



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DUCHICELA, EN EL
CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO
2023.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR:

BRYAN ALEXANDER LANDI ALVAREZ

Riobamba – Ecuador

Año 2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DUCHICELA, EN EL
CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO
2023.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: LANDI ALVAREZ BRYAN ALEXANDER

DIRECTOR: ING. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA

Riobamba – Ecuador

Año 2023

© 2023, Bryan Alexander Landi Alvarez

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

Yo, Bryan Alexander Landi Alvarez, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 20 de noviembre de 2023



Bryan Alexander Landi Alvarez

060599714-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, “**MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DUCHICELA, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2023.**”, realizado por el señor: **BRYAN ALEXANDER LANDI ALVAREZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

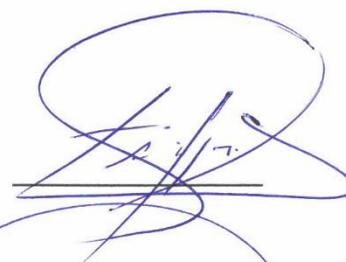
FECHA

ING. Pedro Pablo Bravo Molina
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



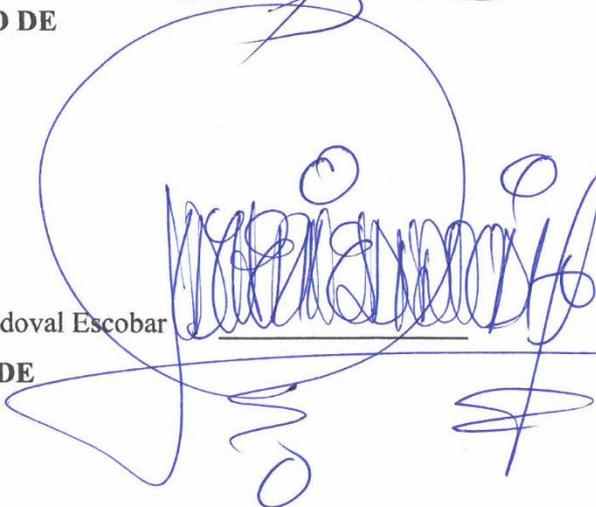
2023-11-20

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2023-11-20

Ph. D. Katherine Elizabeth Sandoval Escobar
**ASESORA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2023-11-20

DEDICATORIA

Los resultados del presente trabajo de investigación van dedicados a toda mi familia, principalmente a mis padres por mantener siempre ese apoyo incondicional en los momentos que más he necesitado, por inculcarme principios y valores que me han enseñado a ser la persona que soy hoy, así mismo, a mis hermanos que supieron darme un consejo y palabras de aliento cuando debía afrontar dificultades, además de ayudarme de manera incondicional cuando más lo necesitaba. Finalmente dedico todo mi esfuerzo y dedicación a mis ángeles en el cielo, mi abuelito Manuel, mi abuelito Alejandro y mi tío Dimas, a quienes siempre los llevaré en mi corazón y serán el motor que me impulse a seguir cumpliendo con las metas que me proponga.

Bryan

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios por la salud que me brinda día tras días y lo que me ha permitido ahora cumplir con esta meta, así mismo quiero agradecer mis docentes quienes Luis Esparza y Katherine Sandoval, quienes formaron parte esencial para el logro de la presente tesis brindándome su apoyo y dirección cuando así lo necesitaba. Este agradecimiento también va para mis amigos Steven, Fabricio y Fernando, quienes hicieron que mi paso en la universidad no sea solo académico sino también lleno de risas y alegrías y por último quiero agradecer a mi mejor amiga Silvana Jiménez quien me brindo su apoyo incondicional durante toda mi estancia en la universidad gratitud eterna a ella.

Bryan

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
RESUMEN.....	xvi
SUMMARY / ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 General.....	3
1.2.2 Específicos.....	3
1.3 Justificación.....	3
1.3.1 Justificación Teórica	3
1.3.2 Justificación Metodológica.....	3
1.3.3 Justificación Práctica	4
1.4 Pregunta de Investigación.....	4

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	5
2.2 Sistema Financiero Nacional	6
1.2.1 Objetivo del Sistema Financiero Nacional	7
2.2.1.1 Captar y Canalizar el Ahorro.....	8
2.2.1.2 Intermediar en el Mercado de Valores.....	8
2.2.1.3 Otorgar Crédito.....	8
2.2.1.4 Ofrecer Servicios Financieros.....	8
2.3 Instituciones del Sistema Financiero Nacional.....	8
2.3.1 Sector Público	9
2.3.1.1 Bancos	10
2.3.1.2 Corporaciones	10

2.3.2	<i>Sector Privado</i>	10
2.3.2.1	<i>Bancos múltiples</i>	11
2.3.2.2	<i>Bancos especializados</i>	11
2.3.2.3	<i>Entidades de Servicios Financieros</i>	11
2.3.2.4	<i>Entidades de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero</i>	11
2.3.3	<i>Subsidiarias o Afiliadas</i>	11
2.4	Sistema Financiero Popular y Solidario	12
2.4.1	<i>Objetivos del Sistema Financiero Popular y Solidario</i>	12
2.4.2	<i>Conformación</i>	13
2.5	Cooperativas de Ahorro y Crédito	13
2.5.1	<i>Normativa Legal</i>	14
2.5.2	<i>Segmentación de las Cooperativas</i>	16
2.5.3	<i>Operaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito</i>	17
2.5.3.1	<i>Operaciones activas</i>	18
2.5.3.2	<i>Operaciones pasivas</i>	18
2.6	Gestión	19
2.6.1	<i>Objetivos de la Gestión</i>	19
2.6.2	<i>Tipos de Gestión</i>	20
2.6.2.1	<i>Gestión estratégica</i>	20
2.6.2.2	<i>Gestión de Calidad</i>	21
2.6.2.3	<i>Gestión de Talento Humano</i>	21
2.6.2.4	<i>Gestión Financiera</i>	21
2.6.2.5	<i>Gestión empresarial</i>	21
2.7	Gestión Empresarial	21
2.7.1	<i>Importancia</i>	22
2.8	Modelos de Gestión	22
2.8.1	<i>Importancia de los modelos de gestión</i>	23
2.8.2	<i>Tipos de modelos de gestión</i>	24
2.9	Modelos de Gestión de Cobranzas	24
2.9.1.1	<i>Banco Guayaquil</i>	25
2.9.1.2	<i>Banco Pichincha</i>	25
2.9.1.3	<i>Banco Produbanco</i>	26
2.9.2	<i>Objetivos de la Gestión de Cobranzas</i>	26
2.9.3	<i>Las 5C's de Crédito</i>	27
2.9.4	<i>Importancia</i>	28
2.9.5	<i>Formas</i>	28

2.10	Análisis Situacional	29
2.10.1	<i>Análisis FODA</i>	30
2.10.2	<i>Análisis Externo</i>	30
2.10.3	<i>Análisis Interno</i>	31
2.10.4	<i>Análisis del entorno general PETS-EL</i>	31

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	33
3.1	Enfoque de la investigación	33
3.1.1.1	<i>Cualitativo</i>	33
3.1.1.2	<i>Cuantitativo</i>	33
3.2	Nivel de Investigación	33
3.2.1	<i>Exploratorio</i>	33
3.2.2	<i>Descriptivo</i>	34
3.3	Diseño de la Investigación	34
3.4	Tipo de Estudio	34
3.4.1	<i>Documental</i>	34
3.4.2	<i>Población y muestra</i>	34
3.4.2.1	<i>Población</i>	35
3.4.2.2	<i>Muestra</i>	35
3.5	Métodos, Técnicas e Instrumentos	35
3.5.1	<i>Método Inductivo</i>	36
3.5.2	<i>Método Deductivo</i>	36
3.5.3	<i>Método Analítico</i>	36
3.6	Técnicas	36
3.6.1	<i>Entrevista</i>	36
3.6.2	<i>Encuesta</i>	36
3.6.3	<i>Observación</i>	37
3.7	Instrumentos	37
3.7.1	<i>Guía de entrevista</i>	37
3.7.2	<i>Cuestionario</i>	37

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	38
-----------	---	----

4.1	Procesamiento, análisis e interpretación de resultados	38
4.1.1	<i>Resultados de la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa Duchicela.</i>	38
4.1.2	<i>Análisis e Interpretación de Encuestas</i>	42
4.1.3	<i>Análisis e Interpretación de Encuestas a los Trabajadores</i>	42
4.1.4	<i>Análisis e Interpretación de Encuestas a los Socios de la Cooperativa</i>	59
4.2	Discusión	73

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	75
5.1	Antecedentes de la Organización	75
5.1.1	<i>Historia</i>	75
5.1.2	<i>Objetivo General</i>	76
5.1.3	<i>Objetivos Específicos</i>	76
5.2	Políticas	76
5.2.1	<i>Misión</i>	76
5.2.2	<i>Visión</i>	77
5.2.3	<i>Valores Corporativos</i>	77
5.2.4	<i>Organigrama Estructural</i>	77
5.3	Diagnostico Situacional	78
5.3.1	<i>Matriz FODA</i>	78
5.4	Análisis Financiero	79
5.4.1	<i>Indicadores</i>	83
5.4.1.1	<i>Liquidez</i>	83
5.4.1.2	<i>Endeudamiento</i>	84
5.4.1.3	<i>Participación de cartera de crédito</i>	85
5.4.1.4	<i>Promedio cuentas por cobrar</i>	86
5.4.1.5	<i>ROA (Rentabilidad Operativa sobre Activo)</i>	87
5.4.1.6	<i>Morosidad</i>	88
5.4.1.7	<i>Indicador de morosidad según número de días</i>	89
5.4.1.8	<i>Solvencia</i>	92
5.5	Propuesta del Modelo de Gestión de Cobranzas	93
5.6	Procedimiento del Modelo	93
5.6.1	<i>Flujogramas de Procesos</i>	93
5.7	Caracterización del Proceso de Crédito	94
5.7.1	<i>Proceso de Concesión del Crédito</i>	94

5.8	Manual de Funciones	95
5.8.1	Oficial de Crédito	95
5.8.1.1	Hoja de ruta	96
5.8.1.2	Hoja de Notificación	97
5.8.2	Acción Preventiva	99
5.8.3	Mora Temprana de 1-5 días	100
5.8.4	Mora Intermedia de 6-15 días	101
5.8.5	Mora Media de 16-30 días	102
5.8.6	Mora Avanzada 31-60 días	103
5.8.7	Trámite Extrajudicial mora de 60 a 91 días	104
5.8.8	Trámite Judicial mora más de 92 días	105
5.8.9	Categorización de Riesgo Según Días de Morosidad	106
5.8.10	Formato de Hojas de Trabajo	107
5.8.11	Planteamiento de Estrategias para la Gestión de cobranzas	110

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1:	Población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela.....	35
Tabla 4-1:	Género al que pertenece	43
Tabla 4-2:	Cargo que desempeña en la cooperativa.....	44
Tabla 4-3:	Considera Importante contar con una planificación	45
Tabla 4-4:	Considera Importante contar con herramientas	46
Tabla 4-5:	Que herramientas se utiliza para la información	47
Tabla 4-6:	Modelos de gestión para disminuir la tasa de morosidad	48
Tabla 4-7:	Factores que influyen en el nivel de morosidad	49
Tabla 4-8:	Se ha aplicado políticas de cobranzas.....	50
Tabla 4-9:	Personal que dé seguimiento a los créditos	51
Tabla 4-10:	Se utiliza para evaluar la morosidad.....	52
Tabla 4-11:	Se ha presentado problemas de liquidez y rentabilidad producto de la morosidad	53
Tabla 4-12:	Se cuenta con un manual de crédito y cobranzas	54
Tabla 4-13:	Días para el castigo de cartera	55
Tabla 4-14:	Un modelo de gestión ayudaría a reducir la morosidad	56
Tabla 4-15:	Se realiza la evaluación periódica de la cartera de morosidad	57
Tabla 4-16:	Argumentos comunes por parte de los socios	58
Tabla 4-17:	Género con el que se identifica	59
Tabla 4-18:	Rango de edad al que pertenece	60
Tabla 4-19:	Como conoció sobre la cooperativa.....	61
Tabla 4-20:	Relación con la cooperativa.....	62
Tabla 4-21:	Frecuencia del uso de servicios de la cooperativa.....	63
Tabla 4-22:	Existencia de dificultad de pago de obligaciones	64
Tabla 4-23:	Proceso de cobranzas claro y transparente	65
Tabla 4-24:	Información proporcionada por la cooperativa a los socios	66
Tabla 4-25:	Forma de pago de su preferencia.....	67
Tabla 4-26:	Valores del personal encargado de la gestión de cobranzas	68
Tabla 4-27:	Recordatorios de pago de las obligaciones de crédito	69
Tabla 4-28:	Beneficios por el cumplimiento de obligaciones.....	70
Tabla 4-29:	Alternativas de pago por parte de la cooperativa.....	71
Tabla 4-30:	Capacitaciones y talleres de educación financiera	72
Tabla 5-1:	Matriz DAFO Cooperativa Duchicela.....	78
Tabla 5-2:	Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela	79

Tabla 5-3: Índice de Liquidez	83
Tabla 5-4: Indicador de Endeudamiento.....	84
Tabla 5-5: Índice de Participación de Cartera de Crédito.....	85
Tabla 5-6: Indicador de Cuentas por Cobrar.....	86
Tabla 5-7: Indicador ROA	87
Tabla 5-8: Índice de Morosidad	88
Tabla 5-9: Morosidad de 1 a 30 días.....	89
Tabla 5-10: Morosidad de 31 a 90 días.....	89
Tabla 5-11: Morosidad de 91 a 180 días.....	90
Tabla 5-12: Morosidad de 181 a 360 días.....	91
Tabla 5-13: Morosidad de más de 360 días.	91
Tabla 5-14: Índice de Solvencia.....	92
Tabla 5-15: Manual de Funciones para el Oficial de Crédito y Cobranzas.	95
Tabla 5-16: Hoja de Ruta.....	96
Tabla 5-17: Modelo de Notificación de Cobranzas.	97
Tabla 5-18: Modelo de Notificación Judicial para Cobranzas.....	98
Tabla 5-19: Categorización por días de morosidad.....	106
Tabla 5-20: Modelo de Solicitud de Crédito para Socio/ Garante.....	107
Tabla 5-21: Cuadro de Estrategias	110

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	Esquema bibliográfico para la estructura del marco teórico	6
Ilustración 2-2:	Funciones del Sistema Financiero Nacional	7
Ilustración 2-3:	Instituciones que Conforman el Sistema Financiero Nacional	9
Ilustración 2-4:	Conformación del Sistema Financiero Privado	10
Ilustración 2-5:	Conformación del Sector Popular y Solidario.....	13
Ilustración 2-6:	Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito	17
Ilustración 2-7:	Objetivos de la Gestión de Cobranzas	27
Ilustración 2-8:	Componentes de las 5 C del Crédito.....	28
Ilustración 2-9:	Matriz FODA	30
Ilustración 2-10:	Factores que comprenden el diagrama PETSEL.....	31
Ilustración 4-1:	Género con el que se identifica.....	43
Ilustración 4-2:	Cargo que Desempeña en la cooperativa	44
Ilustración 4-3:	Considera Importante Contar con una Planificación	45
Ilustración 4-4:	Considera Importante contar con herramientas	46
Ilustración 4-5:	Que herramientas se utiliza para la información.....	47
Ilustración 4-6:	Modelo de Gestión para disminuir la tasa de morosidad	48
Ilustración 4-7:	Factores que influyen en la morosidad de la cooperativa	49
Ilustración 4-8:	Se ha aplicado políticas de cobranzas	50
Ilustración 4-9:	Personal que dé seguimiento a los créditos.....	51
Ilustración 4-10:	Se utiliza índices financieros para evaluar morosidad.	52
Ilustración 4-11:	Se ha presentado problemas de liquidez rentabilida.....	53
Ilustración 4-12:	Se cuenta con un manual de crédito y cobranzas.....	54
Ilustración 4-13:	Días para el castigo de cartera	55
Ilustración 4-14:	Un modelo de gestión ayudaría a reducir la morosidad.....	56
Ilustración 4-15:	Se realiza la evaluación periódica de la cartera de morosidad.....	57
Ilustración 4-16:	Género con el que se identifica.....	59
Ilustración 4-17:	Rango de edad al que pertenece.....	60
Ilustración 4-18:	Como conoció sobre la cooperativa.....	61
Ilustración 4-19:	Relación con la cooperativa	62
Ilustración 4-20:	Frecuencia del uso de servicios de la cooperativa	63
Ilustración 4-21:	Existencia de dificultad de pago de obligaciones	64
Ilustración 4-22:	Proceso de cobranzas claro y transparente.....	65
Ilustración 4-23:	Información proporcionada por la cooperativa a los socios.....	66

Ilustración 4-24: Forma de pago de su preferencia	67
Ilustración 4-25: Valores del personal encargado de la gestión de cobranzas	68
Ilustración 4-26: Recordatorios de pago de las obligaciones de crédito	69
Ilustración 4-27: Beneficios por el cumplimiento de obligaciones	70
Ilustración 4-28: Alternativas de pago por parte de la cooperativa	71
Ilustración 4-29: Capacitaciones y talleres de educación financiera	72
Ilustración 5-1: Valores Corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela....	77
Ilustración 5-2: Organigrama Estructural de cooperativa Duchicela	77
Ilustración 5-3: Índice de Liquidez	83
Ilustración 5-4: Índice de Endeudamiento.....	84
Ilustración 5-5: Índice de Participación de Cartera de Crédito.	85
Ilustración 5-6: Indicador de Cuentas por Cobrar	86
Ilustración 5-7: Indicador ROA.....	87
Ilustración 5-8: Índice de morosidad.....	88
Ilustración 5-9: Morosidad de 1 a 30 días.....	89
Ilustración 5-10: Morosidad de 31 a 90 días.....	90
Ilustración 5-11: Morosidad de 91 a 180 días.....	90
Ilustración 5-12: Morosidad de 181 a 360 días.....	91
Ilustración 5-13: Morosidad de más de 360 días.....	92
Ilustración 5-14: Índice de Solvencia.....	93
Ilustración 5-15: Proceso de otorgamiento de crédito.....	94
Ilustración 5-16: Acción Preventiva.....	99
Ilustración 5-17: Mora de 1-5 días.....	100
Ilustración 5-18: Mora Intermedia de 6-15 días.....	101
Ilustración 5-19: Mora Media de 16-30 días.....	102
Ilustración 5-20: Mora Avanzada 31-60 días.....	103
Ilustración 5-21: Tramite Extrajudicial mora de 60 - 91 días.....	104
Ilustración 5-22: Trámite Judicial mora de más de 92 días.....	105

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela no cuenta con un modelo de gestión de cobranzas ajustado a sus necesidades, factores como retrasos en los pagos por parte de los socios y errores al momento de solicitar documentos de apoyo que permitan disminuir la exposición al riesgo de no ser cobrada la deuda han provocado un alto índice de morosidad, por lo tanto, el objetivo de la presente investigación fue realizar el diseño de un Modelo de gestión de cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, año 2023. La metodología implementada tuvo un enfoque mixto, se utilizó un diseño de investigación exploratorio, la población en estudio fueron los colaboradores y socios que forman parte de esta institución, siendo fundamental la aplicación de una investigación documental y de campo para obtener la información necesaria a través de métodos, técnicas e instrumentos, entre los cuales fueron una guía de entrevista dirigida al gerente de la cooperativa y la encuesta aplicada a una muestra determinada por los socios y a todos los trabajadores de la cooperativa. Mediante esta metodología se logró determinar que la cooperativa Duchicela no contaba con un modelo de cobranzas adaptado a sus necesidades, además en relación al proceso de otorgamiento de crédito se detectó la falta de análisis de factores que incrementen el riesgo a que la deuda no sea cobrada, finalmente, la falta de voluntad de pago por parte del solicitante. En este contexto se concluye que el modelo de cobranzas propuesto permitirá a la cooperativa crear oportunidades para optimizar los procedimientos de cobranza y maximizar la recuperación de deudas pendientes, por lo que, es necesario aplicar las estrategias planteadas, las mismas que se orientan al desarrollo a través de una gestión eficiente.

Palabras clave: <FINANZAS> <COBRANZAS>, <GESTIÓN>, <COOPERATIVA>, <MOROSIDAD>.



07-12-2023

2143-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela does not have a collection management model adjusted to its needs, factors such as delays in payments by members and errors when requesting support documents to reduce exposure to the risk of not being collected the debt have led to a high rate of late payment, therefore, the objective of this research was to design a collection management model for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, in Riobamba canton, Chimborazo province, year 2023. The methodology implemented had a mixed approach, an exploratory research design was used. The population under study were the collaborators and partners that are part of this institution, being fundamental the application of a documentary and field research to obtain the necessary information through methods, techniques and instruments. An interview guide was directed to the manager of the cooperative and the survey applied to a sample determined by the partners and to all the workers of the cooperative. Through this methodology, it was determined that the Duchicela cooperative did not have a collection model adapted to its needs, and in relation to the credit granting process, the lack of analysis of factors that increase the risk that the debt will not be collected was detected. It is concluded that the proposed collection model will allow the cooperative to create opportunities to optimize collection procedures and maximize the recovery of outstanding debts. It is necessary to apply the proposed strategies, which are oriented towards development through efficient management.

Keywords: <FINANCE> <COLLECTIONS>, <MANAGEMENT>, <COOPERATIVE>, <DEFAULT>.



Lic. Silvia Narcisa Cazar Costales
C.I: 0604082255

INTRODUCCIÓN

En un contexto económico cada vez más competitivo y cambiante, la gestión de cobranzas se ha convertido en una herramienta clave para la sostenibilidad financiera de las empresas. La implementación de un modelo de gestión de cobranzas efectivo puede ayudar a las organizaciones a mejorar su flujo de efectivo, reducir el riesgo de impagos y mejorar sus relaciones con los clientes.

En este sentido, diversos autores han desarrollado modelos y enfoques para la gestión de cobranzas, en función de las particularidades de cada sector y empresa, entre los cuales el pilar central es el cliente, mediante la aplicación de técnicas de negociación y comunicación que mejoran el proceso de cobro de obligaciones, además de lograr una reducción de los distintos costos que están contemplados en la recuperación de la deuda, buscando establecer una relación de confianza a largo plazo con los socios.

En este trabajo se presenta una revisión de la literatura sobre modelos de gestión de cobranzas, y se realiza un análisis crítico de sus principales fortalezas y debilidades, buscando de esta manera crear un modelo de gestión de cobranzas efectivo para la cooperativa de ahorro y crédito Duchicela en la ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones observan como los clientes con el paso del tiempo se complican con los pagos que tienen con las instituciones ya sean financieras, servicio o comerciales y arrastran su morosidad durante muchos meses. Mucha de las empresas está analizando la situación de los clientes del porque esperan hasta el primer trimestre del año para poder empezar a pagar las deudas y al cabo de un año se complican con sus pagos y caen en la morosidad. (Aucanshala Alcoser, 2022, p. 2)

Por otro lado, bajo la actual coyuntura, el sistema financiero popular y solidario enfrenta una serie de desafíos políticos y financieros que le inducen a replantear sus estrategias empresariales en función de las nuevas regulaciones emanadas de los organismos de control y de las necesidades financieras y competitivas que le exige el mercado.(Coronel Hoyos, 2019, p. 20)

El sector cooperativo en el Ecuador durante el último periodo según lo menciona (Coronel, 2019), ha tenido un importante crecimiento financiero, lo cual le induce a tener mayor control y recursos tecnológicos y humanos para afrontar la mayor exposición al riesgo, lo cual no siempre se ha evidenciado en el proceso de crédito y en los indicadores de riesgo.(p. 20)

Partiendo de la idea de los distintos autores del macroentorno, se ha podido evidenciar a nivel micro que uno de los mayores problemas que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela se centra en su gestión de cobranzas, provocada por demoras en los pagos por parte de los socios, esto se debería a problemas económicos producto de factores como la pandemia del Covid-19, considerando que muchas familias perdieron sus fuentes de ingresos. Otras de las causas se deben a errores administrativos al momento de solicitar documentos de apoyo que permitan disminuir la exposición al riesgo de no ser cobrada la deuda, falta de comunicación de las diferentes áreas operativas de crédito, entre otros.

La demora en el pago afecta negativamente al flujo de caja de la cooperativa, lo que incide de esta manera en costos adicionales para la gestión de cobranzas por lo que, el presente trabajo establece un modelo de gestión de cobranzas, que permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela realizar una discriminación de los socios que han incidido en él, no pago, de sus

obligaciones, permitiendo plantear estrategias operativas y administrativas que eviten que la cartera vencida siga madurando y como consecuencia, incrementando las provisiones.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Diseñar un modelo de gestión de cobranza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, que ayude en la reducción del índice de morosidad.

1.2.2 Específicos

- a) Recopilar información a través de fuentes bibliográficas confiables que enriquezcan la fundamentación teórica para el desarrollo del presente trabajo.
- b) Realizar un diagnóstico situacional de la salud financiera que presenta la cooperativa Duchicela.
- c) Estructurar un modelo de gestión de cobranzas, basado en la implementación de flujos de proceso y estrategias, que permitan disminuir el índice de morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito Duchicela.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

El presente proyecto de investigación estará justificado teóricamente por fuentes bibliográficas, con información técnica y confiable recopilada de, libros digitales, artículos de revistas, otras investigaciones de tesis similares, páginas web, etc., con información real que permita desarrollar un adecuado modelo de gestión de cobranzas para la cooperativa de ahorro y crédito Duchicela.

1.3.2 Justificación Metodológica

El presente trabajo de investigación acude al uso de herramientas, técnicas e instrumentos que permitan un adecuado tratamiento de la información teórica y real de la cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, además, se realiza un análisis de los problemas y sus posibles soluciones óptimas.

1.3.3 Justificación Práctica

El presente trabajo de investigación intenta exponer como, mediante la aplicación de un modelo se puede mejorar la gestión de cobranzas dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Duchicela, así tomar decisiones optimas que busquen solucionar posibles problemas de liquidez que se presentan, en beneficio de la institución.

1.4 Pregunta de Investigación

¿De qué manera contribuye a la reducción o depuración de cartera vencida un modelo de gestión de cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, año 2023?

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

El desarrollo del presente trabajo de investigación, diseño de un Modelo de Gestión de Cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, recaba información documental de proyectos de investigación con temas similares, realizados en los últimos 5 años, a continuación, se presentan los siguientes:

Tema: “DISEÑO DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE”(Coronel Hoyos, 2019)

Conclusión: La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria no ha establecido una regulación específica que requiera que las cooperativas de ahorro y crédito implementen programas de educación financiera. Como resultado, los créditos se otorgan a personas que en su mayoría desconocen los beneficios, costos, derechos y responsabilidades asociados con la administración del dinero prestado. Esto conduce a incumplimientos y retrasos en los pagos de los créditos, en algunos casos, debido a la falta de interés o descuido por parte de los socios.(Coronel Hoyos, 2019, p. 89)

El indicador de morosidad de la cartera de crédito de consumo se ha mantenido artificialmente estable mediante prácticas como el castigo de cartera o la absorción a través de nuevos préstamos. Por lo tanto, dicho indicador por sí solo no proporciona una descripción confiable del nivel de incumplimiento que tienen los socios en relación con la cooperativa.(Coronel Hoyos, 2019, p. 89)

Tema: “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR EL MANEJO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COMPAÑÍA ADECAMOR LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.”

Conclusión: Se ha observado que la empresa Adecamor Ltda. carece de políticas de crédito y cobranza, lo que ha dado lugar a un alto índice de morosidad en las cuentas por cobrar, lo cual afecta negativamente la liquidez de la empresa. Debido a la falta de una tasa de morosidad, el dinero se encuentra inactivo, sin generar intereses ni beneficios. (Aucanshala Alcoser, 2022, p. 129)

La empresa únicamente ofrece una modalidad de crédito, que es para el consumo de combustible. Esto se ha convertido en el principal problema de la empresa, ya que se han descuidado las

políticas de cobro y el porcentaje de recuperación de los pagos. Además, no se ha aplicado ningún tipo de interés por el crédito otorgado a los clientes. (Aucanshala Alcoser, 2022, p. 129)

El presente trabajo de investigación propone implementar un modelo de gestión de cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito Duchicela de la ciudad de Riobamba, el mismo que estará apoyado en referencia bibliográfica confiable de varios autores, permitiendo así, enriquecer la fundamentación teórica que se encuentra estructurada de la siguiente forma.

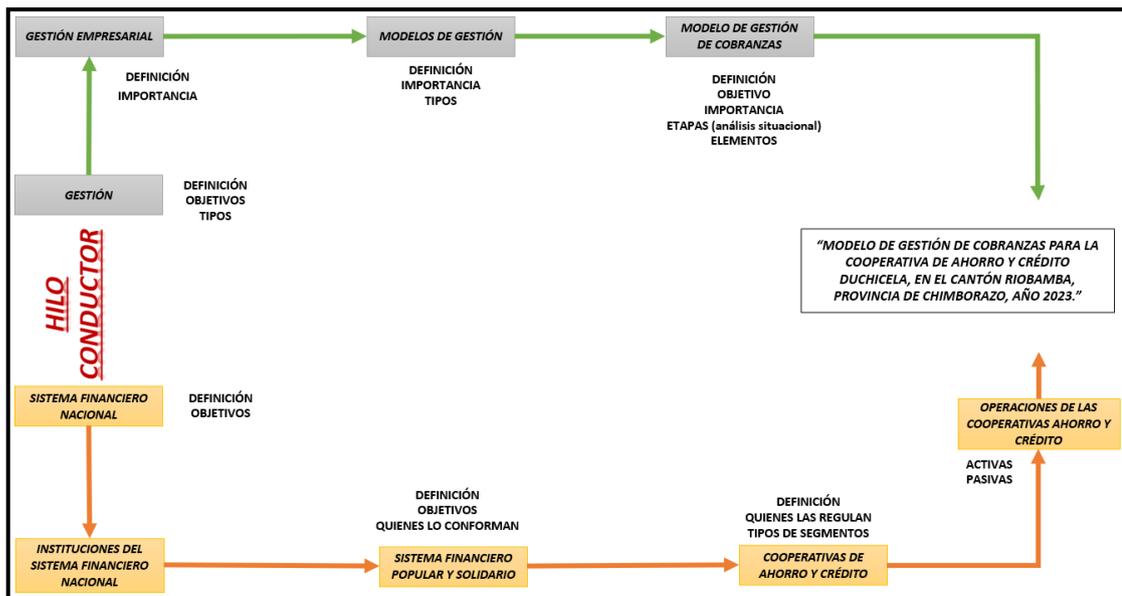


Ilustración 2-1: Esquema bibliográfico para la estructura del marco teórico
 Realizado por: Landi, B.A., 2023.

2.2 Sistema Financiero Nacional

En el estudio realizado por (Aguirre, Diana & Anrango, 2011), menciona la importancia del sistema financiero como factor de la economía, el mismo permite canalizar el ahorro hacia la inversión, por este motivo se ha convertido en el pilar fundamental para la generación de riqueza, razón por la cual, los entes económicos se han apoyado en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, expansión productiva e infraestructura. (p. 1)

Según lo señalado en el artículo 309 de la constitución del Ecuador el sistema financiero en nuestro país está compuesto de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de

control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.(Martínez et al., 2011, p. 144)

De esta manera se puede determinar que el sistema financiero ecuatoriano es un pilar fundamental en la economía, además está comprendido por varios sectores que lo conforman y cada uno de ellos a su vez son regulados por organismos de control que velan por el cumplimiento de los principios que practican.

2.2.1 *Objetivo del Sistema Financiero Nacional*

Como se lo menciona el artículo 308 de la constitución del Ecuador, Las actividades financieras son consideradas un servicio de interés público y solo podrán ser llevadas a cabo con la autorización del Estado, conforme a lo establecido por la ley. Su principal objetivo es salvaguardar los depósitos y satisfacer las necesidades de financiamiento para alcanzar los objetivos de desarrollo del país. Estas actividades tienen como finalidad primordial intermediar eficientemente los recursos captados, fortaleciendo la inversión productiva a nivel nacional, así como el consumo social y responsable desde una perspectiva ambiental.(*Constitución de La Republica Del Ecuador*, 2008, p. 96)

Así mismo lo menciona el Banco Internacional (Internacional, 2021), el principal objetivo del Sistema Financiero nacional es canalizar el ahorro de las personas y contribuir de forma directa en el sano desarrollo económico del país.

El sistema financiero nacional deberá de cumplir con algunas funciones entre las principales se pueden describir.

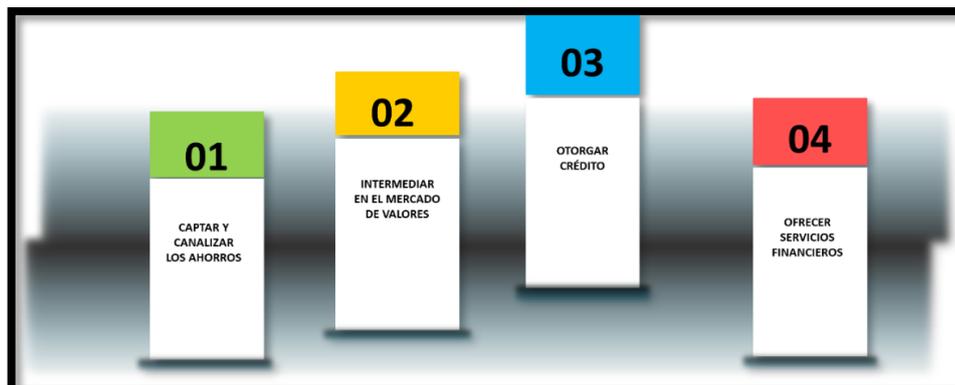


Ilustración 2-2: Funciones del Sistema Financiero Nacional
Realizado por: Landi ,B.A.,2023.

2.2.1.1 Captar y Canalizar el Ahorro

El sistema financiero nacional es el encargado de captar los recursos de personas naturales o jurídicas como depositantes y canalizarlo al financiamiento de aquellos que necesitan de recursos monetarios para emprender, invertirlo en necesidades o proyectos.

2.2.1.2 Intermediar en el Mercado de Valores

Las instituciones que conforman el sistema financiero nacional también se encargan de ser intermediadoras en los mercados de valores permitiendo de esta manera a los inversionistas comprar o vender acciones, bonos, etc., y otros tipos de instrumentos financieros.

2.2.1.3 Otorgar Crédito

Como en el primer caso, las instituciones del sistema financiero nacional se encargan de otorgar préstamos y créditos como forma de financiamiento, para las empresas o personas naturales que así lo han solicitado, de esta manera poder invertir en proyectos, hacer pagos o simplemente para solventar necesidades diarias.

2.2.1.4 Ofrecer Servicios Financieros

Las instituciones del sistema financiero nacional a más de captar, colocar y ser intermediadoras en los mercados de valores ofrecen una variedad de servicios financieros como, cuentas bancarias, tarjetas de crédito o débito, transferencias interbancarias o a diferente entidad, etc., estos ayudan a agilizar el servicio y la circulación del dinero.

