

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Desarrollo, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2021-2022

Tesina para obtener el título de especialización en Inclusión Financiera y Gestión de
Cooperativas de Ahorro y Crédito

Aplicación de la metodología de marco lógico en el desarrollo de un modelo de gestión de
cobranzas para la cartera de Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda

William Dario Guevara Alban

Asesor: Klever Mejía

Lector: Javier Álvarez

Quito, octubre de 2023

Tabla de contenidos

Resumen.....	VI
Capítulo 1. Revisión de la literatura.....	2
1.1. Inclusion financiera y el sector financiero de la economía popular y solidaria	2
1.2. Definición de riesgo de crédito	3
1.3. El crédito y la cobranza	5
Capítulo 2. Definición del problema	6
2.1. Diagnóstico situacional.....	6
2.1.1. Situación socioeconómica.....	7
2.1.2. Población objetivo	9
2.1.3. Diagrama del diagnóstico situacional	9
2.2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema	11
2.2.1. Causa y efecto del problema	11
2.2.2. Mapa de involucrados	12
2.3. Objetivos de la investigación/proyecto	13
2.4. Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto	15
2.5. Estructura analítica del proyecto.....	16
Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto	17
3.1. Matriz de Marco Lógico	17
3.1.1. Finalidad del proyecto.....	19
3.1.2. Propósitos	19
3.1.3. Componentes.....	20
3.1.4. Actividades	23
3.2. Plan operativo	24
3.3. Cronograma y presupuesto del proyecto	26
3.4. Análisis de evaluación ex ante	27
3.4.1. Consistencia interna del proyecto	27
3.4.2. Viabilidad política del proyecto	28
3.4.3. Viabilidad institucional del proyecto	29
3.4.4. Sostenibilidad del proyecto.....	30
Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones	32
4.1. Conclusiones	32

4.2. Recomendaciones.....	32
Acrónimos y siglas.....	33
Lista de referencias	34
Anexos	36
Anexo 1: Diagrama causa efecto del problema.....	36
Anexo 2: Árbol de objetivos	36
Anexo 3: Diagrama Alternativas - Objetivos.....	37
Anexo 4: Plan Operativo.....	38

Lista de ilustraciones

Tablas

Tabla 1.1 Calificación de cartera de créditos por rangos de mora antes del Covid19	3
Tabla 1.2 Calificación de cartera de crédito por rangos de mora producto del Covid19.....	4
Tabla 2.3 Pérdida en el empleo total de la economía por Covid19.....	8
Tabla 2.4 Estructura de las pérdidas totales	8
Tabla 2.5 Matriz de diagnóstico situacional.....	10
Tabla 2.6 Matriz de involucrados.....	13
Tabla 2.7 Estructura analítica del proyecto	16
Tabla 3.8 Matriz de marco lógico	18
Tabla 3.9 Cronograma y presupuesto del proyecto.....	27
Tabla 3.10 Matriz para la evaluación y delimitación del problema	28
Tabla 3.11 Análisis de viabilidad política del proyecto	29
Tabla 3.12 Análisis de viabilidad institucional	30
Tabla 3.13 Matriz de sostenibilidad del proyecto	31

Gráficos

Gráfico 2.1 Evolución del Indicador de Mora y PAR30.....	6
Gráfico 2.2 Pérdidas por industria como tasas de variación del VAB (Marzo a Diciembre 2020) .	7

Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina

Yo, William Darío Guevara Alban, autor de la tesina titulada “Aplicación de la metodología de marco lógico en el desarrollo de un modelo de gestión de cobranzas para la cartera de Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialista concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener beneficios económicos.

Quito, octubre de 2023

William Darío Guevara Alban

Resumen

A través del presente trabajo se identifica que el actual problema central en Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía es el incremento en el impago de los créditos, el cual se produce como consecuencia de una metodología de cobranzas desactualizada que se ha acentuado con la interrupción de los pagos por la crisis económica del Covid-19.

Con el desarrollo del trabajo se plantea el diseño de un modelo para la gestión de la cobranza como estrategia para controlar el problema central de la institución, en base a tres componentes de trabajo: 1) la definición de una normativa interna, 2) la actualización de procesos y funciones del área de Cobranzas y 3) el desarrollo de un sistema de información para el monitoreo y toma de decisiones. El resultado metodológico permite definir una Matriz de Marco Lógico que resume el proceso que se debe seguir para implementar el modelo de cobranzas, desde el marco de referencia hasta el desarrollo de los productos y actividades que permiten alcanzar los objetivos.

Como conclusión se identifica que la metodología de Marco Lógico facilita la implementación de los componentes del proyecto propuesto, alcanzando la estrategia óptima de establecer un modelo de gestión de cobranzas y cumplir con los fines institucionales de controlar el gasto en provisión, mejorar las posibilidades de pago de los socios y mantener una calificación de riesgo institucional estable.

Introducción

Conforme a lo recabado en el artículo del Comercio ¿Qué pasaba en Ecuador el 12 de marzo del 2020? ‘El día que todo se detuvo (2021), el 12 de marzo del 2020 como consecuencia del Covid-19, el gobierno del Ecuador decretó el estado de emergencia sanitaria, días después se declaró el estado de excepción en el Ecuador con el fin de prevenir el contagio masivo de la población. Las medidas de prevención tomadas incluyeron la suspensión de actividades educativas, cierre de fronteras, prohibición de eventos y reuniones sociales, cierre de servicios públicos, cuarentena obligatoria, toque de queda, restricción de movilidad, restricción de ciertas actividades económicas priorizando las esenciales y el teletrabajo, entre otras.

Con la llegada del coronavirus las actividades económicas sufrieron una drástica paralización, lo que provocó incertidumbre en la cadena de pagos de los distintos agentes económicos hacía sus acreedores, requiriendo procesos de reprogramación de las obligaciones hasta lograr la reactivación de la economía.

Si bien los procesos de reprogramación han permitido la estabilidad de las entidades del sistema financiero, es necesario que las instituciones financieras realicen un diagnóstico de sus metodologías y herramientas de recaudación con el fin de que estos se adapten a la actual situación y las necesidades de sus socios y clientes.

A través del presente trabajo, se pretende establecer las directrices para el desarrollo de un modelo de gestión de cobranzas que permita a afrontar los nuevos desafíos que han surgido a raíz de la pandemia del Covid-19.

Capítulo 1. Revisión de la literatura

1.1. Inclusión financiera y el sector financiero de la economía popular y solidaria

Se entiende a la inclusión financiera como el proceso mediante el cual las personas disponen del acceso al uso de productos y servicios financieros formales contribuyendo con su desarrollo socio económico.

Para Roa y Carvallo (2018) las barreras que limitan la inclusión financiera provienen desde el lado de los hogares y empresas (demanda) y desde el lado de las instituciones financieras (oferta), dentro de esta última, la accesibilidad física, la elegibilidad, la accesibilidad económica, la falta de confianza en las IFI's, la falta de educación financiera y las razones culturales y religiosas, son los principales factores que promueven la exclusión financiera.

Conforme a lo enunciado por el Banco Mundial (2021), la relevancia de motivar la inclusión financiera radica en que se identifica una relación directa entre la reducción de la pobreza de los países y el acceso a los productos y servicios financieros por parte de los agentes económicos.

Si bien uno de los roles de las instituciones financieras es promover la inclusión financiera de los habitantes de un país, son las instituciones del sector de la economía popular y solidaria, por sus ideas y principios, las que representan el concepto de inclusión financiera de manera integral y genuina. En efecto, en base a lo mencionado por la ACI (2015) a través de los siete (7) principios cooperativos, las cooperativas tienen la responsabilidad de promover la inclusión financiera de los asociados, con el fin de satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales a través de un sistema democrático, participativo, autónomo y solidario.

Como lo menciona Grijalva (2013), el origen del cooperativismo se atribuye al sistema implementado por los “pioneros de Rochdale” durante el siglo XIX en Inglaterra, al distribuir entre sus socios los excedentes generados por su actividad productiva y a las posteriores ideas que se impulsaron en Alemania en el ámbito financiero. Según Grijalva (2013), en el Ecuador las primeras ideas del cooperativismo se produjeron a finales del siglo XIX, por el crecimiento financiero producto del auge de las exportaciones del cacao, sin embargo, no es sino hasta a mediados del siglo XX y posterior a la ley de Cooperativas del Ecuador de 1937, que el

cooperativismo lograr tomar impulso en el Ecuador. Actualmente y de acuerdo con la información estadística de la SEPS (2022), al 31 de enero del 2022, el Ecuador cuenta con cuatrocientos ochenta y nueve (490) instituciones financieras como parte del sector de la economía popular y solidaria, prestando sus productos y servicios a 5'145.591 socios con una cartera de crédito que asciende a 13'814.650 USD.

1.2. Definición de riesgo de crédito

La Resolución No. 129 – 2015 – F, de la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera (2015) define al riesgo de crédito como la “probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte”, en este sentido el incumplimiento en las operaciones de crédito se refleja principalmente a través del indicador de morosidad, ya que dentro del mismo se cuantifica la relación de la cartera improductiva sobre el saldo total de la cartera de la institución en un momento determinado.

La Resolución 254-2016-F de la Junta de Regulación y Política Monetaria y Financiera (2016) sobre la gestión de riesgos de crédito, estableció diferentes categorías de riesgo y determino la cartera improductiva a partir de la calificación de riesgo B1, es decir a partir del día 36 de atraso para los segmentos productivos, consumo y microcrédito y a partir del día 66 para inmobiliario y vivienda.

Tabla 1.1 Calificación de cartera de créditos por rangos de mora antes del Covid19

Nivel de Riesgo	Categoría	Productivo	Consumo y Microcrédito	Inmobiliario, Vivienda de interés social
		Días de Morosidad		
Normal	A1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A2	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 35
	A3	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 36 hasta 65
Potencial	B1	De 36 hasta 65	De 36 hasta 50	De 66 hasta 120
	B2	De 66 hasta 95	De 51 hasta 65	De 121 hasta 180
Deficiente	C1	De 96 hasta 125	De 66 hasta 80	De 181 hasta 210
	C2	De 126 hasta 155	De 81 hasta 95	De 211 hasta 270
Dudoso Recaudo	D	De 156 hasta 185	De 96 hasta 125	De 271 hasta 450
Pérdida	E	Mayor a 185	Mayor a 125	Mayor a 450

Fuente: Resolución 254-2016-F JPRMF.

