interpretación: Los datos indican que las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Tungurahua generan montos de créditos considerables entre los cuales los que más resaltan son valores entre \$8001 a \$12000 de créditos otorgados.

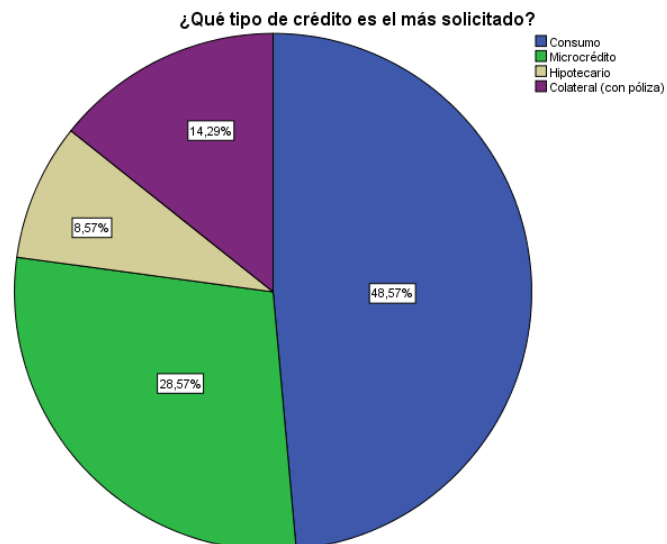
3.- ¿Qué tipo de crédito es el más solicitado?

Tabla 10: Tipos de créditos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Consumo	17	48,6	48,6	48,6
	Microcrédito	10	28,6	28,6	77,1
	Hipotecario	3	8,6	8,6	85,7
	Colateral (con póliza)	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Gráfico 9: Tipos de créditos



Fuente: Encuesta

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 48% indican que los tipos de créditos más solicitados son de consumo, el 28% son microcréditos, el 8% son hipotecarios y el 14% son colaterales (con póliza).

Interpretación: Actualmente los créditos que más se otorgan en las cooperativas son los de tipo de consumo, pues estos están dirigidos a cubrir las necesidades de consumo personal, sean estas adquisiciones de bienes o servicios, seguidamente de los microcréditos que ayudan a pequeños comerciales o emprendedores con poca capacidad económica.

4.- ¿Antes de otorgar el crédito al socio la cooperativa revisa la situación financiera de la persona?

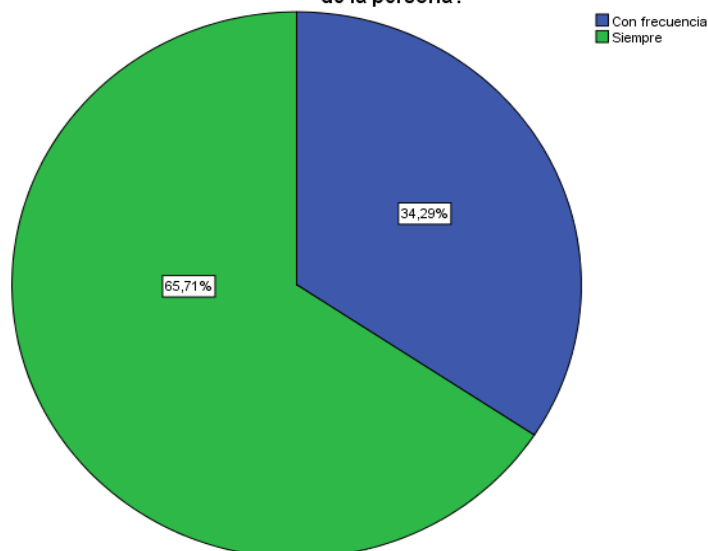
Tabla 11: Situación financiera del socio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Con frecuencia	12	34,3	34,3	34,3
	Siempre	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Gráfico 10: Situación financiera del socio

¿Antes de otorgar el crédito al socio la cooperativa revisa la situación financiera de la persona?



Fuente: Encuesta

Análisis: Según los datos alcanzados, el 34% manifiesta que antes de otorgar el crédito al socio la cooperativa con frecuencia revisa la situación financiera de la persona a otorgarse el crédito, mientras que, el 65% considera que siempre se debe revisar la situación financiera como paso importante antes de otorgarse cualquier tipo de crédito.

Interpretación: La situación financiera de la persona prestataria es un factor esencial que la cooperativa de ahorro y crédito debe conocer antes de conceder un crédito, pues, es la capacidad económica que poseerá la persona o empresa para poder cancelar su deuda con la entidad financiera.

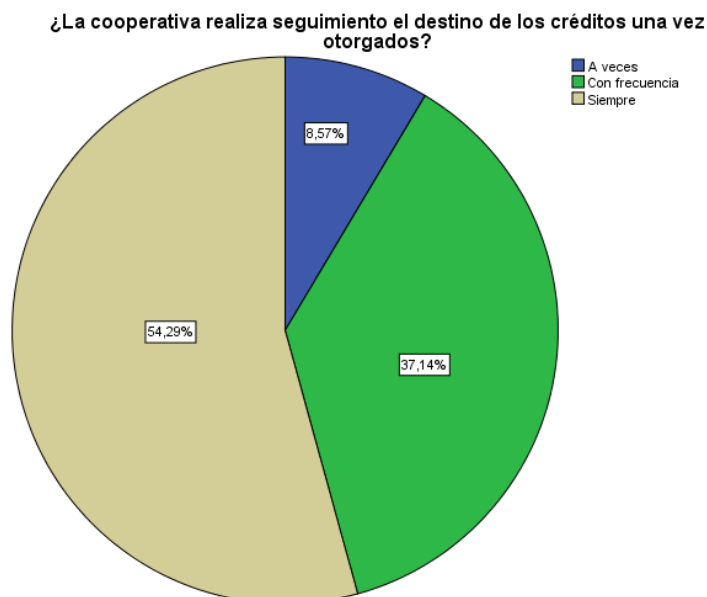
5.- ¿La cooperativa realiza seguimiento el destino de los créditos una vez otorgados?

Tabla 12: Seguimiento de créditos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	8,6	8,6	8,6
	Con frecuencia	13	37,1	37,1	45,7
	Siempre	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Gráfico 11: Seguimiento de créditos



Fuente: Encuesta

Análisis: El 54% de los encuestados indicaron que la cooperativa siempre realiza seguimiento del destino de los créditos una vez otorgados, el 37% los realiza con frecuencia y el 8% realiza el seguimiento a veces.

Interpretación: Acorde a los datos obtenidos se puede determinar que la mayor parte de las cooperativas de ahorro y crédito realizan un seguimiento a los créditos que se les otorga a las personas, no obstante, este rastreo permite conocer a la cooperativa en que se va ocupar el dinero acorde a lo informado en la solicitud de crédito con el fin de que no utilice para fines ilícitos y el uso de los recursos sea el correcto.

6.- ¿Maneja actualmente la cooperativa un plan para la recuperación de cartera atrasada?

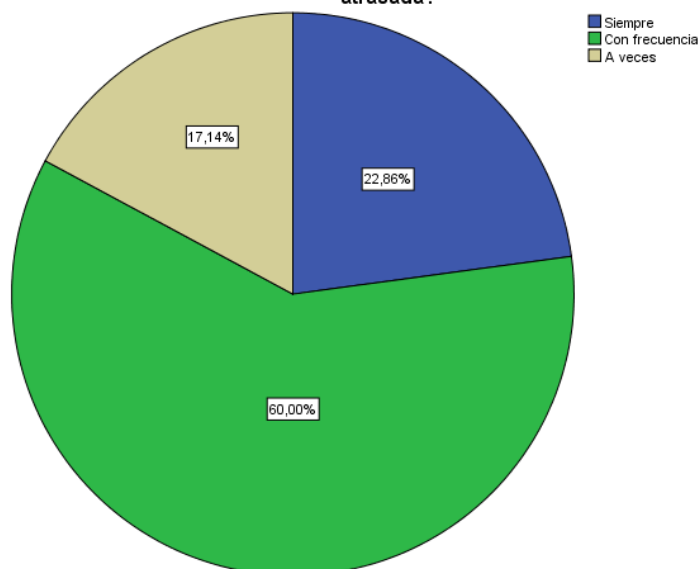
Tabla 13: Plan de recuperación de cartera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	22,9	22,9	22,9
	Con frecuencia	21	60,0	60,0	82,9
	A veces	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Gráfico 12: Plan de recuperación de cartera

¿Maneja actualmente la cooperativa un plan para la recuperación de cartera atrasada?



Fuente: Encuesta

Análisis: De la totalidad de los encuestados el 17% indico que a veces las cooperativas manejan un plan para la recuperación de cartera atrasada, el 60% manifiesto que con frecuencia se manejan este tipo de planes y el 21% considera que esto se debe operar siempre.

Interpretación: El manejo de un plan para la recuperación de cartera atrasada en las cooperativas de ahorro y crédito no se los ejecuta de manera constante por lo que esto se los debería hacer continuamente con el fin de subsanar algunas inconsistencias en las carteras atrasadas.

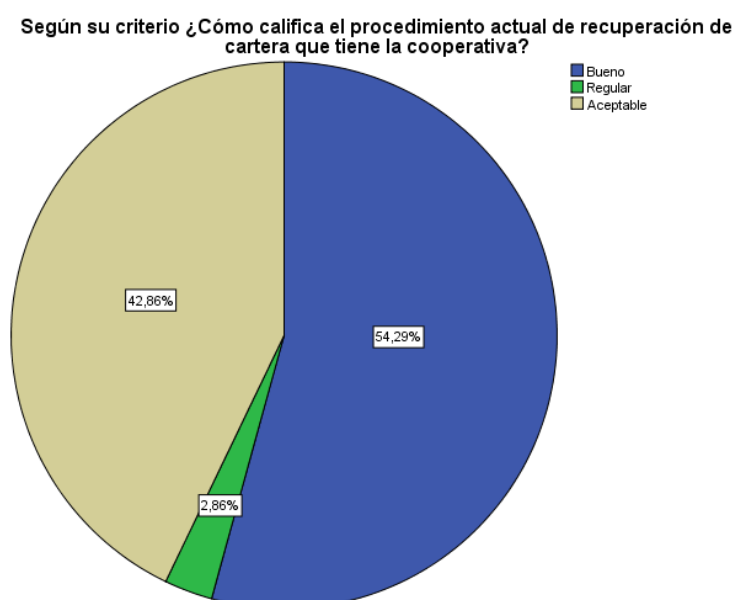
7.- Según su criterio ¿Cómo califica el procedimiento actual de recuperación de cartera que tiene la cooperativa?

Tabla 14: Procedimiento de recuperación de cartera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	19	54,3	54,3	54,3
	Regular	1	2,9	2,9	57,1
	Aceptable	15	42,9	42,9	100,0
Total		35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Gráfico 13: Procedimiento de recuperación de cartera



Fuente: Encuesta

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 54% manifestaron que califican el procedimiento actual de recuperación de cartera que tiene la cooperativa como bueno, mientras que, el 42% lo califica como un procedimiento aceptable y el 2% manifiesta que es regular.

Interpretación: Los procedimientos para la recuperación de cartera es otro factor importante en la gestión de cobranza razón por la cual este proceso debe tener una calificación eficiente en todas las cooperativas de ahorro y crédito de las provincias de Tungurahua.

8.- ¿Ha recibido usted constantemente capacitaciones para el mejoramiento de gestión y análisis de créditos para que los mismos sean otorgados?

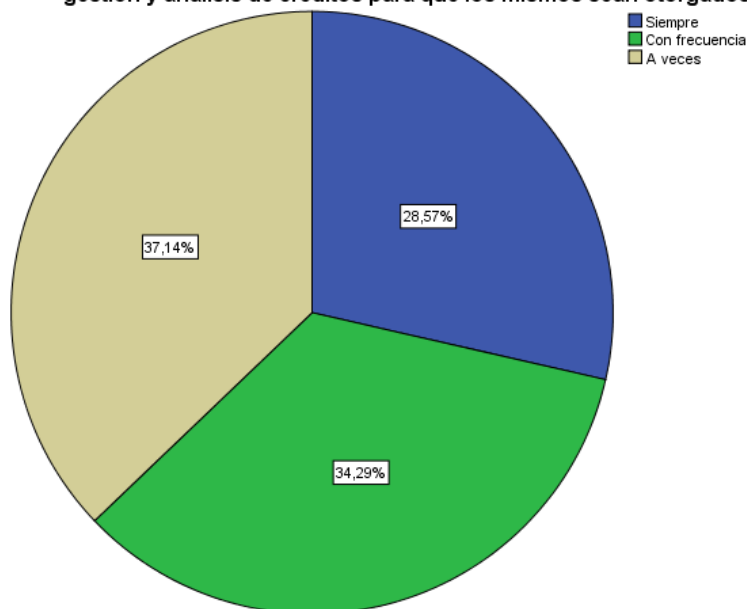
Tabla 15: Capacitaciones para el mejoramiento de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	28,6	28,6	28,6
	Con frecuencia	12	34,3	34,3	62,9
	A veces	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Gráfico 14: Capacitaciones para el mejoramiento de gestión

¿Ha recibido usted constantemente capacitaciones para el mejoramiento de gestión y análisis de créditos para que los mismos sean otorgados?



Fuente: Encuesta

Análisis: El 37% de los encuestados indicaron que a veces ha recibido capacitaciones para el mejoramiento de la gestión y análisis de créditos otorgados, el 34% manifestaron que con frecuencia reciben este tipo de capacitaciones y el 28% siempre se capacitan de manera constante.