2.3 Instituciones del Sistema Financiero Nacional

El sistema financiero en el Ecuador está compuesto por distintos sectores que a su vez son reguladas por órganos de control específicos, los que se encargan de dar cumplimiento de la normativa que los regula, brindando seguridad y actuando con transparencia.

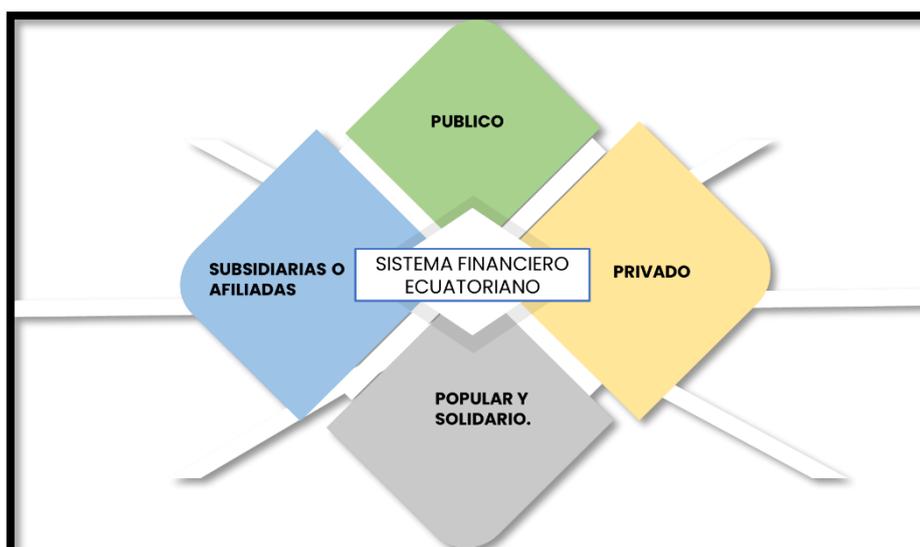


Ilustración 2-3: Instituciones que Conforman el Sistema Financiero Nacional
Realizado por: Landi ,B.A.,2023.

Según se los menciona en la presente ley, artículo 1 y 2 del (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018) El propósito del Código Orgánico Monetario y Financiero es regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros en Ecuador. Este código establece un marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige el funcionamiento de dichos sistemas, así como el ejercicio de actividades relacionadas y la relación con los usuarios. (p. 2)

2.3.1 Sector Público

Según se menciona en el artículo 310 de la presente ley, (Constitución de La Republica Del Ecuador 2008, 2011) El objetivo principal del sector financiero público es proporcionar servicios financieros de manera sostenible, eficiente, accesible y equitativa. El enfoque principal de la concesión de créditos será impulsar el aumento de la productividad y competitividad de los sectores productivos, en línea con los objetivos del Plan de Desarrollo. Además, se buscará apoyar a los grupos menos favorecidos para promover su inclusión activa en la economía. (p. 97)

Este mismo sector estará conformado por dos grupos como son los bancos y corporaciones según lo establecido en el artículo 161 del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF).

2.3.1.1 Bancos

Según lo menciona (Romero, 2015) los bancos son instituciones financieras encargadas de salvaguardar los recursos económicos que son entregados por los clientes a la institución, la misma que utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.

Los bancos que pertenecen al sector público en el Ecuador son; BanEcuador, el Banco del Estado (BEDE), Banco de Vivienda (BEV) y el Banco del Instituto de Seguros Sociales (BIES).

2.3.1.2 Corporaciones

Es una entidad financiera del estado ecuatoriano cuyo propósito es promover el crecimiento sostenible de los sectores productivos y estratégicos, mediante la oferta de una amplia gama de servicios financieros y no financieros que se alinean con las políticas públicas establecidas. (Corporación Financiera Nacional, 2023)

2.3.2 Sector Privado

Según se encuentra normado en el (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018) en la tercera sección, las instituciones pertenecientes al sector financiero privado tienen como propósito principal llevar a cabo actividades financieras, las cuales podrán ser realizadas previa autorización del Estado y de acuerdo con las disposiciones establecidas en este Código. Su objetivo fundamental es preservar los depósitos de los clientes y satisfacer las necesidades de intermediación financiera de la ciudadanía. (p. 55)

Según se lo menciona en el artículo 162 del COMF el sistema financiero privado está compuesto de la siguiente manera.

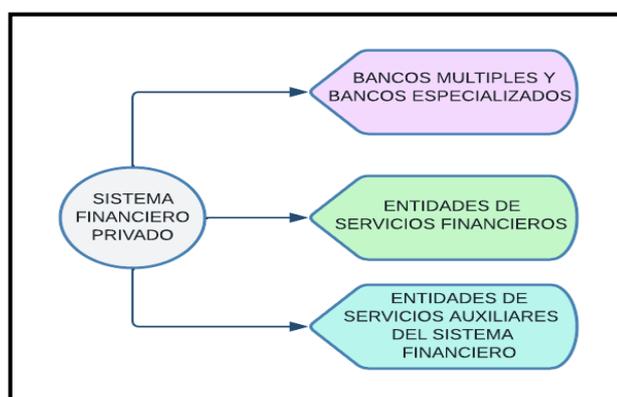


Ilustración 2-4: Conformación del Sistema Financiero Privado

Realizado por: Landi ,B.A.,2023.

2.3.2.1 Bancos múltiples

Es una institución financiera que cuenta con la autorización para operar en múltiples segmentos de crédito, como Consumo, Microcrédito y Vivienda. Un ejemplo de esto es el banco Produbanco, perteneciente al grupo Promerica. (C. Caiza, 2011, p. 12)

2.3.2.2 Bancos especializados

Según lo menciona en su publicación (C. Caiza, 2011, p. 12), Es una institución financiera que posee la autorización para operar en un segmento de crédito específico, mientras que en otros segmentos sus operaciones no superan los límites establecidos por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Un ejemplo de esto es el banco Procredit, que se especializa en la provisión de créditos a pequeñas y medianas empresas (PYMES). (p. 12)

2.3.2.3 Entidades de Servicios Financieros

Las entidades de servicios financieros son empresas constituidas como sociedades anónimas, y su actividad estará limitada a operaciones específicas autorizadas por la Superintendencia de Bancos. Estas empresas no tienen la facultad de recibir depósitos monetarios del público en general (C. Caiza, 2011, p. 12).

2.3.2.4 Entidades de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero

Según se lo menciona en el artículo 434 del (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018), los servicios auxiliares serán ofrecidos por entidades jurídicas no financieras que se establecerán como sociedades anónimas o compañías limitadas, y su existencia legal estará regida por las normas establecidas en la Ley de Compañías. Estas entidades tendrán un objeto social claramente definido en relación con los servicios auxiliares que brindarán. (p. 59)

2.3.3 Subsidiarias o Afiliadas

Según el (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018) en el capítulo 2, artículo 164 menciona que, una subsidiaria se refiere a una sociedad con su propia personalidad jurídica, en la cual un banco, corporación, caja central, cooperativa de ahorro y crédito o asociación mutualista de ahorro y crédito para la vivienda posee una participación accionaria, directa o indirecta, que supera el 50% del capital suscrito y pagado de la compañía. (p. 24)

Además, según la ley también describe que en el Ecuador, una afiliada se trata de una sociedad con su propia personalidad jurídica, en la cual un banco, corporación, caja central, cooperativa de ahorro y crédito o asociación mutualista de ahorro y crédito para la vivienda posee una participación accionaria, directa o indirecta, que es inferior al 50% pero no menor al 20% del capital suscrito y pagado de la compañía. También se considera afiliada aquella en la cual ejerce influencia en su gestión debido a la presencia de accionistas, directores, administradores o empleados en común. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018, p. 24)

2.4 Sistema Financiero Popular y Solidario

Según lo estipula en su artículo 1 la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, (LOEPS, 2011) La economía popular y solidaria se refiere a una forma de organización económica en la cual los individuos o grupos se unen para llevar a cabo procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, con el objetivo de satisfacer necesidades y generar ingresos. (p. 3)

Estas actividades se basan en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, priorizando el trabajo y el ser humano como el centro y propósito de su actividad. El enfoque principal está orientado hacia el buen vivir, en armonía con la naturaleza, y pone énfasis en valores como la equidad y el bienestar colectivo, en contraposición a la apropiación, lucro y acumulación de capital (LOEPS, 2011, p. 3).

2.4.1 Objetivos del Sistema Financiero Popular y Solidario

El sistema popular y solidario tiene por objeto, según se establece en la (LOEPS, 2011), el artículo 3. (p. 3)

- Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado; (LOEPS, 2011, p. 3)
- Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay; (LOEPS, 2011, p. 3)
- Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario; (LOEPS, 2011, p. 3)

- Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y, (LOEPS, 2011, p. 3)
- Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento. (LOEPS, 2011, p. 3)

2.4.2 Conformación

El sector financiero popular y solidario estará conformado por cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, así como cajas de ahorro (Constitución de La Republica Del Ecuador 2008, 2011, p. 97).

El sector popular y solidario está conformado por:

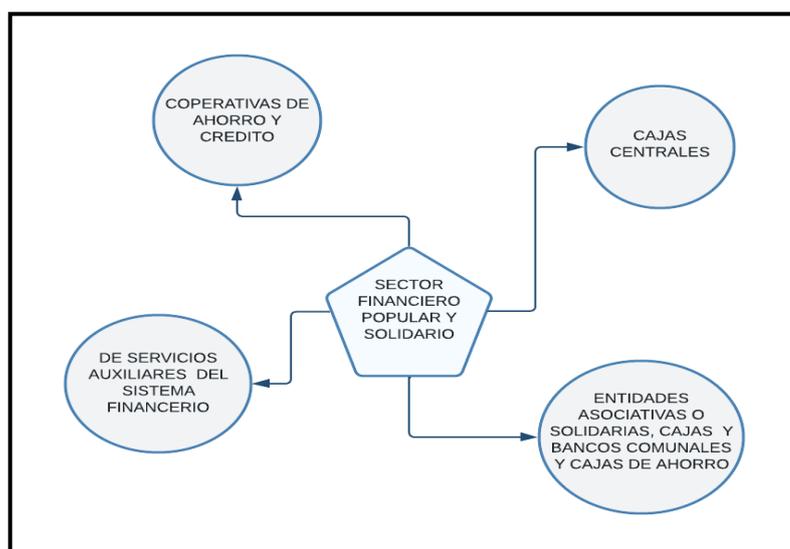


Ilustración 2-5: Conformación del Sector Popular y Solidario

Fuente: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2023.

Realizado por: Landi ,B.A.,2023.

2.5 Cooperativas de Ahorro y Crédito

Es la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta (Romero, 2015).

2.5.1 Normativa Legal

Las cooperativas de ahorro y crédito deberán de respetar y prevalecer lo que la normativa estipula para su adecuado funcionamiento:

Art. 445.- Naturaleza y objetivos. Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018, p. 61).

El presente artículo comprende la naturaleza y las actividades que pueden realizar las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.

La organización interna y vida jurídica de la cooperativa, estará dispuesta por el presente código y apoyado de la ley orgánica de economía popular y solidaria:

Art. 446.- Constitución y vida jurídica. La constitución, gobierno y administración de una cooperativa de ahorro y crédito se regirá por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Una cooperativa de ahorro y crédito, con excepción de las que pertenezcan al segmento 1, podrá tener múltiples actividades no financieras siempre y cuando estén vinculadas al desarrollo territorial, mantengan contabilidades separadas para cada actividad no financiera y que se ejecuten con fondos distintos de los depósitos de los socios. La liquidación de una cooperativa de ahorro y crédito se regirá por las disposiciones de este Código y, supletoriamente, por las de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018, p.61).

Las cooperativas de ahorro y crédito también pueden realizar actividades que no sean de carácter financiero, dependiendo de su segmento, así mismo deberán ser declaradas contablemente dichas actividades.

El código establece en el artículo 449, los índices que las cooperativas deben mantener para cumplir con sus obligaciones según las regulaciones (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018, p. 61).

- Solvencia patrimonial;
- Prudencia Financiera;

- Mínimos de Liquidez;
- Balance Social; y,
- Transparencia

El artículo 450 de la presente ley establece que las cooperativas de ahorro y crédito establecen un cupo de crédito y garantías al cual podrán acceder los miembros de asamblea, consejo, gerencia, empleados y grupos de interés, los límites y montos de los préstamos otorgados por las cooperativas de ahorro y crédito en otros sectores serán establecidos y controlados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Esta entidad se encargará de regular los porcentajes y los límites de los créditos concedidos por las cooperativas de ahorro y crédito para actividades económicas vinculadas al sector de la Economía Popular y Solidaria. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018, p. 61).

Según el artículo 451 de la presente ley (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018), Las cooperativas de ahorro y crédito tienen la facultad de emitir órdenes de pago a favor de sus socios, utilizando sus depósitos como respaldo. Estas órdenes de pago pueden ser utilizadas en otras cooperativas de similar naturaleza, de acuerdo con las regulaciones establecidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, así como los acuerdos suscritos para garantizar su supervisión adecuada. (p. 61)

Según el artículo 454 dice que el control de las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito se llevará a cabo de acuerdo con los diferentes segmentos en los que operen (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018, p. 61).

Según el artículo 457 de la presente ley (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018, p. 62) establecen prohibiciones para las cooperativas de ahorro y crédito.

- Adquirir acciones de entidades del sector financiero privado, salvo lo dispuesto en el artículo 443; 2. Conceder, bajo ninguna forma, preferencias o privilegios a los socios, administradores, funcionarios o empleados;
- Exigir a los nuevos integrantes de la organización que suscriban un mayor número de aportes, cuotas o aportaciones de los que hayan adquirido los fundadores desde que ingresaron a la organización, o que contraigan con la entidad cualquier obligación económica extraordinaria, que no la hayan contraído dichos integrantes;

- Los directivos de las organizaciones quedan prohibidos de utilizar su condición y los recursos de la entidad para establecer relaciones contractuales, profesionales, laborales o de servicios personales, directa o indirectamente, con otras personas u organizaciones;
 - Establecer acuerdos, convenios o contratos con personas naturales o jurídicas ajenas a la organización, que les permita participar directa o indirectamente de los beneficios derivados de las medidas de fomento, promoción e incentivos que concede la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria;
 - Lucrar o favorecerse fraudulentamente de las operaciones y actividades de la organización y de los beneficios que otorga la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Igual disposición aplicará a los administradores de las entidades financieras de este capítulo.
 - Ocultar, alterar fraudulentamente o suprimir en cualquier informe de operación, datos o hechos respecto de los cuales la superintendencia y el público tengan derecho a estar informados; y,
8. Las demás establecidas en este Código, en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.

2.5.2 Segmentación de las Cooperativas

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se clasifican dependiendo de su capital social, determinando su tamaño en el mercado financiero:

Art. 447.- Capital social y segmentación. El capital social de las cooperativas de ahorro y crédito será determinado mediante regulación por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del sector financiero popular y solidario se define como segmento 1 e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00(ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América.) Dicho monto será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018, p. 61).

Se determina el nivel de activos que las cooperativas deberán de poseer para ubicarse en una escala de segmentación de 1 a 5.

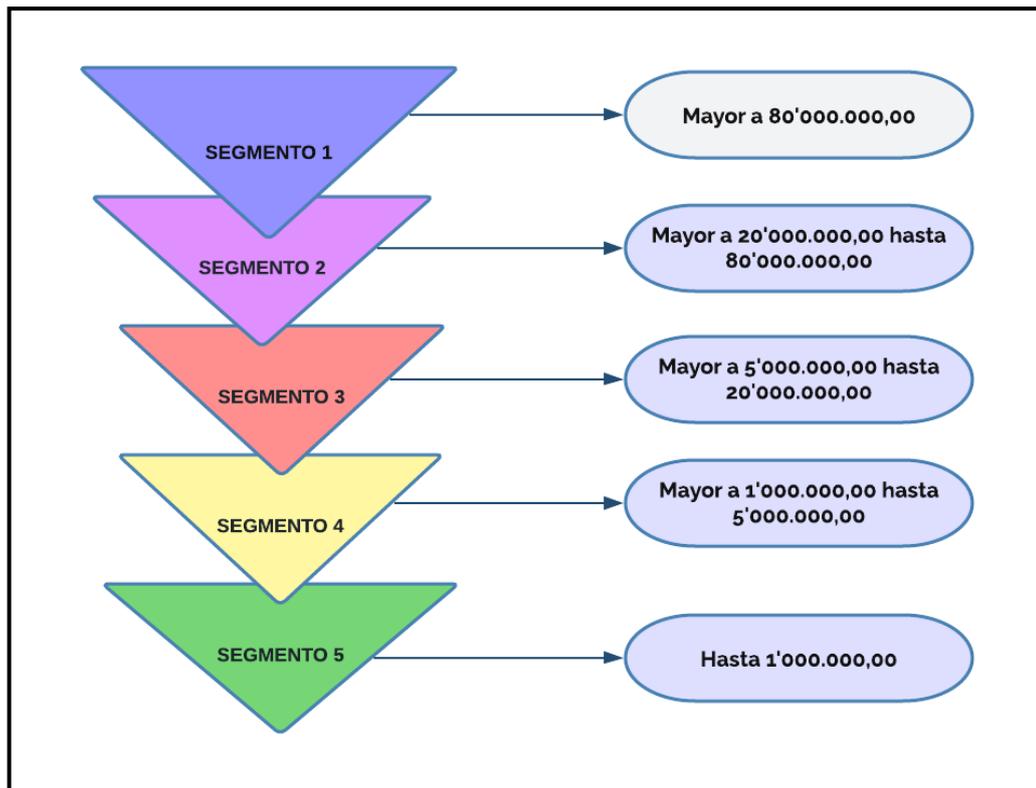


Ilustración 2-6: Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2022.

Realizado por: Landi ,B.A.,2023.

Se establece la normativa para la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador según cita a continuación.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expidió la Resolución No. 521-2019-F, en la que se estableció las reformas a la Norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.

La SEPS de acuerdo a la información remitida por cada una de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, ha realizado la actualización de la segmentación para el año 2022 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022).

2.5.3 Operaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito realizan diversas operaciones en el marco de su actividad financiera. Estas operaciones incluyen la captación de depósitos de sus socios, la concesión de préstamos y créditos, la intermediación financiera, la emisión de órdenes de pago, entre otras. Asimismo, pueden ofrecer servicios adicionales como la apertura de cuentas de ahorro, servicios de pago y transferencias, asesoría financiera y otros servicios relacionados. Las operaciones de

las cooperativas de ahorro y crédito están sujetas a la regulación y supervisión de las autoridades competentes para garantizar la seguridad y solidez del sistema financiero.

2.5.3.1 *Operaciones activas*

Las operaciones activas en el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito se refieren a las actividades relacionadas con la colocación de fondos o recursos financieros en forma de préstamos y créditos a los socios y otros clientes.

- **Concesión de préstamos:** Las cooperativas otorgan préstamos a sus socios y clientes para cubrir diferentes necesidades financieras, como préstamos personales, préstamos para vivienda, préstamos para la adquisición de bienes duraderos, préstamos para actividades productivas, entre otros, estos préstamos suelen tener condiciones y tasas de interés favorables en comparación con las instituciones financieras tradicionales.
- **Créditos de consumo:** Las cooperativas ofrecen líneas de crédito y tarjetas de crédito a sus socios y clientes para facilitar la adquisición de bienes y servicios de consumo. Estos créditos pueden ser utilizados para compras en comercios, pagos de servicios o gastos cotidianos, y generalmente ofrecen tasas de interés competitivas y condiciones flexibles.
- **Créditos para emprendedores y microempresas:** Las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel importante en el apoyo a emprendedores y microempresas al proporcionarles financiamiento para iniciar o expandir sus negocios. Estos créditos suelen estar diseñados para ser accesibles y adaptados a las necesidades específicas de los emprendedores, con plazos y tasas de interés favorables.
- **Financiamiento agrícola y rural:** Las cooperativas de ahorro y crédito también ofrecen servicios financieros a los sectores agrícola y rural, proporcionando préstamos y líneas de crédito para actividades agropecuarias, adquisición de maquinaria y equipos, mejoras en la infraestructura rural y otras necesidades relacionadas.

2.5.3.2 *Operaciones pasivas*

Estas operaciones representan las fuentes de financiamiento de la institución y suelen estar dirigidas a la obtención de depósitos de los socios y otros clientes.

- **Captación de depósitos:** Las cooperativas reciben depósitos de sus socios y clientes, los cuales pueden ser en forma de cuentas de ahorro, certificados de depósito u otros instrumentos

similares. Estos depósitos representan una fuente de financiamiento para la cooperativa, ya que pueden utilizarse para otorgar préstamos y créditos a otros socios.

- **Captación de ahorro programado:** Las cooperativas ofrecen programas de ahorro en los cuales los socios realizan depósitos periódicos según un plan establecido, estos ahorros permiten a los socios acumular fondos a lo largo del tiempo y pueden ser utilizados posteriormente para acceder a servicios financieros o cubrir necesidades específicas.
- **Emisión de certificados de aportación:** Algunas cooperativas emiten certificados de aportación que representan la participación de los socios en la institución. Estos certificados pueden tener un valor nominal y generar rendimientos o dividendos en función de los resultados financieros de la cooperativa.
- **Otros productos de ahorro:** Además de las cuentas de ahorro tradicionales, las cooperativas pueden ofrecer otros productos de ahorro como cuentas a plazo fijo, cuentas de ahorro programado o cuentas de ahorro para objetivos específicos.

2.6 Gestión

De acuerdo con (Julio, 2020a), La gestión es un término importante, engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no solo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determino Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión, debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos. (p. 276)

En referencia a lo expresado por los autores en sus distintas investigaciones, se llega a la conclusión que la gestión es un conglomerado de acciones que van a determinar el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos en la organización, es decir ayudan a dar dirección y cumplimiento.

2.6.1 *Objetivos de la Gestión*

Según lo menciona en su libro, (Robbins et al., 2017) Los objetivos de la gestión en una organización pueden variar dependiendo del contexto y la naturaleza de la misma. Sin embargo, algunos objetivos comunes incluyen:

- **Alcanzar la rentabilidad y el crecimiento sostenible:** El objetivo fundamental de la gestión es asegurar que la organización sea rentable y pueda mantener un crecimiento sostenible a largo

plazo. Esto implica tomar decisiones estratégicas, implementar medidas eficientes y buscar oportunidades de mejora en todas las áreas de la empresa. (Robbins et al., 2017)

- Maximizar la eficiencia y la productividad: La gestión busca optimizar los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad de la organización. Esto implica implementar procesos eficientes, fomentar la innovación y la mejora continua, y garantizar un uso adecuado de los recursos disponibles. (Robbins et al., 2017)
- Satisfacer las necesidades de los clientes: La gestión tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad que cumplan con sus requerimientos. Esto implica mantener una comunicación efectiva con los clientes, comprender sus necesidades, y adaptar las estrategias y acciones de la organización para brindarles un valor agregado. (Robbins et al., 2017)
- Desarrollar y motivar al talento humano: La gestión busca desarrollar y motivar al talento humano de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo favorable, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, y fomentando la participación y el trabajo en equipo. Esto contribuye a mejorar el desempeño de los empleados y fortalecer la cultura organizacional. (Robbins et al., 2017)
- Garantizar el cumplimiento de normas y regulaciones: La gestión tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de las normas legales, regulaciones y estándares éticos aplicables a la organización. Esto implica mantener un buen gobierno corporativo, establecer sistemas de control interno eficientes, y promover la responsabilidad social y el cumplimiento de las obligaciones legales. (Robbins et al., 2017)

2.6.2 Tipos de Gestión

Las organizaciones tienen varios tipos de gestión en su ámbito tanto empresarial como organizacional lo que les permite lograr con éxito sus funcionalidades y alcanzar objetivos, de esta manera se ha podido citar algunos tipos de gestión.

2.6.2.1 Gestión estratégica

La gestión estratégica es el proceso continuo de formulación, implementación y evaluación de decisiones que permiten a una organización lograr sus objetivos estratégicos y adaptarse al entorno cambiante (Hitt et al., 2017, p. 5).

2.6.2.2 *Gestión de Calidad*

La gestión de calidad se refiere a las actividades y técnicas utilizadas para lograr y mantener un alto nivel de excelencia en los productos y servicios ofrecidos por una organización (Oakland, 2014, p. 3)

2.6.2.3 *Gestión de Talento Humano*

La gestión del talento humano se centra en el reclutamiento, selección, desarrollo, retención y motivación de los empleados de una organización, con el objetivo de maximizar su contribución al logro de los objetivos organizacionales (Dessler, 2015, p. 6).

2.6.2.4 *Gestión Financiera*

La gestión financiera se ocupa de planificar, dirigir y controlar el uso eficiente de los recursos financieros de una organización, con el fin de alcanzar sus objetivos financieros y maximizar el valor para los accionistas. (Brigham & Ehrhardt, 2016, p. 5)

2.6.2.5 *Gestión empresarial*

Para las empresas es esencial el tener un control de los que sucede en la organización, según lo menciona, (Daft, 2018) La gestión empresarial se refiere al conjunto de actividades y procesos que tienen como objetivo planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de una empresa, con el fin de lograr los objetivos establecidos y garantizar su éxito a largo plazo. (p. 4)

2.7 Gestión Empresarial

Esta referencia proporciona una amplia cobertura de los fundamentos de la gestión empresarial, incluyendo conceptos clave, teorías y enfoques prácticos. También aborda temas relacionados con el entorno empresarial, la ética empresarial, la gestión del cambio y la innovación, la gestión de la calidad y el desarrollo de estrategias competitivas:

La gestión empresarial se refiere a las actividades y procesos realizados por los líderes y gerentes de una empresa para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y las actividades con el objetivo de lograr los objetivos organizacionales y maximizar la eficiencia y el rendimiento de la empresa. (Robbins et al., 2017)

La gestión empresarial abarca diversas áreas funcionales, como la gestión estratégica, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos, la gestión de operaciones, la gestión del marketing y la gestión de la calidad. Estas áreas se interrelacionan y se complementan entre sí para garantizar un funcionamiento efectivo y eficiente de la empresa. (Robbins et al., 2017)

En el ámbito de la gestión empresarial, se utilizan diferentes herramientas y técnicas, como el análisis financiero, la planificación estratégica, la gestión del talento, el control de procesos, la toma de decisiones y la evaluación del desempeño, entre otras. Estas herramientas y técnicas ayudan a los líderes empresariales a tomar decisiones informadas y a gestionar de manera efectiva los recursos y las actividades de la empresa. (Robbins et al., 2017)

La gestión empresarial es fundamental para el éxito y la supervivencia de cualquier empresa, ya que permite enfrentar los desafíos del entorno empresarial, aprovechar las oportunidades, minimizar los riesgos y adaptarse a los cambios. A través de una gestión empresarial eficiente, se busca mejorar la competitividad, la productividad y la rentabilidad de la empresa. (Robbins et al., 2017)

2.7.1 Importancia

La gestión empresarial es de vital importancia para el funcionamiento y el éxito de una empresa. A continuación se presenta una cita y referencia que resalta la importancia de la gestión empresarial:

Cada empresa necesita una buena gestión para sobrevivir y prosperar. La gestión empresarial implica la toma de decisiones estratégicas, la asignación de recursos, la supervisión de operaciones y la evaluación del rendimiento. Sin una gestión eficiente, las empresas pueden enfrentar dificultades en la planificación, la organización, la dirección y el control de sus actividades, lo que puede llevar a la pérdida de oportunidades, la ineficiencia y, en última instancia, al fracaso empresarial. (Jones & George, 2017, p. 4)

2.8 Modelos de Gestión

Los modelos de gestión son estructuras teóricas o marcos conceptuales que proporcionan una guía sistemática para la organización, buscando el cumplimiento con las fases de la administración como son la planificación, organización, dirección y control. Estos modelos son diseñados para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos y mejorar su desempeño en diversas áreas, como la gestión financiera, gestión de recursos humanos, gestión de operaciones y en este caso la gestión de cobranzas buscando reducir los índices de morosidad mediante la ejecución del presente modelo.

2.8.1 Importancia de los modelos de gestión

Según lo menciona en su publicación, (Julio, 2020) Podremos comentar que un modelo es una representación reducida de una realidad específica, es decir, una simplificación que puede requerirse como un "ideal" para propósitos de investigación o experimentación, y que resulta útil para satisfacer necesidades. (p. 280)

La gestión empresarial ha evolucionado de ser una actividad local o nacional para convertirse en un asunto de alcance mundial debido al avance de la sociedad de la información y el conocimiento, en este sentido, las empresas deben considerarla como un enfoque global para desarrollar nuevas estrategias que les permitan mantenerse en un mercado competitivo y continuar expandiéndose. (Julio, 2020, p. 276)

Según lo mencionado, los modelos de gestión desempeñan un papel crucial en el ámbito empresarial, debido a su importancia en la planificación, organización, dirección y control, logrando así, buscar el cumplimiento eficiente de objetivos y metas adaptadas a nuevas estrategias.

A continuación se menciona algunas de las razones por las cuales los modelos de gestión son importantes en las organizaciones:

- **Los modelos de gestión proporcionan un marco estructurado:** Ayuda a los gerentes y líderes en la toma de decisiones más asertivas y estratégicas, estos permiten analizar diferentes escenarios, evaluar opciones y seleccionar la mejor alternativa para alcanzar los objetivos que la organización se ha de plantear.
- **Optimización de recursos:** Los modelos de gestión ayudan a optimizar el uso de los recursos disponibles en una organización, ya sean recursos financieros, humanos, tecnológicos u otros. Estos modelos proporcionan pautas y herramientas para asignar eficientemente los recursos y maximizar los resultados.
- **Mejora de la eficiencia y la productividad:** Los modelos de gestión permiten identificar y eliminar ineficiencias en los procesos empresariales. Al proporcionar enfoques estructurados y mejores prácticas, estos modelos ayudan a mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la productividad de la organización.
- **Establecimiento de metas y seguimiento del desempeño:** Los modelos de gestión ayudan a establecer metas y objetivos claros para la organización y sus empleados. Estos modelos definen indicadores clave de desempeño y proporcionan herramientas para monitorear y

evaluar el progreso hacia dichas metas. Esto permite realizar ajustes y mejoras continuas en función de los resultados obtenidos.

- **Promoción de la innovación y la adaptabilidad:** Los modelos de gestión fomentan la innovación y la adaptabilidad al proporcionar un marco para la identificación de oportunidades, la generación de ideas y la implementación de cambios estratégicos. Estos modelos ayudan a las organizaciones a mantenerse al día con los cambios del entorno empresarial y a desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

2.8.2 Tipos de modelos de gestión

Existen varios modelos de gestión que se utilizan en el ámbito empresarial. A continuación se presentan algunos ejemplos de modelos de gestión:

- **Modelo de gestión basado en la calidad total:** Este modelo se enfoca en mejorar la calidad de los productos y servicios de una empresa, involucrando a todos los miembros de la organización en la búsqueda continua de la excelencia y la satisfacción del cliente.
- **Modelo de gestión por procesos:** Se basa en la identificación, diseño y optimización de los procesos clave de una empresa, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad.
- **Modelo de gestión basado en la innovación:** En este modelo, se fomenta la creatividad y la generación de nuevas ideas dentro de la organización, con el fin de desarrollar productos, servicios o procesos innovadores.
- **Modelo de gestión estratégica:** Involucra la identificación de oportunidades y amenazas del entorno, así como la definición de los recursos y capacidades necesarios para lograr una ventaja competitiva
- **El modelo de gestión de cobranzas:** Se refiere a un conjunto de estrategias, procesos y herramientas utilizadas por las empresas para administrar y recuperar eficientemente los pagos pendientes de sus clientes.

2.9 Modelos de Gestión de Cobranzas

El ciclo de conversión del efectivo o ciclo financiero para las empresas es determinando como, la acción de que el dinero perteneciente a la empresa vuelva nuevamente a la tesorería de esta, la mayoría del tiempo esta acción es producida luego que la operación comercial se haya ejecutado. (Pascal, 2011 citado en V. Caiza, 2017, p. 21)

Los inconvenientes del crédito se originan en mayor parte por el abuso de este, al obtener u otorgar estos sin el análisis de la situación real del negocio. Afecta directamente a la economía por motivo de “que la cantidad de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que incrementa precios y produce inflación según se lo menciona en. (Cordova, 2013 citado en V. Caiza, 2017, p. 9)

2.9.1.1 Banco Guayaquil

Según se menciona en el estudio de Avalos, 2014 citado en (Chamorro Bustos, 2019) en la visión de los bancos del segmento grande en el país generan servicios de forma masiva de forma que llega a diversos sectores y por lo tanto han desarrollado modelos de gestión de cobranza que emplean diversas estrategias para la recuperación de cartera a tiempo y cartera vencida de los créditos entregados, es así como dentro de estos modelos encontramos el del banco de Guayaquil el cual posee un modelo mixto. (p. 15)

El modelo de cobranzas se lleva a cabo en tres instancias:

1. Oficial de crédito. el encargado de la gestión de cobro como emisor de este. La cual dura hasta 30 días después del vencimiento de la obligación.(Chamorro Bustos, 2019, p. 15)
2. Departamento de cobranzas. es el encargado después de que el oficial de crédito haya agotado todos sus recursos para la recuperación de la cartera vencida. Puede durar después de los 30 días de mora. (Chamorro Bustos, 2019, p. 15)
3. Compañías de cobranzas. cuando el departamento de cobranzas no pudo realizar el cobro, es decir a partir de los 90 días de la cartera vencida. (Chamorro Bustos, 2019, p. 15)

2.9.1.2 Banco Pichincha

El modelo de gestión de cobranzas del Banco del Pichincha se orienta a la especialización, deja que el personal analítico-técnico efectúe el modelo de gestión de cobranzas, los cuales interactúan con varias áreas del banco. El modelo de cobranzas se denomina “Pague ya”: (Chamorro Bustos, 2019, p. 16)

1. **Gestión de cobranza preventiva:** Se efectúa previo al vencimiento de la obligación, se ejerce en función a los modelos estadísticos de comportamiento de pago. La misma tienen dos puntos de corte: el primero, siete días previo al vencimiento de la prima a pagar y el segundo se genera el mismo día del vencimiento de la cuota del crédito.(Chamorro Bustos, 2019, p. 16)
2. **Gestión de cobranza administrativa.** Esta fase se desarrolla desde el día uno del vencimiento del pago y se ejecuta hasta los 120 días de crédito en estado de mora.(Chamorro Bustos, 2019, p. 16)

3. Cobranza prejudicial. Es la fase que trata del proceso que arranca el día 121 y llega hasta los 365 días en estado de mora.(Chamorro Bustos, 2019, p. 16)

4. Gestión de cobranza judicial. Se trabaja en esta fase desde el cumplimiento del año de mora y es ejecutada por el grupo de abogados externos del banco, que tienen la responsabilidad de ejecutar las garantías del crédito para recuperar dichos valores.(Chamorro Bustos, 2019, p. 16)

2.9.1.3 Banco Produbanco

De igual manera a continuación se presenta el modelo de gestión de cobranzas desarrollado por el banco Produbanco.