Sin embargo, debido a la pandemia del COVID-19, la Junta de Política Monetaria mediante resolución 669-2021-F (2021), realizó una actualización de las calificaciones de riesgos para las COAC'S, mediante la cual se modificó el rango de días de atraso en la definición de la cartera improductiva, considerando a la misma desde el día 61 de atraso para el segmento productivo, consumo y microcrédito y a partir del día 91 para el segmento inmobiliario y vivienda.

Tabla 0.2 Calificación de cartera de crédito por rangos de mora producto del Covid19

Nivel de Riesgo	Categoría	Productivo	Consumo y Microcrédito	Inmobiliario, Vivienda de interés social
		Días de Morosidad		
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
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
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: Resolución 669-2021-F junta JPRMF.

El cambio normativo en la definición de las categorías de riesgo permitió a las COAC ampliar la participación de cartera vigente y disminuir el de la cartera improductiva, permitiendo a los socios mantener una calificación de riesgo normal durante una ventana de atraso mayor, mientras los efectos de la crisis económica del Covid-19 se normaliza.

El indicador de morosidad es de relevancia dentro del presente trabajo, ya que un incremento en el mismo es una señal para que las metodologías y procesos de crédito y cobranzas sean examinados con el fin mantener un portafolio sano, sin embargo, con los cambios normativos se requiere de un criterio estandarizado para que los análisis de morosidad sean comparables, siendo el ratio de PAR30 (portfolio at risk), uno de los indicadores de mayor aceptación dentro de las prácticas internacionales, ya que presenta “el saldo de la cartera mayor a 30 días atraso dividido por el total de la cartera” (Micro Rate Incorporated 2014, 5), lo que permite estandarizar los análisis independientemente de la normativa de cada país.

1.3. El crédito y la cobranza

Como lo explica Brachfield (2009), el origen etimológico del crédito proviene del latín “*creditum*” que designa deuda y del verbo “*credere*”, que significa confianza en la promesa al entregar determinada cosa a una persona. En ese sentido, el otorgamiento de un crédito por parte de una institución financiera (acreedor) se basa en la entrega de dinero a un deudor (persona natural o jurídica), bajo la promesa y confianza del pago, en una fecha futura y con una tasa de interés pactada.

La Resolución No. 129 – 2015 – F de la SEPS (2015), define al proceso de crédito en tres (3) etapas: otorgamiento, seguimiento y recuperación, siendo la última etapa en la cual se ejecutan los procesos de cobranzas, para prevenir que el deudor incumpla su promesa de pago con el acreedor.

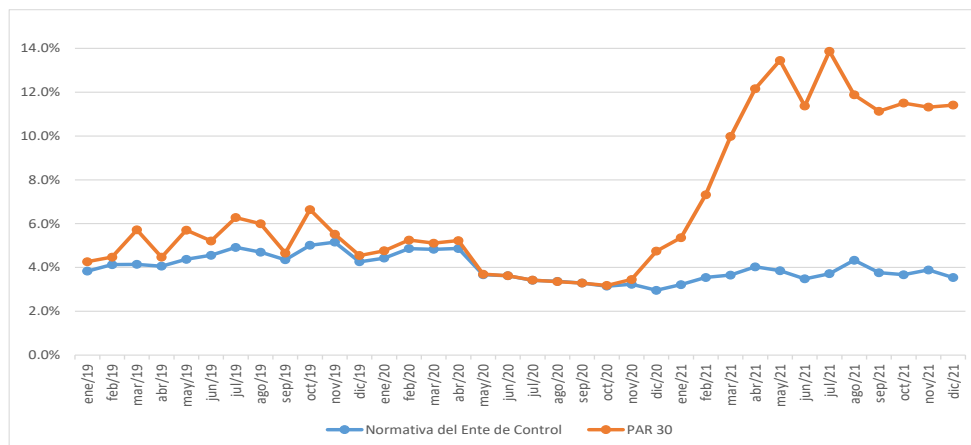
Para la recuperación de una obligación Mercado (2003), identifica cuatro fases relevantes: la prevención para evitar disminuir la probabilidad de impago, la cobranza de obligaciones con mora temprana, la recuperación de deudas con un tiempo considerable de atraso y la extinción de las deudas, sea a través de un proceso regular o por medio de procesos judiciales, por lo que los objetivos de la cobranza están encaminados a resolver los problemas y aportar con soluciones en cada una de estas fases.

Capítulo 2. Definición del problema

2.1. Diagnóstico situacional

Para el diagnóstico situacional, se ha calculado el indicador de morosidad de Cooperativa Andalucía en base a las resoluciones del ente de control. En el gráfico 2.1 se presentan los resultados, de lo que se identifica que se ha mantenido estable entre los años 2019 a 2021 (cerca al 4%), sin embargo, lo mismo no refleja la realidad del portafolio, ya que este resultado proviene de la aplicación de las resoluciones emitidas por los reguladores para evitar el deterioro de las calificaciones crediticias de los socios¹. Al realizar cálculos en base al indicador de PAR30, se identifica que, a partir de noviembre 2020, la cartera vencida de la institución ha comenzado a incrementarse hasta alcanzar valores entre el 10% y 12%, es decir hasta tres veces más de lo que se obtiene producto de las disposiciones paliativas emitidas por el supervisor. Este incremento es producto del vencimiento las reprogramaciones y diferimientos que se ha realizado para brindar alivio financiero a los socios afectados por la pandemia del Covid-19. La evolución comparativa del indicador de morosidad entre la metodología del ente de control y PAR30, se presenta en el gráfico 2.1.

Gráfico **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..1** Evolución del indicador de mora y PAR30



Fuente: Boletines Financieros SEPS y sistema de información COAC Andalucía.

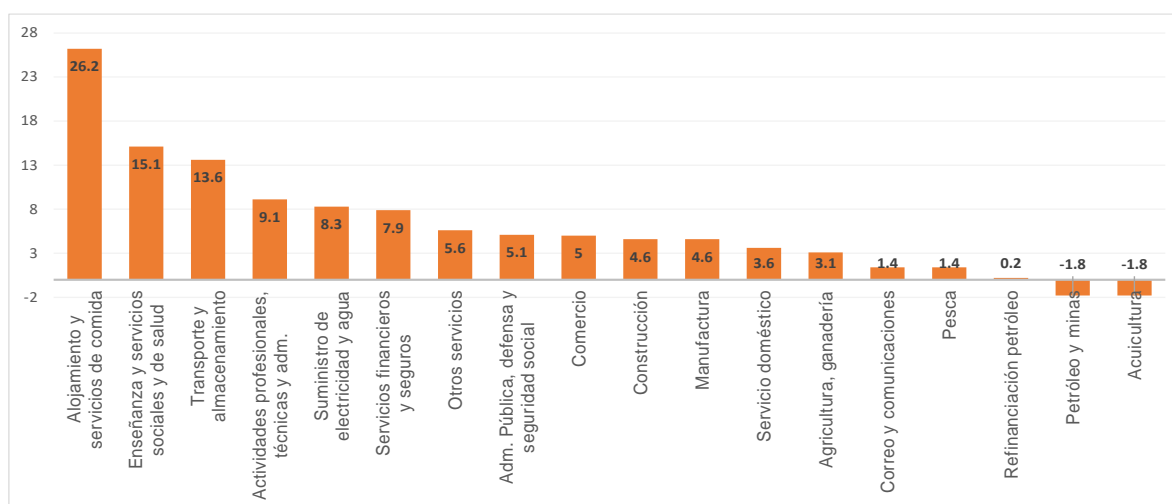
¹A partir de marzo 2020 y por resolución de la Junta de Política Monetaria y Financiera (Resoluciones 627-2020-F, 657-2021-F y 669-2021-F), las instituciones financieras comenzaron a reportar la cartera como vencida a partir de los 60 días de atraso para los segmentos productivo, consumo y microcrédito y 90 días para inmobiliario y vivienda.

2.1.1. Situación socioeconómica

La crisis originada por la pandemia del Covid-19, ha provocado un impacto en los indicadores económicos de los países y en el Ecuador no ha sido la excepción.

Conforme al estudio *Evaluación Impacto macroeconómico del COVID-19 en la Economía Ecuatoriana (periodo Marzo – Diciembre 2020)*, realizado por el Banco Central del Ecuador (2021), la pandemia del Covid-19 ocasionó una caída del PIB de 6.4% de marzo a diciembre de 2020 en la economía ecuatoriana. A nivel de industrias, las más afectadas fueron alojamiento y servicios de comida, enseñanza y servicios sociales y de salud y transporte y almacenamiento, ya que presentan las mayores pérdidas a través de disminuciones en su Valor Agregado Bruto² (VAB), del 26.2%, 15.1% y 13.6% respectivamente.

Gráfico **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..2** Pérdidas por industria como tasas de variación del VAB (Marzo a Diciembre 2020)



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Con respecto al empleo, el mismo estudio del Banco Central calcula que entre marzo y diciembre 2020, se han perdido 532.359 empleos, lo que representa el 6.6% de la Población Económicamente Activa, siendo: alojamiento y servicios de alimentación, comercio,

² El Valor Agregado Bruto, corresponde al valor del conjunto de bienes y servicios que se producen en un intervalo de tiempo determinado.

construcción, transporte y almacenamiento, las industrias con mayor pérdida de empleo, conforme se muestra en la siguiente tabla:

Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**3 Pérdida en el empleo total de la economía por Covid19

Industrias	Pérdidas de Empleo
Alojamiento y servicios de comida	127.446
Comercio	98.399
Construcción	63.014
Transporte y almacenamiento	54.635
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	53.259
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	51.353
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	30.564
Enseñanza y servicios sociales y de salud	14.143
Otros servicios	14.009
Adm. pública, defensa, planes de seguridad social	11.734
Servicio doméstico	7.801
Suministro de electricidad y agua	6.026
Correo y comunicaciones	2.049
Actividades de servicios financieros y seguros	2.042
Pesca (excepto camarón)	523
Refinación de petróleo	9
Acuicultura y pesca de camarón	-835
Petróleo y minas	-3.813

Fuente: Evaluación impacto macroeconómico del Covid-19 en la economía ecuatoriana.