Interpretación: Actualmente las cooperativas se deben mantener en constante capacitación a sus empleados especialmente en el área de créditos y cobranza, en razón a ello es importante que en todas entidades se mejore las capacitaciones con el fin de obtener los resultados esperados.

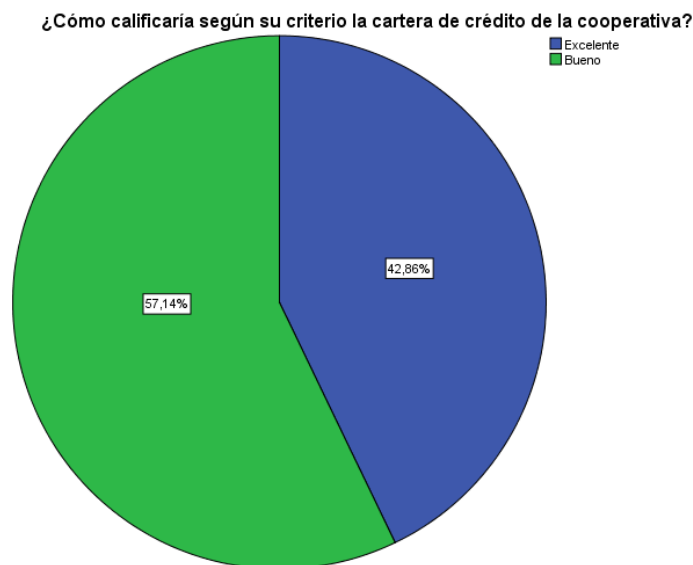
9.- ¿Cómo calificaría según su criterio la cartera de crédito de la cooperativa?

Tabla 16: Cartera de crédito en la cooperativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	15	42,9	42,9	42,9
	Bueno	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Gráfico 15: Cartera de crédito en las cooperativas



Fuente: Encuesta

Análisis: El 57% de los encuestados calificaron a la cartera de crédito de sus cooperativas como bueno, mientras que el porcentaje del 42% indicó que las carteras de créditos que poseen sus cooperativas son excelentes.

Interpretación: Acorde a la situación económica del país el sector cooperativo está pasando por una quebrando en sus finanzas, no obstante, con las nuevas políticas implementadas por el gobierno se ha reactiva este sector, motivo por el cual muchas de las entidades financieras han generado montos elevados de créditos y por ende han aumentado sus carteras, por lo que se espera que para los próximos años la situación mejore y se alcance los resultados esperados.

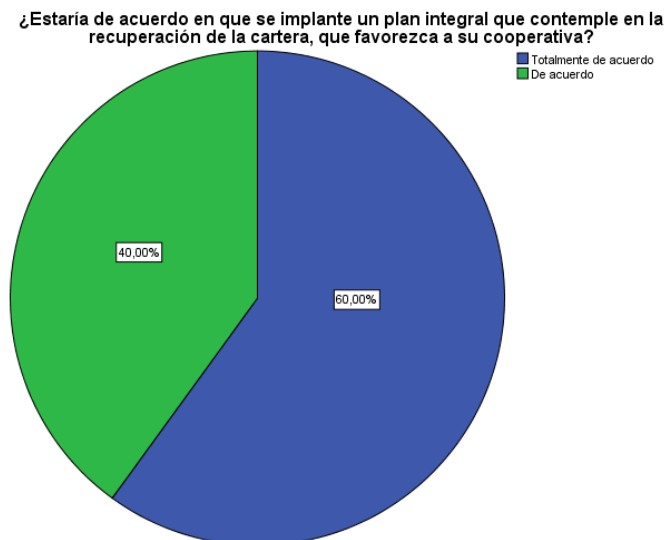
10.- ¿Estaría de acuerdo en que se implante un plan integral que contemple en la recuperación de la cartera, que favorezca a su cooperativa?

Tabla 17: Implementación de un plan integral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	21	60,0	60,0	60,0
	De acuerdo	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Gráfico 16: Implementación de un plan integral



Fuente: Encuesta

Análisis: De la totalidad de los encuestados el 60% está totalmente de acuerdo en que se implante un plan integral que contemple la recuperación de la cartera con el propósito de favorecer a la cooperativa, mientras que, el 40% afirma que está de acuerdo con la implementación.

Interpretación: Al afirmar que es importante implantar un plan integral que contemple la recuperación de la cartera para favorecer a las cooperativas es un punto a favor para desarrollar la presente investigación y que además este plan permitirá a las cooperativas mejorar la gestión de cobranzas.

5.2 Verificación de hipótesis

Para comprobar la hipótesis planteada en la presente investigación se prevé aplicar la prueba del Chi Cuadrado (X^2) con el fin de verificar la hipótesis.

- **Planteamiento de la hipótesis**

H0: La gestión de cobranza **no** incide en la recuperación de cartera vencida en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua.

H1: La gestión de cobranza **si** incide en la recuperación de cartera vencida en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua.

- **Nivel de significación**

Para la comprobación de la hipótesis, se selecciona un nivel de significancia del 5%, ($\alpha=0,05$).

- **Modelo para la prueba estadística del Chi cuadrado**

Para comprobar si la distribución se ajusta o no a la curva normal, mediante la técnica de Chi cuadrado, se aplicó la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \left(\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right)$$

Dónde:

X^2 = Chi cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

- **Identificación de preguntas para la comprobación de hipótesis**

Pregunta 6: ¿Maneja actualmente la cooperativa un plan para la recuperación de cartera atrasada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	3	8,6	8,6	8,6
	Con frecuencia	32	91,4	91,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Pregunta 8: ¿Ha recibido usted constantemente capacitaciones para el mejoramiento de gestión y análisis de créditos para que los mismos sean otorgados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	28	80,0	80,0	80,0
	Con frecuencia	3	8,6	8,6	88,6
	A veces	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

- **Frecuencias Observadas y esperadas**

Tabla 18: Frecuencias Observadas y esperadas

¿Maneja actualmente la cooperativa un plan para la recuperación de cartera atrasada? *¿Ha recibido usted constantemente capacitaciones para el mejoramiento de gestión y análisis de créditos para que los mismos sean otorgados? tabulación cruzada

			8. ¿Ha recibido usted constantemente capacitaciones para el mejoramiento de gestión y análisis de créditos para que los mismos sean otorgados?			Total
			Siempre	Con frecuencia	A veces	
6. ¿Maneja actualmente la cooperativa un plan para la recuperación de cartera atrasada?	Siempre	Recuento	8	0	0	8
		Recuento esperado	2,3	2,7	3,0	8,0
		% del total	22,9%	0,0%	0,0%	22,9%
	Con frecuencia	Recuento	2	12	7	21
		Recuento esperado	6,0	7,2	7,8	21,0
		% del total	5,7%	34,3%	20,0%	60,0%
	A veces	Recuento	0	0	6	6
		Recuento esperado	1,7	2,1	2,2	6,0
		% del total	0,0%	0,0%	17,1%	17,1%
Total	Recuento	10	12	13	35	
	Recuento esperado	10,0	12,0	13,0	35,0	
	% del total	28,6%	34,3%	37,1%	100,0%	

Elaborado por: Luis Arcos

- **Datos analizados de la frecuencia**

Tabla 19: Calculo del Chi Cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	36,103 ^a	4	,000
N de casos válidos	35		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,71.
Elaborado por: Luis Arcos

Acorde a las frecuencias analizadas se obtuvo un valor de Chi cuadrado de 36,103

- **Valores críticos del Chi Cuadrado**

Tabla 20: Tabla Chi-Tabular

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271

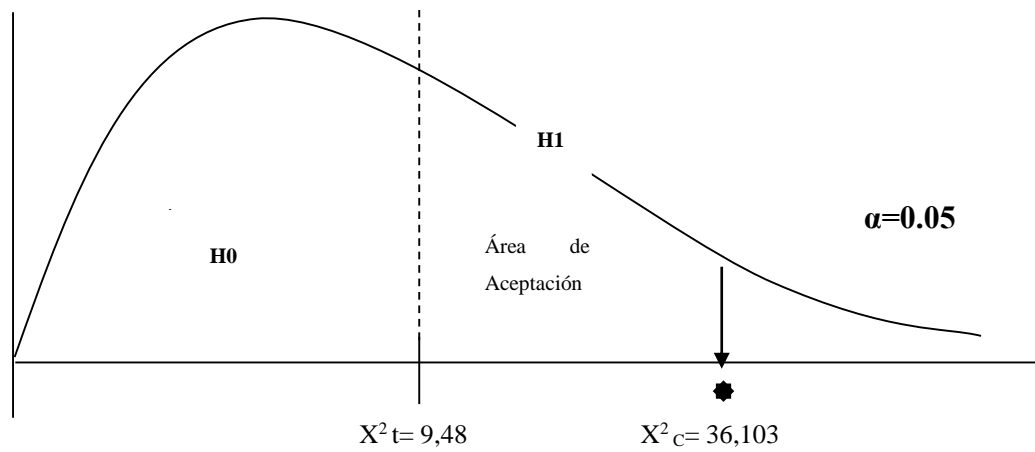
- **Decisión**

Una vez obtenido los datos adecuados, se verifica que el valor del Chi Cuadrado calculado es mayor al establecido por la tabla estadística, es decir: $X^2_c = 36,103$ es mayor que $X^2_t = 9,4877$ en relación a estos datos se procede a rechazar la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 . Además, en relación al signo asintótico de 0,00 es menor que el nivel de significancia de 0,05 es decir que el error será mínimo.

Por otra parte, al aceptar hipótesis alterna H1, quiere decir, que la gestión de cobranza si incide en la recuperación de cartera vencida en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua.

- **Representación grafica**

Ilustración 7: Campana de Gauss - Representación gráfica Chi Cuadrado



Elaborado por: Luis Arcos

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Una vez desarrollada la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- En la actualidad uno de los principales problemas que aquejan las entidades financieras son los altos niveles de morosidad en los diferentes segmentos de cartera, principalmente en el segmento de microcréditos, razón por la cual, se han desarrollado varios modelos de gestión que coadyuven a mejorar esta área como parte esencial para poder mejorar la gestión en la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito; y con esto tratar de mejorar o a su vez solucionar las inconsistencias encontradas. Es importante aclarar que los indicadores de morosidad vienen creciendo y esto genera análisis en el sector financiero. El promedio de la cartera impaga creció de 3,4% a 4,6% en un mismo mes del año 2015; el aumento es de 1,2 puntos en 12 meses año. No obstante, desde enero de 2016 hasta mayo de 2018, el índice de morosidad de las cooperativas de ahorro y crédito bajó, colocándose actualmente en una tasa de 5,4%; según los indicadores por la SEPS.
- La recuperación de cartera se gestiona de forma parcial en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Uno, debido a que aún no se ha desarrollado una cultura de gestión avanzada en el departamento de crédito y cobranzas, por lo que se evidencia que la mayor parte de entidades no manejan apropiadamente los niveles de morosidad. A demás se enfatiza que, el 60% de las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno de la provincia de Tungurahua, manejan de forma inadecuada la gestión de recuperación de cartera, y sus procedimientos son irregulares según el 54% de las estas entidades. Por otro lado, el 60% de las mismas están totalmente de acuerdo en implementar un procedimiento de gestión que contemple en la recuperación de la cartera, que favorezca a su cooperativa.

- La dificultad en la recuperación de la cartera de crédito vencida se ha hecho evidente en varias COAC segmento uno de la provincia de Tungurahua que, por varios factores como el sobreendeudamiento de los deudores, los inadecuados mecanismos para la recuperación de cartera y el inapropiado control de la gestión de cobros, han impedido el retorno de la inversión y han provocado contratiempos en la recuperación de cartera vencida. Con lo antes mencionado se evidencio que muchas de estas entidades tienen algunos desatinos en sus sistemas de gestión de cobranzas en la cartera vencida.
- En relación a los antes indicado, se concluye que las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno debe implementar un modelo de gestión de cobranza para la cartera vencida sobre todo en la cartera de microcréditos, que permita mejorar el sistema de control interno de las cooperativas y con ello fortalecer a la institución con el cumplimiento de los objetivos institucionales y disminuir los altos niveles de morosidad.

7.2 Recomendaciones

- La gestión de recuperación de cartera es fundamental en las entidades financieras; por tanto, es recomendable efectuar un modelo de control interno en la gestion de cobranzas acorde a las necesidades de las cooperativas de ahorro y credito; aprovechando las oportunidades y ventajas que brinda esta herramienta para identificar los riesgos reales y vulnerabilidad de la cateria de credito de forma cualitativa y cuantitativa, conjuntamente con el apoyo de todo el personal del departamento de crédito y cobranzas, colectivamente con el soporte de la alta dirección.
- En relación a la información encontrada en la investigación y la situación en la que se encuentran las cooperativas con sus altos niveles de morodidad, motiva a plantear un solución a esta problemática; recomendando asi, diseñar un modelo de gestión preciso para mejorar la gestión en la recuperacion de cartera y por ende mejorar el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua.

- Al definir la aplicación de un modelo de gestión para la recuperación de cartera, se recomienda desarrollar un control de morosidad por medio del modelo COSO ERM como punto de partida para resolver el problema encontrado, puesto que, este modelo concuerda con las necesidades de las cooperativas en solucionar los altos niveles de morosidad, además de favorecer al desarrollo y eficacia del sector cooperativista asegurando la prolongación y maximización de los beneficios para las instituciones financieras conjuntamente con el mejoramiento de la gestión.