El modelo de cobranza que lleva a cabo Produbanco:

1. Gestión de cobranza preventiva. En esta fase se establece antes del vencimiento de la obligación y está basado en función de un modelo matemático probabilístico de la posibilidad de incumplimiento de pago, que genera recordatorios en tres momentos:

Ocho días previo al vencimiento de la cuota del crédito;

Tres días previos al vencimiento de la cuota del crédito; y,

El mismo día de la fecha de vencimiento de la cuota del crédito.

2. Cobranza Administrativa. Es la fase que inicia en el día uno de retraso del crédito y se extiende hasta el día 90 de crédito en estado de mora.

3. Gestión de cobranza judicial. Inicia desde el día 91 de retraso y cuenta con él, la colaboración de abogados externos del banco que tienen la autorización de ejecutar las garantías del crédito. (Chamorro Bustos, 2019, p. 16)

2.9.2 Objetivos de la Gestión de Cobranzas

Los objetivos de la gestión de cobranzas se centran en administrar de manera efectiva los procesos de recuperación de los pagos pendientes por parte de los clientes. Algunos de los objetivos clave de la gestión de cobranzas son los siguientes:

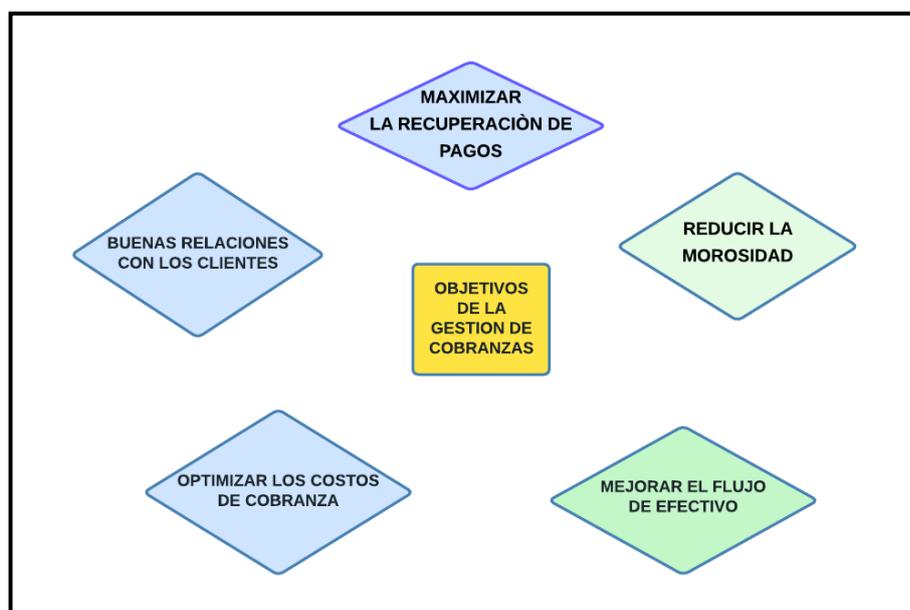


Ilustración 2-7: Objetivos de la Gestión de Cobranzas
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

- **Maximizar la recuperación de pagos:** El objetivo principal de la gestión de cobranzas es asegurar mediante estrategias y acciones que los pagos pendientes sean cobrados en su totalidad o en la mayor medida posible.
- **Reducir la morosidad:** Implica establecer políticas claras de pago, enviar recordatorios y notificaciones oportunas, y negociar acuerdos de pago para evitar que las cuentas se vuelvan morosas.
- **Mejorar el flujo de efectivo:** Optimizar el flujo de efectivo de la empresa al garantizar que los pagos se reciban en el momento adecuado, esto ayuda a mantener una buena salud financiera y a cumplir con las obligaciones financieras de la empresa.
- **Mantener buenas relaciones con los clientes:** Es importante mantener una relación saludable con los clientes, esto implica implementar estrategias de cobranzas que sean respetuosas y profesionales, evitando dañar la relación comercial a largo plazo.
- **Optimizar los costos de cobranza:** Esto implica utilizar eficientemente los recursos disponibles, automatizar procesos cuando sea posible y evitar gastos innecesarios en actividades de cobranza.

2.9.3 Las 5C's de Crédito

Como se lo ha corroborado en (López Duarte & Reyes Mata, 2019) Las instituciones financieras tienen un interés significativo en ofrecer préstamos, ya que esto constituye una parte fundamental de su negocio. Al evaluar las solicitudes de préstamos, deben llevar a cabo un proceso de análisis crediticio para determinar si es apropiado otorgar el préstamo solicitado, con el objetivo de

minimizar el riesgo crediticio. Se examina específicamente el enfoque de las cinco C del Crédito, carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones, como método para evaluar el riesgo crediticio al conceder préstamos, considerando que es uno de los enfoques más efectivos debido a que abarca los cinco componentes esenciales que deben considerarse al evaluar y analizar a los clientes. (p. 21-22)

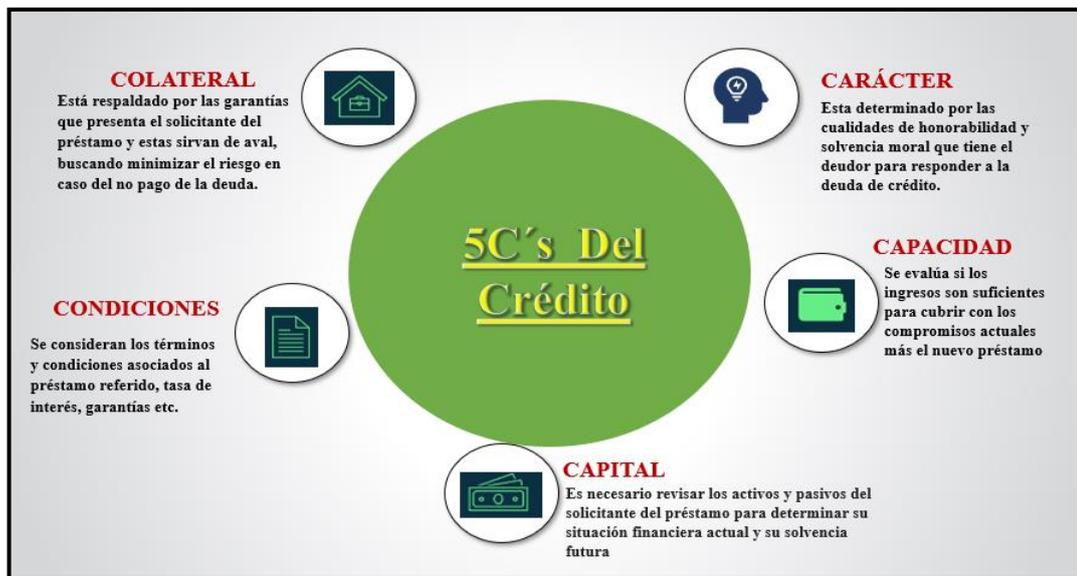


Ilustración 2-8: Componentes de las 5 C del Crédito.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

2.9.4 *Importancia*

La importancia de utilizar un modelo de gestión de cobranzas en las instituciones se refiere al uso e implementación de un conjunto de estrategias, procesos y herramientas que permitirán recuperar eficientemente los pagos pendientes de sus socios o clientes, buscando de esta manera minimizar los índices de morosidad y maximizar la recuperación de deudas.

El modelo de gestión de cobranzas se enfoca en establecer políticas y procedimientos claros para el seguimiento y control de los saldos pendientes, con el objetivo de optimizar el flujo de efectivo de la empresa, a su vez implica el uso de estrategias preventivas para evitar retrasos en los pagos, así como acciones correctivas para abordar los casos de morosidad.

2.9.5 *Formas*

Según Credivalores, 2014 mencionado en la investigación de (Chamorro Bustos, 2019) la mejor forma de gestionar la cartera es a través del uso de mecanismos que involucren herramientas de comunicación como: (p. 29)

- Llamadas telefónicas
- Comunicaciones
- Oficios y cartas
- Mensajes de voz y texto
- E-mail
- Visita personalizada de los agentes en las direcciones registradas.

La implementación de un modelo de gestión de cobranzas eficiente ayuda a reducir la morosidad, mejorar la liquidez de la organización y fortalecer la relación con los clientes, cada empresa u organización puede adaptar este modelo a sus necesidades específicas, considerando el tipo de industria, tamaño y características particulares.

2.10 Análisis Situacional

El autor Trigueros Estrada mencionado en (Suárez Moreno, 2022), señala que el diagnóstico situacional implica investigar el funcionamiento actual de la compañía y recopilar la información necesaria para planificar las acciones de cambio. Estos procedimientos son útiles tanto para el profesional de desarrollo organizacional como para los empleados, ya que les permiten identificar conjuntamente los problemas en los que deben enfocarse y colaborar en la toma de medidas basadas en el diagnóstico.(p 17)

De esta manera se determina que el análisis situacional es una herramienta mediante la cual se genera un proceso que examina y evalúa detalladamente la actual situación de la organización, que es objeto de estudio, el mismo se verá afectado por factores externos inestables como un entorno político, socioeconómico, ambiental y tecnológico. Siendo de esta manera su principal objetivo, obtener una comprensión completa de los factores internos como fortalezas y debilidades y externos como oportunidades y amenazas que enfrentan y que pueden influir en el desempeño y éxito de la organización a estudiar.

El realizar un análisis situacional de la organización de manera detallada, ayuda a identificar y enfocar los esfuerzos a áreas con problemas, mediante la óptima toma de decisiones y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

2.10.1 Análisis FODA

Así lo corrobora, Koontz y Weihrich en su investigación, citados en (Suárez Moreno, 2022), mencionan que Actualmente los diseñadores de estrategias se apoyan en diversas matrices que muestran las relaciones entre variables decisivas, una de ellas es la matriz FODA o DAFO. Es común sugerir a las compañías identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas, es una herramienta moderna para el análisis de la situación, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos. (p. 18)

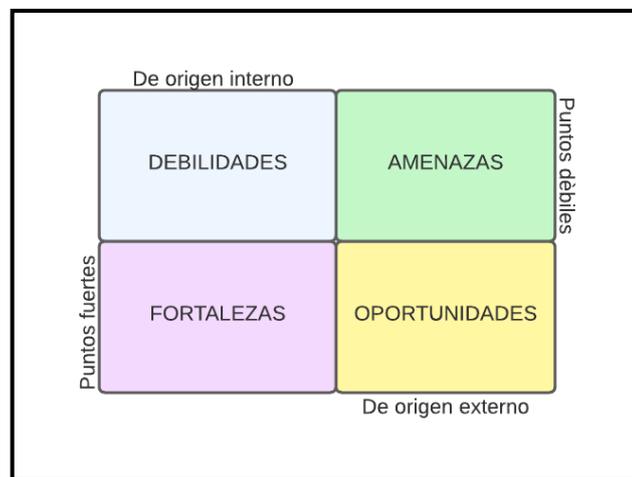


Ilustración 2-9: Matriz FODA

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

En el estudio del análisis FODA incide dos entornos que afectan a la empresa, como es el caso de los de origen externo como son las amenazas y oportunidades y por otro lado los de origen interno siendo así las debilidades y fortalezas.

2.10.2 Análisis Externo

Así los corrobora, (Ramírez Rojas, 2009) El primer aspecto está compuesto por elementos muy amplios que también se relacionan con variables de influencia global, como la economía, la política, la cultura, la tecnología y el marco legal, entre otros, en este entorno se encuentran tanto las oportunidades como las posibles amenazas que enfrenta una empresa, es razonable suponer

que estas variables están más allá del control de una organización, aunque se pueden tomar medidas para aprovechar las oportunidades o mitigar los impactos negativos.(p. 55)

2.10.3 *Análisis Interno*

En cambio, el entorno interno se refiere a los elementos que están directamente relacionados con la estructura y el funcionamiento de la empresa, esto incluye los recursos disponibles y las diferentes áreas funcionales como marketing, finanzas y producción, entre otras, en este ámbito se encuentran elementos como son las fortalezas y debilidades de la organización, las cuales están bajo el control de la misma control.(Ramírez Rojas, 2009, p. 55)

2.10.4 *Análisis del entorno general PETS-EL*

Es una herramienta que simplifica la investigación y ayuda a las empresas a definir su entorno, al analizar una serie de factores identificados por sus iniciales. Estos factores son los Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, también se incluyen dos factores adicionales, los Ecológicos y Legales, aunque es común que se integren en alguna de las variables anteriores si las características del proyecto de la organización lo requieren.(Martín, 2017)

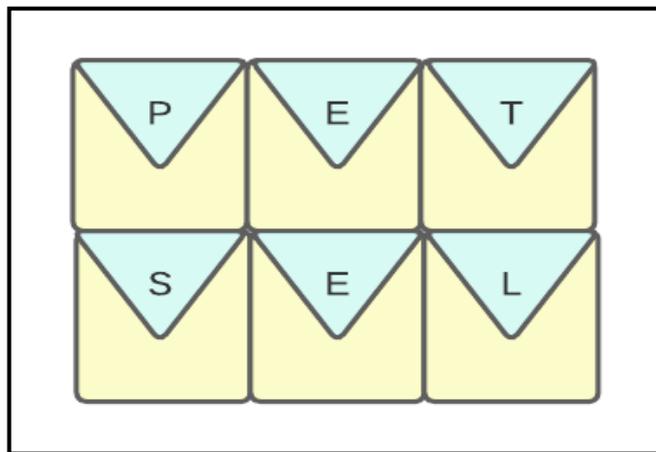


Ilustración 2-10: Factores que comprenden el diagrama PETS-EL
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Factores políticos: Incluyen los aspectos gubernamentales que tienen un impacto directo en la empresa, como las políticas fiscales o de incentivos empresariales en sectores específicos, las regulaciones laborales, la promoción del comercio exterior, la estabilidad política, el sistema de gobierno, los tratados internacionales y la existencia de conflictos internos o con otros países. También se considera la forma en que se organizan las diferentes administraciones locales,

regionales y nacionales, así como los proyectos de los partidos mayoritarios relacionados con la empresa. (Martín, 2017)

Factores económicos: Se analizan los datos macroeconómicos, como la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de ingresos, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se investigan los escenarios económicos actuales y futuros, así como las políticas económicas. (Martín, 2017)

Factores tecnológicos: Este aspecto es más complejo debido a la rápida velocidad de los cambios tecnológicos. Se deben conocer la inversión pública en investigación y el fomento del desarrollo tecnológico, la adopción de tecnología, el grado de obsolescencia, la cobertura tecnológica, la brecha digital, los fondos destinados a la investigación y desarrollo (I+D), así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías. (Martín, 2017)

Factores sociales: Se consideran la evolución demográfica, la movilidad social y los cambios en el estilo de vida. También se analiza el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las tendencias y los hábitos de consumo de la sociedad. En resumen, se exploran las tendencias sociales que pueden afectar al proyecto empresarial. (Martín, 2017)

Factores ecológicos: Se analiza la conciencia ambiental, la legislación ambiental, el cambio climático y las variaciones de temperatura, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y posibles cambios normativos en este ámbito. (Martín, 2017)

Factores legales: Se considera toda la legislación que guarda relación directa con el proyecto, como la información sobre licencias, la legislación laboral, la propiedad intelectual, las leyes sanitarias y los sectores regulados, entre otros. (Martín, 2017)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

3.1.1.1 *Cualitativo*

Para (Cavezas et al., 2018, p. 65) mencionan que se trata de un enfoque de investigación que no se basa en mediciones numéricas, sino que se utiliza la recopilación de datos a través de encuestas, entrevistas, descripciones y experiencias de los investigadores. En este tipo de investigación, se reconstruyen los hechos ocurridos y no se considera necesaria la prueba de hipótesis como parte fundamental del proceso investigativo.

El presente trabajo de investigación se permite utilizar el enfoque cualitativo, visto que pretende crear un modelo de gestión de cobranzas para la cooperativa Duchicela, partiendo de la información recolectada a partir de sus representantes y la consecución de la base técnica.

3.1.1.2 *Cuantitativo*

En el presente trabajo investigativo se utilizará un enfoque de investigación cuantitativo, con el uso necesario de datos numéricos tomados del pliego de preguntas que se utilizará en la extracción de información de la cooperativa, la misma que se encontrará tabulada y expresada en datos porcentuales para tener una mejor comprensión de la situación financiera de la institución, además aplicando mayor valoración en la evolución de los índices de la morosidad que esta ha presentado.

3.2 Nivel de Investigación

La presente investigación contara con los niveles de investigación, tanto exploratorio como descriptivo, ya que se analiza fuentes bibliográficas que comprendan información confiable y precisas sobre modelos de gestión, además se describe la situación actual de la cooperativa con respecto a su gestión de cobranzas.

3.2.1 *Exploratorio*

El propósito principal de los estudios exploratorios es establecer una base sólida de conocimiento y comprensión previa sobre un fenómeno de investigación que inicialmente es desconocido para el investigador (Cavezas et al., 2018, p. 68).

Mediante el nivel de investigación exploratorio que tendrá el presente trabajo, se busca examinar la información de técnicas y procesos que complementen al modelo de gestión de cobranzas que se aplicará.

3.2.2 *Descriptivo*

Según lo mencionan (Guevara et al., 2020, p. 171) la investigación descriptiva es un método eficaz para la recolección de datos durante el proceso de investigación.

En el presente trabajo de investigación será necesario el uso de un nivel de investigación que describa la información, que se construye a través de los métodos e instrumentos aplicados a esta investigación.

3.3 *Diseño de la Investigación*

El presente trabajo de investigación se lo realizará con un diseño experimental, motivo que será necesario el acercamiento con los socios y colaboradores que conforman la cooperativa, de esta manera facilitar para la recolección de información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

3.4 *Tipo de Estudio*

3.4.1 *Documental*

El presente trabajo de investigación tiene un tipo de estudio documental ya que recaba información de modelos de gestión de cobranzas, que se han aplicado a otras organizaciones, como punto de referencia para el modelo que se aplicará en la cooperativa de ahorro y crédito Duchicela.

3.4.2 *Población y muestra*

3.4.2.1 Población

La población de una investigación se refiere a la totalidad de elementos (ya sean personas, objetos, organismos o historias clínicas) que forman parte del fenómeno que ha sido definido y delimitado en el análisis del problema de investigación (Díaz de León, 2016, p. 4).

Tabla 3-1- 3: Población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela

Población	No
Cientes Internos:	7
Cientes Externos:	1477
Total	1484

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela

Realizado por: Landi, Bryan, 2023

3.4.2.2 Muestra

Una muestra es cualquier conjunto de n unidades tomadas a partir de una población, tiene que ser representativa y sus características deben reflejar las de la población (Porras, 2017, p. 4).

Tamaño de la muestra =

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

N= población

n= muestra

p= probabilidad a favor 50%

q= probabilidad en contra 50%

Z= nivel de confianza 95% = 1,96

e= error de la muestra 5% = 0,05

$$\frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 1477}{0,05^2 * (1477 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

n = 305

3.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos

3.5.1 *Método Inductivo*

El razonamiento inductivo es un proceso mediante el cual se parte de observaciones particulares para llegar a la formulación de leyes y conclusiones generales (Arrieta, 2023).

La presente investigación usa un método de investigación inductivo, puesto que se ha de utilizar la información correspondiente a la gestión de cobranzas y posibles debilidades que se encuentran para poder solucionarlas.

3.5.2 *Método Deductivo*

Para (Arrieta, 2023) el razonamiento deductivo implica explicar y comprender la realidad a través de la aplicación de leyes o teorías generales a casos particulares.

Mediante la aplicación de este método se pretende plantear una estructura sólida, generando políticas de cobranzas que mejoren la gestión en la cooperativa.

3.5.3 *Método Analítico*

El análisis es un proceso lógico que permite desglosar mentalmente una entidad en sus elementos constituyentes, así como examinar detalladamente las relaciones, propiedades y componentes de cada parte. Este enfoque facilita el estudio del comportamiento individual de cada elemento (Jiménez & Pérez, 2017, p. 186).

3.6 *Técnicas*

3.6.1 *Entrevista*

Se plantean preguntas directamente al sujeto o los sujetos de estudio, generalmente en un lugar aislado, para así obtener una aproximación a lo que piensa, siente o ha vivido, que luego podrá ser procesada estadísticamente o mediante otros métodos, para obtener una verdad (Diaz, 2020, p. 28).

3.6.2 *Encuesta*

El objetivo principal es obtener información sobre las características de una población específica a través de la recolección de datos, los cuales son recopilados a partir de las respuestas proporcionadas por los encuestados. Estos datos son posteriormente analizados de manera estadística (Díaz, 2020, p. 31).

3.6.3 Observación

Como lo menciona (Díaz, 2020, p. 27) el observador asume un rol activo dentro del grupo que está siendo estudiado, llegando a ser considerado como uno más de sus miembros. El observador se involucra tanto en las actividades externas del grupo como en sus sentimientos e inquietudes, estableciendo una participación tanto externa como interna.

3.7 Instrumentos

3.7.1 Guía de entrevista

El tipo de pregunta a plantear depende de tres factores: la longitud de la entrevista, la naturaleza de las preguntas y la naturaleza de la investigación (Díaz, 2020, p. 50).

3.7.2 Cuestionario

El cuestionario es una herramienta que consta de una serie de preguntas estandarizadas que se leen de manera literal y en el mismo orden a todos los encuestados. Las preguntas son formuladas de manera idéntica para cada participante (Díaz, 2020, p. 48).

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presenta el desarrollo del análisis e interpretación de la información obtenida para el desarrollo del Modelo de Gestión de Cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, a través de la implementación de las herramientas como una entrevista aplicada al gerente de la entidad y encuestas a los socios y trabajadores.

4.1 Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

4.1.1 *Resultados de la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela.*

NOMBRE: Rafael María Bonifaz Yáñez

OBJETIVO: la presente entrevista está dirigida a obtener información con fines académicos que permitan desarrollar el trabajo de investigación el diseño de un modelo de gestión de cobranzas aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela.

FECHA: 01 / 06 / 2023

¿Desde hace cuánto tiempo usted desarrolla sus actividades como gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela?

Desarrolla sus actividades como gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Duchicela desde aproximadamente un año y medio.

Actualmente el concepto de gestión empresarial está alineado al proceso que dirige y guía las operaciones de una organización, para hacer realidad los objetivos establecidos sin embargo no siempre se cumplen al cien por ciento dichos objetivos, siendo así podría decirme.

¿Cuál considera usted que son las principales debilidades y amenazas que se presentan en la cooperativa para que no se ejecute correctamente la gestión empresarial?

Empezando por las amenazas en el mercado financiero, la cooperativa al pertenecer a un segmento pequeño como es el 5, ve como sobrecarga los requerimientos por parte de los organismos de control al solicitar información como a instituciones financieras de segmento 1, así mismo considera amenaza la inestabilidad política que existe, mientras que la debilidad que evidencias

es la escasez del personal que ayude a generar varia documentación, otra debilidad es que la cooperativa no cuenta con un canal de comunicación muy grande para con los socios.

A sí mismo, ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y oportunidades que ha mostrado la Cooperativa Duchicela?

Como fortalezas la cooperativa mantiene buenos lasos y confianza con instituciones en el mercado, así mismo el contar con el personal o colaboradores que mantiene la misma visión de seguir adelante, al ser una cooperativa pequeña permite una comunicación interna muy adecuada, dentro de las oportunidades la confianza permite entablar diálogos para ejecutar nuevos proyectos con la posibilidad de atraer inversión extranjera para la gestión de la cooperativa

¿Cuáles son los principales procesos que se desarrollan en la cooperativa Duchicela?

Como toda entidad financiera que ofrece créditos la cooperativa Duchicela desarrolla procesos de captación, colocación y recuperación, al ser una administración nueva al día de hoy la cooperativa se encuentra en el proceso de recuperación.

Los procesos que usted ha mencionado, ¿Se encuentran formalizados en algún tipo de documento para su cumplimiento?

Mediante un flujograma estos procesos han sido debidamente socializados con quienes conforman colaboradores en el ámbito legal.

¿Quién formó parte de la construcción de dicho documento?

El equipo que se designó para crear dichos documentos es gerente , personal experto en el área económica y derecho, además del contador.

¿Dicho documento ha sido debidamente socializado con todos quienes conforman el cuerpo de colaboradores en la cooperativa?

Si, al ser pequeña la cooperativa permite tener un personal muy manejable de esta manera ha sido socializado de manera correcta y oportuna los documentos de políticas de cumplimiento.

¿Cuenta la cooperativa Duchicela con algún tipo de planificación: ya sea esta estratégica, financiera, normativa u operativo?

En este tiempo la cooperativa está teniendo un tipo de planificación operativa esto se debe a que como institución están saliendo de una problemática que constituyo el mal manejo de la administración anterior y ahora los compañeros están trabajando para la creación de una planificación estratégica que se espera se pueda concluir hasta el mes de julio y con horizonte a 5 años la misma que se basa en la realidad de la institución.

¿Qué tipos de mecanismos o herramientas se emplea para dar seguimiento a dicha planificación?

Las herramientas que permiten dar seguimiento son los formatos tanto físicos como digitales, es decir ya se ha establecido formatos a seguir las estrategias operativas con el objetivo de controlar las metas que se ha propuesto y eso está plasmado el día a día con el aprovechamiento de la

tecnología se envía la información que se utilizara al día siguiente con el propósito de realizar un análisis de que está por hacer dependiendo de la complejidad del problema a resolver, mediante matrices digitales.

¿El registro de información financiera de la cooperativa ha tenido un debido tratamiento automatizado o cual es el método que se utiliza para tratar dicha información?

La información para las instituciones financieras desde ya hace un año es normativa de cumplimiento emitida por la SEPS el utilizar la nube como forma de mantener la información que se genera en la cooperativa, cada fin de semana se sube la información

Con respecto a los productos financieros que oferta la cooperativa, ¿Cómo se evalúa y da seguimiento al estado actual de los mismos?

Al ser pequeña la cooperativa puede ofrecer pocos productos financieros en este caso como son el microcrédito, crédito de consumo además de una línea implementada llamada crédito de emprendimiento que va dirigido a las personas como estudiantes que tienen una idea con montos no tan altos.

¿Qué aspectos importantes considera la cooperativa Duchicela en el otorgamiento de productos financieros para ser competitivos dentro del mercado?

El aspecto más importante en el caso del crédito para emprendimiento es evaluar el horizonte que tiene el emprendedor de manera técnica denominado el plan de negocios , sin embargo la cooperativa evalúa la confianza que brinda la idea y el emprendedor ya que en otras instituciones sino se tiene una buena vida crediticia no se les otorga tipos de ayuda, en resumen estos créditos se les otorga a personas que tengan una buena idea de negocio.

Por conocimiento la principal función de las cooperativas de ahorro y crédito es la intermediación financiera, la misma que se lleva a cabo por un lado con la captación de recursos mediante productos financieros como es el caso de las pólizas y por otro lado la colocación de estos recursos financieros, que se efectúan mediante el otorgamiento de créditos a los socios de la cooperativa, sin embargo es necesario tomar medidas que mitiguen el riesgo de crédito siendo así podría decirme:

¿Se realiza la revisión previa del historial crediticio de los socios que solicitan un préstamo en la cooperativa?

Es natural en los negocios, no solamente se revisa el antecedente crediticio, así como es se revisan plataformas de la superintendencia de compañías, de la fiscalía, judicatura para así tener una idea de con que persona se está tratando ya que si se revisa en las distintas plataformas y se encuentra novedades de problemas legales, problemas de letras de cambio, de pagares, lamentablemente al ser esta información pública de ser el caso de algún problema la cooperativa toma la decisión de no tener ningún vínculo comercial con esta persona

Para el otorgamiento de un crédito, ¿Se evalúa la capacidad de pago que tienen los socios para la cancelación de sus obligaciones en las fechas pactadas?

Mas que la capacidad de pago la cooperativa lo denomina la voluntad de pago, ya que muchas personas al establecer un negocio tienen la idea de que el negocio al mes ya va a ser rentable pero no es así.

¿De manera general cual es el procedimiento que toma la cooperativa cuando un socio solicita un crédito?

Cuando una persona llega y conversa de que necesita un crédito se empieza a saber para qué es el crédito, la mayoría puede decir la verdad para que lo necesita, a la par se empieza a identificar de cómo se encuentra la vida jurídica del socio otro punto a tomar en cuenta es el caso de si es un negocio que tan buena es la idea de negocio de ser así se empieza con las inspecciones de donde vive el socio, así mismo se busca el respaldo de garantías de pago de la deuda o a su vez se buscan alternativas de solventar el pago de la obligación por parte del solicitante un aveces completado esto se aprueban y se desembolsa el dinero , una estrategia que utilizamos es que al momento de desembolsar el crédito la cooperativa guarda una cuota y media del de dicho crédito esto con el afán de ser el caso que el socio se atrase por cualquier tipo de problema la cooperativa pueda disponer de la cuota en ese momento y a su vez el socio no se retrase y perjudique su score crediticio sin embargo el socio una vez mejore su situación estará en la obligación de devolver ese fondo que le sirve de respaldo para algún retraso de deuda.

¿Como se establece actualmente el seguimiento de los socios con respecto a créditos?

Los socios hasta la tercera cuota pagan la gente sin problema como se ha evidenciado, después de ello por varios factores se retrasan, ahora la cooperativa trabaja con plataformas para depósito en las cuentas, así mismo realizar un saludo a los socios como forma de acuerdo por el pago del crédito y funciona porque hay caso en los que los socios se acercan porque no van a poder abonar la cuenta y se puede llegar a una solución con antelación.

¿Se realiza periódicamente una evaluación de la salud de la cartera de morosidad, en la cooperativa?

Se evalúa de forma diaria , ya que la cooperativa ha heredado una cartera con indicadores muy altos

¿Cuáles son los argumentos más comunes, empleados por los socios para justificar la demora en el cumplimiento de sus obligaciones?

Hay dos argumentos bastante básicos de la gente como son decir que por la pandemia una y otra vez pero no es el caso ya que más bien es porque se sobre endeudan, otro argumento de personas que se encuentran ya en un proceso judicial es que no hubo la adecuada comunicación del cambio de las oficinas pese a estar el rotulo de la cooperativa con la dirección de las nuevas oficinas por más de 3 meses donde antes era , lo que hace la cooperativa es buscar soluciones.

¿Cuáles son los métodos o estrategias que implementa la cooperativa para realizar la gestión de cobranzas?

La estrategia es acercarse a hablar con el socio de manera directa para entablar una conversación que ayude a llegar a acuerdos, yendo a visitar en las casas, de esta manera se puede identificar quienes si se encuentran en situaciones lamentables.

¿Cuál es la meta más importante relacionada con el área de cobranzas que se ha planteado alcanzar en lo que a su gestión respecta?

Se recibió una cartera con más de 120000 dólares muy deteriorada, además de un personal con metas que no se cumplieron de manera efectiva amas de la poca experiencia que se tenía del sistema que maneja una cooperativa sin embargo a la actualidad ya cartera que la cooperativa muestra es de 47000 dólares con la esperanza de que en un año más se pueda solucionar este problema con un valor mucho menor a los que fue heredado.

¿Considera que la meta planteada que menciona se está cumpliendo mediante el desarrollo que va de su gestión?

Estoy muy satisfecho con las estrategias que se han implementado permitiendo que la cooperativa haya pasado de indicadores muy alto en lo que es morosidad para ahora encontrarse más bajos estos indicadores

4.1.2 Análisis e Interpretación de Encuestas

Con el propósito de recopilar información necesaria para el desarrollo de establecer un modelo de gestión de cobranzas que sea aplicable para la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se ha realizado encuestas de opción múltiple y opinión a trabajadores y los socios de la cooperativa, con el propósito de analizar los resultados desde la perspectiva de cada uno de ellos, como ven a la cooperativa y los posibles problemas que puedan existir en ella.

4.1.3 Análisis e Interpretación de la Información Obtenida Mediante la Aplicación de Encuestas a los Trabajadores

Objetivo: La presente encuesta tiene la finalidad de recolectar información de los colaboradores que ayude a mejorar la gestión cobranza dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela. Esta encuesta busca recabar información con fines académicos para la obtención de un grado superior.

Género con el que se identifica

Tabla 4-1: Género al que pertenece

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	4	57.14
Masculino	3	42.86

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

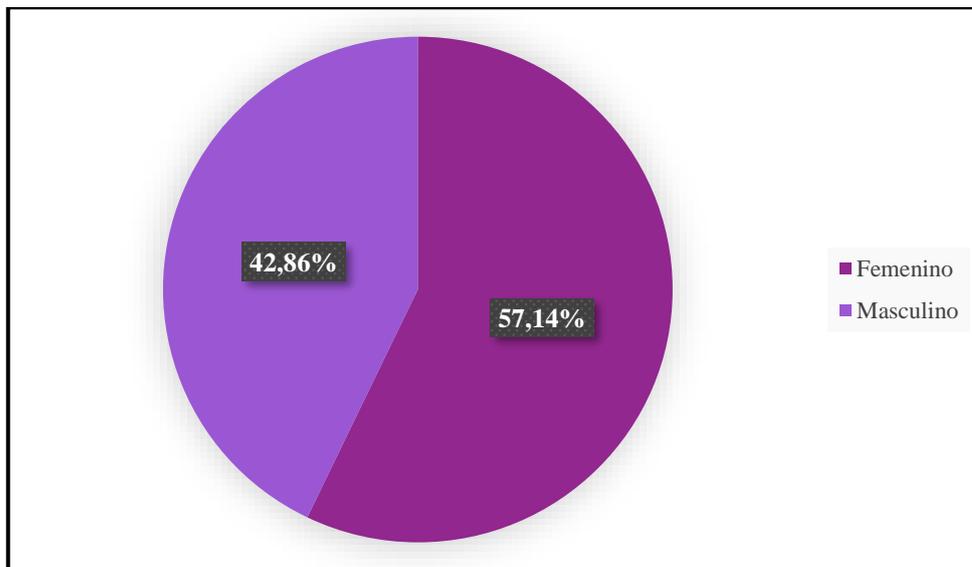


Ilustración 4-1 Género con el que se identifica

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Pregunta N° 1 ¿Cuál es el rol que desempeña en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela? Esta pregunta pretende identificar los perfiles profesionales de los trabajadores de la cooperativa Duchicela.

