

## **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA  
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Diseño e Implementación de un Plan de Mejoramiento a los Procesos Contables y  
Financieros del Departamento de Cartera en la Cooperativa Multiactiva Coasistir y la  
Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir**

**Javier Fernando Serrano Pabón**

**Trabajo De Grado Para Optar el Título De Ingeniero Industrial**

**Director**

**Dr. Pascual Rueda Forero**

**Magister en Derecho Propiedad Intelectual**

**Universidad Santo Tomas, Bucaramanga**

**División de Ingenierías y Arquitectura**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**2021**

### **Agradecimientos**

Después de varios meses de arduo trabajo llegó el gran momento de escribir los agradecimientos los cuales son el cierre de este gran proyecto en el que he entregado todo mi conocimiento y aprendizaje de mi carrera universitaria, el cual me ha impactado de un forma muy positiva para mi vida junto a lo que se me viene como profesional, por esto que me gustaría dar los agradecimientos a todas aquellas personas que permitieron que esto fuera posible algo en lo que muy pocos confiaron pero acá estamos dando cierre con la frente en alto.

Primero que todo quiero agradecerle a mi tutor de proyecto de grado Pascual Rueda quien me brindó su conocimiento, apoyo y motivación para sacar este proyecto de la mejor forma posible a través de su experiencia para poder realizar esta mejora empresarial que me servirá para toda mi vida por el conocimiento que pude sacar de esta. También, agradecerle a la docente Flor Romero que en una de las instancias me apoyó para salir adelante cuando presente algunos inconvenientes y me tendió su mano para seguir adelante con el proyecto.

También quiero agradecer a mis padres y hermanos que me instruyeron a escoger esta estupenda carrera que se adaptó a mis cualidades junto con los consejos y comprensiones cuando se tornó difícil para seguir adelante no solo en lo académico sino también para la vida. Finalmente, a mis amigos con cuales siempre hemos tenido un gran apoyo en todo lo que hemos atravesado en nuestras vidas y sé que están orgullosos.

Solo tengo por decir infinitas gracias a todos

## Contenido

	Pág.
Introducción .....	12
1. Diseño e Implementación de un Plan de Mejoramiento a los Procesos Contables y Financieros del Departamento de Cartera en la Cooperativa Multiactiva Coasistir y la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir .....	13
1.1 Planteamiento Del Problema .....	13
1.1.1 Pregunta de Investigación.....	17
1.2 Justificación .....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo General.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos .....	19
2. Alcances.....	20
3. Marco Referencial.....	21
3.1 Marco Teórico .....	21
3.1.1 Plan de Mejoramiento.....	22
3.1.2 Gestión de procesos .....	22
3.1.3 Mejoramiento de Procesos.....	24
3.1.4 SARC.....	27
3.1.5 Scoring.....	28

3.2 Marco Conceptual.....	29
3.2.1 Productividad.....	29
3.3 Mejoramiento Continuo en Calidad.....	34
3.4 Marco Histórico .....	35
3.5 Marco Legal.....	36
3.5.1 Ley 79 de 1988 .....	37
3.5.2 Artículo 45 de la Ley 1480 de 2011 .....	37
3.5.3 Ley 1581 de 2011 .....	38
3.6 Estado del Arte .....	39
4. Metodología.....	42
4.1 Diseño Metodológico.....	42
4.2 Hipótesis .....	43
4.3 Universo, Población y Muestra.....	43
4.4 Técnicas de Recolección de la Información .....	43
4.5 Triangulación de la Información .....	45
4.6 Etapas de Desarrollo del Proyecto .....	46
4.7 Cronograma de Actividades por Desarrollar .....	47
4.8 Presupuesto .....	49
5. Resultados .....	49

5.1 Desarrollo Objetivo Específico 1.....	51
5.2 Desarrollo Objetivo Específico 2.....	56
5.3 Desarrollo Objetivo Específico 3.....	60
5.4 Desarrollo Objetivo Específico 4.....	76
6. Conclusiones.....	87
7. Recomendaciones.....	90
8. Referencias.....	92

**Lista de Tablas**

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> <i>Presupuesto del proyecto</i> .....	49
<b>Tabla 2.</b> <i>Resultados</i> .....	50