8. PROPUESTA

8.1 Tema

Guía del modelo COSO ERM como estrategia de gestión de cobranza para la cartera vencida en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua.

8.2 Objetivos de la Investigación

8.2.1 Objetivo general

Diseñar una guía del modelo COSO ERM como estrategia de gestión de cobranza para la cartera vencida en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua.

8.2.2 Objetivos específicos

- Identificar los elementos del modelo COSO ERM
- Diseñar la guía de modelo COSO ERM como herramienta de riesgo crediticio.

8.3 Justificación

La presente propuesta del modelo COSO ERM como estrategia de gestión de cobranza para la cartera vencida de sistema de control interno es una de las herramientas que pocos entes del sector cooperativo de la provincia de Tungurahua lo manejan, lo que motiva a plantear esta propuesta con el fin de conseguirá mejorar dicha gestión, recuperar la cartera vencido, aumentar el rendimiento y el lograr las metas planteadas, para lo cual, se debe contar con el apoyo y colaboración del área directiva de entidad y los empleados que forman el área de crédito y cobranza.

8.4 Modelo COSO ERM

En la presente propuesta se desarrolla el modelo COSO ERM (Sistema de Control Interno en la Gestión Integral de Riesgos) por sus siglas en ingles Committee of Sponsoring Organizations - Enterprise Risk Management que se refería a un conjunto de procesos reguladores de riesgo y mediante el cual se efectúa el cumplimiento del control interno de las COAC, dicho modelo se formará por cinco componentes básicos acorde a las necesidades de los entidades; estos se desarrollaran como medida efectiva para dar una solución a los problemas o riesgos hallados dentro del sector cooperativo de la provincia de Tungurahua y en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco.

8.4.1 Componentes del modelo COSO ERM

Tabla 21: Componentes del modelo COSO ERM

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN APLICABLE A COAC
Ambiente de control	<p>Está formado por normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno en la organización. El nivel directivo y la alta gerencia son los que ejemplifican la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada.</p> <p>Por otra parte, este componente es importante dentro de la organización ya que establece una base en la cual se percibe y se trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.</p>
Evaluación de riesgos	<p>Involucra un proceso para identificar y analizar los riesgos que afectan la consecución de los objetivos de la entidad, no obstante, dentro de este componente se establece cómo se van a determinar los riesgos y como gestionarlos. Se este aspecto se considera la probabilidad e impacto como base para fijar la gestión y evaluación de los riesgos existentes.</p> <p>Es importante identificar la clase de riesgo a subsanar, entre los riesgos predominantes dentro de las COAC esta:</p>

RIESGO OPERATIVO

En relación a este riesgo se puede decir, que los asesores de créditos se encuentran poco capacitados para el mejoramiento de gestión y análisis de créditos sean otorgados, de ahí también surge un riesgo operativo significativo para las cooperativas.

RIESGO FINANCIERO - ADMINISTRATIVO

En este riesgo se ha identificado que específicamente en el área de cobranza, pocas son las veces que en esta sección manejan un plan de recuperación de cartera atrasada y en razón de ello se han presentado algunos riesgos considerables que han afectado a la institución financiera.

Actividades de control

Se desarrollan acciones establecidas por políticas y procedimientos para asegurar la mitigación de los riesgos. Por lo general este control es realizado en todos los niveles de la entidad, sin embargo, por efectos de la investigación las actividades de control se direccionarán la recuperación de cartera atrasada.

Esta componente es guiada generalmente por el personal encargado del área con el fin de dar cumplimiento a las actividades asignadas, es importante mencionar estas actividades son expresadas en políticas, sistemas y procedimientos.

Información y comunicación

y Información interna y externa es un elemento que debe ser identificado y sobre todo ser comunicado en una de tal forma que el personal lo entienda y lleve a cabo sus responsabilidades y obligaciones. Además de esto, la comunicación efectiva puede ocurrir en un sentido amplio, de arriba hacia abajo y viceversa, y a todo nivel de toda la entidad.

La clave para dar cumplimiento a este componente es brindar una buena comunicación efectiva y oportuna entre los diferentes niveles jerárquicos, en control la información bien comunicada sirve de soporte a la ejecución del control interno y el logro de los objetivos.

Supervisión y monitoreo Para dar cumplimiento a la superación y monitoreo del control interno es necesario fijar evaluaciones continuas a cada uno de los componentes. Cuando se encuentran inconsistencias, estas por parte de la alta gerencia y al directorio.

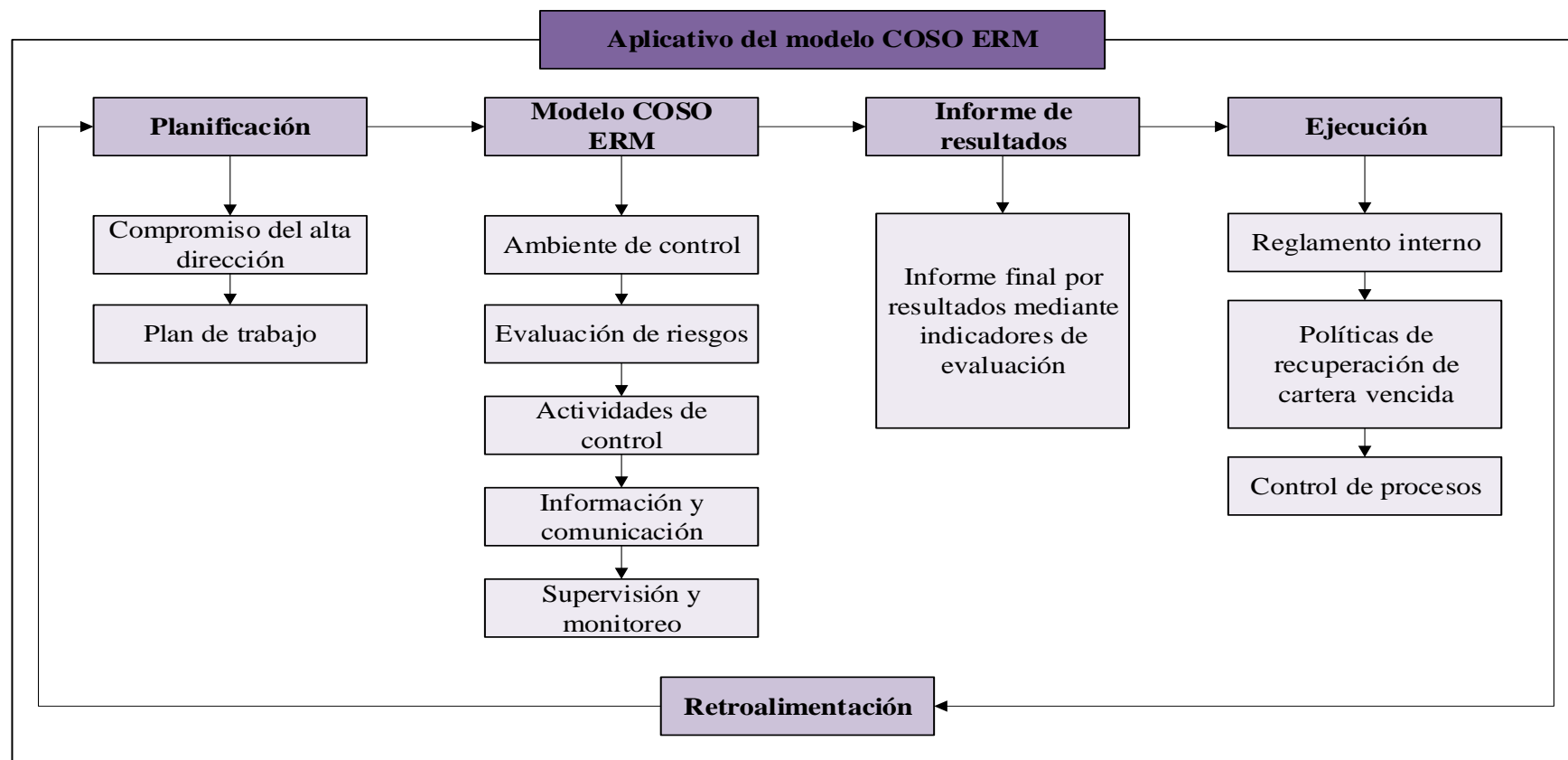
La evaluación debe ser constante con el apoyo de la gerencia y el jefe de área, esta supervisión se efectúa en tres instancias: durante la realización de las actividades diarias; supervisión al personal que realiza las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

Para un adecuado monitoreo se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- Obtener evidencia de que el control interno
- Efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información.
- Revisar si se han implementado controles recomendados de forma interna y externa.

Elaborado por: Luis Arcos

8.4.2. Desarrollo del modelo COSO ERM



Elaborado por: Luis Arcos

8.4.2.1. Planificación

Para dar comienzo al desarrollo del modelo COSO ERM es importante que conste la planificación general que se define mediante un documento que respalde dicho desarrollo y que en el mismo consta:

- **ACTA DE COMPROMISO**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO CIA. LTDA.

Acta de Compromiso de la Alta Dirección para la implementación del modelo COSO ERM

En mi calidad de presidente del Directorio, conjuntamente con los integrantes de la Alta directiva conformada por los directores: Nombres y Apellidos de integrantes; así como, el Gerente General, nombres y apellidos y el secretario General, Nombres y Apellidos; conocedores de la importancia de la materia, en compromiso y respaldo a la implementación del modelo (COSO ERM) de control interno en la gestión de cobranzas para la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN FRANCISCO CIA. LTDA., de acuerdo a lo establecido en el Código monetario Financiero del marco normativo de la Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS), en el Art. 227: Entidades del sistema financiero nacional deberán contar con sistemas de control interno para asegurar la efectividad y eficiencia de sus actividades, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Para el propósito, se prevé Reestructurar el Comité Sistema de Control Interno y Evaluación de Riesgo de la institución, el cual tendrá a su cargo la implementación del modelo COSO ERM en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Cita. Ltda., dentro del marco normativo vigente. Este comité asignara los recursos humanos y materiales necesario para la adecuada ejecución del modelo.

Por otra parte, continuar con la implementación, monitoreo y evaluación del modelo COSO ERM en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Cita. Ltda.; por su

parte, socializar con todo el personal los procedimientos del modelo para su adecuada implementación con el fin de cumplir la misión, visión y los objetivos de la entidad.

Presidente del Directorio

Gerente General

Secretario General

- **PLAN DE TRABAJO**

El plan de trabajo para el desarrollo del modelo COSO ERM se sustentará bajo un cronograma de actividades, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 22: Cronograma de trabajo

Actividades	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planificación												
Diseño modelo COSO ERM												
Informe de resultados mediante indicadores												
Ejecución												

8.4.2.2. Modelo Operativo COSO ERM


FASE	META	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLES
Fase I: Ambiente de control	Alcanzar los objetivos institucionales y la cultura de control que debe imperar como ambiente de desarrollo de esas actividades.	Medir el nivel de cumplimiento de control y el alcance de los objetivos institucionales.	Tecnológicos Útiles de oficina Recursos económicos Talento Humano	Investigador Gerente Jefe de crédito
Fase II: evaluación de los riesgos	Identificar, analizar y administrar los riesgos que puede enfrentar	Prevenir riesgos y actos fraudulentos	Tecnológicos Útiles de oficina Recursos económicos Talento Humano	Investigador Gerente Jefe de crédito
Fase III: Actividades de control	Garantizan el control de la ejecución de la función, los planes y los programas de la entidad.	Verificar el cumplimiento de los procedimientos de cartera	Tecnológicos Útiles de oficina Recursos económicos Talento Humano	Investigador Gerente Jefe de crédito

Fase IV: información y comunicación	Facilitar la información en el menor tiempo que le permita al personal cumplir con sus responsabilidades y a su vez mostrando veracidad y fiabilidad en dicha información.	Analizar la eficiencia de la información al emitir los reportes.	Tecnológicos Útiles de oficina Recursos económicos Talento Humano	Investigador Gerente Jefe de crédito
Fase V: Monitoreo	Establecer que controles están operando de acuerdo con lo planeado y si es el caso modificar según los cambios que se presenten	Evaluar de forma periódica la calidad del desempeño del control interno	Tecnológicos Útiles de oficina Recursos económicos Talento Humano	Investigador Gerente Jefe de crédito

Elaborado por: Luis Arcos

Fase I: Ambiente de control

Tabla 23: Evaluación del ambiente de control

			
Ambiente de control			
Nombre: Jorge Aguirre			
Cargo: Gerente de Negocios			
Función: Planificación y Control			
Detalle	Opción		
	Si	No	Observación
1. Compromiso con la integridad y valores éticos			
Los jefes departamentales del área implicada muestran un buen ejemplo de lo que está bien o lo que está mal.	x		
Existe un compromiso en conocer y aplicar los valores y la ética expuesta por la entidad.		x	
Hay procesos establecidos para evaluar el desempeño de los empleados en función del estándar de conducta esperados de la organización en el área de créditos.	x		
Cuando se identifican bajos desempeños de los empleados. Se toman medidas correctivas de manera oportuna	x		
2. El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno			
El directorio perteneciente al área de crédito reconoce sus responsabilidades de supervisión a sus empleados.		x	
Se evalúa periódicamente las habilidades de los empleados que permita verificar el cumplimiento de las gestiones de cobranza y mediante ello tomar decisiones.	x		
El jefe de área ejecuta controles internos para verificar el adecuado desarrollo de las operaciones.		x	