La evaluación del impacto macroeconómico del Covid-19 realizado por el Banco Central del Ecuador (2021), determinó que las pérdidas económicas alcanzaron USD 16.382 millones, de los cuales el 78.1% (USD 12.791 millones) le corresponde al sector privado y 21.9% (USD 3.591 millones) al sector público.

Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**4 Estructura de las pérdidas totales

Sector Privado		Sector Público	
Comercio	5.515	Salud	2.886
Turismo	1.810	Energía	217
Industria	1.717	Medio Ambiente	113
Servicios	1.447	Protección Social	103
Transporte	719	Transporte	77
Cultura	483	Otros	195
Educación	336		
Otros	764		
Total	12.791	Total	3.591
Pérdidas Totales: 16.382 USD			

Fuente: Evaluación impacto macroeconómico del Covid-19 en la economía ecuatoriana.

La pandemia del Covid-19 tuvo su impacto económico en el Ecuador, que se refleja a través de indicadores como el PIB, la reducción del empleo, la disminución del VAB, entre otros, lo que ocasionó una reducción de ingresos e incremento de pérdidas en varios sectores económicos, provocando la suspensión en la cadena de pagos que se refleja en el sistema financiero a través de incrementos en los índices de morosidad de los portafolios de crédito.

2.1.2. Población objetivo

En el presente estudio la población objetivo son los socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía que mantienen operaciones de crédito activas con la institución y que se obtuvo a través de la información de reportería de la institución. A noviembre del 2021, la población objetivo alcanza 50.539 socios con un saldo capital de 296'237.368 USD que se caracterizan de la siguiente manera:

- **Por segmento de cartera:** el 70% de los socios le corresponde al segmento consumo, el 25% al segmento microcrédito y el 5% al segmento inmobiliario.
- **Por género:** el 40% de los socios son de género femenino y el 60% son de género masculino.
- **Por estado civil:** el 45% de los socios son casados, el 31% son solteros, el 14% unión libre, el 7% divorciados y el 3% viudos.
- **Por nivel de instrucción:** el 21% tienen primaria, el 44% instrucción secundaria, el 35% universitaria y 1% postgrado.
- **Por rango de edad:** el 2% son menores a 25 años, el 24% entre 25 y 34 años, el 66% entre 35 y 64 años y el 8% presentan más de 65 años.
- **Por zona geográfica:** El 92% de los socios se ubican en la provincia de Pichincha, el 5% en la provincia de Sucumbíos y el 3% en la provincia de Imbabura.

2.1.3. Diagrama del diagnóstico situacional

A través del de diagnóstico situacional se identifica que el incremento en el impago de los créditos ocasionado por la crisis económica del COVID-19 (problema general), es consecuencia de diferentes factores que provienen del deterioro en la situación económica y financiera de los

socios, la dificultad de los socios en acercarse a la Cooperativa, la inadecuada comunicación respecto a los procesos de diferimiento, los inadecuados procesos y herramientas ágiles para renegociar las deudas y la pérdida de información respecto al carácter de los socios por el congelamiento de sus calificaciones crediticias, ya que la misma se emplea en las estrategias de la recuperación.

A continuación, la matriz de diagnóstico situacional que ejemplifica los motivos del problema general hasta la solución de estos:

Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**5 Matriz de diagnóstico situacional

Idea General del Problema	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Soluciones?
Incremento en el impago de las operaciones de crédito, debido a la crisis económica del COVID19	Por qué las condiciones económicas de los socios cambiaron y no pueden cumplir sus obligaciones crediticias.	Disminución de los ingresos de los socios, debido a la suspensión temporal de varias actividades económicas	Ofrecer productos de crédito y cobranzas acorde a la actual situación económica de los socios.
		Cuotas de los créditos no se ajustan a la actual realidad de los socios.	
	Por qué los socios han presentado dificultades para acercarse a las instituciones financieras y realizar renegociaciones de sus deudas.	Debido a las restricciones de movilización y aforo durante la pandemia.	Mejorar las herramientas de gestión de recaudación y Cobranzas.
		Procesos de renegociación de deudas complejos y poco ágiles.	Actualizar los procesos y funciones del área de Crédito y Cobranzas.
	Por la pérdida de información respecto al comportamiento de pago de los socios que se utiliza para análisis de otorgamiento y recuperación del crédito.	Los procesos de reprogramación y <i>default</i> controlados han ocasionado un sesgo en la información de los buros de crédito.	Actualizar los análisis de segmentación de socios acorde a su perfil de riesgo.
		El congelamiento de las calificaciones de los socios en caso de impago producto de las normativas atenuantes del impacto de la emergencia sanitaria.	

Fuente: Trabajo investigativo.

Cabe mencionar que el levantamiento del diagnóstico situacional, se realizó a través de entrevistas y reuniones de trabajo con funcionarios de la institución, en las cuales participaron los siguientes colaboradores:

- Jefatura de Riesgos de Crédito
- Jefatura de Negocios

- Coordinación de Marketing
- Jefatura de Crédito
- Coordinación de Cobranzas
- Responsable de Servicio al Cliente
- Jefatura de Procesos
- Jefatura de Tecnología
- Procurador legal de la institución
- Jefatura Financiera

Mediante las reuniones de trabajo se realizaron actividades de monitoreo de indicadores financieros y de la estructura de la cartera de crédito, revisión de la normativa del ente de control sobre los diferimientos y reprogramaciones, lluvia de ideas para la actualización de los productos de crédito, presentación de las necesidades de los socios producto de la pandemia del COVID-19 y un recorrido sobre los actuales productos y herramientas de la institución.

2.2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema

2.2.1. Causa y efecto del problema

Una vez que se ha identificado el problema que afecta a la cooperativa, se procede con el levantamiento de las causas que lo generan y a las consecuencias que podrían ocasionar de no tomar las medias a tiempo.

Las principales causas del problema que se han identificado corresponden a:

- **Causa 1:** Las cuotas que pagan los socios en sus operaciones de crédito, no se ajustan a las actuales condiciones económicas de los deudores y las políticas de crédito vigentes no permiten acceder a renegociaciones, debido a que son poco flexibles ante la nueva situación de los deudores.
- **Causa 2:** Procesos de renegociación de cobranzas son engorrosos ya que para acceder a los mismos el socio debe acercarse de manera presencial a la institución, lo cual es una limitante ante las nuevas tendencias digitales, las restricciones de aforo y movilización y ante las necesidades de los socios para contar con productos y servicios personalizados.

- **Causa 3:** La ausencia de información respecto al carácter de pago de los socios debido al congelamiento de las calificaciones crediticias y la falta de indicadores por parte del área de cobranzas limita la generación de alertas y estrategias para una gestión preventiva y correctiva de la recuperación.

El problema del incremento del impago de créditos en la Cooperativa genera un conjunto de efectos que, de no ejecutarse el proyecto, podrían materializarse en varias consecuencias negativas para la institución. Los principales efectos del problema son:

1. **Efecto 1:** El incremento en el gasto de provisión por el deterioro de la cartera afecta al estado de pérdidas y ganancias de la institución, lo que puede ocasionar en un recorte de algunas cuentas de gasto del presupuesto o el aumento del gasto en el presupuesto y a su vez en la disminución de excedentes.
2. **Efecto 2:** El atraso en el pago de los créditos por parte de los socios genera exclusión financiera para los mismos, ya que el deterioro de su carácter crediticio limita el acceso a nuevos créditos tanto en la institución como en el sistema financiero.
3. **Efecto 3:** La pérdida de confianza en la institución, por un posible deterioro en los indicadores financieros se traduce en una posible disminución de la calificación de riesgos, lo que tiene un efecto negativo para captar fondeadores y en consecuencia se limita la colocación de la institución.
4. **Efecto 4.** Los inadecuados productos, servicios, procesos y herramientas de crédito y cobranzas, conforme a las necesidades de los socios, contribuye al incremento del riesgo de crédito de la institución y la migración de los socios hacía otras instituciones en las cuales sus necesidades sean satisfechas.

En el Anexo 1 se presenta el árbol causa – efecto del problema que resume lo explicado con anterioridad:

2.2.2. Mapa de involucrados

Con la identificación del problema central, se desprenden dos tipos de involucrados, los internos y los externos, cada uno de ellos presentan algún tipo interés en la planificación, ejecución y resultados del proyecto.

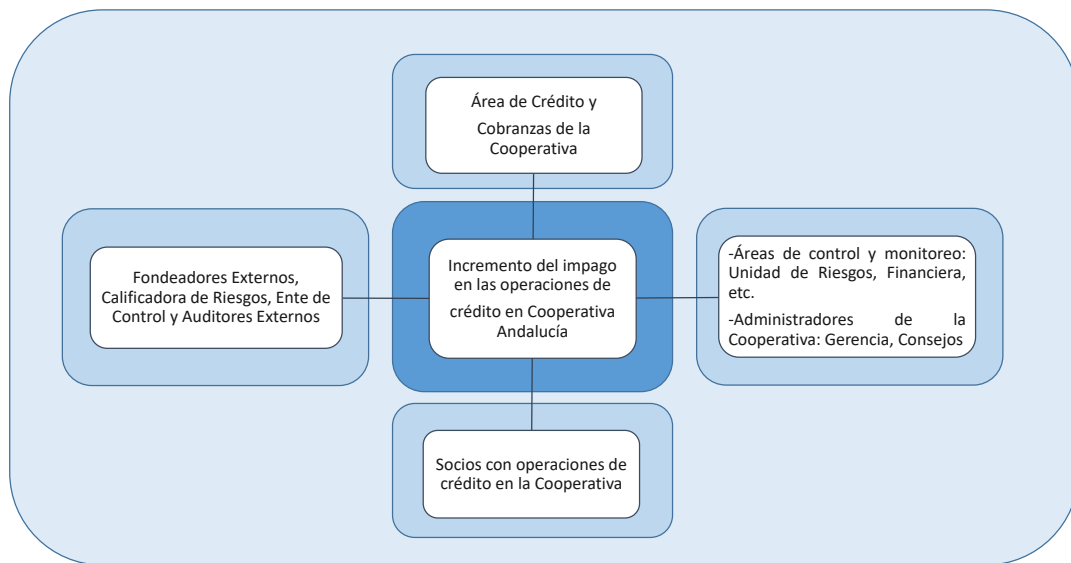
Dentro de los involucrados internos se consideran a:

- Los ejecutores que incluyen a las áreas de crédito y cobranzas por ser los responsables de la administración del portafolio de crédito
- Los supervisores de la institución que conforman la segunda y tercera línea de defensa de la Cooperativa
- Los responsables de la administración de la institución como son la Gerencia, el Consejo de Administración y de Vigilancia.