Tabla 4-2: Cargo que desempeña en la cooperativa

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Contador/a	2	28.57
Jefe/a de mantenimiento	1	14.29
Encargado/a de caja	1	14.29
Gerente	1	14.29
Oficial de crédito	1	14.29
Jefe/a administrativa	1	14.29

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

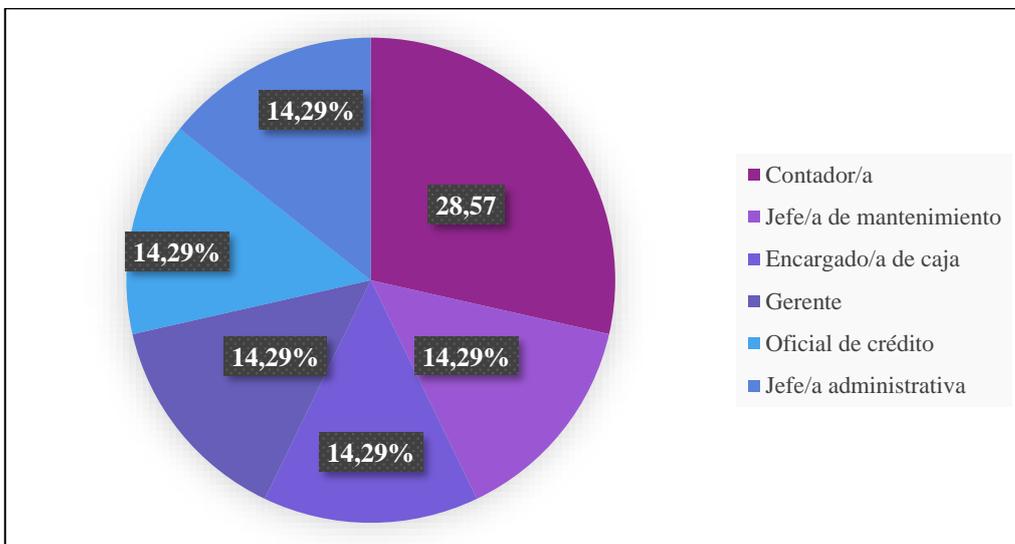


Ilustración 4-2: Cargo que Desempeña en la cooperativa

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Pregunta N° 2: Considera importante contar con una planificación que permita el cumplimiento de las metas y objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela?

Tabla 4-3: Considera Importante contar con una planificación

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Importante	7	100
Poco Importante	0	0
Nada Importante	0	0

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

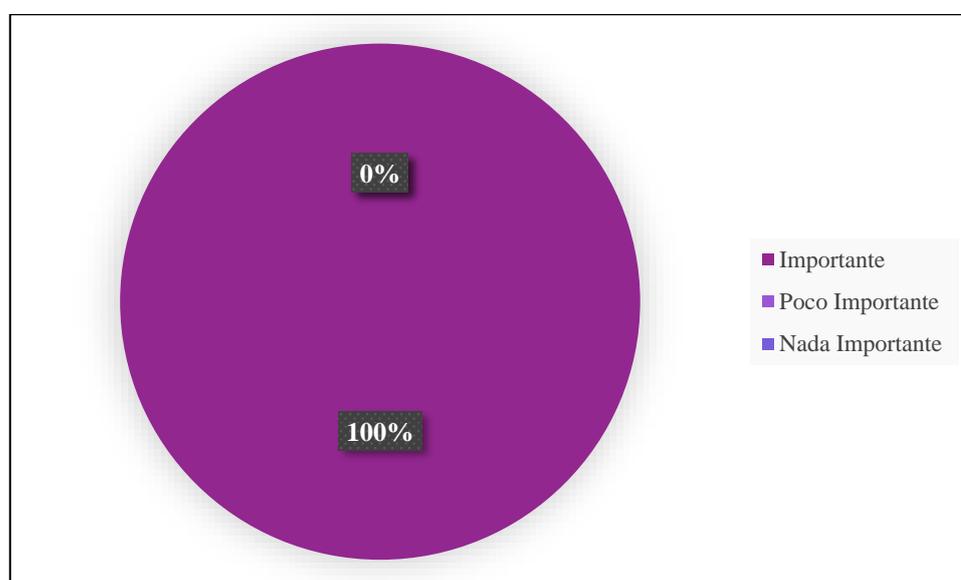


Ilustración 4-3: Considera Importante Contar con una Planificación

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En el gráfico 4-3, se puede corroborar que el 100% de los colaboradores de la cooperativa creen que es importante contar con una planificación por parte de la cooperativa.

Interpretación: El contar con una planificación ayuda a determinar las metas y los objetivos que se deben de cumplir, es por lo que todas las organizaciones deben de contar con esta herramienta para desarrollar sus actividades diarias intentando así cumplir con lo planificado.

Pregunta N° 3: Considera importante contar con herramientas para la gestión de cobranzas?

Tabla 4-4: Considera Importante contar con herramientas

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Importante	7	100
Poco Importante	0	0
Nada Importante	0	0

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

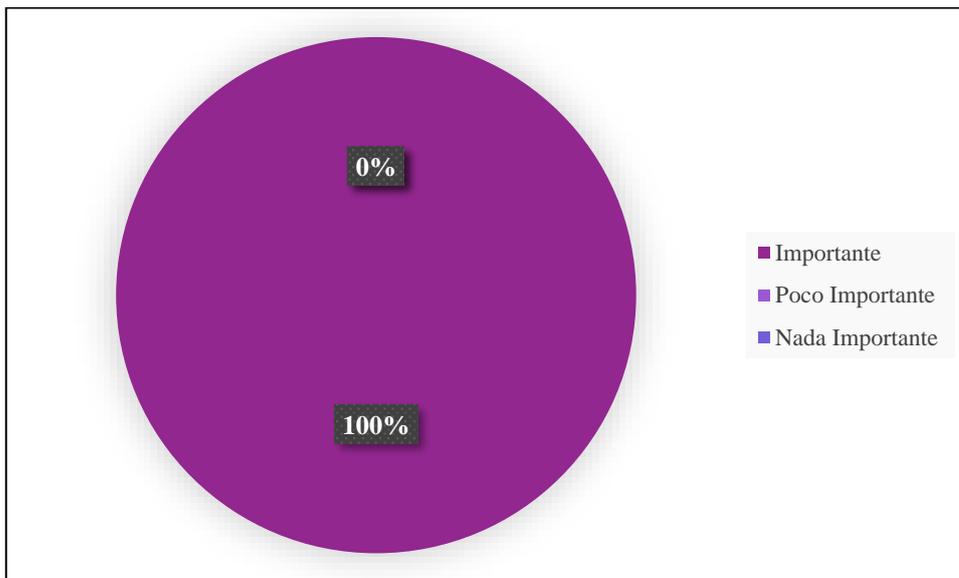


Ilustración 4-4: Considera Importante contar con herramientas

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En el gráfico 4-4 se puede observar mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Duchicela el 100% de ellos determinan que es importante contar con herramientas que permitan la gestión de cobranzas.

Interpretación: Una organización que se encarga de otorgar créditos a sus socios debe de considerar la importancia que es utilizar herramientas para que se efectúe de manera oportuna y correcta la gestión de cobranzas.

Pregunta N° 4 De las siguientes opciones ¿Qué herramientas utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela para administrar la información de créditos?

Tabla 4-5: Que herramientas se utiliza para la información

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Software informático	7	100
Plantillas de Excel	0	0
Archivos físicos	0	0

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

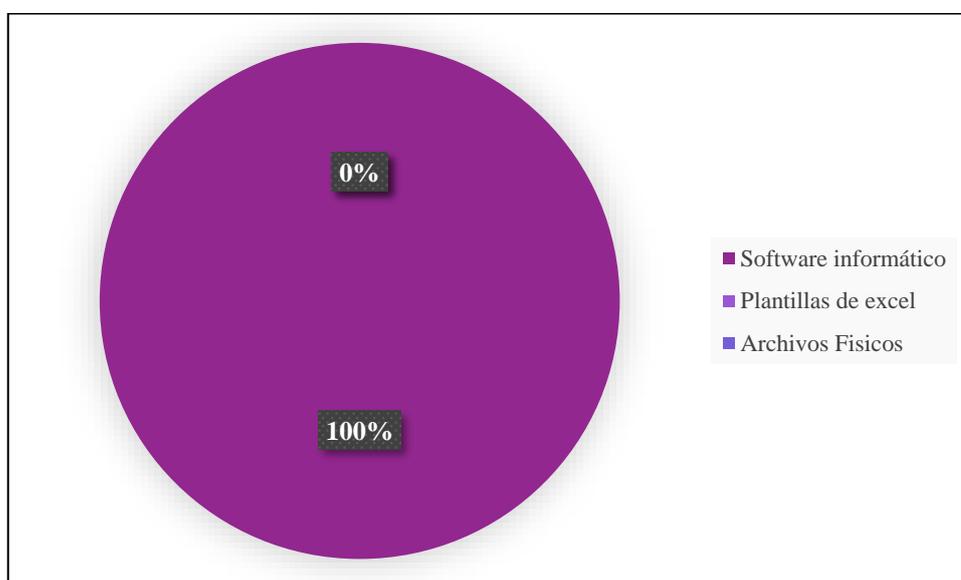


Ilustración 4-5: Que herramientas se utiliza para la información

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En el gráfico 4-5 realizado con la información obtenida de las encuestas a los colaboradores de la cooperativa Duchicela, se puede determinar que el 100% de ellos, coinciden que la institución utiliza un software informático para tratar la información de los créditos, descartando así el uso de plantillas de Excel y archivos físicos.

Interpretación: Del total de las personas encuestadas se puede determinar que la cooperativa hace uso de la tecnología como forma de tratamiento de la información de créditos lo que les permite tener un mayor control de ellos.

Pregunta N° 5: ¿Existe en la Cooperativa Duchicela un modelo de gestión de cobranzas que permita disminuir la tasa de morosidad?

Tabla 4-6: Modelos de gestión para disminuir la tasa de morosidad

Valor	Frecuencia	Porcentaje
No	4	57.14
Si	2	28.57
No se	1	14.29

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

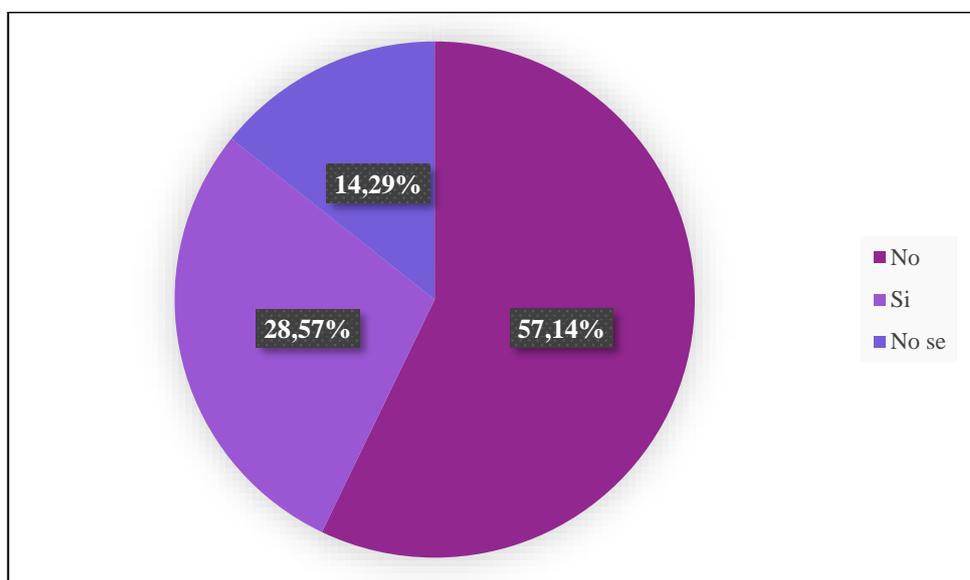


Ilustración 4-6: Modelo de Gestión para disminuir la tasa de morosidad

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En la gráfica 4-6 se puede determinar que el 57,14% de las personas encuestadas mencionan que no existe un modelo de gestión de cobranzas que ayude a disminuir la tasa de morosidad de la cooperativa, mientras que el 28,57% mencionan que si existe dicho modelo de gestión y mientras que el 14,29% manifiestan no saber.

Interpretación: Mediante el presente gráfico, se corrobora un equipo de trabajo con criterio dividido, por dichas razones se determina que la gestión de cobranzas no ha tenido un adecuado tratamiento siendo este de una manera empírica, llevada solo con la experiencia del día a día de quienes conforman la cooperativa.

Pregunta N° 6: ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que influye en la morosidad que tienen los socios con la Cooperativa Duchicela?

Tabla 4-7: Factores que influyen en el nivel de morosidad

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Falta de voluntad de pago	5	71.43
Falta de análisis crediticio	3	42.86
Falta de seguimiento	1	14.29
Otros	1	14.29

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

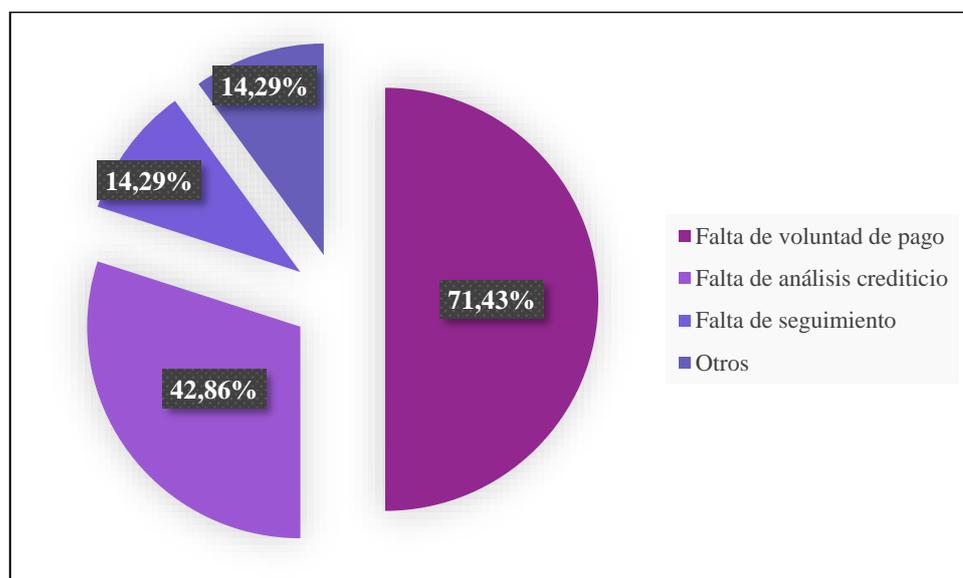


Ilustración 4-7: Factores que influyen en la morosidad de la cooperativa

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: La siguiente grafica 4-7 que corresponde a los factores que influyen al no pago de las obligaciones por parte de los socios se observa que este efecto se debe más a la falta de voluntad de pago y la falta de análisis crediticio.

Interpretación: Se puede determinar que los colaboradores de la cooperativa identifican como mayor causa para que los socios no paguen las cuotas establecidas de los créditos, la falta de voluntad de pago, por consiguiente los socios no demuestran interés en cancelar sus obligaciones, seguido de un análisis de crédito incorrecto causado por parte del oficial de crédito.

Pregunta N° 7: Se han aplicado políticas de cobranza para disminuir los índices en la tasa de morosidad?

Tabla 4-8: Se ha aplicado políticas de cobranzas

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	42.86
No	2	28.57
No sé	2	28.57

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

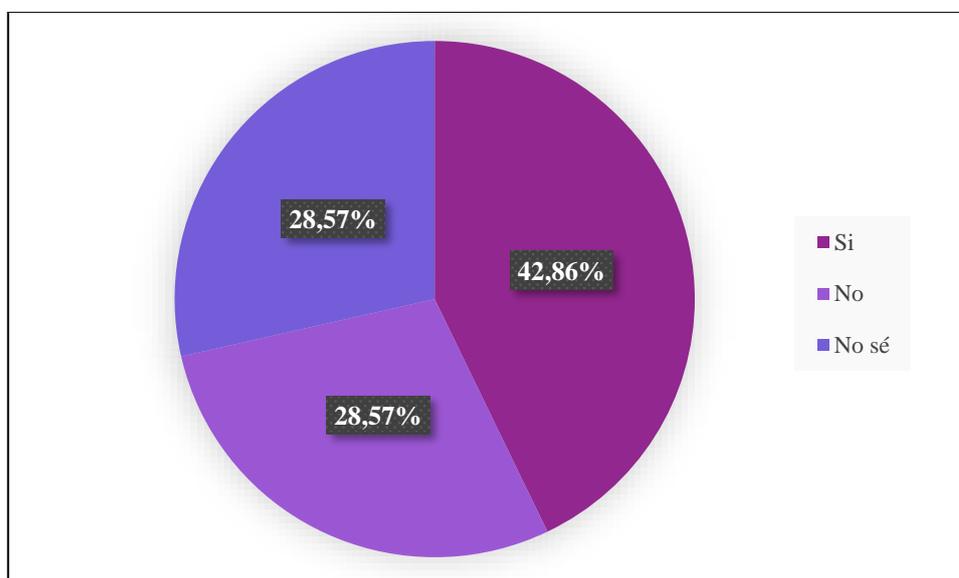


Ilustración 4-8: Se ha aplicado políticas de cobranzas

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En la siguiente grafica 4-8, de la información tomada de una encuesta realizada a los colaboradores se puede determinar que el 42,86% menciona que efectivamente se han aplicado políticas de cobranza para disminuir los índices de morosidad, mientras que el 28,57% mencionan que no se han aplicado dichas políticas y el 28,57% mencionan que no saben que si se han aplicado políticas de cobranzas.

Interpretación: Se puede determinar de los resultados obtenidos escenarios contradictorios, siendo así que los colaboradores no tienen un conocimiento claro, de si se aplicaron políticas de cobranzas que ayuden a disminuir la tasa de morosidad o no por tal motivo se puede evidenciar que no existe una comunicación interna eficiente en la cooperativa.

Pregunta N° 8: ¿Existe un personal en específico que dé seguimiento a los créditos otorgados a los socios ?

Tabla 4-9: Personal que dé seguimiento a los créditos

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	85.71
No	1	14.29

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

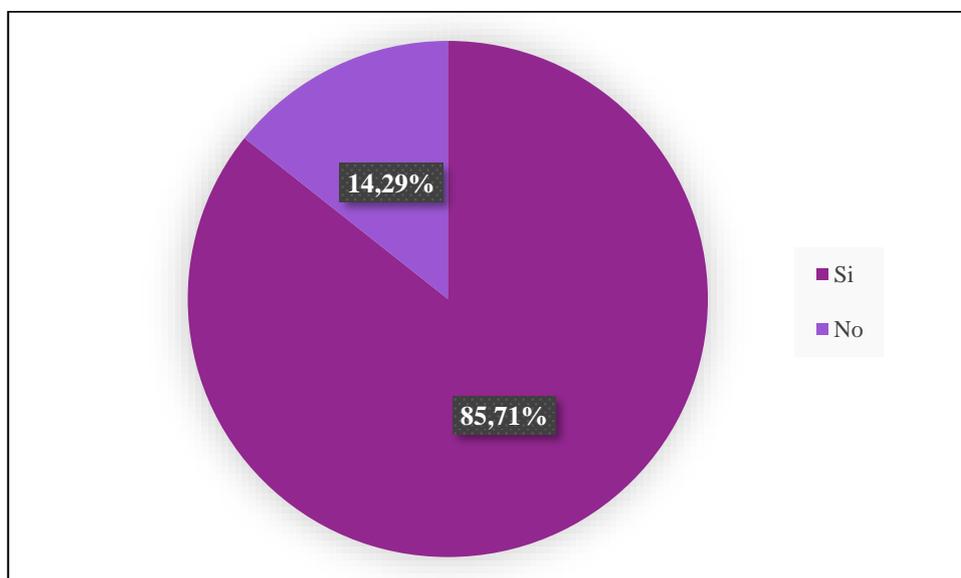


Ilustración 4-9: Personal que dé seguimiento a los créditos

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En el presente gráfico 4-9, se puede determinar que del total de la muestra encuestada el 85,71% de esta manifiesta que si existe un personal específico que da seguimiento a los créditos otorgados a los socios, mientras que solo el 14,29% mencionan que no existe este personal.

Interpretación: De esta manera se puede determinar que al día de hoy existe un personal que se encarga de dar seguimiento a los créditos que se les fueron otorgados a los socios de la cooperativa, sin embargo existe un pequeño porcentaje que mencionan no existir el personal que direcciona sus actividades al seguimiento de los créditos motivo de la falta de comunicación interna.

Pregunta N° 9: Se utilizan índices financieros para medir el nivel de morosidad que tiene la Cooperativa Duchicela?

Tabla 4-10: Se utiliza para evaluar la morosidad

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57.14
No	3	42.86

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

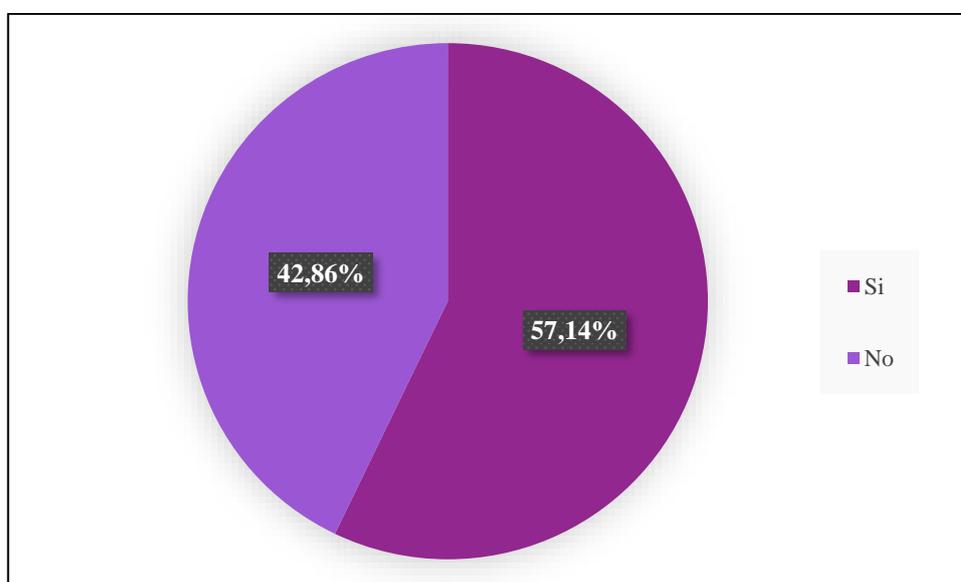


Ilustración 4-10: Se utiliza índices financieros para evaluar morosidad.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En el presente gráfico 4-10, se determina que el 57,14% de los colaboradores manifiestan que si se utilizan índices financieros para medir el nivel de morosidad que tiene la cooperativa mientras que el 42,86% manifiestan que no se utilizan índices financieros.

Interpretación: Se puede determinar que existen diferentes puntos de vista de los colaboradores lo que demuestra una comunicación ineficiente dado que solamente la mitad de la muestra menciona que si se desarrollan indicadores para dar seguimiento a los niveles de morosidad que tiene la cooperativa, lo que demuestra un problema al no tener un control financiero de la cooperativa.

Pregunta N° 10: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela ha tenido problemas de liquidez y rentabilidad producto del nivel de morosidad que tiene?

Tabla 4-11: Se ha presentado problemas de liquidez y rentabilidad producto de la morosidad

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71.43
No	1	14.29
No sé	1	14.29

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

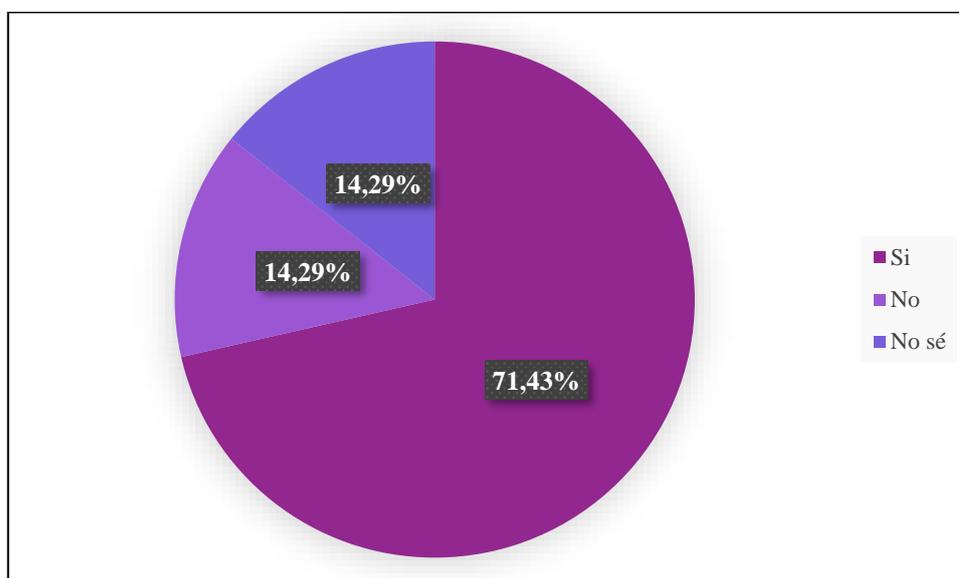


Ilustración 4-11: Se ha presentado problemas de liquidez y rentabilidad producto de la morosidad

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En la presente grafica 4-11, con datos obtenidos de una encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa Duchicela, el 71,43% de la muestra menciona que la cooperativa ha mostrado `problemas de liquidez y rentabilidad producto del nivel de morosidad que muestra la institución mientras que solo el 28,58% manifiesta no saber si la cooperativa atenido problemas.

Interpretación: Mediante la información obtenida se puede determinar que la cooperativa Duchicela ha mostrado problemas de rentabilidad y liquidez producto de la existencia de altos índices de morosidad provocado por atraso de las cuotas y el no pago de los créditos por parte de los socios en síntesis esto provoca problemas para el cumplimiento de las metas planteadas por la cooperativa.

Pregunta N° 11: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela cuenta con un manual de crédito y cobranza?

Tabla 4-12: Se cuenta con un manual de crédito y cobranzas

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71.43
No sé	1	14.29
No	1	14.29

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

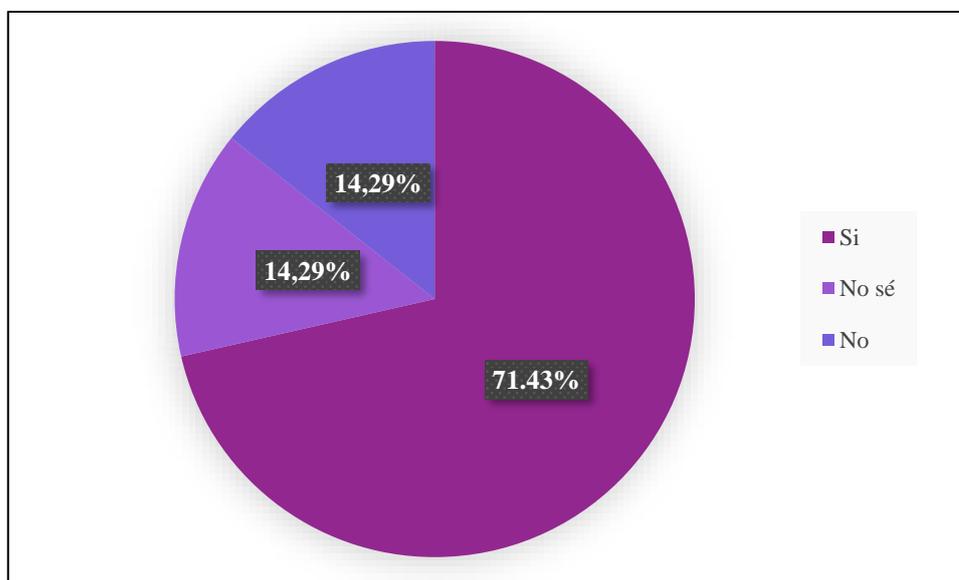


Ilustración 4-12: Se cuenta con un manual de crédito y cobranzas

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: El presente gráfico 4-12, refleja información de, si la cooperativa Duchicela cuenta con un manual de crédito y cobranza, realizado a los colaboradores de esta institución, muestra que el 71,43% de ellos manifiestan que efectivamente la cooperativa cuenta con dicho manual, mientras que el 28,58% no tienen conocimiento de este.

Interpretación: Se puede determinar que el manual de crédito y cobranzas que existe en la cooperativa de ahorro y crédito Duchicela no ha sido debidamente socializado con todos los colaboradores ya que existe un desconocimiento por parte de un pequeño porcentaje de ellos.

Pregunta N° 12: ¿Cuántos días de morosidad considera la cooperativa según el manual de crédito y cobranza, para castigar cartera?

Tabla 4-13: Días para el castigo de cartera

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Más de 180	3	42.86
31-90	3	42.86
91-180	1	14.28

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

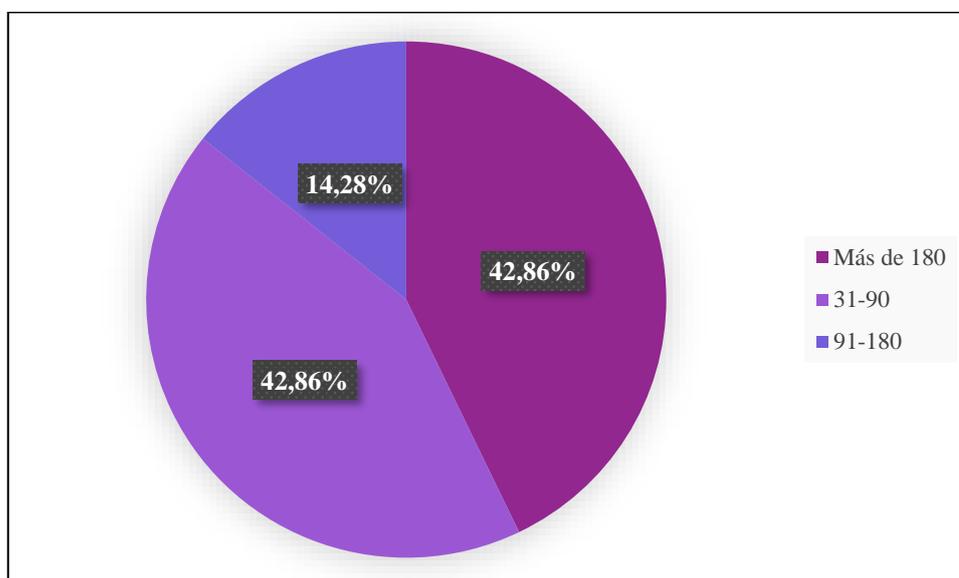


Ilustración 4-13: Días para el castigo de cartera

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En el gráfico 4-13, se puede determinar que los colaboradores mencionan los días para castigo de cartera en la cooperativa, estos son de hasta más de 180 días con un 42,86%, así mismo un 42,86 consideran que se lo hace de 31 a 90 días, así mismo el 14,28%, han mencionado que esta actividad tiene una duración de 91 a 180 días.

Interpretación: Se puede determinar que la cooperativa Duchicela está considerando actualmente para castigar cartera una variación de días que van desde los 31 hasta más de los 180 días.

Pregunta N° 13: ¿Usted cree que un modelo de gestión enfocada a la cobranza ayudaría a reducir la tasa de morosidad actual de la Cooperativa Duchicela?

Tabla 4-14: Un modelo de gestión ayudaría a reducir la morosidad

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
NO	0	0

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

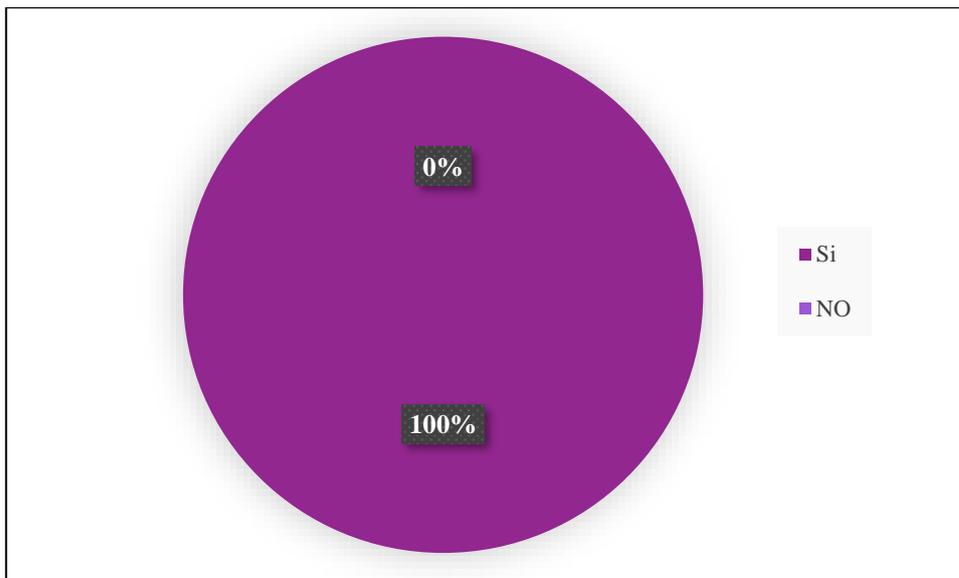


Ilustración 4-14: Un modelo de gestión ayudaría a reducir la morosidad

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En el gráfico 4-14 se puede determinar, que el 100% de la población encuestada todos manifiestan la importancia de un modelo de gestión de cobranzas para reducir la tasa de morosidad actual de la cooperativa Duchicela.

Interpretación: Por lo consiguiente se puede corroborar que los colaboradores coinciden que un modelo de gestión que se enfoque a resolver problemas direccionados al área de cobranzas podría dar beneficios a la cooperativa, solucionando problemas de liquidez y reduciendo índice de morosidad provocado por el atraso y no pago de las obligaciones por parte de los socios.

Pregunta N° 15: Se realiza periódicamente una evaluación de la salud de la cartera de morosidad, en la cooperativa?

Tabla 4-15: Se realiza la evaluación periódica de la cartera de morosidad

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57.14
No	3	42.86

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

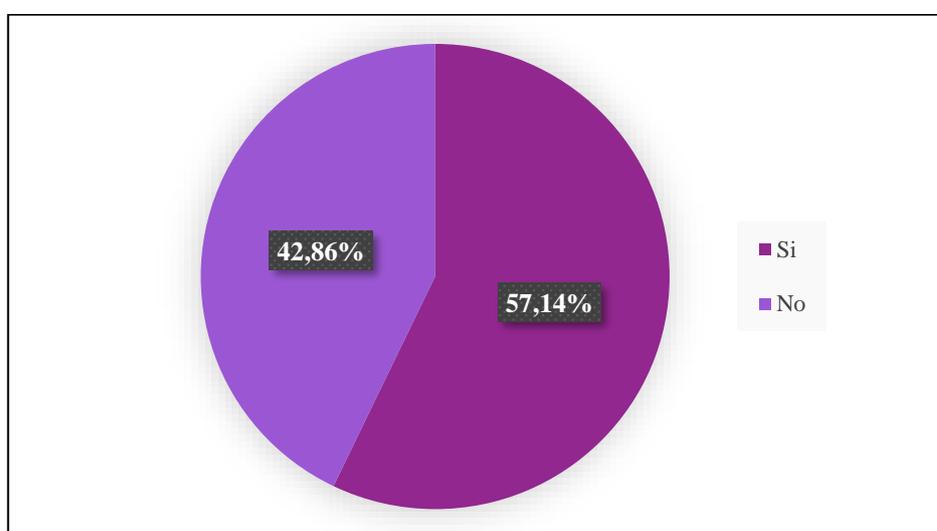


Ilustración 4-15: Se realiza la evaluación periódica de la cartera de morosidad

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En el gráfico 4-15, se puede determinar cómo el 57,14 % de la muestra encuestada responden que efectivamente si se realiza un análisis de la cartera de morosidad dentro de la cooperativa, mientras que el 42,86% mencionan que no se desarrolla esta actividad.