3. La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.			
El directorio utiliza de manera apropiada la estructura organizacional para soportar el logro de los objetivos planteados dentro del departamento de créditos y cobranza.		X	
Este adecuadamente distribuido los empleados dentro del área de crédito que permita ejercer las funciones correspondientes y cumplir con las metas.	X		
Los empleados conocer sus funciones y responsabilidades para realizar sus funciones adecuadamente y en el tiempo preciso.	X		
Se efectúan reuniones constantes entre los jefes y asesores de crédito.	X		
El Comité de Control de riesgo vigila constantemente la información más sensible, los hechos significativos e inusuales.	X		
El Consejo de vigilancia supervisa y realiza el seguimiento de las acciones inconstantes.		X	
4. La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos			
Existen políticas que reflejen el compromiso de empleados en cumplir con los objetivos institucionales.		X	
El encarga de área de créditos evalúa constantemente las competencias de sus encargados.	X		
La entidad brinda capacitaciones constantes a sus colaboradores en especial a los asesores de crédito.		X	
Se ha desarrollado un plan de contingencia en caso de existir un alto porcentaje cartera de créditos atrasados.		X	
5. La organización tiene personas responsables por las			

responsabilidades de Control Interno en función de los objetivos			
El jefe de área busca los medios necesarios para informar a sus superiores sobre el cumplimiento y desempeño del departamento de crédito y cobranza.		x	
El área de crédito fija medidas de incentivos y recompensa a sus mejores empleados o aquellos que cumplen con las metas propuestas.		x	
El directorio asigna responsabilidades, desarrollar medidas de desempeño y evaluar el desempeño.	x		

Elaborado por: Luis Arcos

- **Condiciones de medida**

Total preguntas	20
Total puntos fuertes	11
Total puntos débiles	9

- **Indicador**

$$\frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} * 100 = \%$$


$$\frac{11}{20} * 100 = 55\%$$

- **Medidas de calificación:**

Nivel de Confianza	Bajo	Moderado	Alto
Rango Porcentaje	1-40	41-60	61-100
Nivel De Riesgos	Alto	Moderado	Bajo

Fase II: Evaluación de los riesgos

Tabla 24: Evaluación de riesgo

			
EVALUACION DE RIESGO			
Nombre: Jorge Aguirre			
Cargo: Gerente de Negocios			
Función: Planificación y Control			
Detalle	Opción		
	Si	No	Observación
6. Objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con estos objetivos			
Existen objetivos definidos sobre el adecuado control de los riesgos de crédito existentes.		x	
Existe algún plan que determine la tolerancia al riesgo en el otorgamiento de los créditos.		x	
Todos los procesos de crédito y cobranza se sujetan a las normas contables aplicables vigentes.		x	
Se cumplen normas externas aplicables a los créditos atrasados.	x		
Se comunican el alcance de las metas por parte de los asesores de crédito.	x		
Se refleja el cumplimiento de las leyes y regulaciones a los créditos otorgados.	x		
7. La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados			
La gerencia conjuntamente con el jefe de área de crédito y cobranza evalúa los riesgos generados en la cartera de créditos atrasados.	x		
Analiza factores internos y externos que afecta al logro de las metas propuestas.	x		

La entidad aplica mecanismos de evaluación de riesgos crediticios.		x	
Son analizados los riesgos a través de algún tipo de proceso.	x		
Se han tomados acciones correctivas inmediatas al identificar créditos atrasados		x	
Existe esquemas de cómo responder efectivamente ante la presencia de los riesgos crediticios.	x		
8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.			
Ante algún tipo de fraude, la entidad predispone de algún plan de contingencia.		x	
9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de control interno			
El proceso de identificación de riesgos considera cambios en el ambiente regulatorio, económico y físico en que opera.	x		
Existen los mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que influyen en la consecución de los objetivos institucionales.	x		

Elaborado por: Luis Arcos

- **Condiciones de medida**

Total preguntas	15
Total puntos fuertes	8
Total puntos débiles	7

- **Indicador**

$$\frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} * 100 = \%$$


$$\frac{8}{15} * 100 = 53,33\%$$

- **Medidas de calificación:**

Nivel de Confianza	Bajo	Moderado	Alto
Rango Porcentaje	1-40	41-60	61-100
Nivel De Riesgos	Alto	Moderado	Bajo

Fase III: Actividades de control

Tabla 25: Evaluación de las actividades de control

			
ACTIVIDADES DE CONTROL			
Nombre: Jorge Aguirre			
Cargo: Gerente de Negocios			
Función: Planificación y Control			
Detalle	Opción		
	Si	No	Observación
10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable			
Las actividades de control de riesgo crediticio se ejecutan de manera pertinente.		X	
El jefe de área de crédito realiza un seguimiento a los procesos de las etapas de recuperación de crédito.	X		
Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios para la recuperación de cartera.	X		
11. La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos			
Existe algún control automatizado que gestione la recuperación de cartera.		X	
Se desarrolla actividades de control sobre los créditos otorgados y recuperación de cartera.		X	
12. La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción			
Existen políticas que den soporte a la recuperación pronta de los créditos otorgados.		X	

Se comunica la rendición de cuentas por las actividades realizadas en el área créditos.		x	
Existe personal responsable para desarrollar las actividades de control del riesgo en el manejo de la cartera de créditos.	x		
Existen políticas y procedimientos de morosidad y recuperación de cartera actualizadas.		x	

Elaborado por: Luis Arcos

- **Condiciones de medida**

Total preguntas	9
Total puntos fuertes	3
Total puntos débiles	6

- **Indicador**

$$\frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} * 100 = \%$$


$$\frac{3}{9} * 100 = 33,33\%$$

- **Medidas de calificación:**

Nivel de Confianza	Bajo	Moderado	Alto
Rango Porcentaje	1-40	41-60	61-100
Nivel De Riesgos	Alto	Moderado	Bajo

Fase IV: Información y comunicación

Tabla 26: Evaluación de la información y comunicación

			
INFORMACION Y COMUNICACION			
Nombre: Jorge Aguirre			
Cargo: Gerente de Negocios			
Función: Planificación y Control			
Detalle	Opción		
	Si	No	Observación
13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno			
La información que presentan el área de cobranza presenta la información clara y oportuna.		x	
Los sistemas de información son claros y oportunos.		x	
Con los sistemas de información se obtienen datos relevantes que sirvan de soporte para la toma de decisiones.	x		
Como considera la calidad de la información que refleja el área de crédito:			
Accesible		x	
Actualizada		x	
Suficiente	x		
Oportuna		x	
Verificable	x		
Correcta	x		
14. La organización comunica internamente información, incluido objetivos y responsabilidades sobre el Control Interno, necesaria para soportar el funcionamiento del Control Interno			
Existen una eficiente comunicación entre empleados de las diferentes áreas de la entidad financiera.	x		

Existen adecuados canales de comunicación para que los empleados puedan informar sobre posibles irregularidades.	x		
Existe una comunicación efectiva de las funciones que deben realizar los asesores de crédito.	x		
Existen métodos de comunicación efectivas en el área de crédito		x	
Se desarrollan capacitaciones constantes	x		

Elaborado por: Luis Arcos

- **Condiciones de medida**

Total preguntas	14
Total puntos fuertes	8
Total puntos débiles	6

- **Indicador**

$$\frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} * 100 = \%$$


$$\frac{8}{14} * 100 = 57,14\%$$

- **Medidas de calificación:**

Nivel de Confianza	Bajo	Moderado	Alto
Rango Porcentaje	1-40	41-60	61-100
Nivel De Riesgos	Alto	Moderado	Bajo

Fase V: Supervisión y Monitoreo

Tabla 27: Evaluación del Monitoreo

			
MONITOREO			
Nombre: Jorge Aguirre			
Cargo: Gerente de Negocios			
Función: Planificación y Control			
Detalle	Opción		
	Si	No	Observación
15. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes			
La entidad cuenta con un sistema de monitoreo de riesgos crediticios.	x		
Se verifica de forma periódica el cumplimiento de las normas legales.		x	
Se verifica la situación financiera de los prestamistas antes de otorgarle el crédito	x		
16. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno			
Existe una adecuada estructura organizacional, procedimientos e instrucciones operativas que faciliten el seguimiento del destino de crédito	x		
Se verifica el cumplimiento de políticas de crédito.		x	
Se realizan evaluaciones a la gestión y análisis de créditos.	x		

Elaborado por: Luis Arcos

- **Condiciones de medida**

Total preguntas	6
Total puntos fuertes	4
Total puntos débiles	2

- **Indicador**

$$\frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} * 100 = \%$$

$$\frac{4}{6} * 100 = 67\%$$

- **Medidas de calificación:**

Nivel de Confianza	Bajo	Moderado	Alto
Rango Porcentaje	1-40	41-60	61-100
Nivel De Riesgos	Alto	Moderado	Bajo

8.4.2.3. Informe de Resultados

Una vez planteada el modelo COSO ERM su estructura y componentes se procedió aplicar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

En la fase I sobre el Ambiente de control, según la aplicación del Check List se obtuvo un indicador del 55% lo que significa que los diferentes indicadores de ambiente de control se encuentran en un nivel de confianza y riesgo moderado. Entre las características a mejorar en esta fase son:

- Fortalecer el compromiso de aplicar y cumplir los valores y la ética por parte de los empleados del área de crédito y cobranza expuesta por la cooperativa.
- Mayor supervisión por parte del directorio hacia el área de cobranza.
- Controles internos para verificar el adecuado desarrollo de las operaciones por parte del jefe de área de crédito.

- Estrategias que permitan logro los objetivos planteados dentro del departamento de créditos y cobranza.
- Dar seguimiento de las acciones inconstantes que se presentan en los diferentes procesos.
- Restructurar políticas que guíen el cumplimiento de los objetivos institucionales, especialmente los procesos de recuperación de cartera.
- Desarrollar capacitaciones contantes a los asesores de créditos en temas de recuperación de cartera.
- Ampliar un plan de contingencia cuando existir un alto porcentaje de cartera de créditos atrasados.
- Desarrollar una mejor comunicación entre altos directivos y empleados.

En relación a la fase II de la evaluación de los riesgos se obtuvo un nivel de confianza y de riesgo del 53,33% lo que significa que es este ámbito la COAC San Francisco cumple en su totalidad una de las fases del modelo COSO ERM, sin embargo, debería mejorar algunos temas tales como:

- Cumplir con los objetivos propuestos especialmente aquellos destinados al adecuado control de los riesgos de crédito, mediante la fijación de políticas de recuperación de crédito.
- Fijar continuamente la evaluación de riesgos crediticios con el fin de determinar acciones correctivas y cumplir con los objetivos departamento de crédito y cobranza.

En la fase III de las actividades de control se identificó que la entidad financiera posee una gran dificultad área, pues, su nivel de confianza es bajo y su nivel de riesgo es alto lo que representa un 33,33%, siendo este un rango de porcentaje preocupante para la cooperativa. En razón de esto se deberían tomar en consideración las siguientes características:

- Determinar políticas de recuperación de cartera con el fin de fijar un control adecuado de la gestión de recuperación de cartera.

- Desarrollar un control de procesos para mejorar la gestión de recuperación de créditos.
- Elaborar informes sobre las actividades y etapas a desarrollar para recuperar la cartera vencida.
- Mejorar los procedimientos ya existentes de la gestión de cobranza.
- Restablecer una normativa de ética para la recuperación de cartera con el fin de facilitar dichos procedimientos.

Fase IV acerca de la información y comunicación se identificó que la entidad tiene un 57,14% de nivel moderado de confianza, lo que significa que se encuentra en un rango de más de la mitad del cien por ciento, no obstante, para mejor este porcentaje la COAC debería mejorar los siguientes aspectos:

- El área de cobranza debe presentar la información de forma clara y oportuna con el fin de dar soporte al funcionamiento del sistema de control interno.
- Debe ser una obligatoriedad por parte de los empleados encargados del área de crédito dar información de las actividades de forma oportuna y la misma permanecer accesible en todo momento y para cualquier situación que se presente, con el propósito de tener a la mano dicha información y tomar decisiones oportunas.
- Determinar una comunicación interna dentro del área de créditos y cobranza para mejorar el clima organizacional, la imagen institucional, y el compromiso de los empleados.

Por otra parte, en la fase V relacionada a la supervisión y monitoreo se identificó que existe el 67% de nivel alto de confianza y por ende un nivel bajo de riesgo, es decir que la entidad financiera posee un apropiado monitorio de sus actividades crediticias y de cobranza, sin embargo, al encontrarse en este rango de porcentaje la COAC debería seguir mejorando esta característica mediante el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Informar de forma periódica el cumplimiento de las normas legales en los procesos de créditos y recuperación de cartera.

- Supervisar el cumplimiento exacto de las políticas tanto de crédito como las de recuperación de cartera vencida.

Una vez obtenido los datos de la aplicación del modelo COSO ERM como estrategia de gestión de cobranza para la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. se pudo verificar la situación en la que se encuentra el área de cobranza y mediante esto proponer posibles soluciones.