Dentro de los involucrados externos se identifican a:

- Todos los socios con operaciones de crédito en la institución, ya que esperan contar con productos y servicios acorde a sus necesidades actuales.
- Los supervisores externos a quienes interesa mantener un sistema financiero estable para evitar todo tipo de riesgo sistémico.

Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**6 Matriz de involucrados



Fuente: Trabajo investigativo.

2.3.Objetivos de la investigación/proyecto

El objetivo central del proyecto es disminuir la cartera vencida de Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía para, lograr este propósito se han identificado los siguientes tres objetivos principales:

- **Objetivo 1:** Elaborar una normativa interna con el fin de que los socios puedan acceder a renegociaciones de sus obligaciones crediticias para que las nuevas condiciones de pago de sus deudas se ajusten a su actual condición económica.
- **Objetivo 2:** Actualizar los sistemas y funciones del área de Cobranzas para potenciar el uso de herramientas digitales y así alcanzar procesos más eficientes.
- **Objetivo 3:** Desarrollar un sistema de información para el monitoreo de los resultados y contar con un proceso de retroalimentación que permita la mejora continua.

Al alcanzar estos objetivos, se espera mitigar las consecuencias que se derivan del problema y cumplir con los siguientes fines:

- **Fin 1:** Contener el deterioro de las operaciones de crédito, a través de una cobranza preventiva y efectiva para evitar los incrementos en la cuenta de gasto de provisión y que la misma se mantenga conforme al presupuesto. El mantener el gasto en provisión conforme al presupuesto, posibilita que otras cuentas de gasto no requieran ser ajustadas como son las cuentas de gasto de personal y la de proyectos, ya que dentro de la institución estas son de importante representatividad y las que se consideran en los ajustes presupuestarios.
- **Fin 2:** Mejorar las condiciones en el pago de los créditos para que los socios puedan continuar como usuarios del sistema financiero, ya que, al ofrecer productos acordes a sus necesidades, se facilita el cumplimiento de las obligaciones financieras y evita el deterioro de su historial crediticio, ya que suele ser la causa que impide el acceso a futuros productos de crédito en el sistema financiero y el acercamiento hacía el sector informal.
- **Fin 3:** Mantener la calificación de riesgos de la institución financiera y generar confianza en los *stakeholders* de la institución para que las fuentes de fondeo se mantengan estables, se cuente con recursos para la colocación y mantener una institución estable dentro del sistema financiero. Si bien la calificación de riesgos de una institución financiera depende de varios parámetros, la oportuna administración de la cartera de crédito desprende una variedad de indicadores que contribuyen de manera significativa en la calificación de crédito de las instituciones.
- **Fin 4:** Retroalimentar al área de crédito y cobranzas en cuanto a políticas y características de los productos para mejorar la calidad de la colocación y mantener una cartera sana.

La relación del objetivo central con los objetivos específicos y los fines se presenta en el Anexo 2: Árbol de objetivos.

2.4.Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto

El diagrama de alternativas y objetivos relaciona los medios y acciones que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos específicos del proyecto y de esa manera transformar los efectos negativos que surgen del problema central en los fines esperados. Para el caso del presente proyecto los objetivos a realizarse son: la creación de una normativa interna para la renegociación de deudas, la actualización de funciones y herramientas del área de cobranzas y el desarrollo de un sistema de información. Con estos propósitos se espera alcanzar los cuatro fines descritos en el capítulo de Objetivos de la investigación

Para el alcanzar los objetivos del proyecto se requiere plantear las siguientes hipótesis (alternativas):

1. Sobre la base de una normativa interna la institución implemente productos para normalización de deudas que se ajusten a la actual situación económica de los socios.
2. Que se implementen herramientas digitales para que los procesos de Cobranzas sean más eficientes.
3. Que el personal del área de Cobranzas adapte sus actividades y funciones conforme a las nuevas herramientas implementadas.
4. Que la institución cuente con las herramientas e indicadores para el monitoreo de los resultados de la eficiencia y eficacia de la recuperación.
5. Que se realice la segmentación de los socios en función de su riesgo de impago y los costos operativos involucrados.

El cumplimiento de las alternativas se alcanza a través de la ejecución de un plan de acción (plan operativo) que junto a todos los componentes permite establecer a un modelo de gestión de cobranzas, como la estrategia óptima para la resolución del problema del incremento del riesgo de crédito.

La relación integral entre el propósito, los componentes y el plan de acción se muestra en el Anexo 3: Diagrama de Alternativas y Objetivos

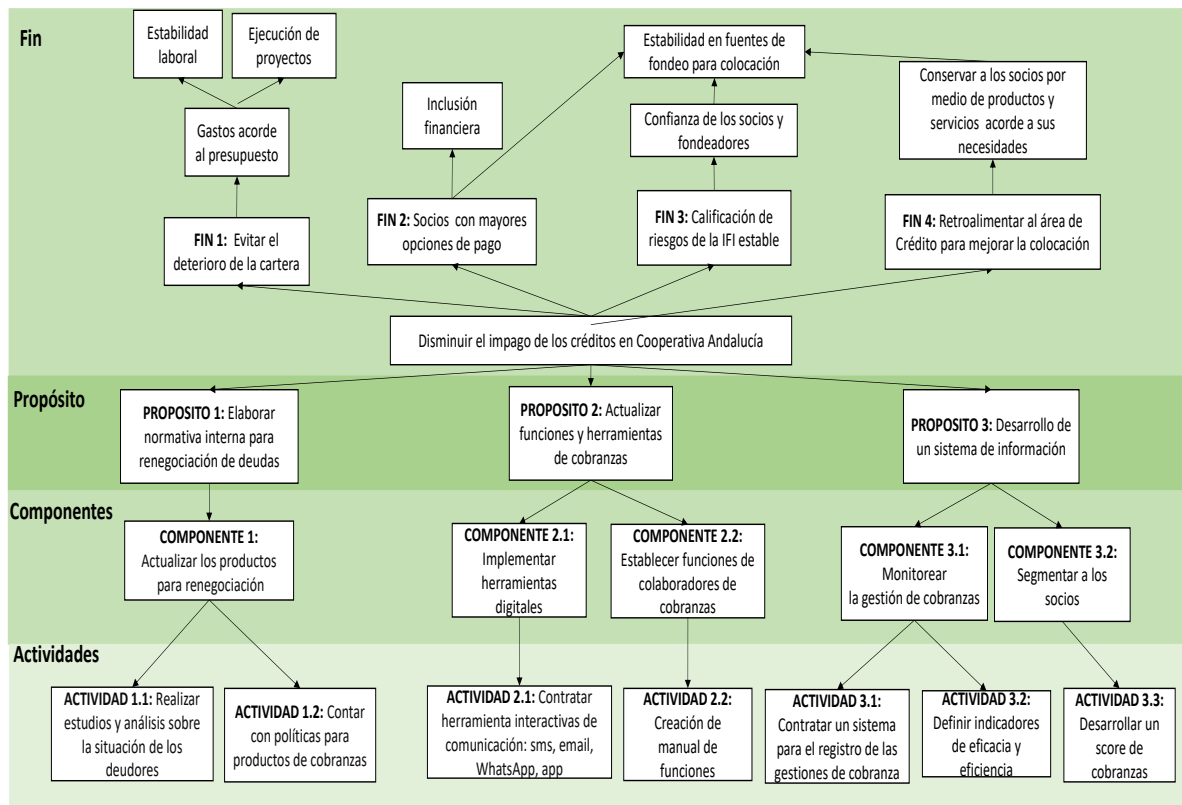
2.5. Estructura analítica del proyecto

La estructura analítica corresponde a la esquematización del proyecto en base a la ruta óptima de ejecución. Para lo cual se han planificado siete (7) actividades, cinco (5) componentes y tres (3) propósitos.

Las actividades corresponden a las tareas operativas del proyecto por lo que se detallan dentro del plan operativo, los componentes son los elementos que agrupan un conjunto de actividades de naturaleza similar, finalmente los propósitos son los objetivos que se deben alcanzar para que se cumpla el objetivo central y así alcanzar los fines esperados.

En el siguiente cuadro se presenta la estructura analítica del proyecto con cada uno de los elementos que se ha descrito producto de la planificación del proyecto.

Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**7 Estructura analítica del proyecto



Fuente: Trabajo investigativo.

Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto

3.1. Matriz de Marco Lógico

A través del marco lógico se presenta de forma sistematizada la estructura del proyecto con los resultados (o indicadores) que se esperan evaluar, los medios de verificación y los supuestos a cumplirse para cada componente del proyecto, a continuación, la presentación del marco lógico del proyecto y la descripción de sus componentes:

Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**8 Matriz de marco lógico

Nivel	Resumen narrativo de los objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	F1: Control de la provisión F2: Socios con mayores probabilidades de pago F3: Calificación de riesgos de la IFI estable F4: Conservar a los socios	-El gasto en provisión ejecutado es menor al gasto en provisión presupuestado -El indicador de morosidad (PAR30) sea menor al 7% -La institución mantiene la calificación de riesgos -El porcentaje de deserción de socios no se incrementa respecto al año anterior	-Estados de Financieros e indicadores internos -Informe de la calificadoradora	Contención y recuperación de la cartera vencida
Propósito	Disminuir el impago de los créditos en Cooperativa Andalucía -Elaborar normativa interna para renegociación de deudas -Actualizar funciones y herramientas de cobranzas -Desarrollo de un sistema de información	Al cumplirse 6 meses, la Cooperativa cuenta con una nueva metodología para la de Gestión de Cobranzas	-Fichas de nuevo producto de crédito. -Manual de Cobranzas implementado -Sistema de información para la toma de decisiones	-Las áreas de Crédito, Cobranzas, Riesgos, Procesos y Recursos Humanos realicen las propuestas metodológicas para la tecnología crediticia requerida. -El área de Cobranzas y Tecnología realicen las definiciones funcionales y tecnológicas para la adquisición del sistema (términos de referencia)
Componentes	C1: Actualizar los productos para renegociación C2.1: Implementar herramientas digitales C2.2: Establecer funciones de colaboradores de cobranzas C3.1: Monitorear la gestión de cobranzas C3.2: Segmentar a los socios	-Creación de 3 productos para la renegociación de deudas - Al finalizar el proyecto el 100% de gestiones de Cobranzas cuentan con gestión a través de canales digitales -Al finalizar el proyecto se ha capacitado al 100% del personal de Cobranzas en sus funciones -Contar con dos tipos de métricas (eficiencia y eficacia) para el seguimiento de Cobranzas -Asignar al 100% de deudores en función del nivel de riesgo para gestión de recuperación	- Normativa interna para aplicación de renegociación de obligaciones crediticias - Reporte de comunicaciones enviadas -Actas de capacitación al personal de Cobranzas - Documento técnico del cálculo de los indicadores - Reporte de operaciones asignadas a los gestores	- El Consejo de Administración apruebe la normativa para renegociación - La institución autorice la compra de la herramienta -El Consejo de Administración apruebe el manual de funciones - Los gestores registren el resultado de cada gestión -El modelo de segmentación discrimine de manera adecuada
Actividades	A1.1: Realizar encuestas y análisis sobre la situación de los deudores A1.2: Contar con políticas para los productos de cobranzas A2.1: Contratar herramienta interactivas de comunicación A2.2: Creación de manual de funciones A3.1: Contratar un sistema para el registro de las gestiones de cobranza A3.2: Definir indicadores de eficacia y eficiencia A3.3: Desarrollar un score de cobranzas	A1.1: 2.360 USD A1.2: 1.080 USD A2.1: 10.000 USD A2.2: 480 USD A3.1: 25.000 USD A3.2: 5.000 USD A3.3: 15.000 USD	A1.1: Informe de resultados de las encuestas A1.2: Documento de políticas para renegociaciones A2.1: Plataforma de mensajería A2.2: Manual de funciones del área de Cobranzas A3.1: Herramienta de gestión de cobranza A3.2: Sistema de indicadores para la medición de la cobranza A3.3: Modelo de segmentación de cobranza	A1.1: Socios participen en encuestas A1.2: Que el equipo experto presente propuesta A2.1: El proveedor entregue la plataforma de mensajería A2.2: Que el departamento de Recursos Humanos presente propuesta del manual A3.1: El proveedor implemente la herramienta de Cobranzas A3.2: Exista integración con la herramienta de Cobranzas A3.3: El equipo técnico desarrolle el score de cobranzas

Fuente: Trabajo investigativo.

3.1.1. Finalidad del proyecto

Los fines del proyecto son controlar el gasto en provisión ocasionado por el deterioro de la cartera, mejorar las condiciones para el pago de los créditos, mantener la calificación de riesgos de la Cooperativa y evitar la migración de los socios hacia otras IFI's. El cumplimiento de estos propósitos se mide a través de los siguientes indicadores y medios de verificación:

- La cuenta contable del gasto en provisión de la cartera de crédito³ que se ejecute durante el año en curso, sea menor al valor presupuestado, lo mismo que se verifica a través de reporte de cumplimiento presupuestario del área financiera.
- Indicador de cartera vencida a través de PAR30 menor al 7%, desde el sexto mes de haberse implementado el proyecto, lo que se verifica a través de reportes internos de los indicadores financieros.
- Calificación de Riesgos AA de la cooperativa que se verifica a través del informe de la calificadora de riesgos, para el segundo trimestre después de haberse implementado el proyecto.
- El porcentaje de deserción de socios no se incrementa respecto al año anterior.

El supuesto a cumplirse para que los fines puedan ser alcanzados es que la institución no presente deterioro y se recupere la cartera vencida que actualmente mantiene.

3.1.2. Propósitos

Los tres (3) objetivos o propósitos del proyecto se han descritos en la sección “Objetivos de la investigación” y el indicador para la medición de estos objetivos es que la Cooperativa cuente con una (1) metodología para la Gestión de Cobranzas, ya que actualmente la institución no cuenta con una metodología formal que se encuentre aprobada.

La metodología para la Gestión de Cobranza se verifica a través de la creación de un Manual de Procesos y Funciones, un Manual Técnico del sistema de información y un Manual de Productos para la renegociación de obligaciones.

³ Cuenta contable 4402 conforme al Catalogo Único de Cuentas de la SEPS

El supuesto que se debe cumplir para alcanzar los tres (3) objetivos es que las áreas involucradas en el desarrollo de los manuales elaboren las propuestas y que estos sean aprobados por las autoridades de la institución.

3.1.3. Componentes

Para alcanzar los propósitos del proyecto, se ha identificado cinco (5) componentes, los mismos que representan un área específica de trabajo que requiere de la intervención de las áreas especializadas de la Cooperativa y de definiciones y entregables específicos. A continuación, la descripción de cada componente:

Componente 1 – Productos de Negociación: La creación de tres (3) productos que permiten la novación, el refinanciamiento y la reestructura de las operaciones de crédito es el indicador de este componente y su cumplimiento verifica con una normativa interna con las definiciones para la aplicación de los productos.

Los productos para la renegociación de deudas deben cumplir con características que estén acordes a la normativa del ente de control y a la necesidad de los socios, a continuación, una descripción de las principales características que se debe incluir dentro de las definiciones de los productos:

- Las nuevas operaciones deben contar con periodos de gracia de capital y/o interés, mientras los socios afectados por la crisis económica del COVID -19 se recuperan
- Las nuevas operaciones deben poder renegociarse a un mayor plazo para que la actual cuota disminuya de manera representativa.
- Se debe poder generar tablas de amortización con cuotas variables en función de los meses de mayor capacidad de pago de los socios o generarse como “cuota *balloon*”.
- Los requisitos y políticas para las renegociaciones deben ser flexibles y acordes a la actual situación económica de los socios.

La especificación de estas características surge del desarrollo de las actividades 1 y 2 del plan operativo del presente proyecto.

Componente 2 – Herramientas Digitales: Al finalizar el proyecto el 100% de las gestiones se realizan a través de canales digitales, lo cual se verifica a través de reportes diarios de las notificaciones enviadas a los socios.

Adicionalmente y debido a las restricciones de movilidad y aforo que se establecieron durante la pandemia de COVID-19, a las nuevas tendencias digitales y a las necesidades de los socios de contar con productos y servicios personalizados ágiles y de inmediato acceso, el desarrollo de herramientas digitales requiere que los productos de crédito y cobranzas cuenten con las siguientes funcionalidades:

1. Las notificaciones de crédito y cobranzas se realicen a través de canales digitales como son: correo electrónico, mensajes de texto, WhatsApp, aplicaciones móviles.
2. Las renegociaciones de los créditos puedan ser procesados a través del internet y aplicaciones móviles para que los socios no deban movilizarse hacia a las agencias.
3. Que las herramientas cuenten con los controles para mantener altos estándares de confidencialidad y seguridad de la información.

La implementación de las herramientas digitales tiene como propósito el ampliar la oferta de servicios de la institución, más no sustituir los canales de atención tradicionales. Con el fin incentivar el uso de las nuevas herramientas, estas deben venir acompañadas de campañas, programas y recompensas que estimulen su uso, mientras disminuye la brecha digital de los segmentos de mayor exclusión digital.

Componente 3 – Funciones del área de Cobranzas: Desarrollar un (1) Manual de Funciones que detalle las actividades del personal del área de Cobranzas y lo mismo se verifica por medio del acta de aprobación del documento autorizado por el Consejo de Administración.

El desarrollo de las funciones debe orientarse a la creación o actualización de cargos que permitan la especialización de las tareas para así contar con procesos eficientes. Los principales cargos que se identifican son: gestor telefónico, cobrador (o notificador) de terreno, *back* operativo y el oficial de atención al cliente. Con una adecuada definición de los roles se espera mejorar el desempeño y producción del área.

Componente 4 – Monitoreo de la Gestión de Cobranzas: La medida para el cumplimiento del componente es el contar con dos (2) tipos de indicadores que sirvan para medir la eficiencia y eficacia del trabajo del área de Cobranzas. El documento técnico con las definiciones del cálculo de los dos (2) tipos de indicadores es el medio de verificación de este elemento.

Para el cumplimiento de este componente, se requiere de un sistema de cobranzas que registre el trabajo de recuperación y que presente el siguiente alcance:

1. Permita visualizar las operaciones de crédito que se asigna a cada gestor telefónico para la recuperación.
2. Que se el sistema se actualice de manera diaria con la información de la operación de crédito (saldos, días de mora, valores a cobrar, etc.) e información del deudor (números de contacto, referencias, direcciones, garantes, motivos de atraso, etc.) para que el gestor telefónico cuente con los insumos que le permita realizar su trabajo de recuperación.
3. Permita registrar el resultado de las gestiones que los funcionarios del área de cobranzas realizan (motivos de no pago, promesas de pago, resultado de la gestión), con el fin de contar con información para el monitoreo de su trabajo.

Componente 5 – Segmentación de Socios: Con el modelo de segmentación se pretende que el 100% de los socios morosos sean clasificados en función de una probabilidad de recuperación. El medio para verificar el componente es la puntuación que se asigna a cada deudor producto de la ejecución de un modelo de *score* de cobranzas.

Para el cumplimiento de este componente se requiere de la creación de un modelo de scoring que otorgue una probabilidad de recuperación a los deudores, en base a la cual se segmente a la cartera para la aplicación de estrategias preventivas o correctivas de recuperación. El resultado de la segmentación de los deudores tiene como propósito el mejorar la identificación de los deudores que requieren de una gestión preventiva, administrativa, extrajudicial o judicial de cobranza.