Interpretación: Mediante las respuestas obtenidas por los colaboradores se puede determinar que la cooperativa Duchicela se mantiene realizando una evaluación de la cartera de morosidad, sin embargo no todos los colaboradores tienen conocimiento de esta actividad lo que evidencia por parte de los colaboradores el desconocimiento de esta actividad que realiza en la cooperativa.

Pregunta N° 16 ¿Cuáles son los argumentos más comunes, empleados por los socios para justificar la demora en el cumplimiento de sus obligaciones?

Tabla 4-16: Argumentos comunes por parte de los socios

Valor	Frecuencia	Porcentaje
No hay trabajo	1	14.29
Situación económica y falta de voluntad de pago	1	14.29
No tienen no valen las ventas	1	14.29
No vale las ventas	1	14.29
Disminución de sus ingresos	1	14.29
Falta de trabajo estable	1	14.29
Falta de liquidez	1	14.29

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Interpretación: En la presente Tabla 4-17 se puede determinar varios comentarios que emplean los socios de la cooperativa Duchicela para justificar el atraso de sus obligaciones, siendo así que se comentan la falta de trabajo con una remuneración fija, seguido de una situación económica inestable que provoca la reducción de las ventas de sus productos y consecuentemente la reducción de los ingresos de estas familias, como consecuencia de esto no se puede continuar con el pago de las cuotas pactadas con la cooperativa.

4.1.4 Análisis e Interpretación de la Información Obtenida Mediante la Aplicación de Encuestas a los Socios de la Cooperativa

Objetivo: La presente encuesta tiene la finalidad de recolectar información de los socios activos que ayude a mejorar la gestión cobranza dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela.

Género con el que se identifica

Tabla 4-17: Género con el que se identifica

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	174	57
Femenino	131	43
Total	305	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

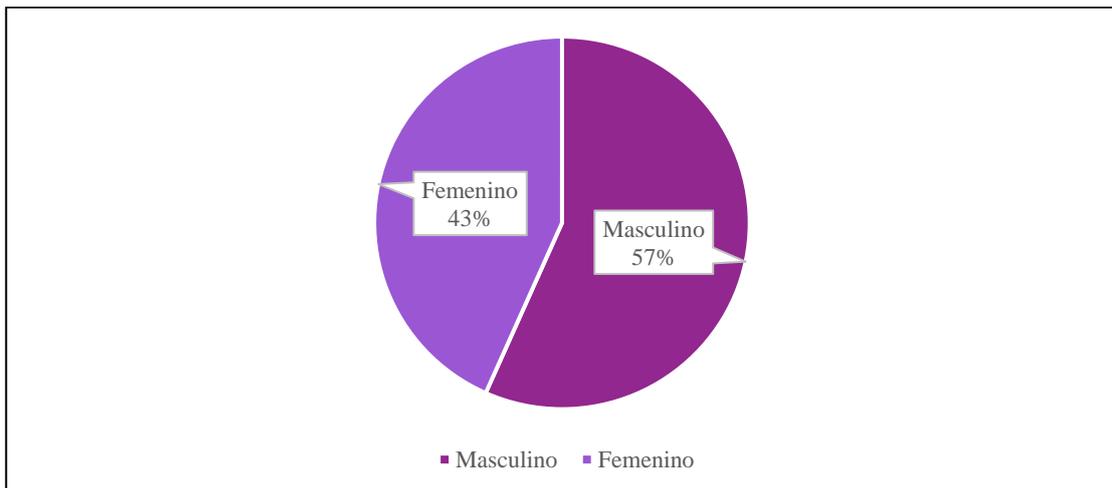


Ilustración 4-16: Género con el que se identifica

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Rango de edad

Tabla 4-18: Rango de edad al que pertenece

Valor	Frecuencia	Porcentaje
18-30	76	25
31-45	92	31
Mayor de 45	137	44
Total	305	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

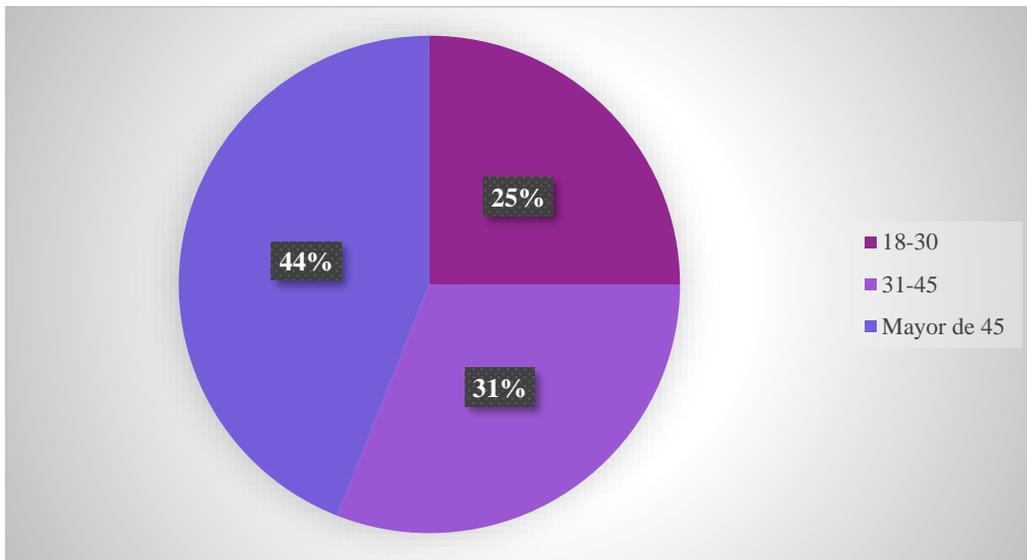


Ilustración 4-17: Rango de edad al que pertenece

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En el presente gráfico 4-17, se determina el rango de edad correspondiente a los socios encuestados por motivo de estudio para el presente modelo de gestión, donde se corrobora que el 44% de ellos tienen una edad mayor a los 45 años, mientras que el 31% de ellos están en un rango de edad de entre 31 a 45 años y solamente el 25% son de edad entre los 18 y 30 años.

Pregunta N° 1: ¿Cómo conoció sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela?

Tabla 4-19: Como conoció sobre la cooperativa

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Referencias	189	62,00
Publicidad	45	14,67
Internet / Redes Sociales	37	12,00
Otros	34	11,33
Total	305	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

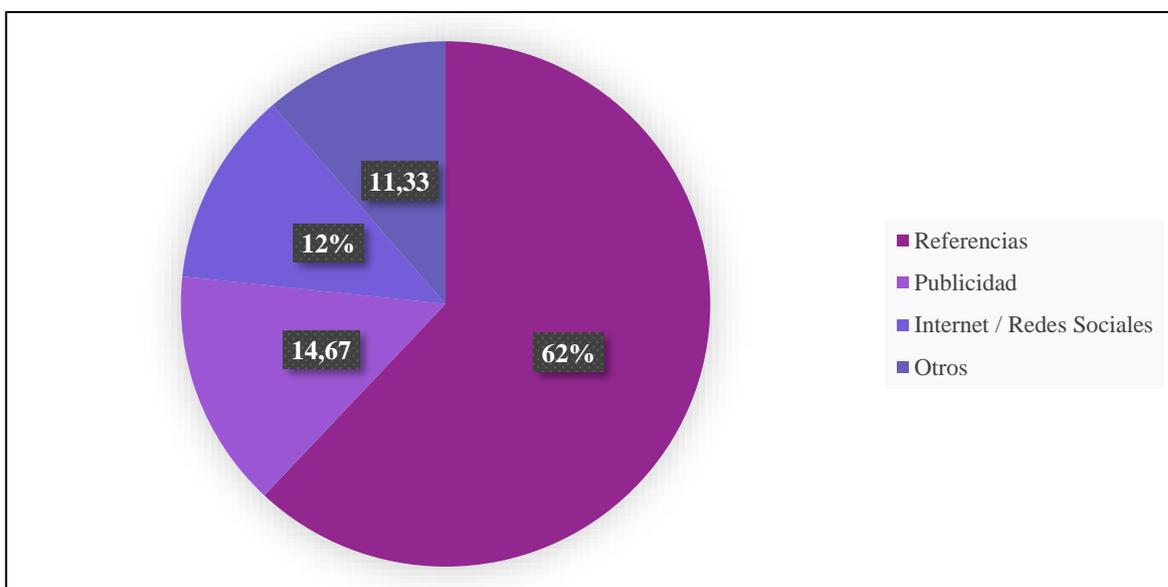


Ilustración 4-18: Como conoció sobre la cooperativa

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis : En el gráfico 4-17, se puede determinar que el 62% del total de socios que fueron encuestados manifiestan que conocieron de la cooperativa Duchicela por referencias, mientras que el 26,67% manifestó conocer por medio de publicidad e internet siendo que solamente el 11,33% manifiesta conocer por otros motivos.

Interpretación: Mediante la información obtenida por la implementación de la encuesta a los socios de la cooperativa Duchicela se puede determinar que esta se ha dado a conocer por referencias de los socios a la población dado que es su mayor parte está constituida por familias y amigos, mientras que los demás porcentajes demuestran el uso de la tecnología para darse a conocer y este es muy bajo.

Pregunta N° 2: ¿Dirante que tiempo usted que ha tenido alguna relación con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela?

Tabla 4-20: Relación con la cooperativa

Valor	Frecuencia	Porcentaje
De uno a dos años	140	46%
Menos de un año	113	37%
Mas de dos años	52	17%
Total	305	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

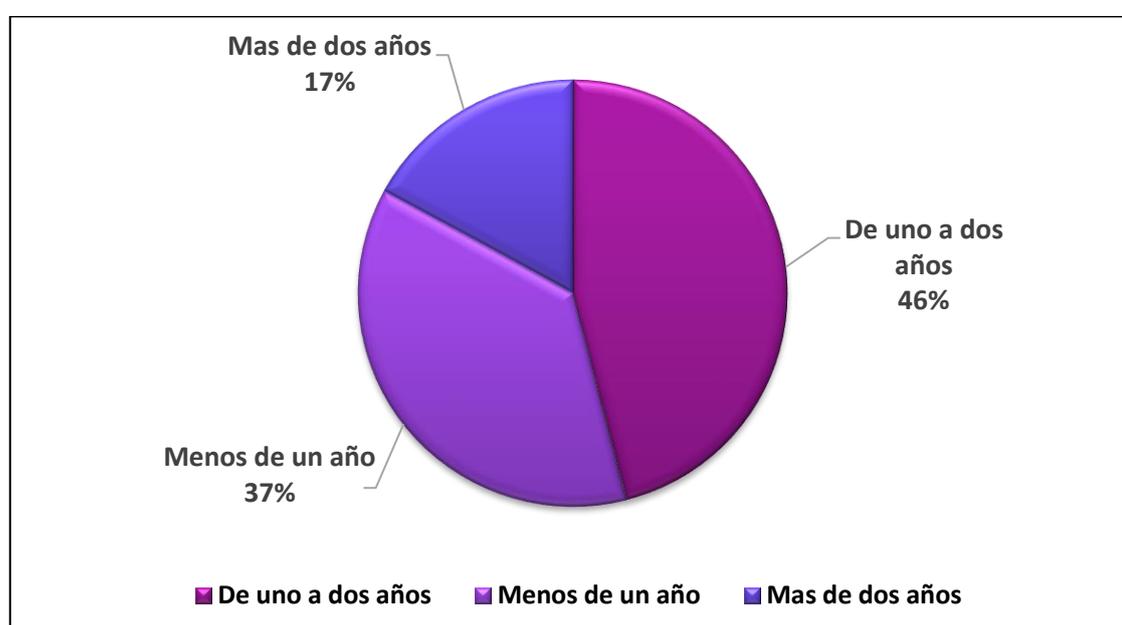


Ilustración 4-19: Relación con la cooperativa

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis : En el grafico 4-18, se puede corroborar que el 46% del total de socios encuestados manifiestan que son socios de la cooperativa de entre 1 a 2 años, mientras que el 37% manifestó tener vínculo con la institución por un periodo menor de 1 año y solamente el 17% determina una relación por más de 2 años.

Interpretación: Mediante la información obtenida por la aplicación de la encuesta, se puede determinar que en el periodo de dos años se han captado nuevos socios en la cooperativa en consecuencia de un cambio en la administración que dirige la cooperativa, mientras que el menor porcentaje corresponde a socios con un vínculo mayor a dos años, esto debido a la disminución de la cartera de morosidad.

Pregunta N° 3 ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios o adquiere productos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela?

Tabla 4-21: Frecuencia del uso de servicios de la cooperativa

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Ocasional mente	177	58
En caso de necesidad	70	23
Casi Nunca	58	19
Total	305	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

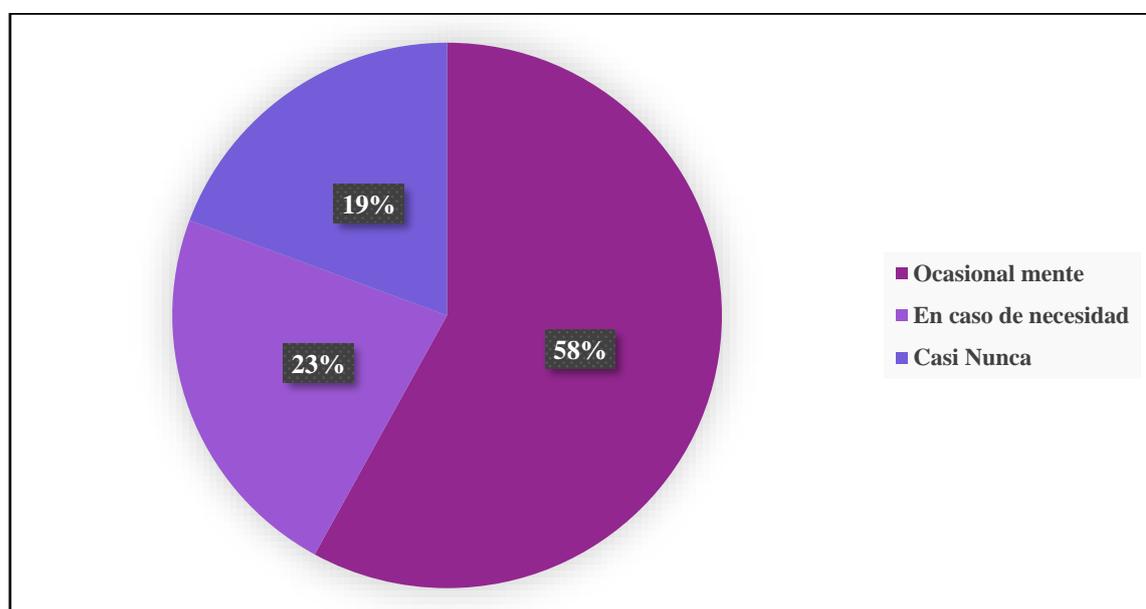


Ilustración 4-20: Frecuencia del uso de servicios de la cooperativa

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En el gráfico 4-19, se puede determinar que el 58% del total de socios encuestados han manifestado que recurren a la institución para adquirir productos que oferta la cooperativa de manera ocasional, mientras que el 23% manifiesta hacerlo por motivo de necesidad y solamente el 19% de estos socios no hacen uso de estos servicios

Interpretación: De esta manera se puede determinar que la mayoría de los socios encuestados usan los servicios de crédito de la cooperativa de manera ocasional ya sea esta por motivo de un microcrédito o a su vez por querer montar un emprendimiento que son los servicios que oferta la cooperativa, mientras que en menor proporción lo hacen por motivo de necesidad.

Pregunta N° 4: Ha experimentado alguna vez dificultades para realizar sus pagos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela?

Tabla 4-22: Existencia de dificultad de pago de obligaciones

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Si	125	40,67
No	116	38,00
Tal vez	64	21,33
Total	305	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

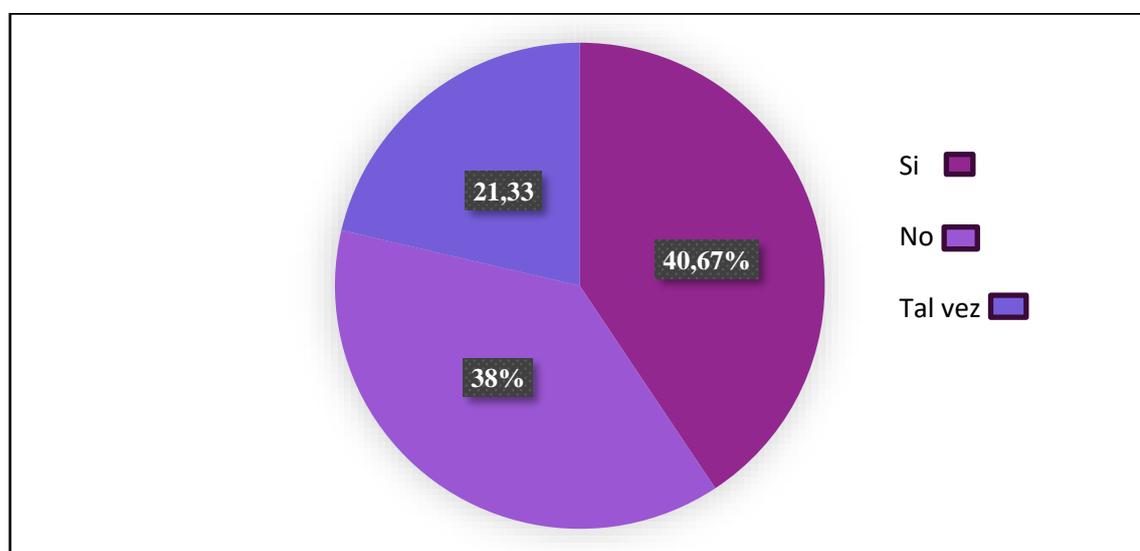


Ilustración 4-21: Existencia de dificultad de pago de obligaciones

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis : En el gráfico 4-20, se puede determinar que el 41% del total de socios encuestados han manifestado haber tenido problemas para realizar sus pagos de manera oportuna en la cooperativa, mientras que el 38% han determinado no haber tenido problema alguno, siendo así que el 21,33% contestaron tal vez.

Interpretación: Mediante la información levantada a partir de las encuestas se puede determinar que en su mayoría los socios han tenido problemas para poder cancelar sus obligaciones con la cooperativa debido a efectos de la pandemia, una situación económica inestable o a su vez falta de voluntad de pago, mientras que el resto del porcentaje a corroborado no haber tenido problemas para cancelar las cuotas o tener desconocimiento de esto.

Pregunta N° 5: ¿Considera que el proceso de cobranza de la cooperativa es claro y transparente?

Tabla 4-23: Proceso de cobranzas claro y transparente

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Si	230	75,33
Tal vez	59	19,33
No	16	5,33
Total	305	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

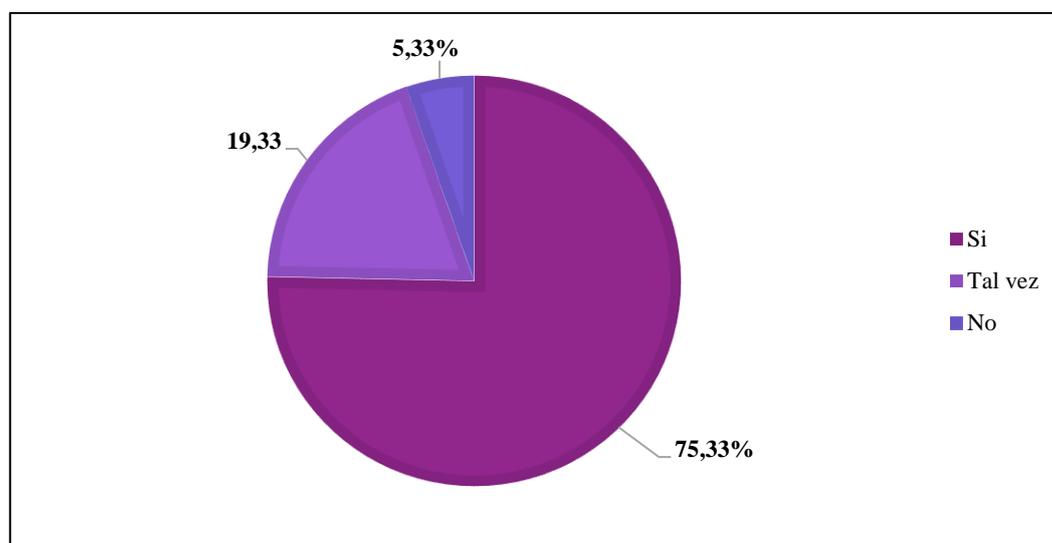


Ilustración 4-22: Proceso de cobranzas claro y transparente

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis : En el gráfico 4-21, se puede determinar que el 75,33% del total de socios encuestados han manifestado que el proceso de cobranzas es claro y transparente, mientras que el 19,33% han manifestado que tal vez el proceso de cobranzas es transparente, y solamente el 5,33% manifiestan que este proceso no se lo desarrolla de manera correcta por parte de la cooperativa.

Interpretación: Con base en la información que se ha obtenido se puede concluir que en su mayoría el personal encargado de la gestión de cobranzas ha actuado de manera oportuna con los socios desarrollando un buen proceso de cobranzas, sin embargo un porcentaje no se encuentra satisfecho con la gestión que se está desarrollando por parte del personal.

Pregunta N° 6: ¿Cómo considera la información sobre los plazos y condiciones de pago de sus obligaciones que la Cooperativa de Ahorro y Crédito le ha brindado?

Tabla 4-24: Información proporcionada por la cooperativa a los socios

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Importante	174	57
Muy importante	107	35
Moderadamente importante	24	8
Total	305	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

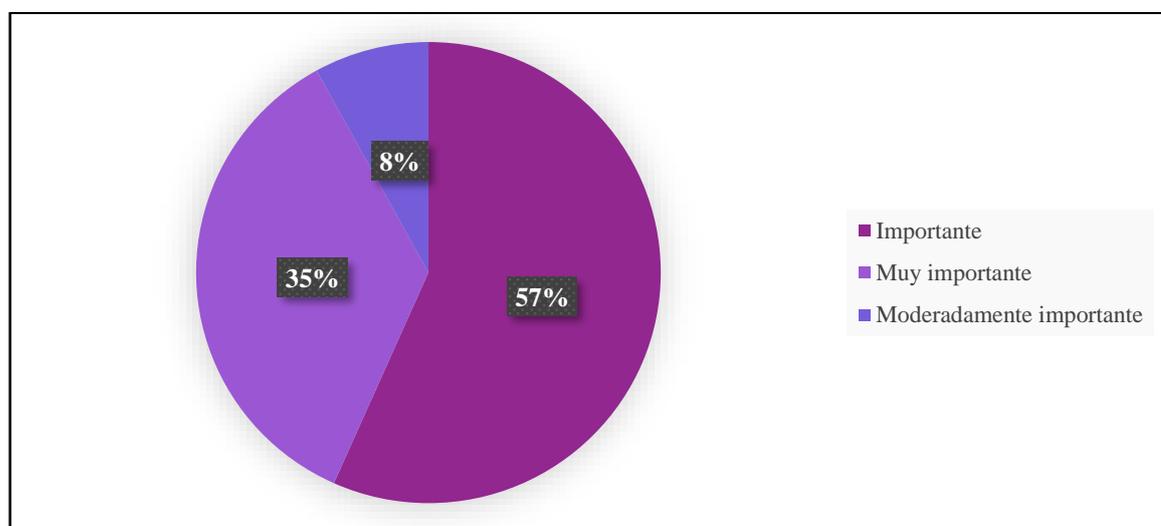


Ilustración 4-23: Información proporcionada por la cooperativa a los socios

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis : En el gráfico 4-22, se puede determinar que el 57% del total de socios encuestados consideran importante la información de los plazos y condiciones de pago que emite la cooperativa, mientras que solo el 35% de encuestados consideran muy importante esta información por parte de la cooperativa y solamente un 8% lo toman como moderadamente importante.

Interpretación: Los resultados muestran como consideran los socios la información proporcionada por la cooperativa, donde se puede determinar que en su mayoría de los encuestados valoran la claridad y transparencia en los plazos y condiciones de pago.

Pregunta N° 7: ¿Qué forma de pago prefiere utilizar para realizar los pagos de créditos a la cooperativa Duchicela?

Tabla 4-25: Forma de pago de su preferencia

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	162	53,33
Transferencia bancaria	110	36,00
Depósitos a alguna cuenta de la cooperativa en otras instituciones	33	10,67
Total	305	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

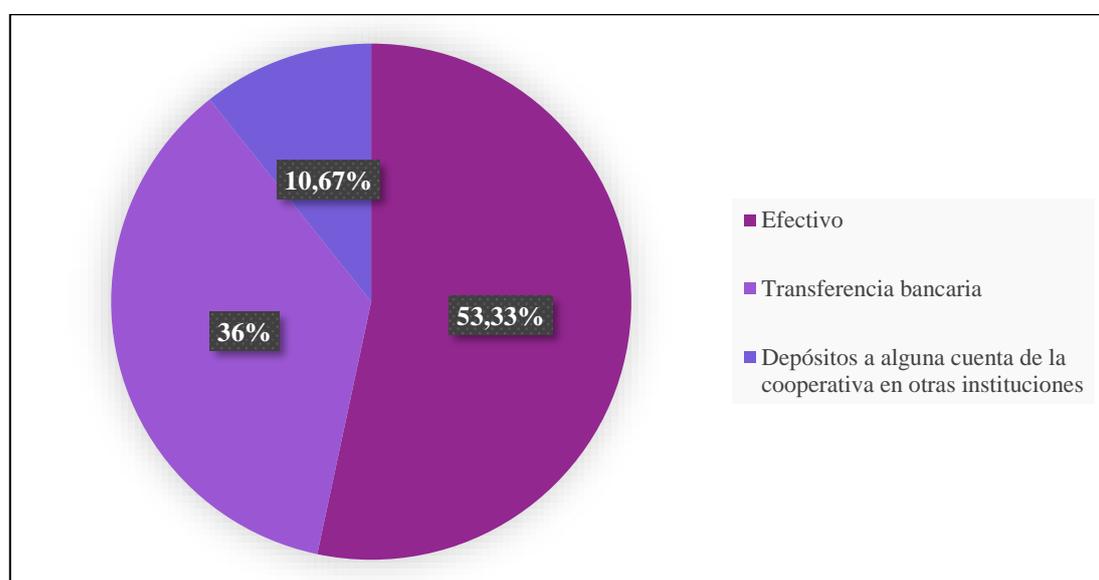


Ilustración 4-24: Forma de pago de su preferencia

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis :El gráfico 4-23, se puede determinar la preferencia de forma de pago de las obligaciones por parte de los socios, el 53,33% del total prefieren el uso del efectivo como forma de pago, mientras que un 36% tiene preferencia por el uso de la tecnología como transferencia bancaria y solamente el 10,67% elijen realizar depósitos en otras entidades bancarias a una cuenta de la cooperativa Duchicela.

Interpretación: Con base en la información obtenida se puede determinar que más de la mitad de los socios encuestados optan por la forma de pago tradicional como es el efectivo, lo que puede respaldarse con la seguridad de que su pago se realice de manera correcta, sin embargo estos generan más gastos, mientras que el resto de la muestra concluyen en la necesidad del uso de la tecnología como mejor medio de pago.

Pregunta N° 8: Considera que el personal encargado de la gestión de cobranzas es amable y responde de manera oportuna a sus consultas?

Tabla 4-26: Valores del personal encargado de la gestión de cobranzas

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Si	229	75
Tal vez	58	19
No	18	6
Total	305	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

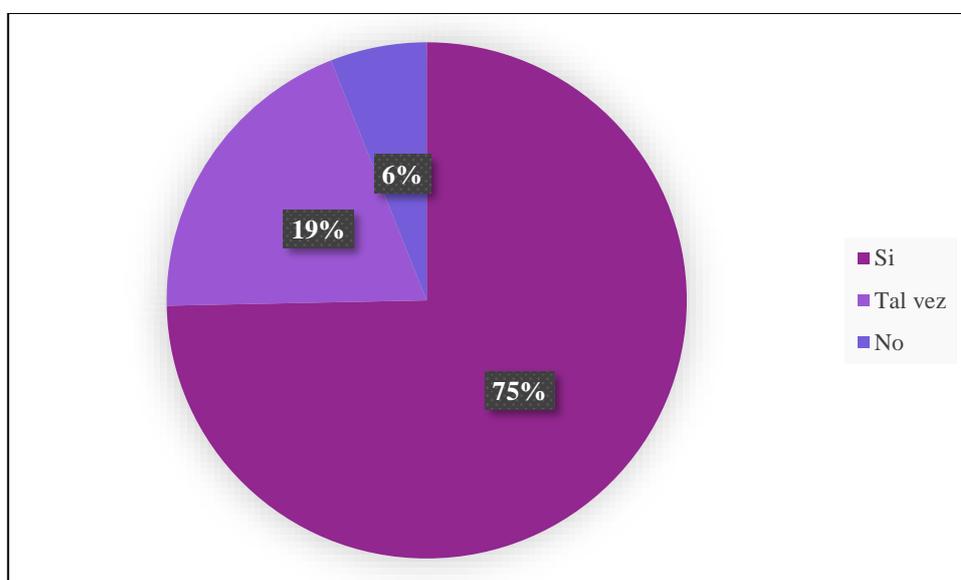


Ilustración 4-25: Valores del personal encargado de la gestión de cobranzas

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis :El grafico 4-24, muestra que el 75% de los socios encuestados manifiestan que el personal encargado de la gestión de cobranzas ha actuado de manera oportuna cuando ha sido solicitado, mientras que el 25% de esta muestra determinan no sentirse conforme con el procedimiento que desarrolla el personal .

Interpretación: El buen funcionamiento de las instituciones del sistema financiero radica en la calidad del servicio que ofrecen, siendo así, con la información obtenida se puede determinar que un gran porcentaje de los socios se siente satisfechos con la atención que reciben de parte de los colaboradores de cobranzas, sin embargo un cuarto de la muestra manifiesta no sentirse satisfechos debido al poco acercamiento con la cooperativa.

Pregunta N° 9: Se siente satisfecho/a con los recordatorios de pago que recibe por parte de la cooperativa Duchicela?

Tabla 4-27: Recordatorios de pago de las obligaciones de crédito

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	204	67
Totalmente satisfecho	98	32
Insatisfecho	3	1
Total	305	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

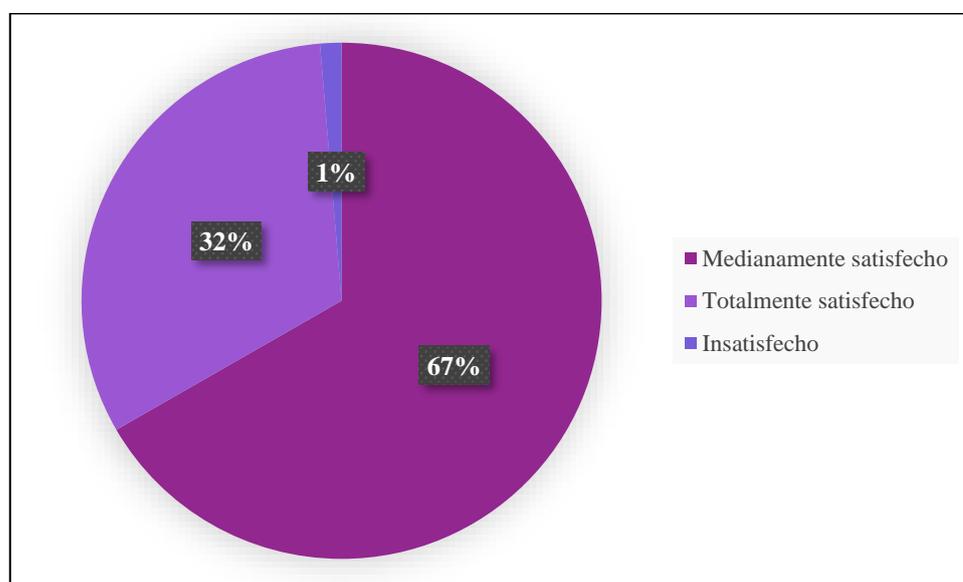


Ilustración 4-26: Recordatorios de pago de las obligaciones de crédito

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis : El gráfico 4-25, tomando como base la información obtenida por el levantamiento de encuestas realizadas a los socios de la cooperativa, se puede determinar que el 67% se sienten medianamente satisfechos con las notificaciones de pago que reciben por parte de la cooperativa, mientras que el 32% se sienten totalmente satisfechos y solamente el 1% de esta muestra se siente inconformes con los recordatorios de pago.

Interpretación: En la pregunta 9 de la encuesta levantada a los socios, se ha podido determinar que más de la mitad de ellos coinciden en sentirse medianamente satisfechos por los recordatorios de pagos realizados por la cooperativa, los mismos que se realizan de forma electrónica, esto se debería a que en su mayor parte los socios tienen una edad que supera los 45 años, dificultando el uso de la tecnología.

Pregunta N° 10: ¿Ha recibido alguna vez beneficios o incentivos por realizar tus pagos de manera oportuna?

Tabla 4-28: Beneficios por el cumplimiento de obligaciones

Valor	Frecuencia	Porcentaje
No	279	91,33
Si	26	8,67
Total	305	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

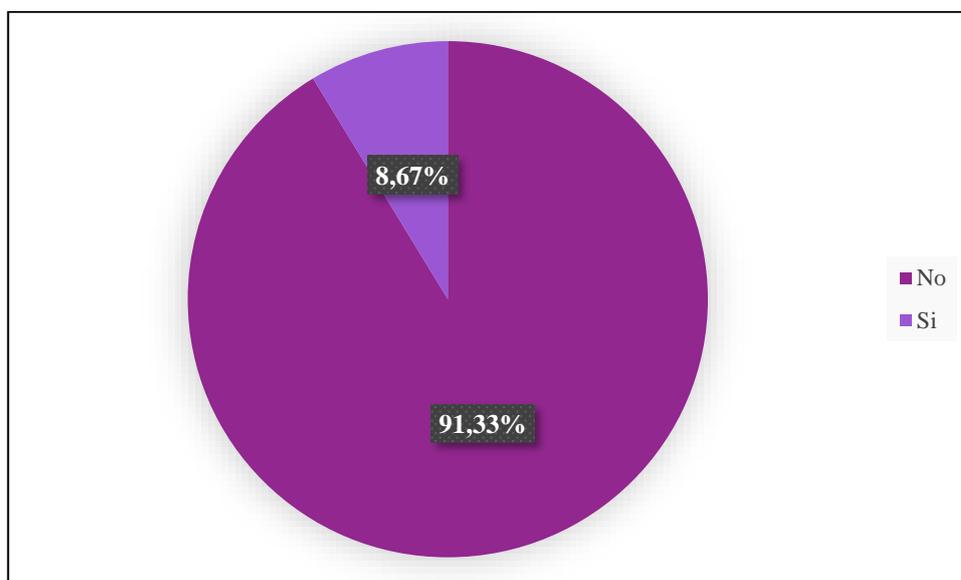


Ilustración 4-27: Beneficios por el cumplimiento de obligaciones

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis : En el gráfico 4-26, se puede determinar que el 91,33% del total de socios encuestados han manifestado no haber tenido algún tipo de incentivo por parte de la cooperativa cuando realizaron sus pagos de manera oportuna, mientras que solo el 8,67% fueron beneficiados de alguna manera por parte de la cooperativa.