A su vez, se identificó que la gestión para la recuperación de cartera tiene varias tergiversaciones en las diferentes actividades que desarrolla esta área, por lo que se determina y se concluye que sería de suma importancia fijar en el reglamento interno ya existente de la cooperativa, normas éticas internas en la recuperación de cartera y políticas de recuperación de cartera vencida como puntos estratégicos para mejorar el ambiente de control interno del área de cobranza, ejecutar una correcta evaluación de riesgo, perfeccionar la información y comunicación existente entre empleados (asesores de crédito) y jefes superiores, y mantener una oportuna supervisión y monitoreo de la información y actividades que se desarrollan dentro de la gestión.

Por otro lado, también se concluye desarrollar un control de procesos de cada una de las etapas de recuperación de cartera mediante la determinación de flujogramas con el fin de guiar de forma correcta el proceso de recuperación de cartera vencida y con ello mejorar de manera conveniente y favorable todas las actividades de control en el área de cobranza que se encuentran inconsistentes.

8.4.2.4. Ejecución

Antes de definir el reglamento, es importante indicar que la institución financiera cuenta con su Reglamento Interno propio donde se establecen las Normas Éticas Internas y el Código de Ética de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos, que establece las pautas éticas en el desarrollo de su actividad principal.

Estos documentos, así como todos los manuales de políticas y procedimientos institucionales, son elaborados por la alta dirección de la Cooperativa, verificados por la Unidad de Riesgos de la institución, y puestos en consideración al Consejo de

Administración para su aprobación y publicación en la intranet, de modo que esté disponible para su lectura y análisis, (Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., 2014).

A continuación, se especifican las normas éticas internas en la recuperación de cartera y políticas aplicadas a la misma; es relevante indicar que dichas reglamentaciones podrán incluirse en el reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., con el fin de fortalecer la gestión en la recuperación de cartera vencida; y ser aprobadas por el Consejo de Administración y a la vez ponerlas en práctica:

a) Reglamento Interno

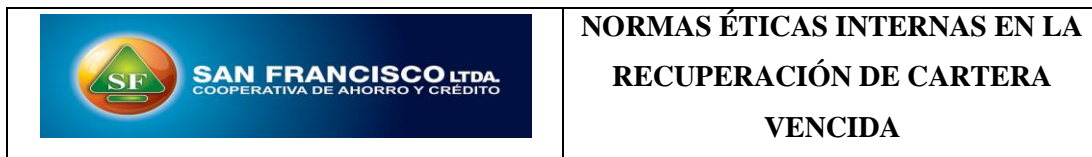
Ámbito de aplicación

El presente Reglamento tiene la finalidad de normar el procedimiento ético en la recuperación de cartera vencida en microcrédito de la Cooperativa San Francisco a través de un conjunto de políticas, normas, y procedimientos acordes con las diferentes disposiciones emitidas por los organismos de control, que permitan evaluar profesionalmente la gestión y riesgo crediticio.

Disposiciones generales

El reglamento es aplicable al área de recuperación de cartera y cobranza de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. y servirá para regular y controlar la gestión de cobranza. Por consiguiente, este reglamento se aplicará a todas y cada una de las personas involucradas durante todo el proceso de recuperación de cartera vencida, como: asesores de crédito, deudores, jefe de negocios.

Normas éticas internas en la recuperación de cartera.



Las normas éticas en la recuperación de cartera tienen por objetivo alcanzar que los derechos tanto de la cooperativa como del socio deudor no sean vulnerados y exista el respeto en relación a los derechos y obligaciones contraídas por cada una de las partes, esto con el propósito de mediar con justicia y solidaridad las diferentes causas que pudieran haber ocasionado el incumplimiento en el pago de la deuda por parte de socio y llegar a un acuerdo justo.

Dentro de las normas éticas en la recuperación de cartera se proponen las siguientes:

- a) No se podrán realizar ofrecimientos de descuentos o cancelación de intereses con la finalidad de conseguir que el socio realice su pago de la deuda, o hacer creer al socio que podrá gozar de dichos beneficios, excepto de estar debidamente autorizado por la cooperativa.
- b) En las diferentes etapas de recuperación de cartera, el socio deudor acceda al pago de la deuda, el gestor de negocios deberá documentar por escrito el compromiso de pago, mismo que constará la rúbrica del deudor y del gestor, como constancia de compromiso de pago y por ende recuperación de cartera.
- c) Es obligación de la cooperativa de ahorro y crédito estipular la forma de pago que se pactara con el socio, los compromisos adquiridos al pago de la deuda señalando términos y condiciones en caso de no cumplir con las obligaciones de pago. Dichos documentos deberán suscribirse por persona facultada por el Gerente de negocios de la agencia o sucursal.
- d) Realizar todo lo que se pueda en ayudar a los socios deudores a encontrar la solución en caso de morosidad en el crédito y con esto llegar al cumplimiento

de la deuda, precisamente todo esto enmarcado dentro de los márgenes de negociación autorizados.

- e) No efectuar las refinanciaciones con cargos no autorizados por la legislación vigente o por la cooperativa.
- f) Utilizar toda la documentación legal y obligatoria acorde a la normativa y reglamentos de la cooperativa para conceder crédito, con ello se prohíbe la utilización de formas o papelería que simulen instrumentos legales.
- g) Mantener en incognito el detalle de las correspondencias enviadas a los deudores, es decir, no mencionar en las leyendas expuesta en la parte exterior de la correspondencia que se refiere a una cobranza.
- h) No utilizar pancartas, anuncios o cualquier medio impreso en lugares públicos, o exteriores de los domicilios de los socios deudores, en los que se haga referencia a su adeudo.
- i) Entregar de forma legible, correcta y oportuna la información de la deuda al socio deudor, es decir, toda la información disponible sobre la integración del saldo.
- j) Los responsables del área de cobranza deberán mantener una comunicación contante con el socio deudor cuidando la fina línea de hostigar al socio con llamadas y notificaciones para la respectiva cancelación de la deuda.
- k) En los casos de procedimientos judiciales en que se hayan embargado bienes y que hayan concluido en pago del adeudo, se deberá dar aviso por los conductos legales correspondientes.

En relación a la prevención del lavado de activos y otros delitos:

- Los empleados de la COAC San Francisco Ltda., están obligados en conocer y aplicar las políticas y procedimientos para evitar el lavado de activos que se encuentran estipulados en la legislación vigente y la normativa interna de la misma entidad.
- Los empleados de la COAC San Francisco Ltda., están obligados a reportar al Oficial de Cumplimiento cualquier acto sospechoso o inusual e injustificado que pueda ser tipificado como lavado de activos, u otros delitos inmersos en estas acciones.
- La Unidad de Cumplimiento guardará absoluta reserva sobre los casos que sean reportados en la inflación de prevención del lavado de activos y financiamiento de delitos.

b) Políticas de recuperación de cartera vencida



Para el proceso de recuperación de la Cartera Vencida, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión “San Francisco” Ltda., considerará las siguientes políticas:

Cartera vigente

- El área de cobranza deberá revisar la cartera vigente de manera diaria.
- Calificar y categorizar la cartera de clientes por fechas de vencimiento y por el nivel de riesgo.
- La COAC San Francisco realizará débitos automáticos de la cuenta del socio en la fecha de vencimiento previo consentimiento del socio.
- Efectuar llamadas y mensajes recordatorios a los socios con 72 y 24 horas de anticipación al vencimiento de la cuota.
- Evaluación de la cartera periódicamente considerando: capacidad de pago, solvencia del deudor, garantías, y cumplimiento de los términos estipulados.
- Consultar a las centrales de riesgo antes de conceder un crédito.

- Mantener capacitados a todo el personal involucrado directamente con la concesión de créditos.
- A los socios que muestren antecedentes de morosidad se les notificará con 6 días de anticipación al vencimiento de su obligación.
- Para la reestructuración se deberá mantener el cobro de todos los intereses por mora, interés normal, gastos de notificación, gastos extrajudiciales, los que deberán ser cancelados previa reestructuración.
- Conceder incentivos materiales a los socios que realicen sus pagos con 15, 30 y 60 días de anticipación.

Cartera vencida

- Notificar al deudor los procedimientos que se tomaran en caso de no cumplir con las obligaciones de pago.
- Visitar al socio para conocer las razones de porque no se ha presentado a realizar los pagos respectivos y mediante esto determinar las acciones futuras.
- Segmentar la cartera vencida de acuerdo a las características comunes de los socios y/o las cuentas.
- Si el socio insiste en el incumplimiento y al no obtener resultados favorables en la tercera notificación gestor de negocios procederá a entregar el listado de los deudores al Gerente de negocios de Agencia o Sucursal.
- El Gerente de negocios de Agencia o Sucursal procederá a notificar mediante llamadas telefónicas a los socios y garantes sobre la situación de la deuda, y pedirá que se acerquen a las oficinas para establecerse nuevas alternativas de pago entre ellas la refinanciación o cancelación total de la deuda.
- Al no llegar a un acuerdo de pago inmediatamente la documentación pasará al área jurídica para que tome todos los trámites legales.
- La información de la cartera vencida deber ser entregada de manera correcta, oportuna, actualizada y de forma verificable por parte del gestor de negocios al gerente de negocios de la agencia o sucursal.

Refinanciamiento

Según la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2018), establece en el Art. 49 que los créditos refinanciados: Procederá por solicitud del socio cuando éste prevea dificultades temporales de liquidez, pero su proyección de ingresos en un horizonte de tiempo adicional al ciclo económico de su actividad y no sustancialmente extenso, demuestre su capacidad para producir utilidades o ingresos netos que cubran el refinanciamiento a través de una tabla de amortización. El refinanciamiento de la operación concedida con cargo a una línea de crédito, dejará insubsistente dicha línea.

En relación a los antes indicado se fijarán las siguientes políticas de refinanciamiento:

- Las operaciones de crédito podrán refinanciarse por una sola vez.
- Los intereses vencidos y de mora, de la operación de crédito original no podrán ser objeto de refinanciamiento.
- El refinanciamiento debe ser solicitado por el titular del crédito a su asesor de crédito, debiendo firmar los documentos respectivos para estos efectos.
- Para acceder al refinanciamiento, el cliente deberá cumplir con las políticas y de riesgo de crédito definidas por la cooperativa.
- Una vez aprobado por la cooperativa de ahorro y crédito el refinanciamiento, el importe de esta nueva operación se destinará a pagar las obligaciones correspondientes. Para ello el cliente deberá instruir a la cooperativa para pagar anticipadamente los respectivos créditos con los fondos de la nueva operación.

c) Control de procesos

 <p>SAN FRANCISCO LTDA. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p>	<p>CONTROL DE PROCESOS EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA</p>
---	---

El control de procesos en la cartera vencida se especifica las diferentes etapas de recuperación de la misma que la cooperativa debiera aplicar para mejorar su gestión de cobranza para la cartera vencida. Los procesos de recuperación de cartera se presentan a continuación:

Etapas de recuperación

- **Comunicación preventiva**

Se comunica al prestatario un día antes de que se cumpla la fecha de pago de la cuota del crédito como un recordatorio.

El procedimiento de recuperación de préstamos vencidos está dividido en tres etapas:

- **De 1 a 5 días vencido**

Gestión de negocios

Imprime reporte de morosidad y establece acciones de seguimiento de los créditos vencidos.

Realiza llamadas telefónicas solicitando al deudor el pago de los valores atrasados.

Efectúa seguimiento mediante reporte de morosidad de los créditos incumplidos en el caso de no encontrar respuesta por parte del deudor.

- **De 6 a 15 días vencidos**

Imprime segunda notificación para deudor y garante y entrega en el negocio, domicilio o lugar de trabajo.

Recibe firma en la notificación señalando la fecha y la hora y la persona que recibe la notificación.

Establece compromiso de pago y llena hoja de seguimiento de créditos vencidos.

- **Mayor a 15 días hasta 45 días vencidos**

Entrega tercera notificación exigiendo el pago a fin de evitar consecuencias legales y establecen compromiso de pago.

Visita deudor, garante y entrega notificación por parte del gerente de negocios y registra en la hoja de seguimiento y adjunta en el file.

De más de 90 días vencidos

- En el caso de no proceder al pago de la deuda dar a conocer al Gerente de Negocios de Agencia o Sucursal cumpliendo los 90 días para análisis y traspaso al usuario de cobranzas, previo análisis de riesgo.
- En el caso de los créditos en estado judicial los Gerentes de agencia o sucursal deberán enviar el informe respectivo a la unidad de riesgo con copia al área jurídica, para que el departamento jurídico asigne al abogado, una vez analizado el informe de cada gerencia, el mismo que será adjuntado a la carpeta de créditos con firma del gestor y gerente de agencia o sucursal.
- En el momento que se realiza la entrega de las carpetas a los abogados por parte del gerente de cada oficina de la cooperativa deberán estar en el sistema en estado judicial.
- Luego de la entrega de las/los files de carpetas el gerente de cada oficina será el responsable de su seguimiento mediante el abogado interno de la Cooperativa.