3.1.4. Actividades

La descripción de las siete (7) actividades a desarrollarse dentro del proyecto se detallan dentro del plan operativo, sin embargo, cada uno cuenta con los siguientes medios de verificación y supuestos a cumplirse:

- **Actividad 1 – Encuestas y análisis sobre las necesidades de los deudores:** El medio de verificación es el informe de resultados que se elabora en base a las encuestas realizadas, para lo cual se asume el supuesto de que los socios participarán en el sondeo
- **Actividad 2 – Propuesta de políticas para la renegociación de deudas:** Esta actividad se verifica a través de un documento que contengan las de políticas y condiciones para que los socios accedan a una renegociación, el supuesto a cumplirse es que el equipo asignado realice mesas de trabajo para el levantamiento de las definiciones.
- **Actividad 3 - Herramientas interactivas de comunicación:** Se verifica a través del acta de instalación de la plataforma de mensajería, para contar con este medio de verificación el proveedor y el área de tecnología de la Cooperativa deben implementar dentro de los tiempos establecidos la plataforma.
- **Actividad 4 - Manual de Funciones:** Se verifica a través de la propuesta del Manual de Funciones del área de Cobranzas, el supuesto a cumplirse es que el área de Recursos Humanos realice el levantamiento de las nuevas definiciones del personal.
- **Actividad 5 – Sistema para Gestión de Cobranzas:** Se verifica a través del acta de instalación de la herramienta para la Gestión de Cobranzas, para contar con este medio de verificación el proveedor y el área de tecnología de la Cooperativa deben implementar dentro de los tiempos establecidos la herramienta.
- **Actividad 6 – Indicadores de Monitoreo:** La actividad se verifica a través del documento técnico para el cálculo de indicadores de eficacia y eficiencia de Cobranzas, para realizar la actividad se requiere que la data de la herramienta para la Gestión de Cobranzas pueda ser extraída para el análisis.
- **Actividad 7 - El Score de Cobranzas:** Se valida con un documento técnico que explique y presente los resultados del desarrollo del modelo y para que la actividad se pueda cumplir, se requiere que el equipo del área de riesgos cuente con la asesoría para desarrollar el modelo.

El costo y el tiempo de implementación de las actividades se describe dentro del cronograma y presupuesto del proyecto.

3.2. Plan operativo

El plan operativo del proyecto contempla la realización de siete actividades, dos actividades permiten implementar productos de renegociación para que los socios puedan acceder a la renegociación de sus deudas de acuerdo con sus necesidades.

A continuación, la descripción de cada una de las actividades a ejecutarse:

Actividad 1. Encuestas sobre las necesidades de los deudores

Para una acertada implementación de productos de renegociación de deudas, el departamento de Cobranzas realiza cuestionarios a los socios con el fin de entender la situación económica y las necesidades de estos. Los resultados de las encuestas se comparten con las áreas de Crédito, Cobranzas y Riesgos, para que sean empleadas como insumo para entender las condiciones económicas y las características de los créditos de quienes conforman el portafolio de deudores de la institución.

La actividad tiene un tiempo estimado de realización de dos (2) semanas y cuenta con un presupuesto de dos mil dólares (2.000 USD), para la contratación de un *call center* externo que brinde apoyo a los gestores de cobranzas, y un valor estimado de trescientos sesenta dólares (360 USD) para el diseño y análisis de las encuestas, lo mismo que corresponde a 24 horas de trabajo hombre.⁴

La población sobre la cual se realizan las encuestas son los 50.539 socios que mantienen obligaciones de crédito con la institución a noviembre 2021. Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% la muestra asciende a 382 encuestados, lo mismo que se realizan durante una semana a través del *call center* externo, formularios electrónicos y a los socios que se acerquen en la institución.

⁴ 12 horas de trabajo del analista de marketing para el diseño de las encuestas y 12 horas de trabajo del analista de riesgos para el informe y análisis de resultados.

Actividad 2. Políticas para la renegociación de deudas

En base a la normativa del ente de control, las necesidades de los socios (encuestas previas), y los análisis de las áreas de Riesgos, Crédito y Cobranzas, se elabora la normativa interna que contengan las políticas, procesos, perfiles, documentos, requisitos y condiciones para que los socios puedan realizar renegociaciones de sus deudas en el caso de requerirlo.

Para la realización de esta actividad la Unidad de Riesgos, Crédito y Cobranzas tienen un tiempo estimado de seis (6) semanas. El presupuesto estimado para esta actividad es de mil ochenta dólares (1.080 USD) que resulta de 72 horas hombre⁵ que se ejecutan durante las 6 semanas de plazo para realizar la actividad.

Actividad 3. Herramientas interactivas de comunicación: A través de esta actividad se pretende desarrollar herramientas de mensajería de salida (*outbond*), que permitan al deudor conocer sobre el estado de su operación de crédito e interactuar con la institución a través de compromisos de pago, pagos directos y renegociaciones en línea sin la necesidad de acercarse a la Cooperativa. La actividad tiene un tiempo estimado de realización de cuatro (4) semanas y requiere de un valor de diez mil dólares (10.000 USD), para el desarrollo de las herramientas.

Actividad 4. Manual de funciones: El Departamento de Recursos Humanos y el de Cobranzas, actualizan el manual de funciones del personal de Cobranzas en función de actividades especializadas para el trabajo de los gestores telefónicos, los notificadores de campo, el personal de atención al cliente y los abogados de recuperación. La actividad tiene un tiempo estimado de realización de cuatro (4) semanas. El presupuesto estimado para esta actividad es de cuatrocientos ochenta dólares (480 USD) que resulta de 32 horas hombre⁶ que se ejecutan durante las 4 semanas de plazo para realizar la actividad.

Actividad 5. Sistema para la Gestión de Cobranzas: En esta actividad el área de Cobranzas en conjunto con el de Tecnología, contratan un sistema especializado que integre la información

⁵ 24 horas de trabajo para un colaborador de la Unidad de Riesgos, 24 horas de trabajo para un colaborador del área de Crédito y 24 horas de trabajo para un colaborador del área de Cobranzas.

⁶ 24 horas de trabajo para un colaborador de la Unidad de Riesgos, 24 horas de trabajo para un colaborador del área de Crédito y 24 horas de trabajo para un colaborador del área de Cobranzas.

transaccional (saldos vencidos, información de contacto del socio, garantes, días de atraso,) con el registro del resultado de la gestión de cobro realizada por el gestor. Para la contratación del sistema se estima un tiempo de implementación de ocho semanas (8) y una inversión de veinte y cinco mil dólares (25.000 USD).

Actividad 6. Indicadores de Monitoreo: Para el monitoreo de la cobranza, se establecen indicadores de eficiencia y de efectividad sobre la gestión realizada. Los indicadores de eficiencia miden el cumplimiento de las funciones del personal de cobranzas, a través de indicadores de barrido, contactabilidad, intensidad de la cartera asignada. Por su lado los indicadores de eficiencia miden los porcentajes de recuperación, contención y deterioro de la cartera asignada a cada gestor.

Actividad 7. El Score de Cobranzas: El resultado de esta actividad es contar con un modelo estadístico que permita segmentar a los deudores en grupos homogéneos en función de su probabilidad de impago. Para el desarrollo del modelo se requiere de variables internas (comportamiento de pago interno), externas (buró de crédito), sociodemográficas (características de los deudores) y de la operación. La Unidad de Riesgos es el área responsable de desarrollar o contratar el desarrollo del modelo, para lo cual cuenta con un presupuesto de quince mil dólares (15.000 USD), dentro un plazo de diez (10) semanas.

3.3. Cronograma y presupuesto del proyecto

Las siete actividades del plan operativo se realizan durante un tiempo estimado de 24 semanas y al presentar poca dependencia pueden ser organizadas de tal manera que se realicen de manera simultánea y así aprovechar el tiempo y los recursos.

El proyecto requiere de una inversión de cincuenta y ocho mil novecientos veinte dólares (58.920 USD) y el financiamiento proviene del aporte institucional, ya que la iniciativa forma parte del portafolio de proyectos de la Cooperativa.

A continuación, el desglose del tiempo y valor presupuestado para cada actividad:

Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**9 Cronograma y presupuesto del proyecto

Nombre Actividad	Valor (USD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
A1.1 Realizar encuestas y análisis sobre la situación de los deudores	2.360	X	X																						
A1.2: Contar con políticas para los productos de cobranzas	1.080					X	X	X	X	X	X														
A2.1: Contratar herramientas interactivas de comunicación	10.000											X	X	X	X										
A2.2: Creación de manual de funciones	480											X	X	X	X										
A3.1: Contratar un sistema para el registro de las gestiones de cobranza	25.000															X	X	X	X	X	X	X			
A3.2: Definir indicadores de eficacia y eficiencia	5.000																				X	X	X	X	X
A3.3: Desarrollar un score de cobranzas	15.000											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				

Fuente: Trabajo investigativo.

3.4. Análisis de evaluación ex ante

La evaluación ex - ante permite realizar el análisis de viabilidad del proyecto desde diferentes perspectivas, para el presente trabajo se realiza la evaluación ex – ante desde el punto de vista de la consistencia interna, la viabilidad política de ejecución, el ámbito institucional y la sostenibilidad del proyecto.

3.4.1. Consistencia interna del proyecto

La consistencia del proyecto permite identificar que la planificación realizada presenta coherencia para los actores tanto desde el aspecto teórico como desde el ámbito práctico. Para asegurar que el proyecto es consistente, se ha mantenido reuniones consultivas con los responsables y colaboradores de las siguientes áreas de la institución: Cobranzas, Unidad de Riesgos, Tecnología y Procesos, para completar la siguiente matriz de identificación y delimitación del proyecto con sus criterios:

Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**10 Matriz para la evaluación y delimitación del problema

Nombre Actividad	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
1 ¿Se ha identificado de manera clara la problemática que da origen al proyecto?	X		Se realizó una mesa consultiva con los actores internos de la Cooperativa	Ninguna
2 ¿Se encuentra delimitado geográfica y socialmente el problema?	X		A la zona de cobertura de la Cooperativa y a los socios con obligaciones de crédito	Realizar el análisis de los sectores más afectados
3 ¿Se dispone de información suficiente sobre la problemática?	X		A través de los indicadores financieros de la institución	El método de cálculo de los indicadores debe mantenerse en el tiempo
4 ¿Es prioritario el problema para la política social/económica?	X		Es prioritario ya que la sostenibilidad de la institución tiene relación con los resultados del proyecto	Ninguna
5 ¿Se ha tomado en cuenta la opinión de la población beneficiaria en la identificación del problema?	X		Se lo considera en las encuestas a los deudores sobre sus necesidades	Ninguna
6 ¿El equipo responsable de la gestión del proyecto tiene las capacidades para intervenir en el problema?	X		Las áreas técnicas de la institución que participan en el proyecto tienen los conocimientos mínimos para el desarrollo del proyecto	El presupuesto contempla la asesoría externa y herramientas informáticas
7 ¿Se han considerado los gastos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?	X		Existe un presupuesto que forma parte del plan operativo institucional	Las actividades internas son desarrolladas por el personal de la cooperativa por lo que son evaluadas por hora hombre de trabajo.
8 ¿Se han identificado los criterios de focalización del proyecto?	X		Son aquellos de mayor tiempo de ejecución	Ninguna

Fuente: Trabajo investigativo.