**Lista de Figuras**

	Pág.
<b>Figura 1.</b> <i>Ciclo Deming</i> .....	26
<b>Figura 2.</b> <i>Tipos de productividad</i> .....	31
<b>Figura 3.</b> <i>Integración de teorías</i> .....	34
<b>Figura 4.</b> <i>Triangulación de la información</i> .....	45
<b>Figura 5.</b> <i>Cronograma de Actividades</i> .....	48
<b>Figura 6.</b> <i>Matriz EFI</i> .....	54
<b>Figura 7.</b> <i>Clasificación de variables</i> .....	55
<b>Figura 8.</b> <i>Ciclo del bienestar laboral</i> .....	58
<b>Figura 9.</b> <i>Proceso de mejoramiento</i> .....	63
<b>Figura 10.</b> <i>Diagrama Gestión de Venta</i> .....	64
<b>Figura 11.</b> <i>Diagrama Gestión creación en Bancos</i> .....	65
<b>Figura 12.</b> <i>Diagrama Gestión del desembolso</i> .....	66
<b>Figura 13.</b> <i>Diagrama Gestión de la cobranza</i> .....	67
<b>Figura 14.</b> <i>Categorías de Riesgo</i> .....	69
<b>Figura 15.</b> <i>Clasificación promedio de ingreso neto</i> .....	69
<b>Figura 16.</b> <i>Clasificación tipo de contrato</i> .....	70
<b>Figura 17.</b> <i>Clasificación tipo de vivienda</i> .....	70
<b>Figura 18.</b> <i>Clasificación número de personas a cargo</i> .....	71
<b>Figura 19.</b> <i>Clasificación antigüedad laboral</i> .....	71
<b>Figura 20.</b> <i>Clasificación obligaciones financieras</i> .....	72
<b>Figura 21.</b> <i>Estrato social</i> .....	72

<b>Figura 22.</b> <i>Edad</i> .....	73
<b>Figura 23.</b> <i>Metodología de la cobranza</i> .....	74
<b>Figura 24.</b> <i>Mensajes de recordatorio y cobranza</i> .....	75
<b>Figura 25.</b> <i>Herramienta de gestión de cartera</i> .....	76
<b>Figura 26.</b> <i>Plan de mejoramiento funciones y procesos</i> .....	77
<b>Figura 27.</b> <i>Tiempos y etapas de los procesos contables y financieros</i> .....	78
<b>Figura 28.</b> <i>Cálculo del monto de aprobación</i> .....	80
<b>Figura 29.</b> <i>Documento de aprobación crediticio</i> .....	81
<b>Figura 30.</b> <i>Asignación de tareas</i> .....	82
<b>Figura 31.</b> <i>Diagrama del proceso de crédito</i> .....	84
<b>Figura 32.</b> <i>Bienestar laboral</i> .....	85
<b>Figura 33.</b> <i>Organización de archivos</i> .....	86
<b>Figura 34.</b> <i>Organización de A-Z</i> .....	87
<b>Figura 35.</b> <i>Organización de documentos</i> .....	87

### **Lista de Apéndices**

Los apéndices que se mencionan a continuación se encuentran en documentos externos

**Apéndice A.** *Políticas de crédito y gestión del cobro*

**Apéndice B.** *Herramienta de gestión de cartera*

**Apéndice C.** *Plan de mejora funciones y procesos*

### **Resumen**

Con el objetivo de mejorar la productividad de la Cooperativa Multiactiva Coasistir y la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir, se comenzó realizando un diagnóstico a los procesos contables y financieros, sobresaliendo que, pese a los más de 8 años de trayectoria y experiencia, los procesos operativos y las políticas de las entidades presentan falencias con el manejo de sus clientes presentando una cartera vencida con más del 50% de sus clientes con mora superior de 90 días . Posteriormente, se analizó la información recopilada en las visitas y entrevistas, con una priorización de puntos críticos para mejorar la eficiencia. Finalmente, se desarrolló un plan conformado por un sistema de scoring, la metodología de la cobranza, Capacidad de pago, la reorganización de las funciones y procesos financieros junto con las políticas. Los resultados reflejan una recuperación de cartera vencida de las dos entidades la Cooperativa Multiactiva Coasistir de un 5.6% y la Cooperativa De Aportes y Créditos de un 4.83%, permitiendo mejorar el desempeño y la productividad de la organización.