Abogados internos de la cooperativa

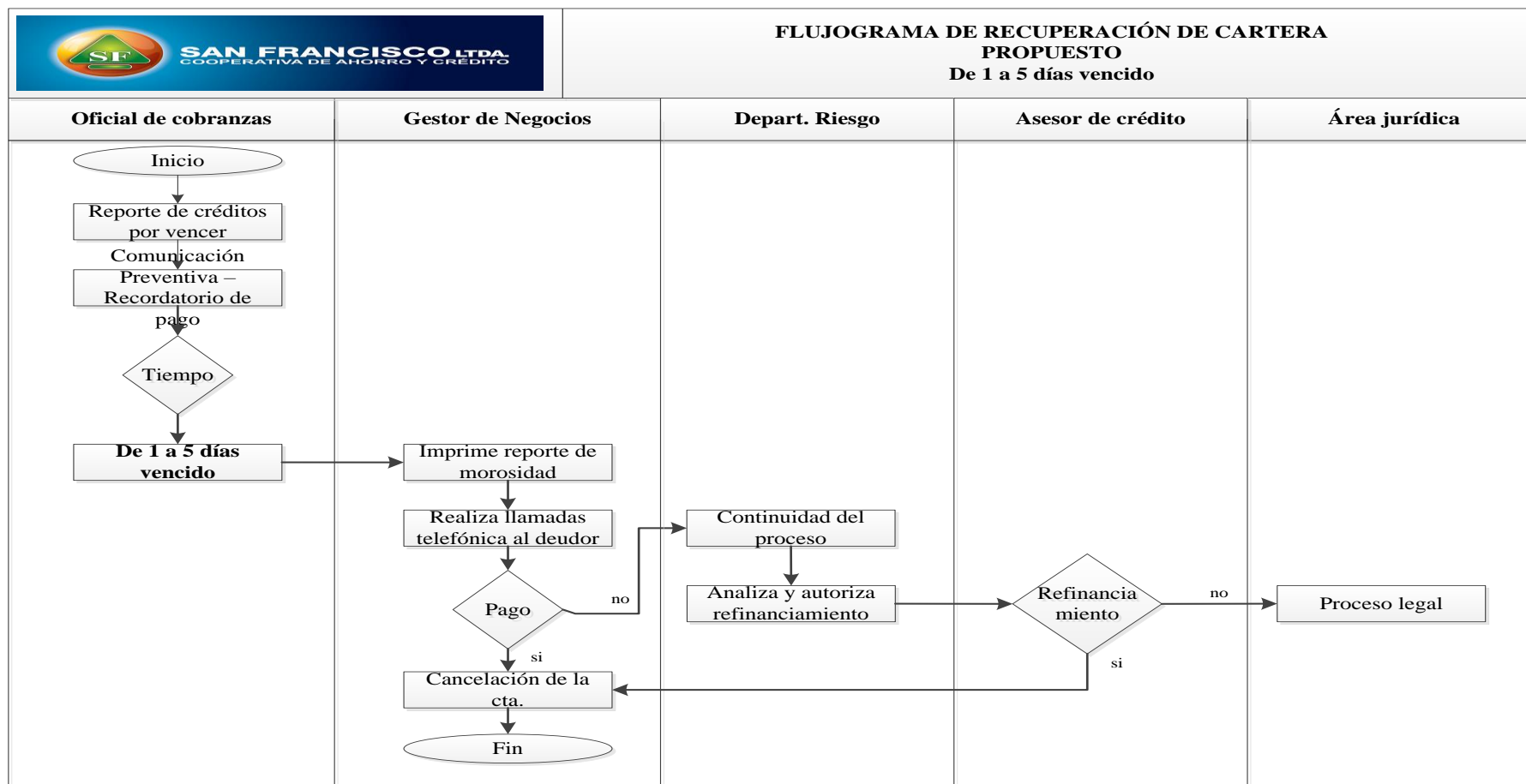
Recibe la documentación para el trámite judicial, tales como:

- Pagare original
- Tabla de amortización a la fecha de entrega
- Copias de cedula y certificados de votación
- Copias de solicitudes de crédito
- Copias de escritura
- Otros documentos de bienes de los deudores
- Información necesaria para el caso

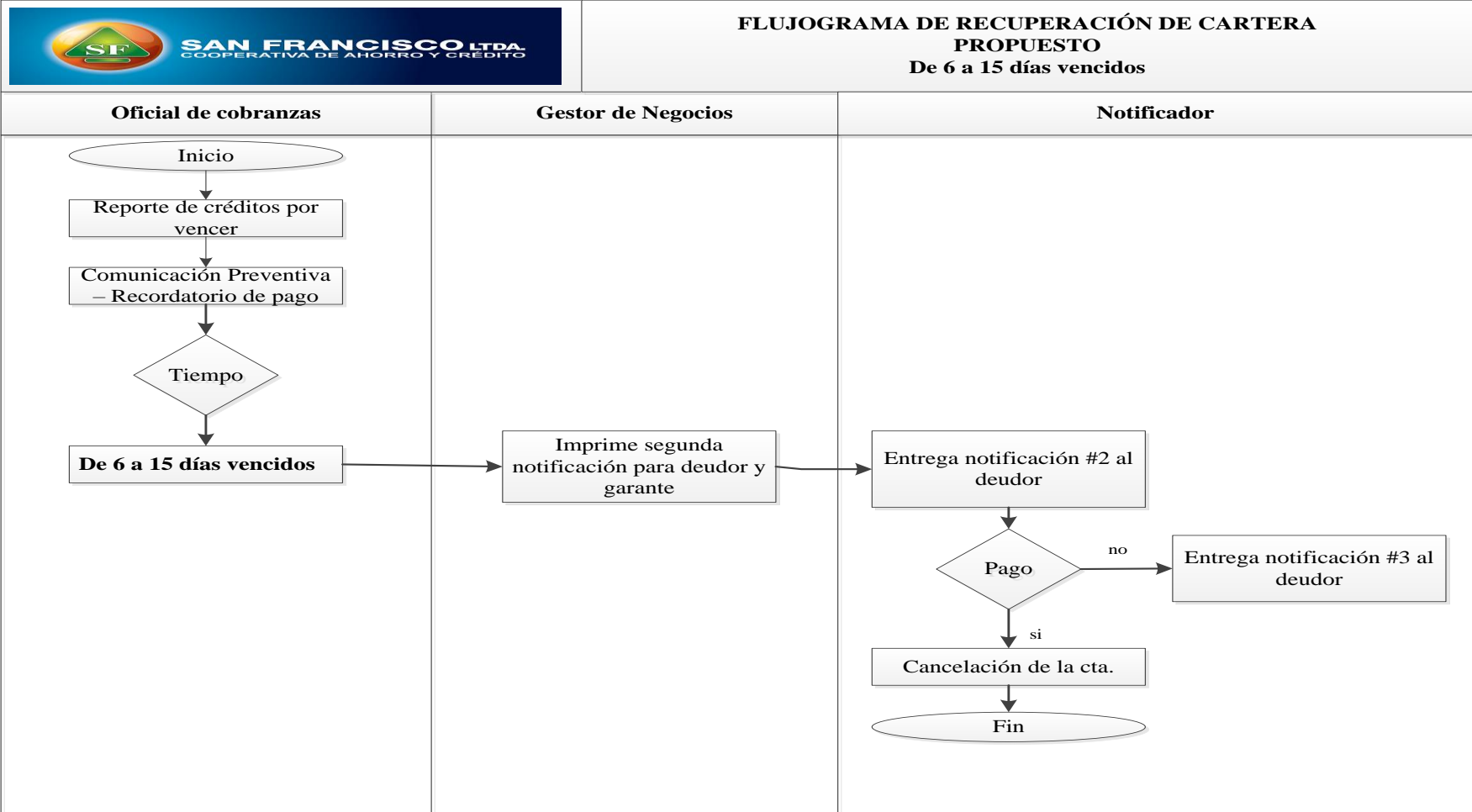
Asesor legal

Será el encargado de realizar el seguimiento de los avances del proceso legal a cargo de los abogados.

Flujograma sugerido para la recuperación de cartera en diferentes etapas.