Interpretación: Se puede determinar que casi el total de la muestra encuestada no ha recibido algún tipo de beneficio o incentivo al realizar los pagos de las cuotas a tiempo, lo que representa desmotivación por parte de los socios, como efecto la demora en la cancelación de las obligaciones.

Pregunta N° 11: Cree que la cooperativa debería ofrecer opciones de financiamiento o planes de pago flexibles?

Tabla 4-29: Alternativas de pago por parte de la cooperativa

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	214	70
Medianamente de acuerdo	85	28
En desacuerdo	4	1,33
No sé	2	0,67
Total	305	100

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

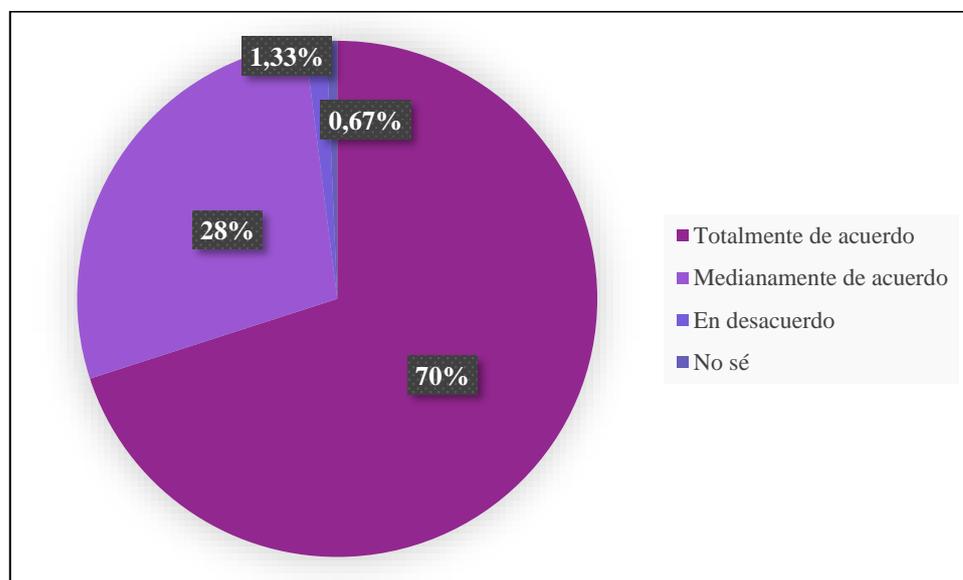


Ilustración 4-28: Alternativas de pago por parte de la cooperativa

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis : En el gráfico 4-27, se puede determinar que el 70% del total de socios encuestados han manifestado estar totalmente de acuerdo que la cooperativa debería aplicar estrategias de financiamiento y pago flexible de los créditos, mientras que un 28% determinan estar medianamente de acuerdo con estas medidas y solamente un 2% manifiestan estar en desacuerdo con la aplicación de estas estrategias.

Interpretación: En base a la información obtenida por la encuesta se puede determinar la necesidad que tienen los socios de que la cooperativa les ofrezca opciones de un financiamiento flexible, esto motivado por efectos que causan el atraso de los pagos por parte de los socios debido a factores externos a ellos.

Pregunta N° 12: Le gustaría recibir capacitaciones o talleres sobre educación financiera por parte de la cooperativa Duchicela?

Tabla 4-30: Capacitaciones y talleres de educación financiera

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Si	222	72,67
Tal vez	67	22
No	16	5,33
Total	305	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la COAC Duchicela

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

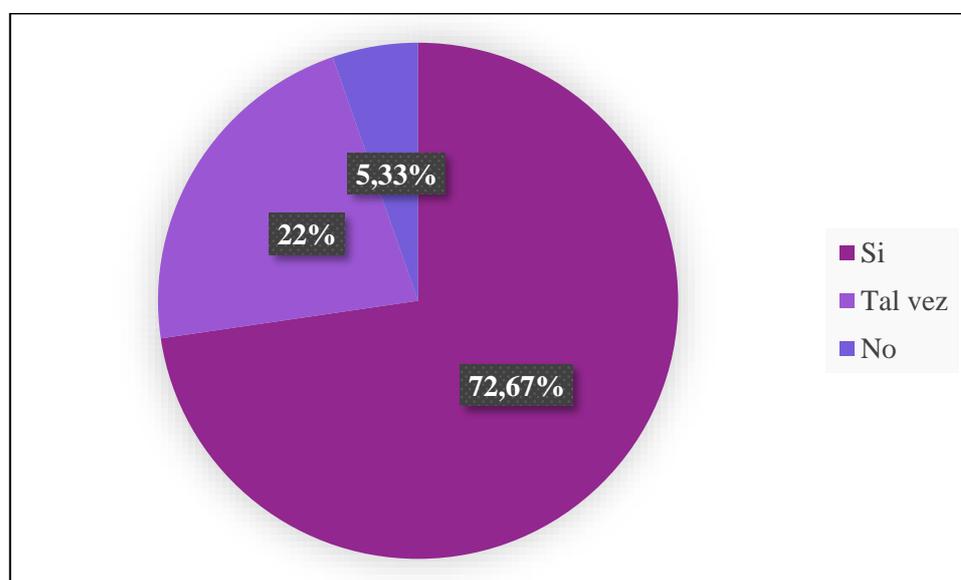


Ilustración 4-29: Capacitaciones y talleres de educación financiera

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Análisis: En gráfico 4-25, se puede determinar que el 72,67% menciona que les gustaría recibir capacitaciones sobre educación financiera por parte de la cooperativa, mientras que 67 socios que representan el 22% han manifestado tal vez ser parte de esta actividad de capacitaciones y solo el 5,33% coinciden en no tener la necesidad de capacitaciones sobre la educación financiera.

Interpretación: Se puede determinar que la mayoría de la muestra encuestada manifiesta la necesidad de querer recibir talleres y capacitaciones sobre la educación financiera, esto les permitirá a los socios tener un mejor control con los pagos que deben realizarse en el tiempo establecido para no verse afectados en su historial de crédito

4.2 Discusión

Una vez que se ha obtenido información mediante las respuestas tanto de la entrevista realizada al gerente, como de las encuestas aplicadas a los socios y colaboradores, se utiliza la información recopilada de cada pregunta para encontrar patrones que muestren la existencia de ciertos problemas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela a nivel general en tres enfoques, la gestión empresarial, la colaboración del personal y gestión de cobranzas.

Para el caso del primer enfoque en la cooperativa, según lo ha mencionado el gerente en la pregunta 1 y 2 algunas fortalezas de su gestión empresarial son el mantenimiento de buenas relaciones y confianza con instituciones en el mercado, así como contar con un personal que comparte la visión de seguir adelante, así mismo es importante mencionar que se trabaja en la construcción de una planificación estratégica con horizonte a 5 años ya que esta ayuda a determinar las metas y objetivos que se deben de cumplir. Sin embargo, también enfrenta debilidades como la escasez de personal para generar documentación y la falta de un canal de comunicación amplio con los socios, en términos de amenazas, la cooperativa se ve afectada por los requisitos de los organismos de control y la inestabilidad política actual del país.

El gerente de la cooperativa menciona que cuenta con un equipo de colaboradores con predisposición de continuar apoyando a la institución. Sin embargo, también se menciona que el perfil laboral de quien se encarga del área de crédito y cobranzas no es el adecuado, siendo esta la razón para que una sola persona se encargue de más de una actividad como es la de encargado de caja y oficial de crédito en la misma institución, es allí donde se puede corroborar que en las preguntas que van de la 4 a la 13, aplicadas a los trabajadores se determinó la existencia de distintos escenarios donde se verifica una comunicación interna inadecuada al no tener conocimiento por parte de algunos trabajadores la existencia de manuales y políticas que se aplican en los distintos procesos dentro de la cooperativa.

La gestión de cobranzas es un proceso esencial en las instituciones que ofrecen servicios financieros, en el caso de la cooperativa Duchicela, el gerente de la misma a mencionado encontrarse en un proceso de recuperación de una cartera de morosidad heredada por una administración anterior, este proceso se lo desarrolló mediante una secuencia de pasos que ayudaron a realizar un diagnóstico minucioso de los socios y de la voluntad de pago que muestran con sus obligaciones, los colaboradores mencionaron que, para mejorar la gestión de cobranzas, es importante contar con un modelo de gestión que se enfoque en resolver los problemas

relacionados con las cobranzas, lo que podría beneficiar a la cooperativa al mejorar su liquidez y reducir el índice de morosidad.

Se destaca también la importancia de la comunicación adecuada con los socios para evitar problemas y buscar soluciones conjuntas, es así que, con las preguntas que han sido aplicadas a los socios de la cooperativa se ha podido determinar que la mayoría de los socios se han integrado en esta institución en no más de dos años, así mismo en las preguntas que van desde la 3 hasta la 6 se puede determinar que las personas solicitan créditos en su mayor porcentaje de manera ocasional sin embargo casi el 50% han mencionado haber tenido problemas para pagar estas obligaciones.

Finalmente de manera general las preguntas en el rango de 7 a 13 determinan la cultura financiera por parte de los socios donde se ha evidenciado la justificación del no pago de sus obligaciones por razones como, falta de trabajo con remuneración fija, la pandemia, desconocimiento de las fechas de obligaciones de pago etc., sin embargo apoyan a la necesidad de la aplicación de tecnologías para los recordatorios y servicios de transferencias que faciliten los pagos.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Antecedentes de la Organización

5.1.1 Historia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Duchicela”, es una institución financiera, legalmente reconocida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como órgano de control; dentro del ámbito de acción la Cooperativa al momento se encuentra solvente y rentable que brinda servicios financieros para el desarrollo de todos sus socios y clientes. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Duchicela”; nace en la comunidad indígena Cacha San Pedro, parroquia rural Cacha, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, un 5 de septiembre del año 1995 con Acuerdo Ministerial N°1382, y; constituidos legalmente en la Dirección Nacional de Cooperativas de aquel entonces; con el nombre de “Luis Felipe Duchicela XXVII”. Para diciembre del año 2021, se procede con un proceso de reestructuración administrativa en su integralidad; contando con nuevos consejos y gerencia; mismos que cuentan con las debidas experticias técnicas y de influencia social. Es así como, para enero La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Duchicela”, es una institución financiera, legalmente reconocida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como órgano de control; dentro del ámbito de acción la Cooperativa al momento se encuentra solvente y rentable que brinda servicios financieros para el desarrollo de todos sus socios y clientes. Es así como, para enero del año 2022 se procedió con la aprobación de la nueva imagen corporativa que permita integrarnos como sociedad, sin perder nuestras raíces pero; con una imagen más fresca y amigable hacia quienes de hoy en adelante conformamos la Cooperativa Duchicela y, potencializar o retomar aquellos socios que han estado pasivos. Con ello para Septiembre del año 2022 por disposiciones de la SEPS, se inicia el proceso de reformar estatutos, proceso en el que; el organismo de control nos realiza un análisis muy exhaustivo y en caso de no cumplir dicho proceso, éramos causal de liquidación; con ello, mediante resolución N°.SEPS-INSEPS-AE-SFPS-2022-00213 de fecha 30 de diciembre de 2022; se aprueba dicho procesos y somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito de tipo “abierta” con atención a todo público y ubicada actualmente en el segmento 5 según la clasificación definida por el organismo de control.

Con ello para Septiembre del año 2022 por disposiciones de la SEPS, se inicia el proceso de reformar estatutos, proceso en el que; el organismo de control nos realiza un análisis muy

exhaustivo y en caso de no cumplir dicho proceso, éramos causal de liquidación; con ello, mediante resolución N°.SEPS-INSEPS-AE-SFPS-2022-00213 de fecha 30 de diciembre de 2022; se aprueba dicho procesos y somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito de tipo “abierta” con atención a todo público y ubicada actualmente en el segmento 5 según la clasificación definida por el organismo de control.

5.1.2 *Objetivo General*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, tiene como principal objetivo realizar actividades de intermediación financiera, que fomentan el desarrollo integral de los socios y de la comunidad en general. Dando nuevas oportunidades en ámbitos de emprendimientos, educativos y comercio, que contribuyen a mantener y mejorar el nivel socioeconómico de nuestros asociados; mejorando las necesidades personales, profesionales de sí mismos, como de su entorno familiar. Por otro lado, tenemos la oportunidad de incentivar el ahorro y fortalecer su capital en el tiempo.

5.1.3 *Objetivos Específicos*

- Promover el ahorro entre sus socios y el núcleo familiar.
- Facilitar créditos complementarios al ahorro y crédito; como recaudación de servicios y giros.
- Brindar toda clase de servicios destinados a cubrir las necesidades de los socios y aumentar el bienestar familiar.
- Ser mediador en proyectos socioeconómicos.
- Celebrar convenios con instituciones educativas y de salud para promover el desarrollo social.
- Investigar y solicitar recursos a bancos oficiales y privados y otras instituciones financieras, destinados a facilitar o incrementar la operatividad de la Cooperativa.

5.2 *Políticas*

5.2.1 *Misión*

Somos una institución financiera segura, participativa e incluyente, enmarcadas en los principios cooperativistas con la finalidad social de apoyar a través de servicios de intermediación financiera y educación cooperativa a todos los sectores de nuestra influencia donde nos desarrollamos, en base al servicio y acompañamiento personalizado a nuestros socios.

5.2.2 Visión

En el año 2025, será una Institución competitiva y diferenciada por el servicio financiero personalizado y acompañamiento a nuestros socios; como modelo de gestión en finanzas populares que tendrán un impacto en la gente de la ruralidad y su desarrollo socio económico sostenible en las Provincias de influencia.

5.2.3 Valores Corporativos

	Transparencia Mostrarnos tal y como somos, sin ocultar información que pueda afectar las gestiones o imagen de la cooperativa ante las partes interesadas.
	Integridad Actuar de manera correcta de acuerdo con los principios internos y externos de la cooperativa.
	Proactivo Estar a la vanguardia en las necesidades de nuestros socios y clientes, para implementar acciones de apoyo económico.
	Equidad Realizar actividades internas y externas que promuevan la equidad de acuerdo a los meritos y alcances de cada socio y/o cliente.

Ilustración 5-1: Valores Corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela
Fuente: Normas Internas de la cooperativa Duchicela.

5.2.4 Organigrama Estructural

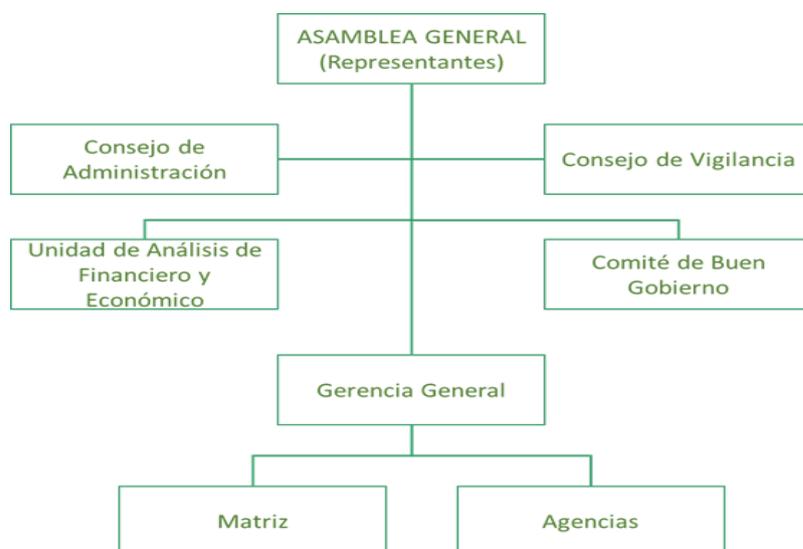


Ilustración 5-2: Organigrama Estructural de cooperativa Duchicela
Fuente: Manual de cumplimiento interno de la cooperativa Duchicela

5.3 Diagnóstico Situacional

5.3.1 Matriz FODA

La matriz FODA corresponde a la valoración de la empresa, tanto con factores internos como factores externos, donde intervienen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actúan de manera directa para el comportamiento de la cooperativa en el mercado financiero.

Tabla 5-1: Matriz DAFO Cooperativa Duchicela.

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Legalmente Constituida y Regulada por la Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria.• Grupo de colaboradores con una misma visión de progreso hacia el futuro.• La cooperativa establece lazos de confianza con instituciones financieras.	<ul style="list-style-type: none">• Número de colaboradores reducido.• Canal de comunicación ineficiente, provocando el desconocimiento de políticas y manuales por parte de los colaboradores.• Manejo de riesgo crediticio deficiente.• Personal limitado que se encarga de la gestión de crédito y cobranzas.
FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Buenas relaciones de financiamiento extranjero direccionados a la ejecución de proyectos con la gestión de la cooperativa.• Ser parte de la Unión Provincial de Cooperativas de Chimborazo, que busca el fortalecimiento e impulso de estas cooperativas.	<ul style="list-style-type: none">• Ser cooperativa de segmento 5.• Sobre carga de documentación por parte de los organismos de control como si fuera de segmento 1.• Inestabilidad Política en el País.

Fuente: Información de resultados de entrevista a gerente de la cooperativa.

Realizado por: Landi, B.A., 2023.

5.4 Análisis Financiero

Tabla 5-2: Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DUCHICELA"										
ESTADOS FINANCIEROS PERIODO 2019 - 2022										
DEL 31 DE DICIEMBRE 2019 A 31 DE DICIEMBRE 2022										
	PERIODOS				ANÁLISIS HORIZONTAL VALOR ABSOLUTO			ANÁLISIS HORIZONTAL VALOR RELATIVO		
	2019	2020	2021	2022	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2020-2019	2021-2020	2022-2021
1 ACTIVO	\$ 321.748,77	\$ 315.957,56	\$ 325.796,70	\$ 513.102,66	\$ -5.791,21	\$ 9.839,14	\$ 187.305,96	-1,80%	3,11%	57,49%
11 FONDOS DISPONIBLES	\$ 75.543,39	\$ 37.271,80	\$ 38.720,04	\$ 219.276,01	\$ -38.271,59	\$ 1.448,24	\$ 180.555,97	-50,66%	3,89%	466,31%
110 Caja										
1	\$ 55.871,37	\$ 36.781,54	\$ 33.483,69	\$ 153.869,33	\$ -19.089,83	\$ -3.297,85	\$ 120.385,64	-34,17%	-8,97%	359,54%
110 Bancos y otras instituciones financieras										
3	\$ 19.672,02	\$ 490,26	\$ 5.236,35	\$ 65.406,68	\$ -19.181,76	\$ 4.746,09	\$ 60.170,33	-97,51%	968,08%	1149,09%
110 Efectos de cobro inmediato										
4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
12 OPERACIONES INTER FINANCIERAS										
120 Operaciones de reporto con instituciones										
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
14 CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 245.748,71	\$ 278.299,27	\$ 267.526,29	\$ 249.261,44	\$ 32.550,56	\$ -10.772,98	\$ -18.264,85	13,25%	-3,87%	-6,83%
140 Cartera de crédito de consumo por vencer										
2	\$ -	\$ -	\$ 5.760,00	\$ 62.203,63	\$ -	\$ 5.760,00	\$ 56.443,63			979,92%
140 Cartera de microcrédito por vencer										
4	\$ 235.494,34	\$ 278.077,49	\$ 255.302,12	\$ 107.484,84	\$ 42.583,15	\$ -22.775,37	\$ -147.817,28	18,08%	-8,19%	-57,90%
140 Cartera de crédito productivo por vencer										
5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,00	\$ -	\$ -	\$ 1,00			
142 Cartera de crédito de consumo que no devenga intereses										
6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
142 Cartera de microcrédito que no devenga intereses										
8	\$ 26.306,13	\$ 20.624,93	\$ 22.456,18	\$ 34.633,82	\$ -5.681,20	\$ 1.831,25	\$ 12.177,64	-21,60%	8,88%	54,23%

199 (Provisión para otros 9 activos irrecuperables)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -538,20	\$ -	\$ -	\$ -538,20			
					\$ -	\$ -	\$ -			
TOTAL ACTIVO	\$ 321.748,77	\$ 315.957,56	\$ 325.796,70	\$ 513.102,66	\$ -5.791,21	\$ 9.839,14	\$ 187.305,96	-1,80%	3,11%	57,49%
					\$ -	\$ -	\$ -			
2 PASIVOS	\$ 225.479,64	\$ 209.287,00	\$ 200.556,78	\$ 235.867,94	\$ -16.192,64	\$ -8.730,22	\$ 35.311,16	-7,18%	-4,17%	17,61%
21 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 221.035,54	\$ 202.840,56	\$ 188.621,09	\$ 226.341,84	\$ -18.194,98	\$ -14.219,47	\$ 37.720,75	-8,23%	-7,01%	20,00%
210 Depósitos a la vista										
1	\$ 147.908,38	\$ 77.545,87	\$ 94.482,18	\$ 88.265,90	\$ -70.362,51	\$ 16.936,31	\$ -6.216,28	-47,57%	21,84%	-6,58%
210 Depósitos a plazo										
3	\$ 73.127,16	\$ 125.294,69	\$ 94.138,91	\$ 138.075,94	\$ 52.167,53	\$ -31.155,78	\$ 43.937,03	71,34%	-24,87%	46,67%
25 CUENTAS POR PAGAR	\$ 4.444,10	\$ 6.446,44	\$ 11.935,69	\$ 9.526,10	\$ 2.002,34	\$ 5.489,25	\$ -2.409,59	45,06%	85,15%	-20,19%
250 Intereses por pagar										
2	\$ 3.602,56	\$ 3.604,70	\$ 2.511,55	\$ 6.770,81	\$ 2,14	\$ -1.093,15	\$ 4.259,26	0,06%	-30,33%	169,59%
250 Obligaciones patronales										
3	\$ 175,15	\$ 262,51	\$ 224,74	\$ -	\$ 87,36	\$ -37,77	\$ -224,74	49,88%	-14,39%	-100,00%
250 Retenciones										
4	\$ 505,52	\$ 468,36	\$ 835,44	\$ -	\$ -37,16	\$ 367,08	\$ -835,44	-7,35%	78,38%	-100,00%
250 Contribuciones, impuestos y 5 multas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
250 Proveedores										
6	\$ -	\$ 150,00	\$ -	\$ 1.117,67	\$ 150,00	\$ -150,00	\$ 1.117,67		-100,00%	
259 Cuentas por pagar varias								1118,92 %	326,54%	-80,42%
0	\$ 160,87	\$ 1.960,87	\$ 8.363,96	\$ 1.637,62	\$ 1.800,00	\$ 6.403,09	\$ -6.726,34			
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
260 Obligaciones con entidades 6 financieras d	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
29 OTROS PASIVOS	\$ -	\$ -	\$ -							
290 Transferencias internas										
8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
					\$ -	\$ -	\$ -			
TOTAL PASIVOS	\$ 225.479,64	\$ 209.287,00	\$ 200.556,78	\$ 235.867,94	\$ -16.192,64	\$ -8.730,22	\$ 35.311,16	-7,18%	-4,17%	17,61%
					\$ -	\$ -	\$ -			
3 PATRIMONIO	\$ 96.269,13	\$ 106.670,56	\$ 125.239,92	\$ 277.234,72	\$ 10.401,43	\$ 18.569,36	\$ 151.994,80	10,80%	17,41%	121,36%

31	CAPITAL SOCIAL	\$ 37.604,19	\$ 38.621,52	\$ 47.338,35	\$ 201.153,70	\$ 1.017,33	\$ 8.716,83	\$ 153.815,35	2,71%	22,57%	324,93%
33	RESERVAS	\$ 53.359,88	\$ 62.309,45	\$ 71.990,18	\$ 74.880,83	\$ 8.949,57	\$ 9.680,73	\$ 2.890,65	16,77%	15,54%	4,02%
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 3.329,08	\$ 3.329,08	\$ 3.329,08	\$ 3.329,08	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
36	RESULTADOS	\$ 1.975,98	\$ 2.410,51	\$ 2.582,31	\$ -2.128,89	\$ 434,53	\$ 171,80	\$ -4.711,20	21,99%	7,13%	-182,44%
360	Utilidades o excedentes acumuladas	\$ 1.926,44	\$ 1.975,98	\$ 2.410,51	\$ 2.582,31	\$ 49,54	\$ 434,53	\$ 171,80	2,57%	21,99%	7,13%
360	Utilidad o excedente del ejercicio	\$ 49,54	\$ 434,53	\$ 171,80	\$ -	\$ 384,99	\$ -262,73	\$ -171,80			
360	Perdida del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -4.711,20	\$ -	\$ -	\$ -4.711,20			
	TOTAL PATRIMONIO	\$ 96.269,13	\$ 106.670,56	\$ 125.239,92	\$ 277.234,72	\$ 10.401,43	\$ 18.569,36	\$ 151.994,80	10,80%	17,41%	121,36%
4	GASTOS	\$ 86.030,83	\$ 58.417,52	\$ 74.780,82	\$ 63.610,49	\$ -27.613,31	\$ 16.363,30	\$ -11.170,33	-32,10%	28,01%	-14,94%
4.1	Intereses Causados	\$ 12.081,28	\$ 11.644,78	\$ 12.316,63	\$ 13.612,77	\$ -436,50	\$ 671,85	\$ 1.296,14	-3,61%	5,77%	10,52%
4.4	Provisiones	\$ 8.195,11	\$ 5.180,61	\$ 8.700,00	\$ 5.579,57	\$ -3.014,50	\$ 3.519,39	\$ -3.120,43	-36,78%	67,93%	-35,87%
4.5	Gastos de Operación	\$ 65.754,44	\$ 41.592,13	\$ 53.764,19	\$ 43.481,45	\$ -24.162,31	\$ 12.172,06	\$ -10.282,74	-36,75%	29,27%	-19,13%
4.7	Otros Gastos y Perdidas				\$ 936,70	\$ -	\$ -	\$ 936,70			
5	INGRESOS	\$ 86.080,37	\$ 58.852,05	\$ 74.952,62	\$ 58.899,29	\$ -27.228,32	\$ 16.100,57	\$ -16.053,33	-31,63%	27,36%	-21,42%
	Intereses y Descuentos Ganados	\$ 83.028,70	\$ 55.874,83	\$ 70.138,85	\$ 54.212,52	\$ -27.153,87	\$ 14.264,02	\$ -15.926,33	-32,70%	25,53%	-22,71%
5.1		\$ 83.028,70	\$ 55.874,83	\$ 70.138,85	\$ 54.212,52	\$ -27.153,87	\$ 14.264,02	\$ -15.926,33	-32,70%	25,53%	-22,71%
5.2	Comisiones Ganadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
5.3	Utilidades Financiera			\$ 9,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,18			
5.4	Ingresos por Servicios	\$ 1.940,40	\$ 2.767,22	\$ 1.693,77	\$ 820,96	\$ 826,82	\$ -1.073,45	\$ -872,81	42,61%	-38,79%	-51,53%
5.6	Otros Ingresos	\$ 1.111,27	\$ 210,00	\$ 3.120,00	\$ 3.856,63	\$ -901,27	\$ 2.910,00	\$ 736,63	-81,10%		23,61%
5.9	Pérdidas y Ganancias					\$ -	\$ -	\$ -			
U. O. E	UTILIDAD OPERATIVA DEL EJERCICIO	\$ 49,54	\$ 434,53	\$ 171,80	\$ -4.711,20	\$ 384,99	\$ -262,73	\$ -4.883,00	777,13%	-60,46%	2842,26%

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A., 2023.

5.4.1 Indicadores

5.4.1.1 Liquidez

Según lo corrobora Yepes & Dianderas, citados en (Rivera Mena, 2019), El indicador de liquidez se utiliza para evaluar la capacidad de las empresas para cumplir con sus pagos a corto plazo. Esta medida se obtiene dividiendo los activos corrientes, también conocidos como activos circulantes, entre los pasivos corrientes. El propósito de esta relación es que las empresas pueden determinar su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este indicador no garantiza la capacidad de la organización para cobrar y pagar sus facturas puntualmente. Su función principal es proporcionar una visión de los pagos inmediatos. (p. 12)

La liquidez de una empresa se la puede determinar utilizando la siguiente fórmula para su cálculo.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{ACTIVOS LIQUIDOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Tabla 5-3: Índice de Liquidez

INDICADOR		LIQUIDEZ	
Formula		ACTIVOS LÍQUIDOS	
		PASIVO CORRIENTE	
Años	AÑO 2019		\$ 0,34
	AÑO 2020		\$ 0,18
	AÑO 2021		\$ 0,21
	AÑO 2022		\$ 0,97

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.



Ilustración 5-3: Índice de Liquidez

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Interpretación: La cooperativa Duchicela muestra la siguiente evolución del presente indicador, durante el año 2019 su liquidez era de \$ 0,34 veces por cada dólar que representa el pasivo, mientras que para el 2020 es de \$0,18 veces , el año 2021 muestra una recuperación mínima de \$ 0,21 veces por cada dólar del pasivo con respecto al 2020 y solamente para el año 2022 su liquidez muestra una recuperación significativa ubicándose en un \$ 0, 97 veces, se puede determinar que en el periodo analizado, la cooperativa no a podido cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

5.4.1.2 Endeudamiento

El ratio de endeudamiento es una medida financiera empleada en el ámbito financiero para determinar la proporción de los activos de una empresa que está financiada a través de deudas.(S. Jesús, 2023)

$$RATIO DE ENDEUDAMIENTO = \frac{PASIVO TOTAL}{PATRIMONIO NETO}$$

Tabla 5-4: Indicador de Endeudamiento.

INDICADOR		ENDEUDAMIENTO	
Formula	PASIVO TOTAL		
	TOTAL ACTIVO		
Años	AÑO 2019		70%
	AÑO 2020		66%
	AÑO 2021		62%
	AÑO 2022		46%

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

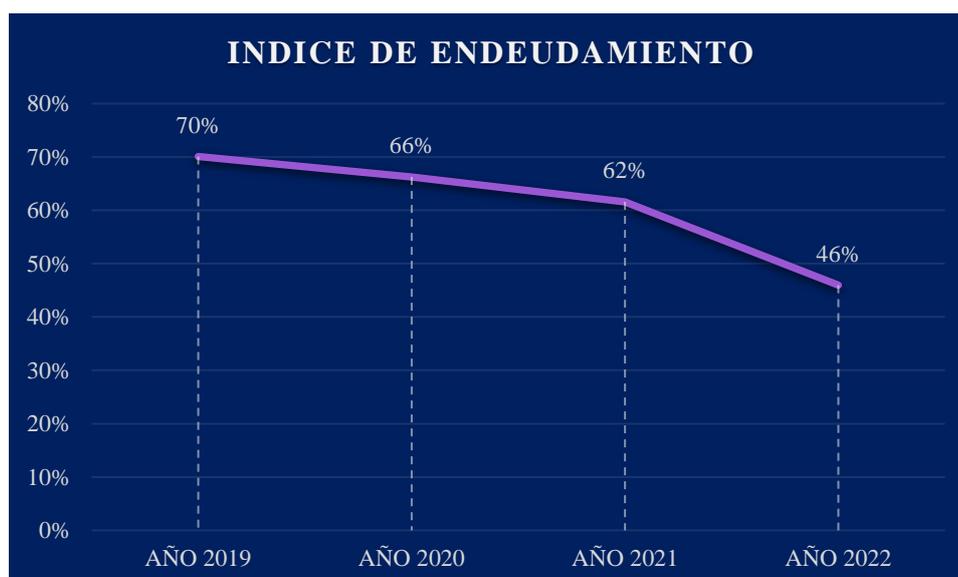


Ilustración 5-4: Índice de Endeudamiento

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Interpretación: En el periodo de tiempo que se ha analizado, la cooperativa muestra un nivel de endeudamiento para el año 2019 del 70%, lo que demuestra una alta dependencia de apalancamiento para realizar sus actividades, durante el año 2020 este indicador disminuyó en un 4%, lo mismo para el 2021, mientras que se muestra un 46% de endeudamiento durante el 2022 lo que representa una tendencia de crecimiento del patrimonio, y menos dependencia de apalancamiento financiero.

5.4.1.3 Participación de cartera de crédito

El ratio de participación de cartera de crédito determina el nivel de participación de la cartera con respecto al total de los activos que comprende la cooperativa de ahorro y crédito.

$$RATIO DE PARTICIPACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO = \frac{CARTERA BRUTA}{ACTIVO TOTAL}$$

Tabla 5-5: Índice de Participación de Cartera de Crédito.

INDICADOR		PARTICIPACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO	
Formula	CARTERA BRUTA		
	ACTIVO TOTAL		
Años	AÑO 2019		76%
	AÑO 2020		88%
	AÑO 2021		82%
	AÑO 2022		49%

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

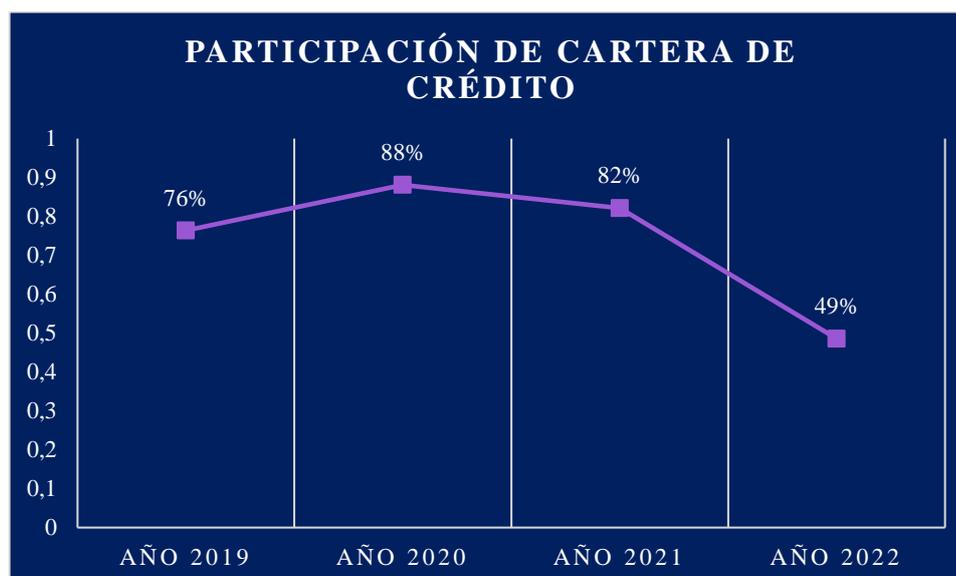


Ilustración 5-5: Índice de Participación de Cartera de Crédito

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Interpretación: La cooperativa Duchicela muestra la siguiente evolución con respecto a la participación de su cartera de crédito, durante el año 2019 esta ratio es del 76%, lo que representa gran participación con respecto al total de los activos, durante el 2020 y 2021 fue de un 88% y con una disminución al 82%, mientras que para el año 2022 su participación disminuyó hasta el 49% del total de los activos lo que significa que en este periodo fiscal disminuyeron drásticamente créditos que se les otorgaban a los socios.