En base a las respuestas de los colaboradores se identifica que el planteamiento del proyecto es el adecuado, ya que las ocho (8) preguntas realizadas han sido contestadas de manera afirmativa.

3.4.2. Viabilidad política del proyecto

Desde la perspectiva política el proyecto se presenta viable ya que, si bien cada actor tiene un peso político diferente, todos presentan interés en su ejecución. Los actores de mayor peso político son los miembros del Consejo de Administración y la Gerencia ya que son los

responsables de aprobar los manuales institucionales. Las áreas operativas de la institución (Cobranzas, Tecnología, Procesos, Riesgos y Recursos Humanos), tienen un peso político medio dentro de la institución, sin embargo, presentan interés en la ejecución ya que las actividades forman parte de sus funciones. Finalmente, los socios con crédito no presentan un peso político de representatividad, sin embargo, son beneficiarios directos en el caso de que se les otorgue mejores condiciones para el pago de sus deudas.

El importante interés político para que se realice el proyecto se debe a que sus resultados impactan de manera directa en los resultados financieros de la institución y en el desempeño de las áreas involucradas de ejecución.

Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** 11 Análisis de viabilidad política del proyecto

Componente	Actores involucrados	Interés en ejecución	Peso político	Nivel de viabilidad política
1. Actualizar los productos para renegociación	-CDA -Áreas de Cobranzas -Socios con crédito	1 1 1	3 2 0	A
2. Implementar herramientas digitales	-CDA -Área de Tecnología, Procesos y Cobranzas	1 1	3 2	A
3. Establecer funciones de colaboradores de cobranzas	-CDA -Área de RRHH	1 1	3 2	M
4. Monitorear la gestión de cobranzas	-Área de Cobranzas	1	2	M
5. Segmentar a los socios	-Área de Riesgos y Cobranzas	1	2	M

Fuente: Trabajo investigativo.

3.4.3. Viabilidad institucional del proyecto

A través de la matriz de viabilidad institucional se identifica que las áreas responsables de ejecutar el proyecto cumplen con los requerimientos mínimos para desarrollar las actividades designadas. Los motivos por los cuales la viabilidad institucional para ejecutar el proyecto es considerada como Alta-Media son los siguientes:

1. Las áreas involucradas cuentan con los conocimientos mínimos para la ejecución de sus actividades.

2. La institución cuenta con la información mínima para el desarrollo del modelo que permite segmentar a los socios
3. Las herramientas tecnológicas y de información de la institución se adaptan al modelo de cobranzas a ser desarrollado.
4. Los problemas internos que se han identificado no dependen de factores externos por lo que puedan ser solventados por la institución.

Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**12 Análisis de viabilidad institucional

Componente	Responsable de Ejecutar	Requisitos organizacionales	Requisitos Existentes	Problemas internos	Viabilidad institucional
Actualizar los productos para renegociación	Área de Cobranzas	Que identifiquen las necesidades de los socios	Si	Ninguno	Alto
Implementar herramientas digitales	Áreas de Tecnología y Cobranzas	Las herramientas institucionales sean compatibles con las nuevas tecnologías	Si	Que el área de Tecnología cuente con el recurso humano capacitado	Medio
Establecer funciones de colaboradores de cobranzas	Áreas de RRHH y Cobranzas	Áreas con conocimientos técnicos	Si	Que el personal cumpla con el nuevo perfil	Alto
Monitorear la gestión de cobranzas	Área de Cobranzas	Áreas con conocimientos técnicos	Si	Que se automatice la generación de los indicadores	Alto
Segmentar a los socios	Área de Riesgos	Área con conocimientos técnicos Que se extraiga la información para el desarrollo del modelo	Si		Medio

Fuente: Trabajo Investigativo.

3.4.4. Sostenibilidad del proyecto

Finalmente, la evaluación ex – ante del proyecto demuestra que una vez terminado el mismo, este es sostenible en operatividad luego de que se termine la etapa de implementación. Los principales motivos por los cuales el proyecto es sostenible son:

- Cooperativa Andalucía cuenta con la infraestructura tecnológica y logística para mantener sus sistemas informativos en producción.

- Como política interna los manuales y metodologías deben ser revisadas y actualizadas de manera anual por los responsables del proceso.
- El proceso de recuperación es crítico dentro del ciclo de crédito, por lo que el interés y apoyo de las áreas de la institución es constante.

Estos puntos se deducen de la calificación obtenida a las siguientes interrogantes:

Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..13** Matriz de sostenibilidad del proyecto

Preguntas	Calificación				
Infraestructura y Logística	1	2	3	4	5
¿El resultado tiene la infraestructura adecuada?					X
¿Son adecuados la planta y el equipo físico para su prestación?					X
¿Hay adecuación en los procesos de mantenimiento del equipo y de la infraestructura?					X
¿Es adecuada la técnica escogida para el proceso de producción y comercialización?				X	
¿Existe una organización logística adecuada?					X
¿Cuenta la institución con capacidad de largo plazo?				X	
¿Hay interés en agencias locales y provinciales en que se genere el resultado o se genere el bien o servicio?			X		
¿Existe flexibilidad y capacidad para adaptar el proyecto a circunstancias cambiantes del entorno?				X	
¿Existe apoyo por parte de los actores clave?				X	
¿Cuenta el proyecto con un apoyo fuerte y estable de las instituciones locales?			X		

Fuente: Trabajo investigativo.

Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

1. Debido a la crisis económica del Covid-19 y a la suspensión de la cadena de pagos se ha generado un incremento en el riesgo de crédito en Cooperativa Andalucía, lo cual se evidencia a través del incremento en la cartera vencida de la institución.
2. Las principales causas del incremento del riesgo de crédito en la institución se deben a que actualmente no se cuenta con una normativa interna para la renegociación de deudas, las herramientas y procesos institucionales se encuentran desactualizados y al momento no se dispone de un sistema de información que facilite el monitoreo de los resultados.
3. El incremento de la cartera vencida genera efectos negativos para la institución como el deterioro de indicadores financieros, el incremento del gasto en provisión y la exclusión de socios.
4. La metodología del marco lógico permite estructurar de manera organizada las actividades a ejecutar para alcanzar una solución a la problemática del impago en la cartera de crédito en Cooperativa Andalucía, evidenciándose a través de la evaluación ex ante que el proyecto es viable y sostenible para la institución.

4.2. Recomendaciones

1. Para solventar el incremento de los créditos impagos en Cooperativa Andalucía se recomienda que las áreas responsables del monitoreo y recuperación de la cartera vencida reformulen la metodología y procesos de la cobranza.
2. A través de la implementación del proyecto, se recomienda actualizar las políticas y condiciones para que los socios puedan acceder a la renegociación de sus deudas, además se sugiere que la institución implemente herramientas digitales para un proceso ágil de cobranzas y que cuente con un sistema de información.
3. Para evitar los efectos negativos del incremento de la cartera vencida en la institución las áreas operativas de la institución deben participar en la ejecución del plan operativo que se ha elaborado.
4. Se recomienda que las áreas involucradas de mejorar la recuperación de la cartera vencida en la institución tomen como base la planificación realizada a través de la metodología del Marco Lógico.