Elaborado por: Luis Arcos

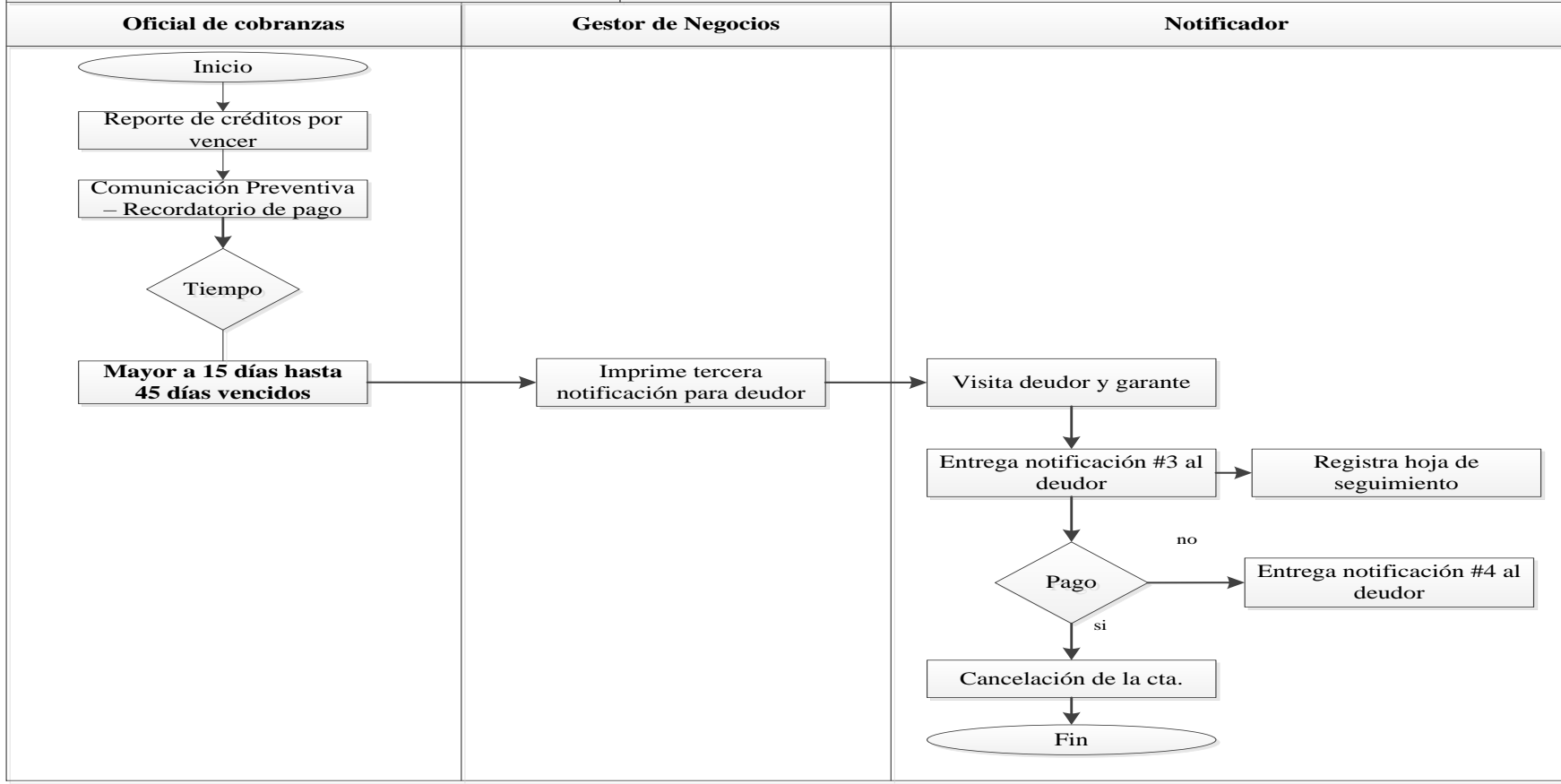


Elaborado por: Luis Arcos

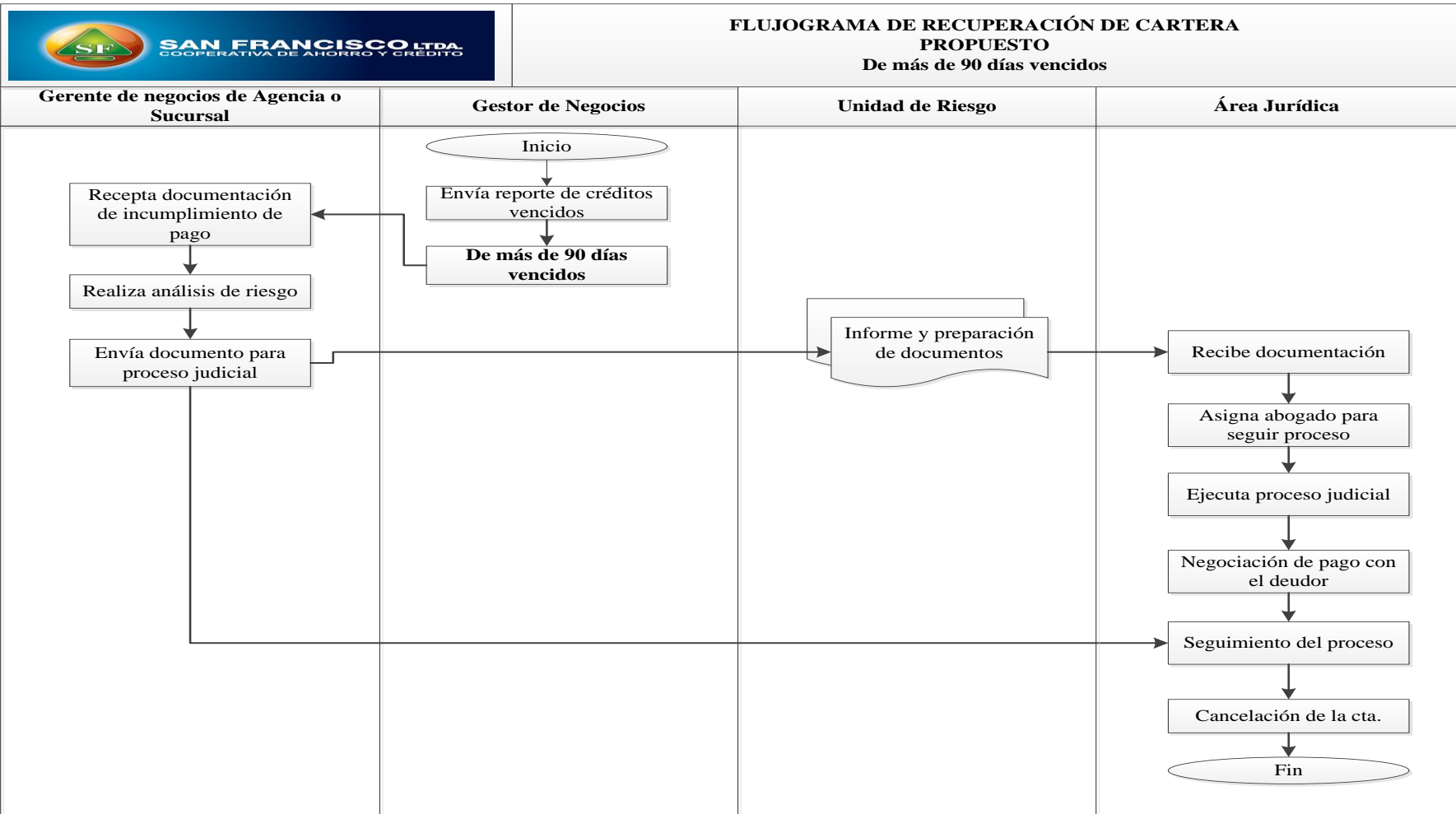


SAN FRANCISCO LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

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



Elaborado por: Luis Arcos



Elaborado por: Luis Arcos

8.4.2.5. Retroalimentación

La retroalimentación es un proceso por el cual el modelo COSO ERM propuesto, una vez aplicado, se vuelve al inicio del proceso con el fin de emplear nuevamente el modelo y obtener resultados esperados, esta reanudación del proceso se lo puede desarrollar en un determinado tiempo seguido de una correcta evaluación para conocer las inconsistencias del modelo COSO ERM.

El modelo inicia con una planificación antes de aplicar el modelo, en esta planificación consta el compromiso de la alta dirección y un plan de trabajo, luego se especifican los componentes del modelo COSO ERM mismo que para seguir el proceso y obtener el informe de resultados se aplican indicadores los cuales muestran a través de su contenido recomendaciones al gerente de negocio y a los demás empleados del área de cobranza lo que se podría implementar o mejorar en la gestión de cobranza para la cartera vencida o a su vez indicar que se lleva bien los procesos, mientras que en la etapa de la ejecución es donde se aplican los procesos a implementar o mejorar. Si una vez aplicado, los resultados obtenidos no son los esperados, se realiza una retroalimentación, es decir, se empieza de nuevo.

Es importante indicar que el modelo COSO ERM se aplicó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., del cual se obtuvo como resultado que esta entidad tiene algunas falencias dentro del área de recuperación de cartera vencida según los indicadores obtenidos y en base a ello se propuso establecer unas normas éticas internas en la recuperación de cartera y políticas de recuperación de cartera vencida, además de fijar un nuevo control de cada uno de los procesos en las etapas de recuperación de cartera mediante el desarrollo y guía de flujogramas. Cabe mencionar que para la aplicación de este modelo en la cooperativa se la realizó previa autorización de la alta dirección y el gerente de negocios. Una vez puesta en aplicación general del modelo y acorde a los resultados palpables que se obtengan, se prevé realizar una retroalimentación en un lapso de seis meses a partir de la aplicación.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2016). *Estructura y funcionamiento del sistema financiero del Ecuador*. Ibarra: VisionFund.
- Alarcón, M., Rodríguez, M., Gómez, M., Blázquez, J., Millán, Á., Díaz, E., & Consuegra, D. (2014). *Investigación de Mercados*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=dKTIAgAAQBAJ&pg=PA34&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwikzeDm4vnbAhXCtVkkKHcywAGAQ6AEILDA B#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20descriptiva&f=true>
- Almeida, E. (2011). *Aplicacion del modelo de supervivencia de Cox al caso de la banca ecuatoriana*. Quito: Escuela Politecnica Nacional.
- Altamirano, L. (2017). *La educación financiera y su incidencia en la cartera vencida de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Tecnologica Indoamérica .
- Ambrosone, M. (2015). *La administración del Riesgo Empresarial: una responsabilidad de todos - El Enfoque COSO* . Mexico: PricewaterhouseCoopers .
- Andrade, A. (2015). *Análisis del comportamiento de las tasas de interés sobre la política del Sistema Financiero*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Armijos, D., & Oña, J. (2015). *Modelo de gestión de crédito y cobranza para recuperar cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito san miguel de los bancos y sus tres agencias que la integran*. Quito: Universidad Politecnica Salesiana.
- Arteaga, H., Intriago, D., & Mendoza , K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 421-431. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802887.pdf>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (18 de mayo de 2018). *www.bbva.com*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/analizan-las-entidades-financieras-las-operaciones-credito/>
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Buero, E. (2016). *Métodos y técnicas efectivas de cobranzas*. Buenos aires. Obtenido de

http://www.cursosdecobranzas.com.ar/metodos_y_tecnicas_efectivas_de_cobranzas.htm

- Camacho, W., Gil, D., & Paredes, J. (2017). Sistema de control interno: importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>
- Castillo, A., Montero, M., & Montilla, M. (2016). Introducción a los sistemas financieros. In A. Castillo, M. Montero, & M. Montilla, *Introducción a los sistemas financieros* (p. 87). Andalucía, España: UGT Andalucía.
- Cerón, J., Mera, P., Llangarí, V., Fernández, D., & Villamarín, J. (2017). Estrategias de recuperación de cartera vencida en los segmentos 4 y 5 del sistema financiero popular y solidario del Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/recuperacion-cartera-ecuador.html>
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). Quito: Asamblea Nacional.
- Concepto Definición. (19 de Agosto de 2014). *conceptodefinition.de*. Obtenido de <http://www.conceptodefinition.de/direccion/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. (2017). *Memoria 2017*. Ambato: Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. .
- Cooperativa de Ahorro y Credito San Francisco Ltda. (2014). *Memoria sostenible*. Ambato: Cooperativa de Ahorro y Credito San Francisco Ltda.
- Córdova, S. (2013). *Análisis de la Calidad y Eficiencia de la Cartera del Microcrédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo y su Influencia en el Valor Económico, en un Período Comprendido entre Diciembre del 2004 y Diciembre del 2012*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Corporación Financiera Nacional. (2015). *Manejo prudente del crédito*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/.../MODULO-IV-MANEJO-PRUDENTE-DEL-CRÉDITO-PAR>.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2014). *Unión Católica de Apoyo al Desarrollo Comunitario* . Quito: UCADE.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2019). *Quiénes somos*. Quito: CONAFIPS.

- Cortez, D., & Burgos, J. (septiembre de 2016). La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/riesgo.html>
- EAE Centro de estudios y Morosología. (2014). *Business School*. Obtenido de Business School: <http://www.icog.es/files/guiaiae.pdf>
- Espino, G. M. (2016). Recuperación de Cartera Vencida. Obtenido de <https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/recuperacion-de-cartera-vencida/>
- Federico, M., & Loguzzo, H. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones*. Florencio Varela - Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Fonseca, O. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones*. Lima. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es&sa=X&ei=niByVJyJOcGjNu6SgugP&redir_esc=y#v=onepage&q=control%20interno&f=true
- García, G. (2013). *Investigación Comercial*. México: Esic Editorial.
- García, M. (Agosto de 2014). *Modelo de gestión de crédito - cobranza y cartera vencida en la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito 23 de Mayo Cia. Ltda. en la ciudad de Quito*. Santo Domingo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- García, R., Chacón, A., & Aguirre, M. (2011). *Preferencias en el uso de productos y servicios Financieros que ofrecen las instituciones del Sistema Financiero regulado ecuatoriano. Año 2011. Plaza: Ambato*. Ambato: Universidad Particular de Loja.
- Gómez, L., & Checo, H. (2014). La Gestión del Riesgo de Crédito como herramienta para una Administración Financiera eficiente. Un estudio de caso. *Revista Científica de la UCSA*, 24-32. Obtenido de http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522014000100004#corres
- Gonzalez, J. (2015). La Naturaleza de la Administración. *Revista Aglala*.

- Gutiérrez, A. (2013). *Diseño de manual de control interno administrativo contable con base a enfoque coso i y ii, aplicado a las empresas televisivas de la ciudad de San Miguel*. El Salvador: Universidad Santo Tomás.
- Gutiérrez, O. (2015). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*, 45-54.
- International Standard Organization. (13 de Mayo de 2018). *www.iso.org*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Junta de política y regulación monetaria y financiera . (2018). *Codificación de regulaciones monetarias, financieras, de valores y seguros*. Quito: Libro I: Sistema monetario y financiero.
- Lascano, L. (2013). *Reingeniería de Procesos y procedimientos y su incidencia en la conceción de créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- León, A., Risco, E., & Alarcón, C. (2014). Estrategias de aprendizaje en educación superior en un modelo curricular por competencias. *Revista de la Educación Superior*, 123-144. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60432737006>
- Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financieropopular y solidario. (2013). Quito: Constitución de la República.
- Lopez, D. (2017). *Caja de ahorro: Qué es y cuáles son sus beneficios*. Mexico: Nuevo Sur.
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=b8_hBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=henry+fayol+proceso+administrativo&ots=559NhhsJmh&sig=O93jSRjT9YeiDOtYavUqBQojHfY#v=onepage&q=henry%20fayol%20proceso%20administrativo&f=true
- Mancheno, J. (2017). *Las 5 cooperativas de ahorro y crédito más antiguas de Ecuador*. Grupo Mancheno Villacres.
- Maranto, M., & González, E. (Febrero de 2015). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de <http://www.uaeh.edu.mx/virtual>
- Masapanta, M. (2016). *La morosidad de la cartera de microcrédito y su incidencia en los ingresos financieros de la cooperativa de ahorro y crédito CACPECO Cia. Ltda*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.

- Mayorca, E., & Aguilar, G. (2016). Competencia y calidad de cartera en el mercadomicrofinanciero peruano, 2003-2015. *Economía*, 67-93. Obtenido de revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/download/16514/16869
- Mera, J., & Ordoñez, R. (2017). Cartera de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Medic&Services S.A. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad-medic&servicessa.html>
- Molina , S. (2015). *El ciclo de crédito*. Madrid: LID. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=CaR7CAAAQBAJ&pg=PT123&dq=LAS+CINCO+LLAVES+DEL+%C3%89XITO+EN+UNA+GESTION+DE+COBRANZA+EFFECTIVA.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi-tJGbn_nbAhXBvVMKHee5BwUQ6AEIJjAA#v=onepage&q=LAS%20CINCO%20LLAVES%20DEL%20%C3%89XITO%20EN%20UNA%](https://books.google.com.ec/books?id=CaR7CAAAQBAJ&pg=PT123&dq=LAS+CINCO+LLAVES+DEL+%C3%89XITO+EN+UNA+GESTION+DE+COBRANZA+EFFECTIVA.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi-tJGbn_nbAhXBvVMKHee5BwUQ6AEIJjAA#v=onepage&q=LAS%20CINCO%20LLAVES%20DEL%20%C3%89XITO%20EN%20UNA%20)
- Morales , A., & Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Naranjo, A. (2017). *La administración de riesgo operativo y la cartera vencida en microcrédito de las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno de la provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Naranjo, C. (9 de Noviembre de 2017). Situación actual de la Cooperativa San Francisco. (L. A. Jordan, Entrevistador)
- Navarro, M., & Lladó, D. (2014). *La gestión escolar una aproximación a su estudio*. Bloomington: Palibrio LLC.
- Organización de los Estados Americanos. (2013). *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Organización de los Estados Americanos.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232.
- Peláez, A., Rodríguez, J., & Ramírez, S. (2010). *Entrevista*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf

- Ponce, P. M. (29 de Junio de 2012). *MP CONSULTORES*. Obtenido de MP CONSULTORES: <http://manuelponcepolanco.blogspot.com/2012/06/como-realizar-una-cobranza-exitosa.html>
- Real Academia Española. (21 de Mayo de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=organizaci%C3%B3n>
- Revelo, S. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa "Profemac" de la ciudad de Tulcán*. Tulcan: Universidad Regional Autonomo de los Andes.
- Rubio, J. (2015). *Gestión de credito y la recuoeración de cartera de la cooperativa de ahorro y credito OSCUS Ltda. en la ciudad de Ambato* . Ambato: Unversidad Tecnica de Ambato.
- Sagner, A. (2013). El influjo de cartera vencida como medida de riesgo de crédito: analisis y aplicación al caso de Chile. *Revista de analis económico*, 27-54. Obtenido de <http://www.rae-ear.org/index.php/rae/article/view/352/518>
- Sánchez, L. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgos. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 43-50.
- Seps. (2017). *Conformacion del sistema financiero popular y solidario*. Quito: SEPS.
- SEPS. (2018). *SEGMENTACION ACTIVOS 2018 - SEPS*. Obtenido de http://www.seps.gob.ec/documents/20181/769168/SEGMENTACION+_ACTIVOS_2018.pdf/3f875ce7-0184-4b66-a624-f835297cbafc?version=1.0
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2012). *Descripción y ampliación del uso de cartera de vivienda para la CFN*. Obtenido de http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/SBS/anexo_resol_SBS-2012-0923.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Nueva Segmentación Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Superintendencia de economía popular y solidaria. (2019). *Preguntas del sector financiero*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/preguntas-frecuentes>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidario. (2016). *Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito: SEPS.