5.4.1.4 Promedio cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan derechos de cobro que se espera recibir en efectivo. Las cuentas por cobrar suman representan que adeudan las entidades a una empresa por la venta de productos y servicios. En la mayoría de las entidades comerciales, las cuentas por cobrar normalmente se generan al emitir una factura y enviarla al cliente por correo o de manera electrónica, y el cliente, a su vez, debe liquidarla dentro de un periodo de tiempo establecido que se denomina términos de crédito o términos de pago.

$$\text{Promedio Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{INGRESOS TOTALES}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

Tabla 5-6: Indicador de Cuentas por Cobrar.

INDICADOR		ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	
Formula		INGRESOS TOTALES	
		CUENTAS POR COBRAR	
Años	AÑO 2019		0,35
	AÑO 2020		0,21
	AÑO 2021		0,27
	AÑO 2022		0,23

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.



Ilustración 5-6: Indicador de Cuentas por Cobrar

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.4.1.5 ROA (Rentabilidad Operativa sobre Activo)

“Mide la rentabilidad de los activos. Mayores valores de este ratio, representan una mejor condición de la empresa.”(Garzozzi et al., 2017, p. 6)

$$ROA = \frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVOS\ TOTALES}$$

Tabla 5-7: Indicador ROA

INDICADOR		ROA	
Formula	UTILIDAD NETA		
	ACTIVOS TOTALES		
Años	AÑO 2019		0,02%
	AÑO 2020		0,14%
	AÑO 2021		0,05%
	AÑO 2022		-0,92%

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

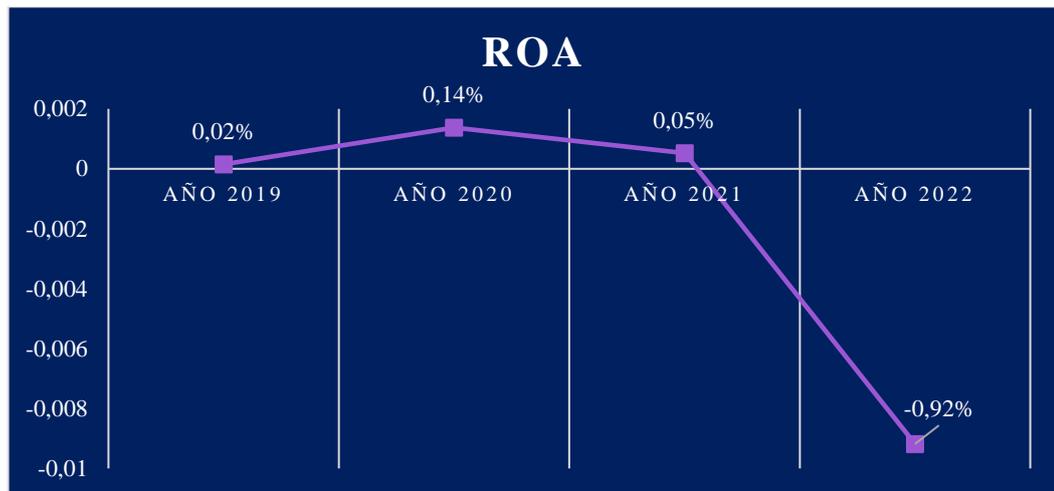


Ilustración 5-7: Indicador ROA.

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Interpretación: La cooperativa muestra una evolución de utilidad neta con respecto a la inversión empresarial en los siguientes periodos fiscales, para el año 2019 este indicador es solamente del 0,02%, para el 2020 es de 0,14% y para el 2021 este indicador es del 0,05% y para el año 2022 este indicador mostró una tendencia negativa obteniendo un -0,92% de beneficio, lo que representa que no se están utilizando de manera correcta los activos para generar ganancias además de mostrar no ser atractivo para realizar alguna inversión.

5.4.1.6 Morosidad

Evalúa la calidad de la cartera de créditos y la capacidad de los deudores para pagar sus obligaciones.

$$MOROSIDAD = \frac{CARTERA VENCIDA}{CARTERA TOTAL}$$

Tabla 5-8: Índice de Morosidad

Indicador		MOROSIDAD	
Formula	CARTERA IMPRODUCTIVA		
	CARTERA TOTAL		
Años	AÑO 2019		15,93%
	AÑO 2020		10,82%
	AÑO 2021		16,84%
	AÑO 2022		65,00%

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

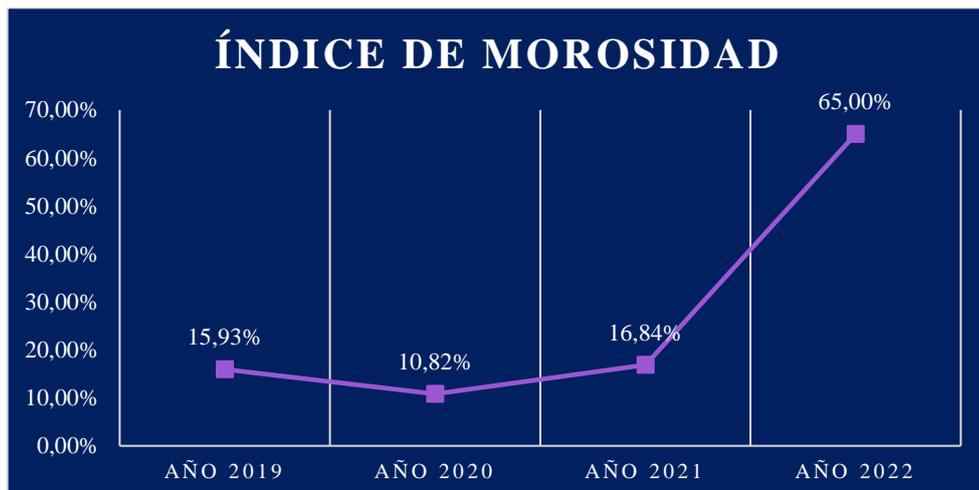


Ilustración 5-8: Índice de morosidad

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Interpretación: La morosidad que presenta la cooperativa Duchicela en el siguiente periodo analizado, ha evolucionado de la siguiente manera, durante los años 2019 - 2020 y 2021 se presenta una morosidad en promedio de 14,48%, mientras que para el 2022 este indicador creció drásticamente ubicándose al término del ciclo fiscal en un 65% esto representado por el incremento en cartera vencida a consecuencia del no pago de las obligaciones por parte de los socios.

5.4.1.7 Indicador de morosidad según número de días

Tabla 5-9: Morosidad de 1 a 30 días.

Indicador	MOROSIDAD DE 1 A 30 DÍAS	
Formula	CARTERA IMPRODUCTIVA	
	CARTERA TOTAL	
Años	AÑO 2019	1,82%
	AÑO 2020	1,07%
	AÑO 2021	1,67%
	AÑO 2022	4,78%

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

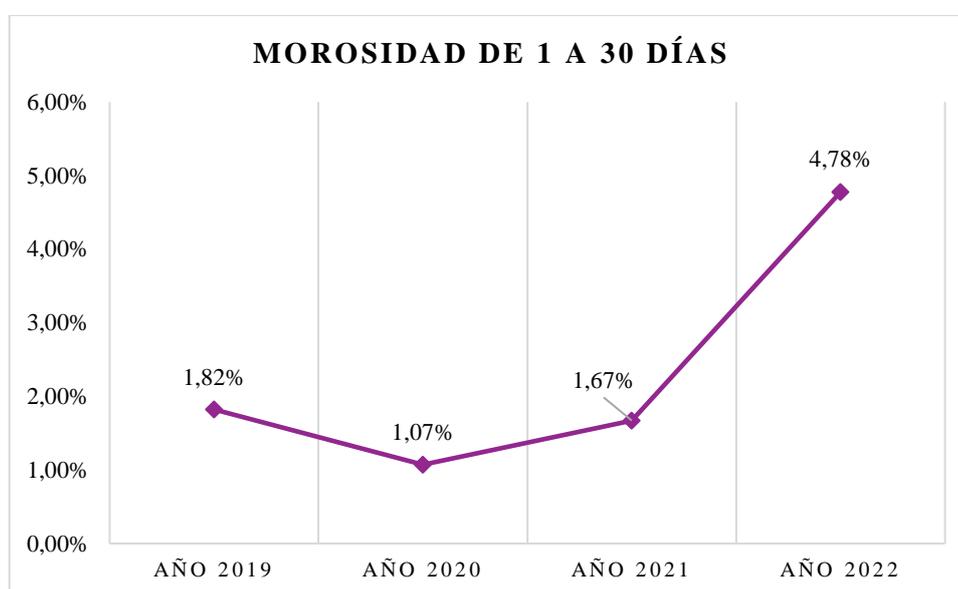


Ilustración 5-9: Morosidad de 1 a 30 días.

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Tabla 5-10: Morosidad de 31 a 90 días.

Indicador	MOROSIDAD DE 31 A 90 DÍAS	
Formula	CARTERA IMPRODUCTIVA	
	CARTERA TOTAL	
Años	AÑO 2019	3,76%
	AÑO 2020	1,76%
	AÑO 2021	3,82%
	AÑO 2022	14,27%

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

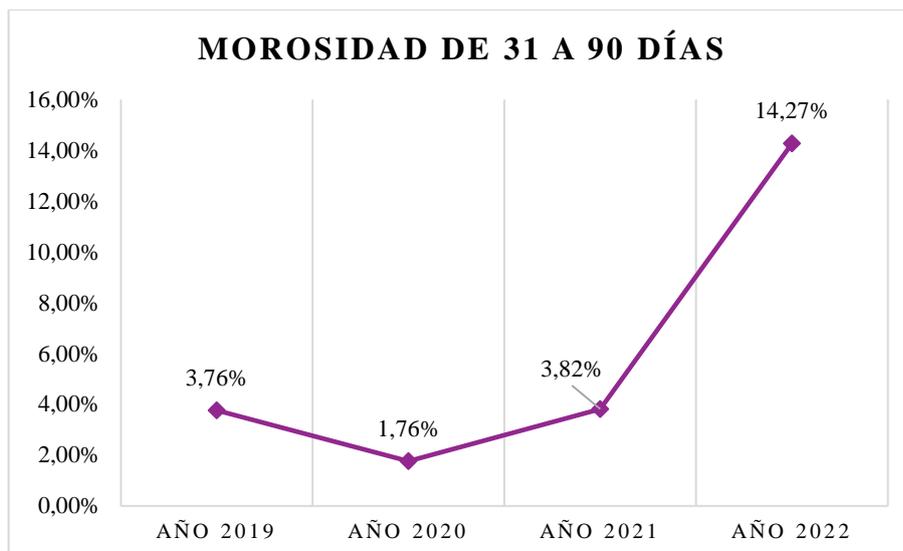


Ilustración 5-10: Morosidad de 31 a 90 días

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Tabla 5-11: Morosidad de 91 a 180 días.

Indicador	MOROSIDAD DE 91 A 180 DÍAS	
Formula	CARTERA IMPRODUCTIVA	
	CARTERA TOTAL	
Años	AÑO 2019	3,24%
	AÑO 2020	1,72%
	AÑO 2021	4,52%
	AÑO 2022	15,78%

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

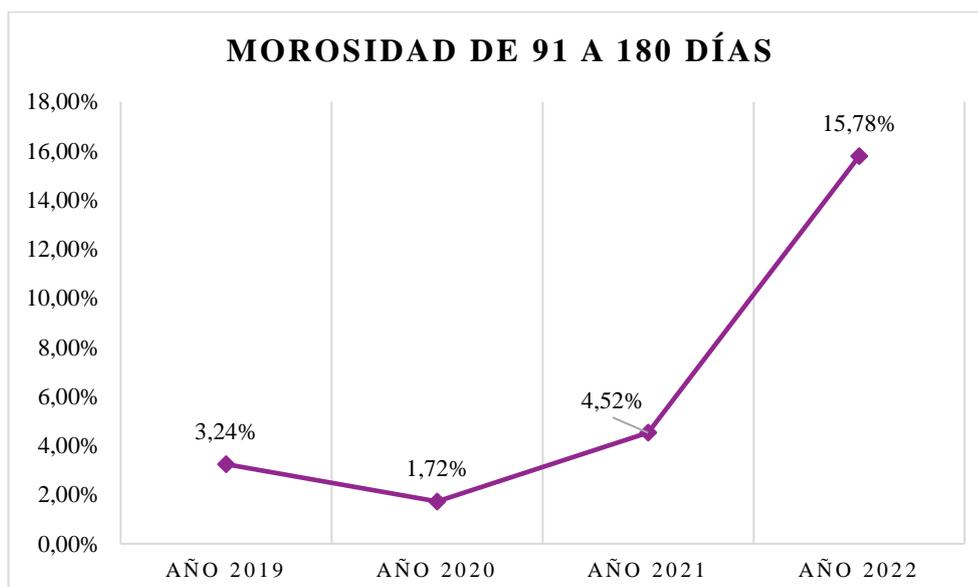


Ilustración 5-11: Morosidad de 91 a 180 días

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Tabla 5-12: Morosidad de 181 a 360 días

Indicador	MOROSIDAD DE 181 A 360 DÍAS	
Formula	CARTERA IMPRODUCTIVA	
	CARTERA TOTAL	
Años	AÑO 2019	2,29%
	AÑO 2020	2,50%
	AÑO 2021	5,26%
	AÑO 2022	17,07%

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

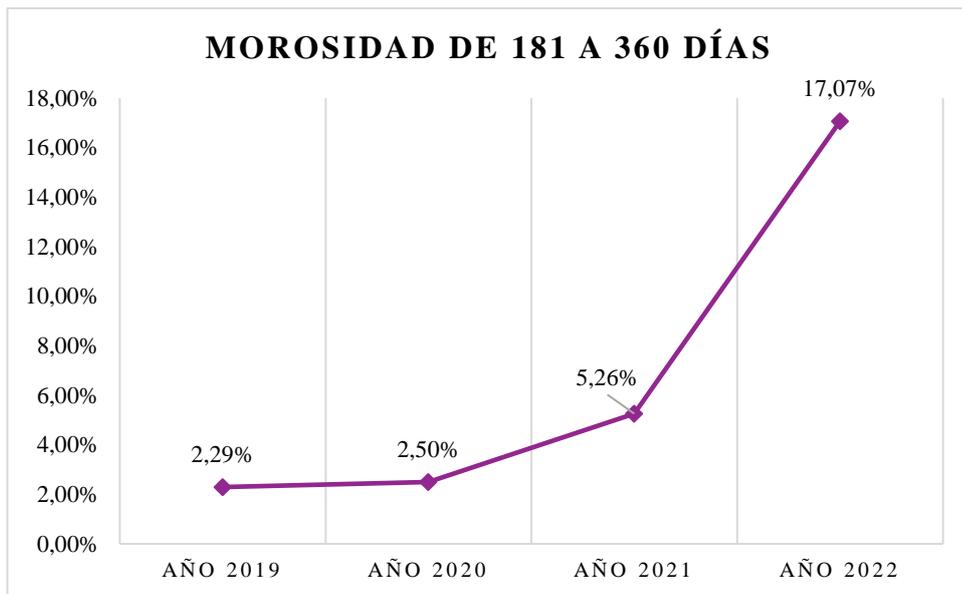


Ilustración 5-12: Morosidad de 181 a 360 días.

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Tabla 5-13: Morosidad de más de 360 días

Indicador	MOROSIDAD DE MÁS DE 360 DÍAS	
Formula	CARTERA IMPRODUCTIVA	
	CARTERA TOTAL	
Años	AÑO 2019	4,82%
	AÑO 2020	5,20%
	AÑO 2021	3,07%
	AÑO 2022	14,03%

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

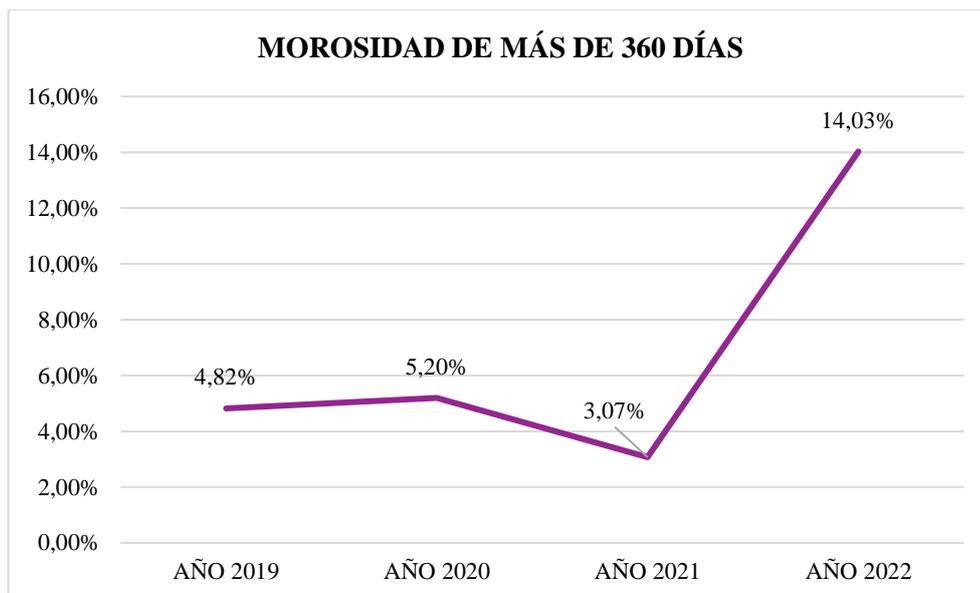


Ilustración 5-13: Morosidad de más de 360 días

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.4.1.8 Solvencia

Este indicador financiero permite al analista medir la capacidad de la entidad para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.

$$SOLVENCIA = \frac{ACTIVO\ TOTALES}{PASIVO\ TOTALES}$$

Tabla 5-14: Índice de Solvencia

INDICADOR		SOLVENCIA	
Formula	ACTIVO TOTALES		
	PASIVO TOTAL		
Años	AÑO 2019		1,43
	AÑO 2020		1,51
	AÑO 2021		1,62
	AÑO 2022		2,18

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

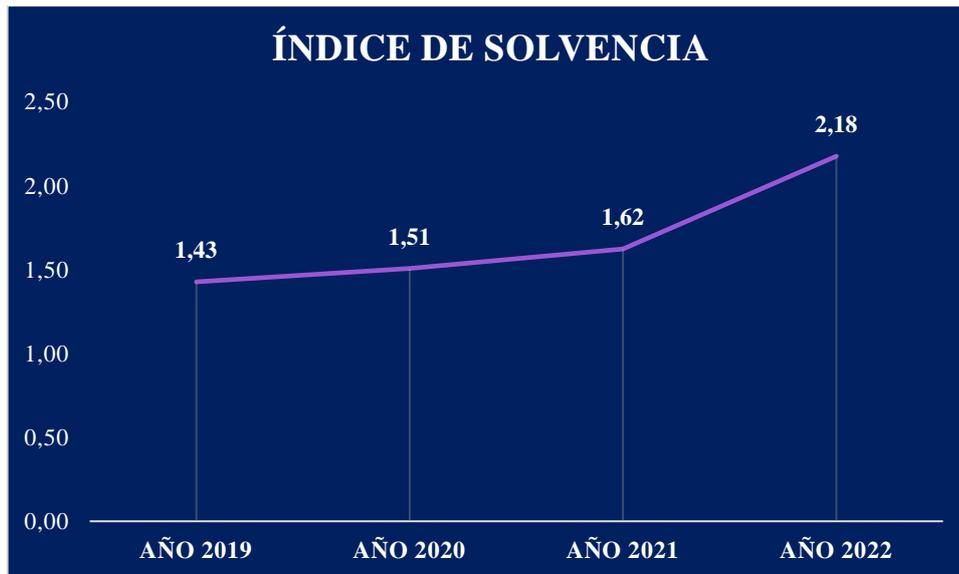


Ilustración 5-14: Índice de Solvencia

Fuente: Información financiera de la cooperativa Duchicela período 2019-2022.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Interpretación: La solvencia representa la capacidad que tiene la cooperativa en pagar sus obligaciones a largo plazo, se puede observar en el periodo analizado que en el año 2019 este indicador se encuentra en \$ 1,43 de cada 1 dólar de apalancamiento total, en el 2020 y 2021 el indicador es de \$1,51 y \$ 1,62 dólares, mientras que para el 2022 la solvencia muestra una tendencia al alza por un incremento en las cuentas de los activos.

5.5 Propuesta del Modelo de Gestión de Cobranzas

El presente modelo de gestión de cobranzas está enfocado en brindar apoyo al departamento encargado de la gestión de crédito y cobranzas, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, el mismo que tiene como objeto el optimizar el proceso efectivo de cobro de las obligaciones de pago de crédito por parte de los socios, de esta manera lograr la disminución del índice de cartera vencida que refleja esta institución financiera.

5.6 Procedimiento del Modelo

5.6.1 Flujogramas de Procesos

Los flujogramas de procesos, también llamados flujos de trabajo o workflows, consisten en diagramas visuales que muestran la secuencia de actividades necesarias para completar un proceso específico, estos diagramas explican la manera en que las tareas deben llevarse a cabo, quién es responsable de llevar a cabo cada una y en qué orden deben realizarse.

5.7 Caracterización del Proceso de Crédito

5.7.1 Proceso de Concesión del Crédito

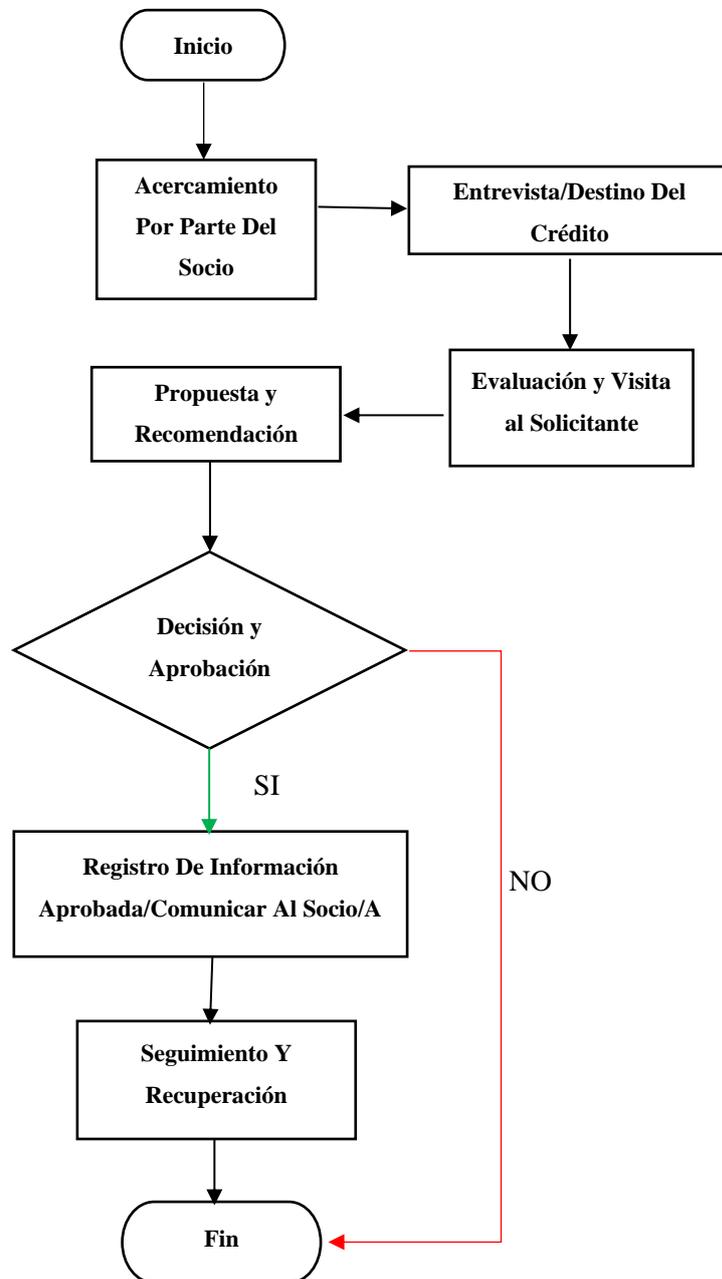


Ilustración 5-15: Proceso de otorgamiento de crédito
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.8 Manual de Funciones

5.8.1 Oficial de Crédito

Tabla 5-15: Manual de Funciones para el Oficial de Crédito y Cobranzas.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DUCHICELA" MANUAL DE FUNCIONES OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS		
DESCRIPCIÓN	El presente manual de funciones tiene el objetivo de determinar y hacer cumplir las actividades administrativas / legales, como leyes y disposiciones internas y externas, que deberá de cumplir el oficial de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, en bien del cumplimiento óptimo de las metas trazadas por la institución	
REPORTAR A	ASAMBLEA GENERAL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN GERENCIA GENERAL	
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none">1. El oficial debe analizar la capacidad crediticia de los potenciales clientes para determinar su capacidad de pago, esto implica revisar informes crediticios, estados financieros y otros datos relevantes para tomar decisiones informadas sobre otorgar o denegar créditos a los socios.2. Es responsabilidad del oficial de crédito y cobranzas definir las políticas de crédito de la empresa, incluye establecer límites de crédito, términos de pago y condiciones para diferentes tipos de socios.3. El oficial debe supervisar de cerca las cuentas por cobrar para asegurarse de que los clientes cumplan con los plazos de pago acordados, en caso si algún socio presenta retrasos en los pagos, debe tomar medidas para mitigar el riesgo de incumplimiento.4. Cuando los socios no cumplen con los pagos, el oficial de crédito y cobranzas debe realizar acciones de cobranza adecuadas, esto se refiere a enviar recordatorios, hacer llamadas telefónicas, entregar notificaciones formales o incluso negociar acuerdos de pago.5. En algunos casos, puede surgir disputas o problemas con los pagos, el oficial debe investigar y resolver estos problemas de manera justa y eficiente, buscando una solución que sea aceptable tanto para la cooperativa como para el socio.	
PERFIL PROFESIONAL	El oficial de crédito y cobranzas debe contar con título profesional de tercer nivel en áreas como, administración, contabilidad, finanzas, economía o áreas afines, además de contar con habilidades de tener la capacidad para negociar y destreza en comunicación, tanto oral como escrita.	
EXPERIENCIA	Deberá cumplir con una experiencia mínima de 2 años en el cargo o en similares	
CONOCIMIENTOS ADICIONALES	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (SEPS), tasas de interés emitidas por el Banco Central del Ecuador (BCE) y reformas y actualizaciones tributarias.	

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.8.1.1 Hoja de ruta

El asesor de crédito será el encargado de imprimir la hoja de ruta, para realizar las respectivas visitas a los socios que han incurrido en más de 15 días de vencimiento de sus obligaciones, la misma que deberá estar debidamente organizada en función de que sea entendible y fácil de usar para el recorrido que se va a desarrollar por parte del oficial e crédito, una vez realizada la respectiva visita se deberá de registrar en el sistema que es usado por la institución la gestión que ha sido realizada .

Tabla 5-16: Hoja de Ruta.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DUCHICELA"									
REPORTE DE CARTERA									
HOJA DE RUTA									
DATOS									
Nº CÉDULA	NOMBRE DEL CLIENTE	SALDO VIGENTE	DÍAS DE MORA	VALOR POR COBRAR	DIRECCIÓN	TELÉFONO	DATOS GARANTE	GESTIÓN	FIRMA
ELABORADO POR:							OBSERVACIONES		
FECHA DE ELABORACIÓN				Nº notificaciones					

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.8.1.2 Hoja de Notificación

La hoja de notificación de cobranzas desempeña un papel crucial al administrar y estructurar el proceso de cobranza, ya que permite facilitar el contacto con los deudores y asegura un registro minucioso de las acciones realizadas a cabo en el proceso de recuperación de pagos atrasados.

Tabla 5-17: Modelo de Notificación de Cobranzas.

	<p style="text-align: center;">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DUCHICELA" REPORTE DE CARTERA NOTIFICACIÓN</p>	<p style="text-align: center;">REVISIÓN APROBACIÓN CÓDIGO</p>
<p>Anexo N°.....</p> <p>Lugar y Fecha</p> <p>Señor(a) Deudor(a)</p> <p>Señor(a) Garante / Referencia</p> <p>Dirección.....</p> <p>Deuda Vencida</p> <p>Estimado/a Socio/a</p>		<p style="text-align: center;">PÁGINA</p>
<p>Mediante la presente, le recordamos que tiene pendiente una deuda ya vencida con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, que hasta la fecha no se ha regularizado, hacemos de su conocimiento que el crédito concedido a su favor ha superado el plazo de vencimiento, el cual debió realizarse en las fechas que indica su cronograma de pago, en tal sentido REQUERIMOS se acerque de urgencia a las oficinas de la cooperativa para el pago inmediato de su cuota o solicitar restructuramiento de la deuda, evitando de tal manera que su condición crediticia sea afectada. Al amparo de lo normado por nuestra política de créditos, debido al incumplimiento de la cancelación de sus obligaciones crediticias, se le concede un PLAZO DE 24 HORAS, luego de recibida la presente notificación.</p>		
<p>-----</p> <p>FIRMA DEL SOCIO (A)/GARANTE</p>		<p>-----</p> <p>OFICIAL DE COBRANZAS</p>

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

Tabla 5-18: Modelo de Notificación Judicial para Cobranzas.

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DUCHICELA" REPORTE DE CARTERA NOTIFICACIÓN		REVISIÓN APROBACIÓN CÓDIGO
Anexo N° Lugar y Fecha Señor(a) Deudor(a) Señor(a) Garante / Referencia Dirección Deuda Vencida: Estimado/a Socio/a	PAGINA		
<p>Mediante la presente, le recordamos que tiene pendiente una deuda ya vencida con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, que hasta la fecha no se ha regularizado, hacemos de su conocimiento que el crédito concedido a su favor ha superado el plazo de vencimiento, el cual debió realizarse en las fechas que indica su cronograma de pago, en tal sentido REQUERIMOS el pago inmediato de su cuota vencida, evitando de tal manera que su condición crediticia sea afectada. Al amparo de lo normado por nuestra política de créditos, debido al incumplimiento de la cancelación de sus obligaciones crediticias, la documentación referida a su crédito fue derivada al ÁREA DE COBRANZAS de la cooperativa con la finalidad de que procedan a su inmediata recuperación por lo que se declaran vencidas todas las cuotas por morosidad y de evitar gastos de cobranza. En tal sentido, se le concede un PLAZO DE 24 HORAS, luego de recibida la presente, para la cancelación de su crédito, en caso contrario nos veremos obligados a ejecutar la cobranza judicialmente, interponiendo la demanda correspondiente, solicitando ante el poder judicial el embargo de sus bienes mueble e inmuebles, hasta la cancelación de la deuda total.</p>			
----- FIRMA DEL SOCIO (A)/ GARANTE	----- OFICIAL DE COBRANZAS		

Realizado por: Landi, B.A.,2023

5.8.2 Acción Preventiva

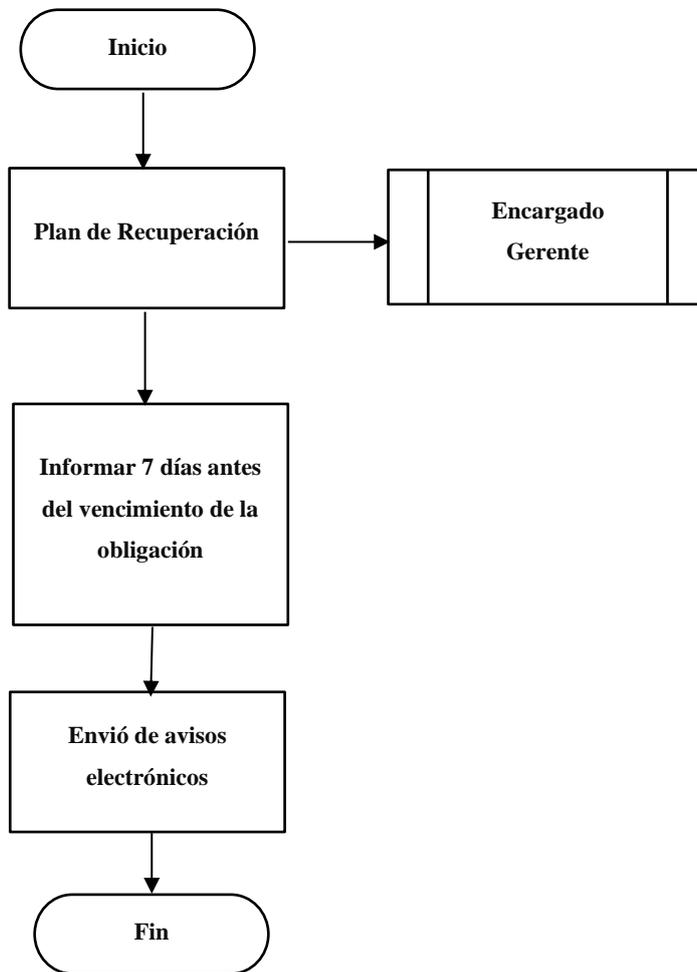


Ilustración 5-16: Acción Preventiva
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.8.3 Mora Temprana de 1-5 días