*Palabras clave:* Scoring, Políticas , Productividad.

### **Abstract**

With the aim of improving the productivity of the Cooperativa Multiactiva Coasistir and the Cooperativa de Aportes y Créditos Coomcursos, a diagnosis of the accounting and financial processes was started, highlighting that, despite more than 8 years of experience and experience, the processes The entities' operating policies and policies have shortcomings in the management of their clients, presenting overdue portfolios with more than 50% of their clients in arrears of more than 90 days. Subsequently, the information collected in the visits and interviews was analyzed, prioritizing critical points to improve efficiency. Finally, a plan will be developed consisting of a scoring system, the collection methodology, Ability to pay, the reorganization of financial functions and processes, along with policies. The results reflect a recovery of the overdue portfolio of the two entities, the Cooperativa Multiactiva Coasistir of 5.6% and the Cooperativa De Aportes y Crédito of 4.83%, allowing to improve the performance and productivity of the organization.

*Keywords:* Scoring, Policies, Productivity.

### **Introducción**

El presente trabajo de grado se llevará a cabo en la Cooperativa Multiactiva Coasistir organización empresarial financiera que presta sus servicios a la comunidad Santandereana desde hace 10 años, La Cooperativa de aportes y Créditos Coompartir desde hace 8 años.

Con el propósito de querer mejorar la calidad de sus servicios y la recuperación de la cartera vencida se desarrollará el presente trabajo de grado, que contará con una investigación que tiene como principal objetivo implementar un plan de mejoramiento a los procesos contables y financieros del departamento de cartera.

En el primer capítulo de esta investigación se plantean la situación problema, justificación, objetivo general, objetivos específicos y el contexto sobre el cual se desarrollará el proyecto.

El segundo capítulo cuenta con los soportes sobre los cuales se sentarán las bases conceptuales y teóricas, utilizando referentes locales, nacionales e internacionales, los cuales aportarán cierto grado de pertinencia para el desarrollo de la investigación.

Por último, el tercer capítulo cuenta con todo el proceso metodológico necesario para realizar la investigación.

# **1. Diseño e Implementación de un Plan de Mejoramiento a los Procesos Contables y Financieros del Departamento de Cartera en la Cooperativa Multiactiva Coasistir y la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir**

## **1.1 Planteamiento Del Problema**

Se logra evidenciar a través de revisiones investigativas que, en los últimos años, los esfuerzos de las organizaciones financieras han sido direccionados a lograr mantener una ventaja competitiva en los mercados en los que se encuentran, esto principalmente se debe a factores externos que las organizaciones no pueden controlar, como lo es la coyuntura económica mundial a causa de las diferentes políticas gubernamentales adoptadas.

El Fondo Monetario Internacional (IMF) en su último informe sobre la estabilidad financiera mundial, afirma que en el presente año 2020 la pandemia del coronavirus (COVID-19) presenta un desafío histórico para la economía mundial, en los mercados de crédito, los diferenciales presentaron una volatilidad nunca antes registrada, especialmente en segmentos que presentan un alto riesgo financiero, como los bonos de alta rentabilidad, los préstamos apalancados y la deuda privada, donde las emisiones se redujeron drásticamente. Así mismo, las economías de mercados emergentes y pre-emergentes se enfrentan a su mayor desafío registrado desde sus inicios, presentando la reversión en los flujos de inversión de cartera, tanto medida en dólares como en porcentaje del PIB de los mercados emergentes y pre emergentes. El IMF asegura que se generaría como consecuencia que la pérdida de financiamiento externo mediante deuda ejerza presión sobre los prestatarios más apalancados y menos solvente, conduciendo a un aumento de las reestructuraciones de la deuda, que podría poner a prueba los mecanismos vigentes para la resolución de la deuda.