- Talledo, J. (2014). *La morosidad de la cartera de créditos a la microempresa de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y su relación con la competencia*. Lima, Peru: SBS Documentos de Trabajo.
- Tapia, E. (7 de diciembre de 2015). La morosidad creció en los créditos de consumo este 2015. *El comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/morosidad-creditos-consumo-deudas-ecuador.html>
- Tapia, I. (08 de Julio de 2016). *Estrategias de Cobranza*. Obtenido de Documents.mx: <http://documents.mx/documents/presentacion-modelo-scoring-cobranzas.html>
- Tiape, J. (2014). Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Publicando*, 125-148. Obtenido de [file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-PropuestaDeFasesParaLaPlaneacionEstrategicaEnLasCo-5833492%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-PropuestaDeFasesParaLaPlaneacionEstrategicaEnLasCo-5833492%20(1).pdf)
- Toapaxi, A. (2018). *Modelo de Gestión para disminuir la cartera vencida en el departamento de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda*. Puyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2015, Mayo 25). *ResearchGate*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/265872831_METODOS_DE_RECOLECCION_DE_DATOS_PARA_UNA_INVESTIGACION
- Urzúa, C., & Borja, G. (2016). *¿Conoces qué es el buró de crédito y cómo funciona?* Mexico: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.
- Vargas, C., & Lategana, J. (2015). La evolución de las herramientas de control de gestión. *Argentina de Investigación en Negocios*, 71-84. Obtenido de <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v1n2a07>
- Velarde, K. (2017). *Diseño de manual de crédito y cobranza para la empresa Angel Aguilar*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Vera, C., & Titelma, D. (2013). *EL SISTEMA FINANCIERO EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE*. SANTIAGO DE CHILE : CEPAL.
- VII Jornadas de Supervisión de la economía popular y solidaria*. (Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.jornadaseps.com/wp-content/uploads/2018/10/01.-El-desarrollo-de-la-economia%CC%81a-popular-y-solidaria-en-el-Ecuador.pdf>

Villalona, N. (18 de Mayo de 2014). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/18/direccion-y-liderazgo/>

ANEXOS

Encuesta dirigida a los asesores de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua.

Objetivo: Obtener información referente a la gestión de la cartera vencida de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua.

Cuestionario

1.- ¿Cuenta la cooperativa con una política de crédito para el otorgamiento de un préstamo?

Si ()

No ()

2.- ¿Cuál es el monto más solicitados por los socios de la cooperativa?

Entre 300 – 1000 ()

1001 – 4000 ()

4001 – 8000 ()

8001 – 12000 ()

12001 – en adelante ()

3.- ¿Qué tipo de crédito es el más solicitado?

Consumo ()

Micro crédito ()

Hipotecario ()

Colateral (con póliza) ()

Rotativo ()

4.- ¿Antes de otorgar el crédito al socio la cooperativa revisa la situación financiera de la persona?

Nunca ()

Casi nunca ()

A veces ()

Con frecuencia ()

Siempre ()

5.- ¿La cooperativa realiza seguimiento al destino de los créditos una vez otorgados?

Nunca ()

Casi nunca ()

A veces ()

Con frecuencia ()

Siempre ()

6.- ¿Maneja actualmente la cooperativa un plan para la recuperación de cartera atrasada?

- Nunca ()
- Casi nunca ()
- A veces ()
- Con frecuencia ()
- Siempre ()

7.- Según su criterio ¿Cómo califica el procedimiento actual de recuperación de cartera que tiene la cooperativa?

- Eficiente ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Aceptable ()
- Débil ()

8.- ¿Ha recibido usted constantemente capacitaciones para el mejoramiento de gestión y análisis de créditos para que los mismos sean otorgados?

- Nunca ()
- Casi nunca ()
- A veces ()
- Con frecuencia ()
- Siempre ()

9.- ¿Cómo calificaría según su criterio la cartera de crédito de la cooperativa?


- Excelente ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Pésimo ()
- Débil ()

10.- ¿Estaría de acuerdo en que se implante un plan integral que contemple en la recuperación de la cartera, que favorezca a su cooperativa?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Indeciso ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

Gracias por su colaboración...

Fase I: Ambiente de control

			
Ambiente de control			
Nombre:			
Cargo:			
Función:			
Detalle	Opción		
	Si	No	Observación
1. Compromiso con la integridad y valores éticos			
Los jefes departamentales del área implicada muestran un buen ejemplo de lo que está bien o lo que está mal.			
Existe un compromiso en conocer y aplicar los valores y la ética expuesta por la entidad.			
Hay procesos establecidos para evaluar el desempeño de los empleados en función del estándar de conducta esperados de la organización en el área de créditos.			
Cuando se identifican bajos desempeños de los empleados. Se toman medidas correctivas de manera oportuna			
2. El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno			
El directorio perteneciente al área de crédito reconoce sus responsabilidades de supervisión a sus empleados.			
Se evalúa periódicamente las habilidades de los empleados que permita verificar el cumplimiento de las gestiones de cobranza y mediante ello tomar decisiones.			
El jefe de área ejecuta controles internos para verificar el adecuado desarrollo de las operaciones.			
3. La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una			

apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.			
El directorio utiliza de manera apropiada la estructura organizacional para soportar el logro de los objetivos planteados dentro del departamento de créditos y cobranza.			
Esta adecuadamente distribuidos los empleados dentro del área de crédito que permita ejercer las funciones correspondientes y cumplir con las metas.			
Los empleados conocer sus funciones y responsabilidades para realizar sus funciones adecuadamente y en el tiempo preciso.			
Se efectúan reuniones constantes entre los jefes y asesores de crédito.			
El Comité de Control de riesgo vigila constantemente la información más sensible, los hechos significativos e inusuales.			
El Consejo de vigilancia supervisa y realiza el seguimiento de las acciones inconstantes.			
4. La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos			
Existen políticas que reflejen el compromiso de empleados en cumplir con los objetivos institucionales.			
Él encarga de área de creaditos evalúa constantemente las competencias de sus encargados.			
La entidad brinda capacitaciones constantes a sus colaboradores en especial a los asesores de crédito.			
Se ha desarrollado un plan de contingencia en caso de existir un alto porcentaje cartera de créditos atrasadas.			
5. La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de Control Interno en función de los objetivos			

El jefe de área busca los medios necesarios para informar a sus superiores sobre el cumplimiento y desempeño del departamento de crédito y cobranza.			
El área de crédito fija medidas de incentivos y recompensa a sus mejores empleados o aquellos que cumplen con las metas propuestas.			
El directorio asigna responsabilidades, desarrollar medidas de desempeño y evaluar el desempeño.			

Elaborado por: Luis Arcos

- **Condiciones de medida**

Total preguntas	20
Total puntos fuertes	
Total puntos débiles	

- **Indicador**

$$\frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} * 100 = \%$$

- **Medidas de calificación:**

Nivel de Confianza	Bajo	Moderado	Alto
Rango Porcentaje	1-40	41-60	61-100
Nivel De Riesgos	Alto	Moderado	Bajo

Fase II: Evaluación de los riesgos



EVALUACION DE RIESGO

Nombre:

Cargo:

Función:

Detalle	Opción		
	Si	No	Observación
6. Objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con estos objetivos			
Existen objetivos definidos sobre el adecuado control de los riesgos de crédito existentes.			
Existe algún plan que determine la tolerancia al riesgo en el otorgamiento de los créditos.			
Todos los procesos de crédito y cobranza se sujetan a las normas contables aplicables vigentes.			
Se cumplen normas externas aplicables a los créditos atrasados.			
Se comunican el alcance de las metas por parte de los asesores de crédito.			
Se refleja el cumplimiento de las leyes y regulaciones a los créditos otorgados.			
7. La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados			
La gerencia conjuntamente con el jefe de área de crédito y cobranza evalúa los riesgos generados en la cartera de créditos atrasados.			
Analiza factores internos y externos que afecta al logro de las metas propuestas.			

La entidad aplica mecanismos de evaluación de riesgos crediticios.			
Son analizados los riesgos a través de algún tipo de proceso.			
Se han tomados acciones correctivas inmediatas al identificar créditos atrasados			
Existe esquemas de cómo responder efectivamente ante la presencia de los riesgos crediticios.			
8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.			
Ante algún tipo de fraude, la entidad predispone de algún plan de contingencia.			
9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de control interno			
El proceso de identificación de riesgos considera cambios en el ambiente regulatorio, económico y físico en que opera.			
Existen los mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que influyen en la consecución de los objetivos institucionales.			

Elaborado por: Luis Arcos

- **Condiciones de medida**

Total preguntas	15
Total puntos fuertes	
Total puntos débiles	

- **Indicador**

$$\frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} * 100 = \%$$

- **Medidas de calificación:**

Nivel de Confianza	Bajo	Moderado	Alto
Rango Porcentaje	1-40	41-60	61-100
Nivel De Riesgos	Alto	Moderado	Bajo

Fase III: Actividades de control



ACTIVIDADES DE CONTROL

Nombre:

Cargo:

Función:

Detalle	Opción		
	Si	No	Observación
10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable			
Las actividades de control de riesgo crediticio se ejecutan de manera pertinente.			
El jefe de área de crédito realiza un seguimiento a los procesos de las etapas de recuperación de crédito.			
Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios para la recuperación de cartera.			
11. La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos			
Existe algún control automatizado que gestione la recuperación de cartera.			
Se desarrolla actividades de control sobre los créditos otorgados y recuperación de cartera.			
12. La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción			
Existen políticas que den soporte a la recuperación pronta de los créditos otorgados.			

Se comunica la rendición de cuentas por las actividades realizadas en el área de créditos.			
Existe personal responsable para desarrollar las actividades de control del riesgo en el manejo de la cartera de créditos.			
Existen políticas y procedimientos de morosidad y recuperación de cartera actualizadas.			

Elaborado por: Luis Arcos

- **Condiciones de medida**

Total preguntas	9
Total puntos fuertes	
Total puntos débiles	

- **Indicador**

$$\frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} * 100 = \%$$

- **Medidas de calificación:**

Nivel de Confianza	Bajo	Moderado	Alto
Rango Porcentaje	1-40	41-60	61-100
Nivel De Riesgos	Alto	Moderado	Bajo

Fase IV: Información y comunicación



INFORMACION Y COMUNICACION

Nombre:

Cargo:

Función:

Detalle	Opción		
	Si	No	Observación
13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno			
La información que presentan el área de cobranza presenta la información clara y oportuna.			
Los sistemas de información son claros y oportunos.			
Con los sistemas de información se obtienen datos relevantes que sirvan de soporte para la toma de decisiones.			
Como considera la calidad de la información que refleja el área de crédito:			
Accesible			
Actualizada			
Suficiente			
Oportuna			
Verificable			
Correcta			
14. La organización comunica internamente información, incluido objetivos y responsabilidades sobre el Control Interno, necesaria para soportar el funcionamiento del Control Interno			
Existen una eficiente comunicación entre empleados de las diferentes áreas de la entidad financiera,			
Existen adecuados canales de comunicación para que los empleados			

puedan informar sobre posibles irregularidades.			
Existe una comunicación efectiva de las funciones que deben realizar los asesores de crédito.			
Existen métodos de comunicación efectivas en el área de crédito			
Se desarrollan capacitaciones constantes			

Elaborado por: Luis Arcos

- **Condiciones de medida**

Total preguntas	14
Total puntos fuertes	
Total puntos débiles	

- **Indicador**

$$\frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} * 100 = \%$$

- **Medidas de calificación:**

Nivel de Confianza	Bajo	Moderado	Alto
Rango Porcentaje	1-40	41-60	61-100
Nivel De Riesgos	Alto	Moderado	Bajo

Fase V: Supervisión y Monitoreo



MONITOREO

Nombre:

Cargo:

Función:

Detalle	Opción		
	Si	No	Observación
15. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes			
La entidad cuenta con un sistema de monitoreo de riesgos crediticios.			
Se verifica de forma periódica el cumplimiento de las normas legales.			
Se verifica la situación financiera de los prestamistas antes de otorgarle el crédito			
16. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno			
Existe una adecuada estructura organizacional, procedimientos e instrucciones operativas que faciliten el seguimiento del destino de crédito			
Se verifica el cumplimiento de políticas de crédito.			
Se realizan evaluaciones a la gestión y análisis de créditos.			

Elaborado por: Luis Arcos

- **Condiciones de medida**

Total preguntas	6
Total puntos fuertes	
Total puntos débiles	

- **Indicador**

$$\frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} * 100 = \%$$

- **Medidas de calificación:**

Nivel de Confianza	Bajo	Moderado	Alto
Rango Porcentaje	1-40	41-60	61-100
Nivel De Riesgos	Alto	Moderado	Bajo