Acrónimos y siglas

CDA: Consejo de Administración

COAC: Cooperativa de Ahorro y Crédito

COVID: *Corona virus disease*

IFI'S: Instituciones Financieras

JPRM: Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera

PAR30: *Portfolio at risk* a 30 días

MML: Matriz de Marco Lógico

RRHH: Recursos Humanos

SEPS: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

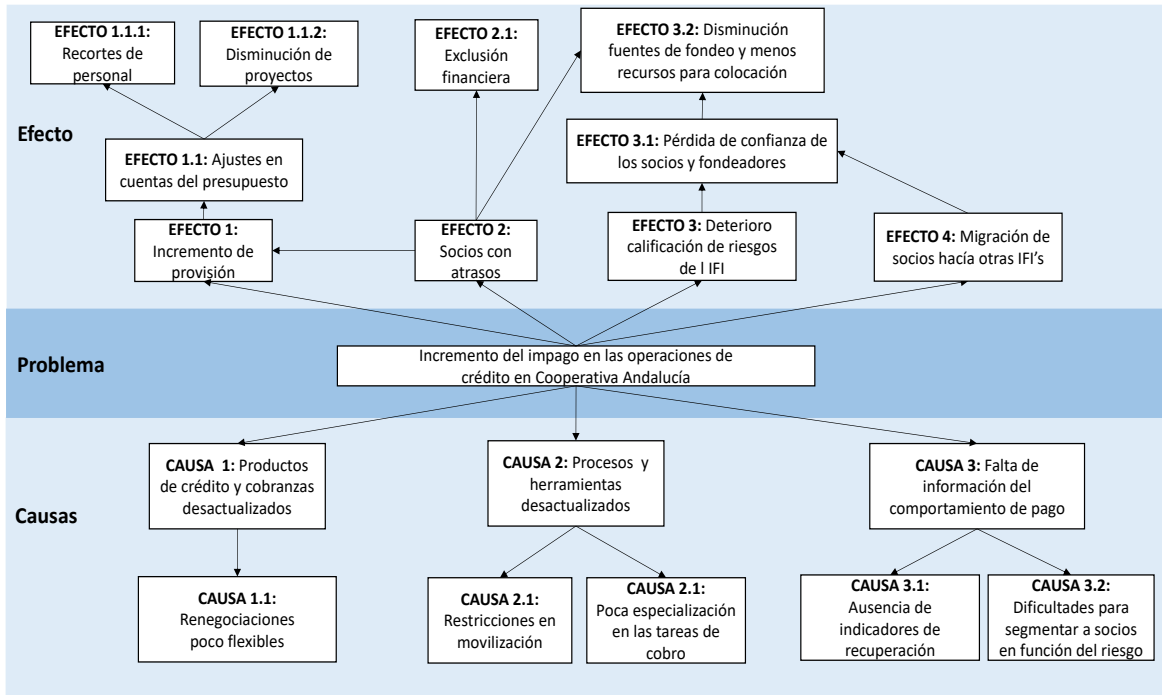
Lista de referencias

- ACI. "Notas de orientación para los principios cooperativos". Alianza Cooperativa Internacional, 2015.
- Banco Central del Ecuador. *Evaluación Impacto macroeconómico del Covid-19 en la Economía Ecuatoriana (Período Marzo - Diciembre 2020)*. 12 de Mayo de 2021.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020#:~:text=BCE-,La%20pandemia%20por%20el%20COVID%2D19%20gener%C3%B3%20una%20ca%C3%ADda%20en,marz.>
- Banco Mundial. «bancomundial.» 20 de abril de 2018.
<https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview#1> (último acceso: 27 de marzo de 2022).
- Brachfield, Pere. *Gestión del Crédito y Cobro*. Barcelona: Profit, 2009.
- Grijalva, Wilson Miño. *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Ministerio Coordinador de Política Económica, 2013.
- Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera. «Resolución 254-2016-F Norma Reformativa a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.» 2016.
- Junta de Política Monetaria y Financiera. «Resolución 129-2015-F Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.» 2015.
- . «Resolución 627-2020-F Reforma a la Norma para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.» 2020.
- . «Resolución 657-2021-F Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.» 2021.
- Junta de Política Monetaria y Financiera. «Resolución 669-2021-F Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito.» 2021.
- Mendoza, Moniza. «¿Qué pasaba en Ecuador el 12 de marzo del 2020? ‘El día que todo se detuvo.» *EL COMERCIO*, marzo de 2021.
- Mercado, Henry Salvador. *Crédito y cobranzas : como lograr utilidades mediante crédito y cobranzas estrategicos*. México: Macchi, 2003.
- Micro Rate Incorporated. «Guía Técnica: Indicadores de Desempeño Financiero y Social para Instituciones Microfinancieras.» 2014.
http://www.microrate.com/media_microrate/uploads/ficha_reporte/MicroRate_Guia-Tecnica-2014-ESPANOL_3teGn7r.pdf.

- Ponce, Antonio Trujillo. «Gestión del riesgo de crédito en préstamos comerciales.» Madrid: INSTITUTO SUPERIOR DE TECNICAS Y PR, 2002.
- Roa, María José, y Oscar Carvalho. «Inclusión Financiera y el Costo del Uso de Instrumentos Financieros Formales: Las Experiencias de America Latina y el Caribe.» *Banco Interamericano de Desarrollo*. 2018.
- Rosser, Carlos Rosser y Eduardo. «La gestión telefonica de cobros: el método "3R".» Madrid: Fundación Confemetal, 2004.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. «Ficha Metodológica de Indicadores Financieros.» 2017.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. «Nota técnica 6 Boletines Financieros.» 2012.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. «Catálogo Único de Cuentas.» *Resolución SEPS-IFPS-IEN-2015-043*. 2015.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. *DATA SEPS*. 21 de Enero de 2022.
<https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/home>.

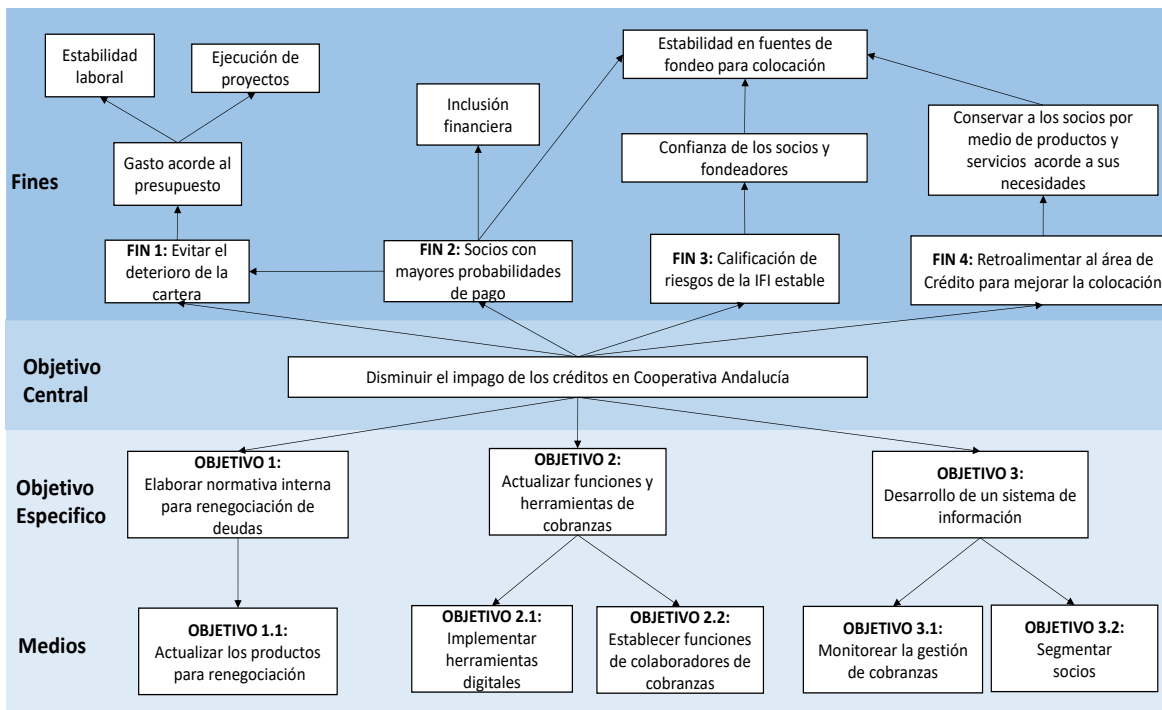
Anexos

Anexo 1: Diagrama causa efecto del problema



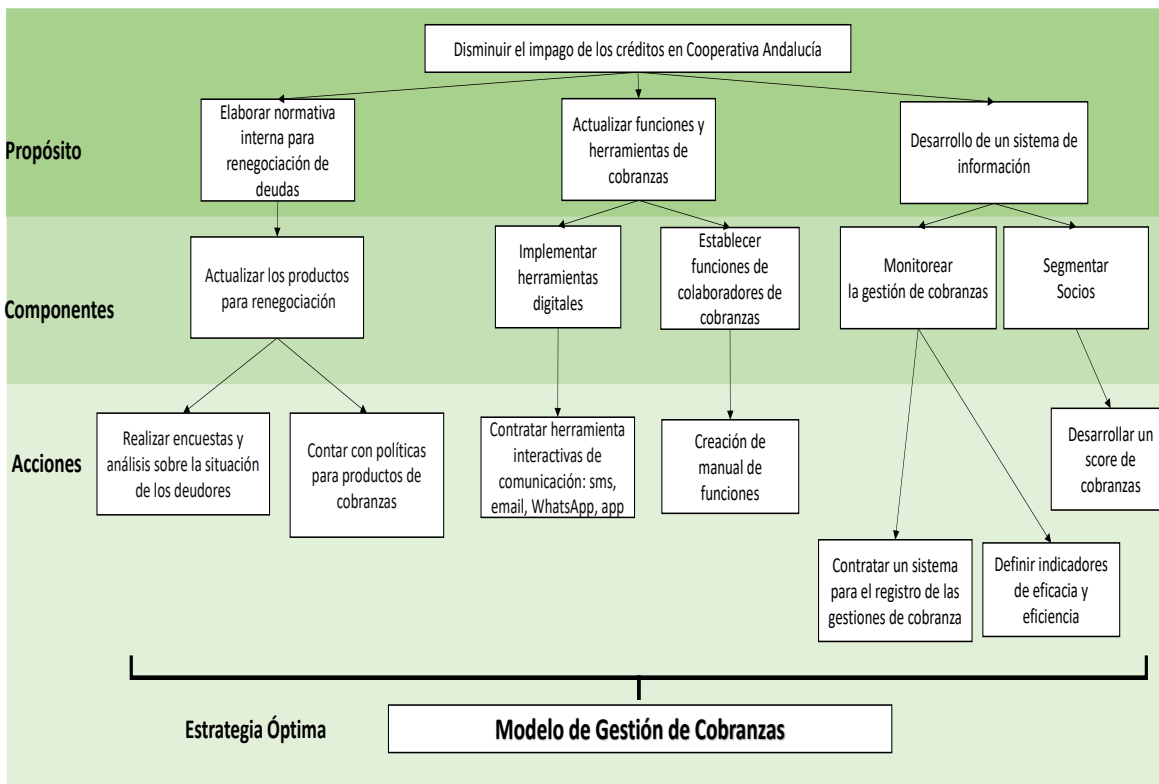
Fuente: Trabajo investigativo.

Anexo 2: Árbol de objetivos



Fuente: Trabajo investigativo.

Anexo 3: Diagrama Alternativas - Objetivos



Fuente: Trabajo investigativo.

Anexo 4: Plan Operativo

Nombre Actividad	Duración (semanas)	Área Responsable	Costo Total (USD)	Indicador
A1.1 Realizar encuestas y análisis sobre la situación de los deudores	2	Cobranzas	2.360	Ficha de producto con las nuevas políticas de Cobranzas
A1.2: Contar con políticas para los productos de cobranzas	6	Áreas de Crédito, Cobranzas, Riesgos y Procesos	1.080	Ficha de producto con las nuevas políticas de Cobranzas
A2.1: Contratar herramientas interactivas de comunicación	4	Cobranzas y Tecnología	10.000	Contrato de prestación de servicios suscrito con empresa de mensajería masiva
A2.2: Creación de manual de funciones	4	Cobranzas y Recursos Humanos	480	Manual de funciones de Cobranzas actualizado
A3.1: Contratar un sistema para el registro de las gestiones de cobranza	8	Cobranzas y Tecnología	25.000	Acta de implementación del sistema de Cobranzas
A3.2: Definir indicadores de eficacia y eficiencia	5	Cobranzas	5.000	Documento técnico de definición y cálculo de indicadores de Cobranzas.
A3.3: Desarrollar un score de cobranzas	10	Riesgos	15.000	Memoria técnica del modelo de segmentación de cartera

Fuente: Trabajo investigativo.