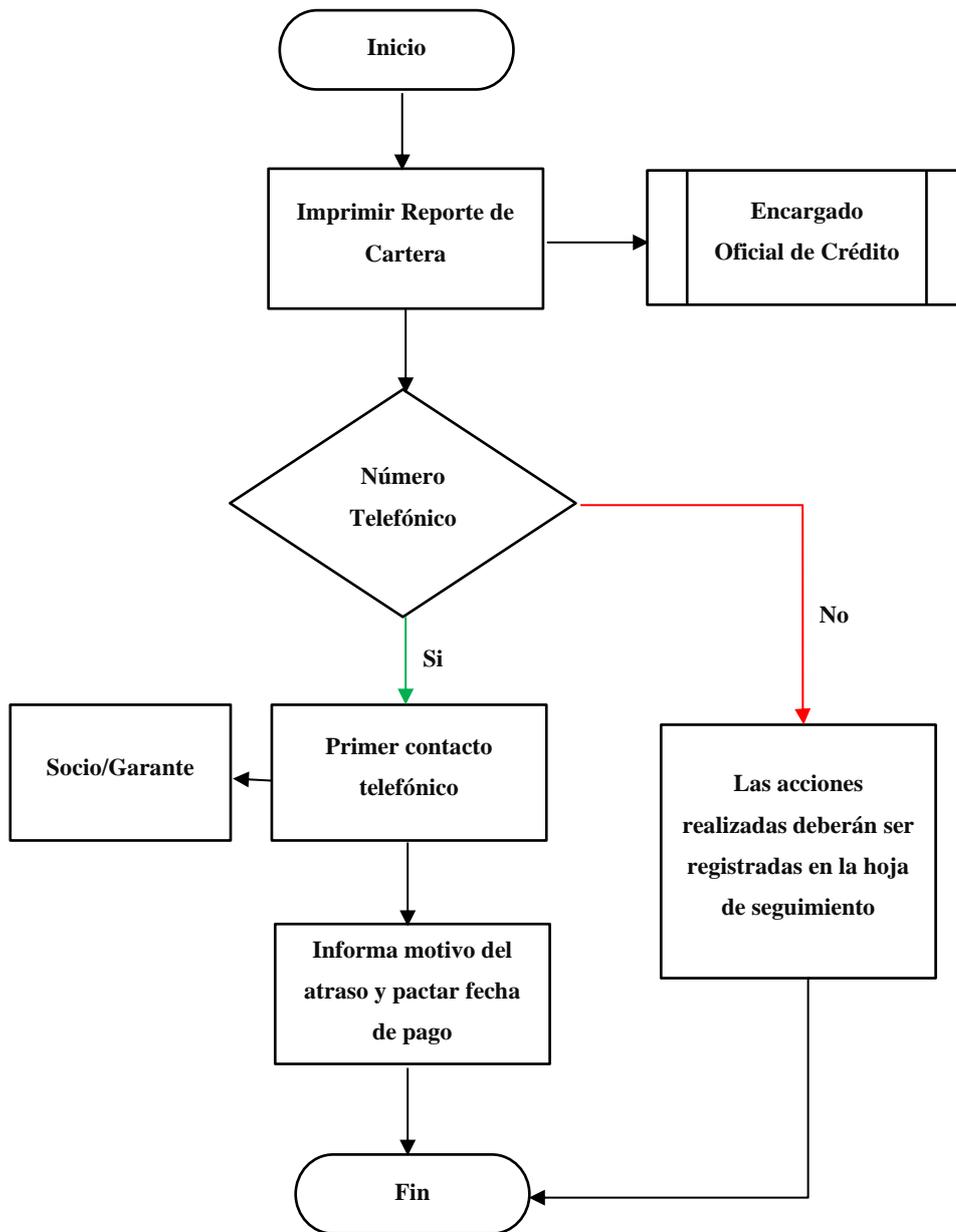


Ilustración 5-17: Mora de 1-5 días.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.8.4 Mora Intermedia de 6-15 días

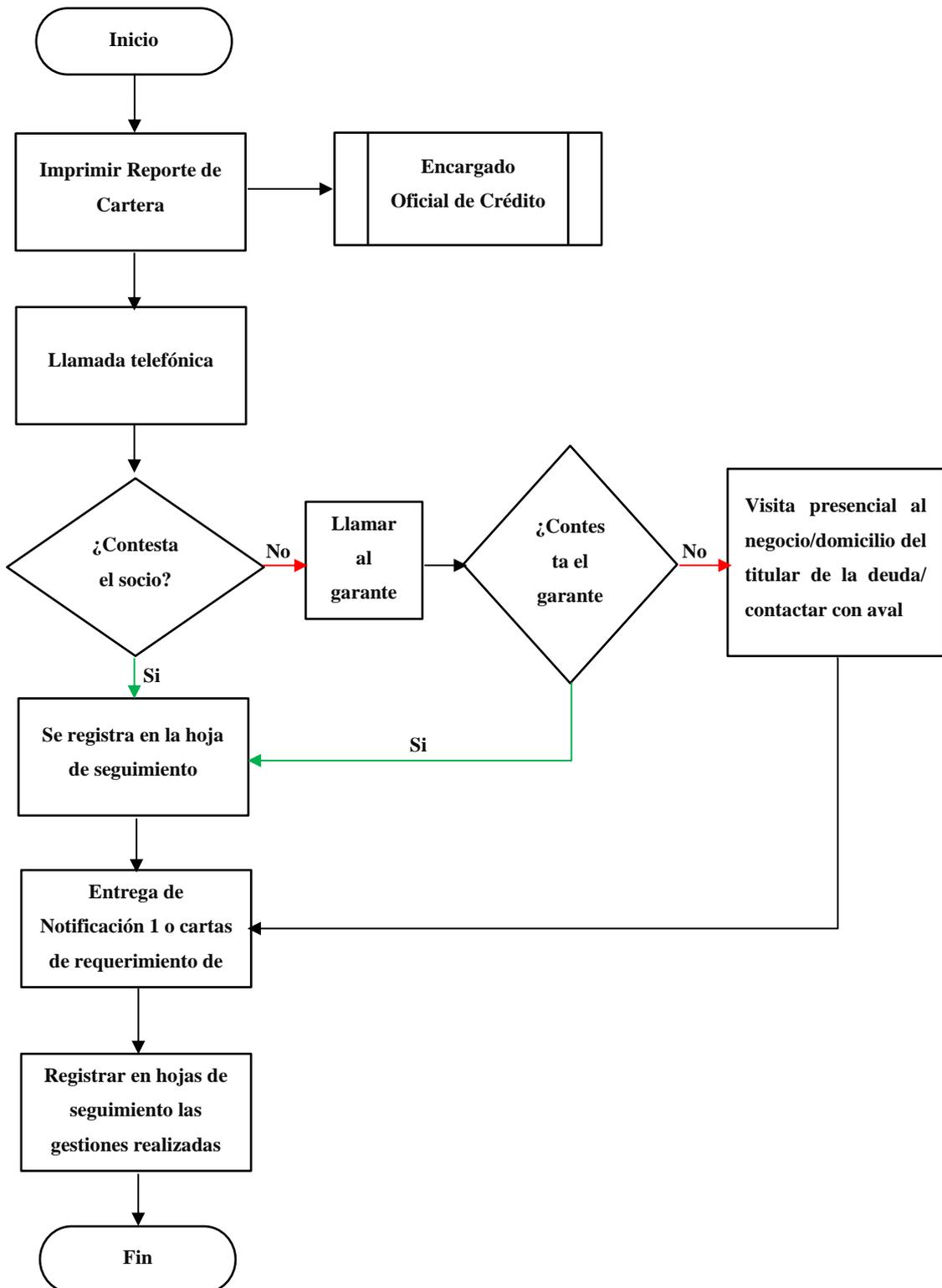


Ilustración 5-18: Mora Intermedia de 6-15 días.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.8.5 *Mora Media de 16-30 días*

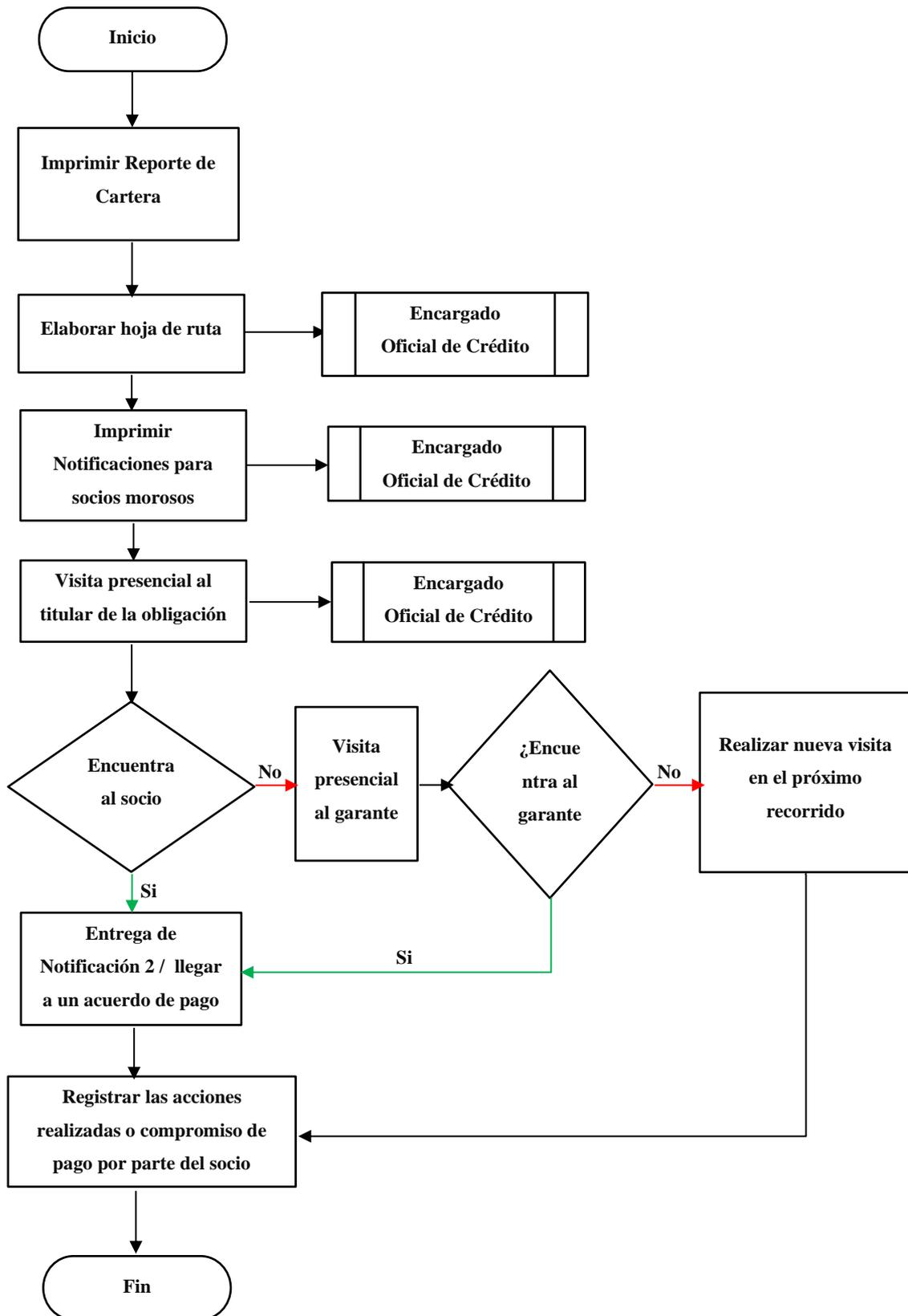


Ilustración 5-19: Mora Media de 16-30 días.

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.8.6 Mora Avanzada 31-60 días

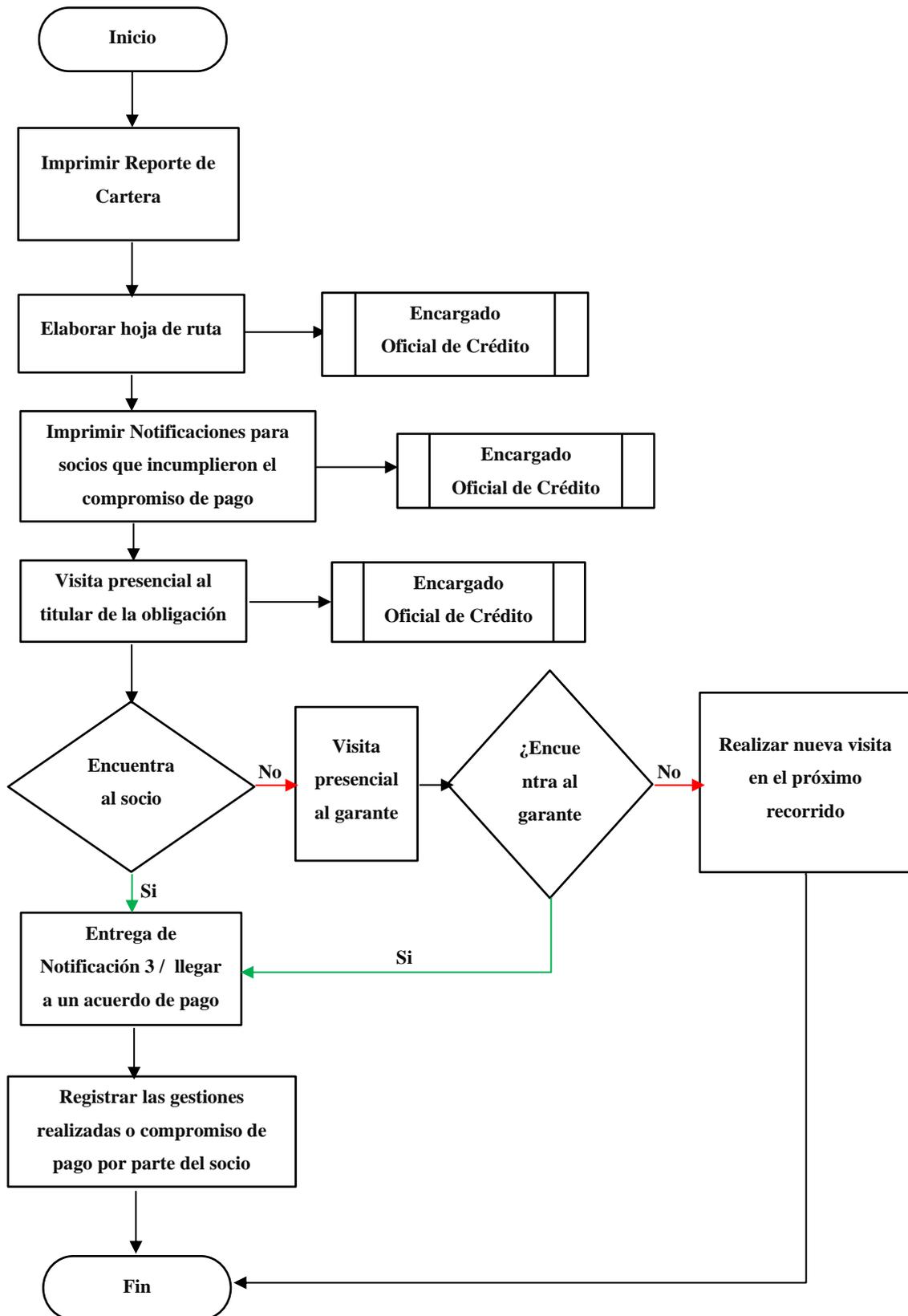


Ilustración 5-20: Mora Avanzada 31-60 días.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.8.7 Trámite Extrajudicial mora de 60 a 91 días

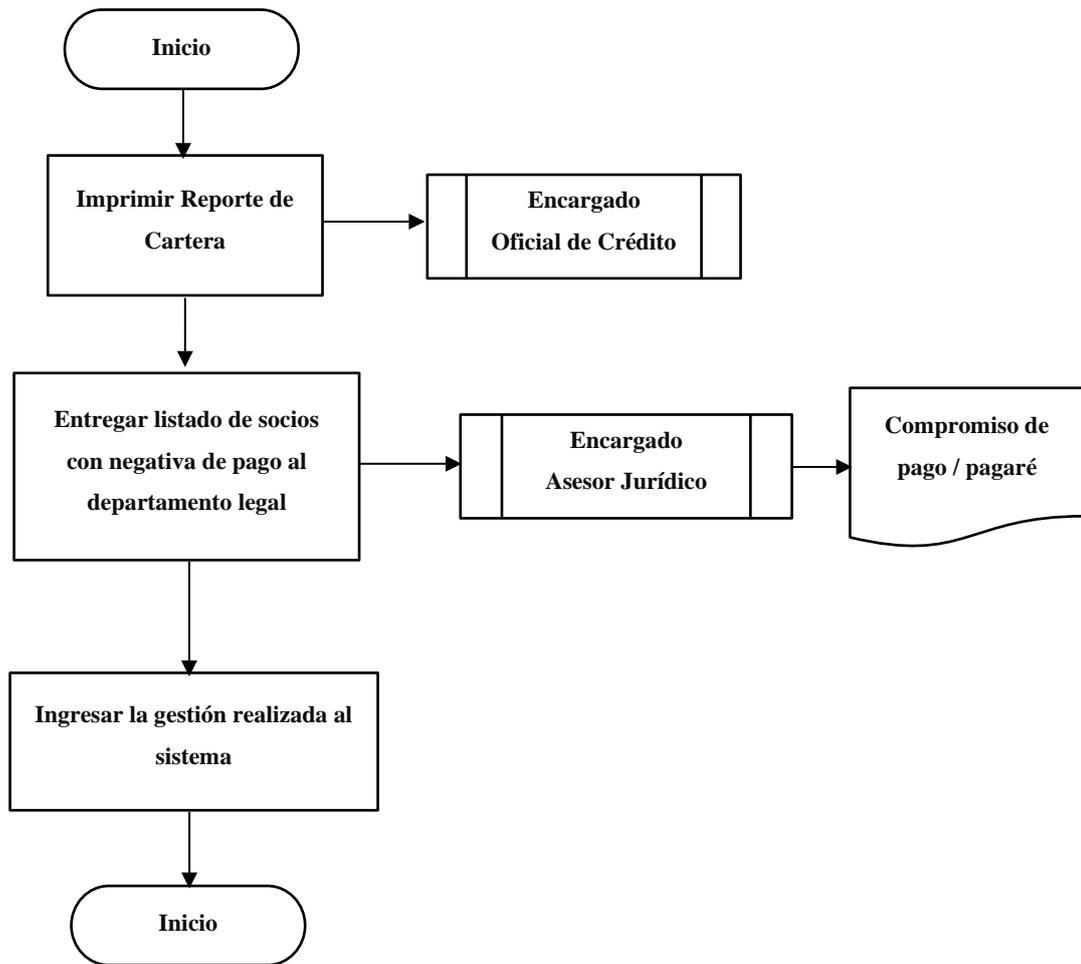


Ilustración 5-21: Tramite Extrajudicial mora de 60 - 91 días.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.8.8 Trámite Judicial mora más de 92 días

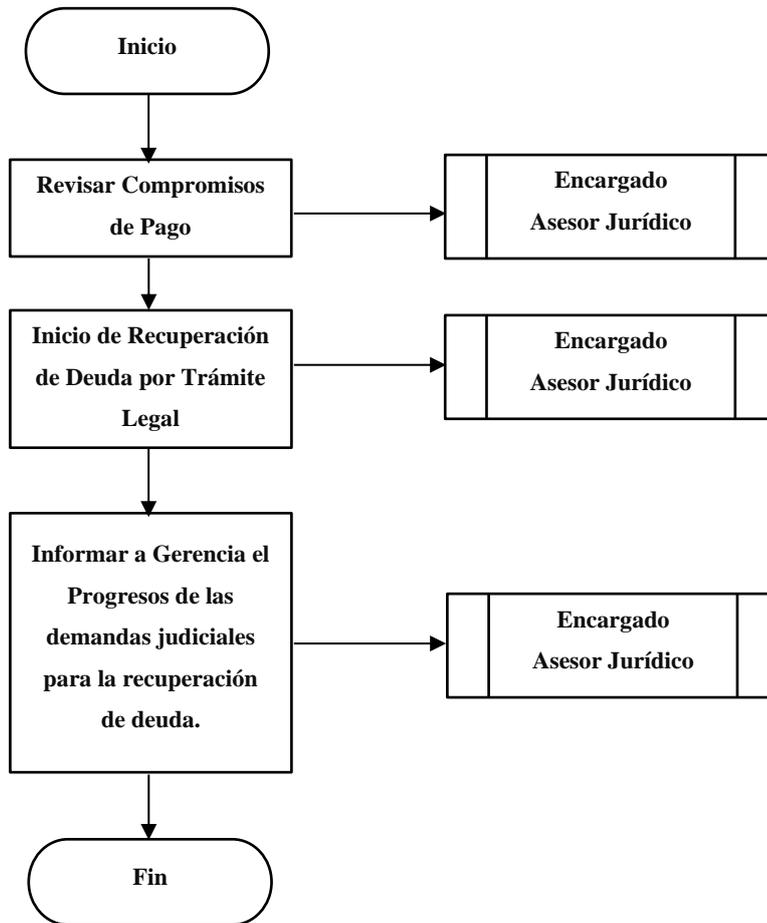


Ilustración 5-22: Trámite Judicial mora de más de 92 días.
Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.8.9 Categorización de Riesgo Según Días de Morosidad

Tabla 5-19: Categorización por días de morosidad.

Nivel de riesgo	Categoría	Producto MYPE SOLIDARIO	Consumo, microcrédito, educativo	Inmobiliario, vivienda de interés social y público.
		Días de morosidad		
Riesgo Normal	A1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A2	De 6 hasta 30	De 6 hasta 30	De 6 hasta 45
	A3	De 31 hasta 60	De 31 hasta 60	De 46 hasta 90
Riesgo Potencial	B1	De 61 hasta 75	De 61 hasta 75	De 91 hasta 150
	B2	De 76 hasta 90	De 76 hasta 90	De 151 hasta 210
Riesgo Deficiente	C1	De 91 hasta 120	De 91 hasta 120	De 211 hasta 270
	C2	De 121 hasta 180	De 121 hasta 150	De 271 hasta 360
Dudoso recaudo	D	De 181 hasta 360	De 151 hasta 180	De 361 hasta 450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 180	Mayor a 450

Fuente: Manual de Crédito y Cobranzas Cooperativa Duchicela.,2022

Realizado por: Landi, B.A.,2023

5.8.10 Formato de Hojas de Trabajo

Tabla 5-20: Modelo de Solicitud de Crédito para Socio/ Garante.

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DUCHICELA"					
		SOLICITUD DE CRÉDITO					
		DATOS		DEUDOR <input type="checkbox"/>		GARANTE <input type="checkbox"/>	
<u>INFORMACIÓN DE MONTO DE CRÉDITO</u>							
LUGAR Y FECHA				TIPO DE CRÉDITO			
N.º DE CRÉDITO	VALOR SOLICITADO						
FORMA DE PAGO	TIPO DE GARANTÍA SOLICITADA						
DESTINO DE CRÉDITO	PLAZO						
<u>DATOS PERSONALES DEL SOCIO</u>							
NOMBRE	EDAD			CÉDULA			
TIPO DE VIVIENDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ESTADO CIVIL			
	PROPIA	ARRENDADA	HIPOTECADA				
CARGAS FAMILIARES	NACIONALIDAD		DIRECCIÓN DE DOMICILIO				
TELÉFONO	OCUPACIÓN		PROFESIÓN		TIEMPO EN ESTE TRABAJO		
LUGAR DE TRABAJO	DIRECCIÓN						
<u>JUSTIFICACIÓN DE INGRESOS</u>			<u>JUSTIFICACIÓN DE EGRESOS</u>			<u>SALDO</u>	
SUELDO LIQUIDO			ALIMENTOS				
SUELDO DEL CONYUGUE			EDUCACIÓN				
ARRENDAMIENTO			VIVIENDA				
COMERCIO			VESTIMENTA				
SERVICIOS			SALUD				

OTROS INGRESOS		OTROS EGRESOS		
TOTAL INGRESOS		TOTAL EGRESOS		
<u>REFERENCIAS</u>				
INSTITUCIONES BANCARIAS		INSTITUCIONES COMERCIALES		PERSONALES
INSTITUCIÓN	N.º DE CUENTA	CASA COMERCIAL	TELÉFONO	NOMBRES TELÉFONO
<u>INFORMACIÓN DE BIENES MUEBLES</u>				
VEHÍCULO				
MARCA	MODELO	AÑO	PLACA	VALOR COMERCIAL NOMBRE DE PROPIETARIO DEL BIEN
MAQUINAS				
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS			VALOR COMERCIAL	
<u>BIENES INMUEBLES</u>				
CROQUIS DE LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA				
OBSERVACIONES				
INFORME DE INSPECCIÓN/RECOMENDACIONES				
NOMBRE DEL OFICIAL DE CRÉDITO		FIRMA	FECHA	

MONTO APROBADO		PLAZO APROBADO	
FECHA DE INGRESO		FECHA DE ENCAJE	
POR PARTE DEL SOLICITANTE SE AUTORIZA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DUCHICELA			
1. Se autoriza que se efectuó el análisis y la respectiva verificación de los datos personales que han sido proporcionados con el objetivo de realizar el proceso de preplanificación crediticia.			
2. Se obtenga de cualquier fuente de información, incluido central de riesgo, fiscalía general del estado, referencias presentadas, de sobre el comportamiento crediticio, manejo de cuentas etc., en general el cumplimiento de las obligaciones.			
3. Se pueda utilizar, transferir o entregar la información a las autoridades competente, organismos de control, burós de información crediticia y otras instituciones o personas jurídicas legalmente facultad.			
_____		_____	
FIRMA SOLICITANTE		FIRMA CONYUGUE	
C.I		C.I	
_____		_____	
FIRMA OFICIAL DE CRÉDITO			
C.I			

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

5.8.11 Planteamiento de Estrategias para la Gestión de cobranzas

Tabla 5-21: Cuadro de Estrategias

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DUCHICELA" CUADRO DE ESTRATEGIAS A PLANTEAR									
# N°	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR Y DOCUMENTO DE CONTROL	% DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
1	Medir el índice de morosidad en la cooperativa	Calcular el índice de morosidad de forma periódica para su respectivo control.	1. Utilizar tecnología como sistema de cálculo de indicadores de morosidad	DEPARTAMENTO FINANCIERO	QUINCENAL	ÍNDICE DE MOROSIDAD / REPORTE	35%	\$ 200,00	SE APLICARÁ A LA APROBACIÓN DE LA PROPUESTA
2	Generar acciones para recordar a los socios sobre el vencimiento del crédito.	Lograr que el 100% de los socios reciban recordatorios automáticos de vencimiento a través de mensajes de texto, correos electrónicos u otros medios.	1. Establecer un cronograma para el proceso de recordatorio del vencimiento de las obligaciones. 2. Enviar recordatorios de pago automáticos.	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	DIARIO / SEMANAL	NÚMERO DE RECORDATORIOS ENVIADOS / REPORTE	10%	\$ 150,00	SE APLICARÁ A LA APROBACIÓN DE LA PROPUESTA

3	Implementar un Sistema de Cobranzas Predictivo.	Descartar a solicitantes de crédito categorizados como de alto riesgo	Utilizar análisis de datos para predecir deudores de alto riesgo.	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	SEMANAL	PRECISIÓN DE LAS PREDICCIONES DE RIESGO / REPORTE	20%	\$ 100 ,00	SE APLICARÁ A LA APROBACIÓN DE LA PROPUESTA	
4	Capacitar al personal en habilidades de cobranza y negociación.	Lograr que el oficial de crédito y cobranza reciba al menos dos capacitaciones.	1. El personal debe recibir una capacitación adecuada en habilidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos	GERENTE DE LA COOPERATIVA	TRIMESTRAL	# DE CAPACITACIONES EJECUTADAS / INFORME	15%	\$ 300,00	SE APLICARÁ A LA APROBACIÓN DE LA PROPUESTA	
5	Educar a los deudores	Crear una conciencia de pago de las obligaciones.	1. Utilizar canales de comunicación para emitir información a los socios.	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	MENSUAL	CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO DE PAGO / REPORTE	10%	\$ 150,00	SE APLICARÁ A LA APROBACIÓN DE LA PROPUESTA	
6	Acuerdos de pago flexible adaptados a sus necesidades.	Realizar el seguimiento oportuno del cumplimiento de los acuerdos de pago de los socios.	2.Oportunidad de restructuración de la deuda en caso de complicaciones por fuerza mayor (enfermedad, tragedias, etc.)	OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS	MENSUAL	CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDO DE PAGO /POLÍTICAS	10%	\$ 150,00	SE APLICARÁ A LA APROBACIÓN DE LA PROPUESTA	
								100%	\$ 1.400,00	

Realizado por: Landi, B.A.,2023.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La fundamentación teórica en el desarrollo del presente trabajo se basa en la recopilación de información de varios autores que han desarrollado temas similares, la diversidad de perspectivas y conocimientos en las fuentes consultadas ha permitido una comprensión más profunda y sólida de los conceptos clave abordados en el estudio. Este proceso de recopilación y síntesis de información ha sido esencial para contextualizar el problema de la gestión de cobranzas que presenta la cooperativa Duchicela.

Mediante el análisis situacional, se ha podido determinar la evolución de la salud financiera de la cooperativa Duchicela, por ello, el uso de indicadores ha permitido conocer que en el año 2022 la cooperativa tuvo una liquidez del \$ 0,97, un endeudamiento del 46% sobre el total de los activos, además una evidente disminución de la participación en la cartera de crédito que durante el año 2019 fue del 76% a un 42% en el 2022. Por otro lado, partiendo de la gestión desarrollada por el gerente y colaboradores, se ha podido determinar la existencia de un canal de comunicación interno deficiente, provocando el incumplimiento de políticas, procesos de gestión de cobranzas y el análisis necesario al momento de otorgar un crédito y como consecuencia impactando en el incremento de la cartera de morosidad que para el año 2022 se encontró en un 65% .

El modelo de gestión de cobranzas que se ha propuesto presenta un enfoque que permitirá a la cooperativa Duchicela crear oportunidades clave para optimizar los procedimientos de cobranza y maximizar la recuperación de deudas pendientes, por lo que, es necesario aplicar las estrategias que se han planteado, las mismas que están orientadas al mejoramiento de la cartera morosa a través de una gestión eficiente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda ejecutar un análisis administrativo y financiero de forma periódica con una línea temporal de 2 meses, dando énfasis en las cuentas por cobrar, para de esta manera determinar la evolución de los índices de morosidad de la cooperativa, y su progreso con respecto a las estrategias planteadas.

Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Duchicela, revisar y aplicar el presente modelo de gestión, el mismo que se ha elaborado con la finalidad de alcanzar una efectiva gestión de cobranzas y consecuentemente la disminución de los índices de morosidad presentados.

Para que se pueda cumplir con efectividad el presente modelo es necesario que la cooperativa Duchicela implemente un plan integral que guíe el enfoque de la gestión de cobranza, a su vez llevar a cabo pruebas piloto antes de su implementación completa, permitiendo ajustes en función de los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, D. y Anrango, S. (2011). *“Preferencias en el uso de productos y servicios financieros que ofrecen las instituciones del Sistema Financiero Regulado Ecuatoriano.* (Trabajo de Titulación, Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/jspui/handle/123456789/5532>
- Arrieta, E. (2023). *Método inductivo y deductivo.* Recuperado de: <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Aucanshala, G. (2022). *Modelo De Gestión Financiera Para Mejorar El Manejo De Credito Y Cobranza De La Compañía Adecamor Ltda. En La Ciudad De Riobamba.* (Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/16144>
- Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2016). *Financial Management. Cengage Learning.* volumen (15th ed.).
- Caiza, C. (2011). *El Sistema Financiero Ecuatoriano.* Recuperado de: <http://es.slideshare.net/craiza/sistema-financiero-ecuadoriano>
- Icaza, V. (2017). *Diseño de un modelo de crédito y cobranzas para la empresa Chova del Ecuador S.A.* (Trabajo de Titulación, Universidad de las Fuerzas Armadas). Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/12839>
- Universidad de las Fuerzas Armadas. (2018). *Introducción a la Metodología de la investigación científica.* Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/15424>
- Bustos, X. (2019). *“Modelo De Gestión De Cobranzas En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “San José Ltda.”.* (Trabajo de Investigación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2594>
- Código Orgánico Monetario y Financiero, L. I. (2018). *Código Orgánico Monetario Y Financiero.* In *Lexis Finder* (Vol. 1, Issue 332).
- Constitución de la república del Ecuador. (2008). *Constitución de la república del Ecuador.* Recuperado de: https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Coronel, M. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.* (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador). Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Diseño.pdf>
- Corporacion Financiera Nacional. (2023). *Corporacion Financiera Nacional.* Recuperado de: <https://www.cfn.fin.ec/quienes-somos/>

- Daft, R. (2018). *Management*, 14th ed. Boston; Cengage Learning (Ed.)
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*, 10th ed. Hong Kong; Pearson (Ed.)
- Díaz de León, N. (2016). *Técnicas de Investigación Cualitativas y Cuantitativas*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodosCualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- Díaz, M. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado de: https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/618544/mod_resource/content/1/Técnicas-y-métodos-inv.pdf
- Garzozzi, P., Faruk, R., Perero, T., Luzuriaga, R., Wladimir, E. & Alcívar. (2017). Revista de Negocios & PyMES. *Revista de Negocios & PyMES*. 3(9), [34-44]. Recuperado de: https://ecorfan.org/spain/researchjournals/Negocios_y_PyMES/vol2num5/Revista_de_Negocios_&_PYMES_V2_N5.pdf#page=41
- Guevara, G., Verdesoto, A. & Castro, N. (2020). Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento. *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. 21(1), [248-270]. Recuperado de: <https://doi.org/10.6018/eglobal.441711>
- Hitt, M., Irelan, R. D., & Hoskisson, R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases*. 12th (ed.). Florence; Learning
- Banco Internacional. (2021). *Qué es y como funciona el sistema financiero ecuatoriano*. Recuperado de: <https://www.bancointernacional.com.ec/que-es-y-como-funciona-el-sistema-financiero-ecuatoriano/#:~:text=El principal objetivo del Sistema,legalmente constituidas en el país.>
- Jiménez, A., & Pérez, A. (2017). Revista EAN. *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. 8(2), [179-200]. Recuperado de: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Jones, G., & George, J. (2017). *Contemporary management*. 10th (ed.). Nueva York; McGraw-Hill Education (Ed.)
- Julio, P. (2020b). Enfoques. Revista de Investigación En Ciencias de La Administración. *Importancia Del Modelo De Gestión Empresarial Para Las Organizaciones Modernas*. 4(16), [4] Recuperado de: <http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- LOEPS. (2011). *Ley Organica De Economía Popular Y Solidaria Del Sistema Financiero*. Recuperado de: <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orgánica-de-Economía-Popular-y-Solidaria.pdf>
- López Duarte, S., y Reyes, H. (2019). *Las 5 C De Crédito Y Su Influencia En El Análisis Del Riesgo Crediticio*. (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana). Recuperado de: <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/8884>

- Martín, J. (2017). *Estudia Tu Entorno Con Un Pest-El*. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martínez, I., Reyes, D., & Rosero, F. (2011). *La Constituyente*. Recuperado de: <https://doi.org/10.17163/alt.v2n2.2007.04>
- Oakland, J. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. Recuperado de: <https://doi.org/10.4324/9781315561974>
- Porras, A. (2017). *Diplomado en Análisis de Información Geoespacial (Tipos de muestreo)*. Recuperado de: [https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/163/1/19-Tipos de Muestreo - Diplomado en Análisis de Información Geoespacial.pdf](https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/163/1/19-Tipos%20de%20Muestreo%20-%20Diplomado%20en%20Análisis%20de%20Información%20Geoespacial.pdf)
- Ramírez, J. (2009). Ciencia Administrativa. *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. 2, [54-61]. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rivera, L. (2019). *Indicadores Financieros Para El Sector Alimentos Y Bebidas De Las Pequeñas Y Medianas Empresas Del Distrito Metropolitano De Quito*. (Proyecto de Titulación). Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administracion*. Recuperado de: <https://dokumen.pub/fundamentos-de-administracion-10nbsped-6073239629-9786073239622.html>
- Romero, B. (2015). *La Estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano*. Recuperado de: <https://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuatoriano/>
- Jesús, S. (2023). *Ratio de Endeudamiento: ¿Qué es y cuál es su utilidad para la empresa?*. Recuperado de: <https://economia3.com/ratio-endeudamiento-que-es/>
- Suárez, A. (2022). *Modelo De Gestión Administrativo - Financiero Para La Microempresa "Sirac" Del Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo, Año 2022*. Trabajo de titulación. Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, Riobamba.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). *Segmentación de entidades del SFPS, año 2022*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>

Total 36 referencias bibliográficas





epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 07 / 12 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: BRYAN ALEXANDER LANDI ALVAREZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



2143-DBRA-UPT-2023