Retomando las consecuencias que se van a generar por el actuar factor externo con mayor influencia mundial, la pandemia de COVID-19 está generando enormes y crecientes costos humanos para las organizaciones y en todo el mundo. Según el WEO (World Economic Outlook) “Para proteger vidas y permitir que los sistemas sanitarios puedan hacer frente a la situación ha sido necesario recurrir a aislamientos, confinamientos y cierres generalizados con el fin de frenar la propagación del virus. La crisis sanitaria por ende está repercutiendo gravemente en la actividad económica.” [1]

Según los informes presentados, se logra evidenciar que la economía mundial se proyecta a que sufra una contracción, a través de diferentes fuentes que lo afirman podría llegar hasta el -3% en 2020, como es el caso del IFM y de las instituciones financieras internacionales, señalando que puede llegar a ser mucho peor que la registrada durante la crisis financiera de 2008/09. En el escenario moderado, donde se asume que la pandemia se disipa en el segundo semestre de 2020 y que las medidas gubernamentales adoptadas funcionen y pueden ser replegadas gradualmente, se proyecta que la economía mundial crezca 5,8% en 2021. El anterior pronóstico de crecimiento mundial se verá directamente influenciado por la incertidumbre que se generará en diferentes situaciones, como por ejemplo, la trayectoria, la intensidad y eficacia de los esfuerzos de contención ante la pandemia, el grado de las perturbaciones en la oferta y demanda, las políticas drásticas en los mercados financieros mundiales, variaciones de los patrones de gasto asociados a los cambios de comportamiento en los consumidores, efectos en la confianza y volatilidad de los precios de las materias primas.

Contextualizando la situación actual nacional en un informe realizado por La República en el cual indica que los colombianos son las personas que presentan mayor morosidad en sus pagos en la región de América Latina, según la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban), las

estadísticas arrojaron que Colombia presenta el indicador más alto comparado con los demás países presentando un índice de calidad de cartera vencida de 4,81% seguido por Uruguay con un 4,03% y tercero Brasil con 3,28%, .

Esto permite entender que a los colombianos se les deben realizar un manejo de cobranza estricto con el fin de evitar los incumplimientos en sus pagos, ya que suelen atrasarse con ellos. [2]

Cabe resaltar que la tasa desempleo aumentó al mes de marzo comparada con el año pasado 2019 en 1,8 puntos porcentuales, es decir que pasó de estar de 10.8% a un 12.6% en el 2020, lo cual indica que las empresas se encuentren despidiendo cada vez más empleados lo cual afecta a las Cooperativas debido a que algunos de sus clientes ya no se encuentren laborando, por esta razón no puedan responder ante los compromisos financieros por falta de recursos. [3]

En Colombia se encuentran cerca de unas 3.205 Cooperativas según la Confederación de Cooperativas de Colombia, las cuales asocian a más de 6'000.000 de personas, permitiendo beneficiar directa e indirectamente a un 39% de los colombianos siendo una entidad que les permite a los colombianos darles seguridad y apoyo para cubrir sus necesidades, es por ello que se espera que las cooperativas aumenten su popularidad entre los usuarios, se debe escoger muy bien a los clientes que se les otorgara el crédito. [4]

Identificando como se encuentra el contexto local, la Asociación de microfinanzas sacó a la luz un hecho que es contundente: en el año 2017, Santander presento una participación del 6% de saldo de cartera del país incluyéndose en la lista de los nueve departamentos del país con mayor saldo de cartera en los últimos cinco años; cerrando con 187.899 clientes, dicho saldo representa un saldo de cartera de 751.596 millones de pesos, de los cuales un 11% son de la ciudad de Bucaramanga donde su actividad financiera se encuentra enfocada en dos sectores importantes que son el cooperativa y microfinanzas permitiendo aumentar el desarrollo microempresarial de la

región a través del cooperativismo gracias a su ventaja del ahorro; a nivel nacional se desembolsaron \$9.1 billones en préstamos de microcréditos obteniendo un incremento de 7,7%, de los cuales las cooperativas obtuvieron un aumento de 16.000 clientes respecto al año anterior lo que nos lleva a determinar que las personas están realizando cada vez más préstamos con estas entidades debido a su facilidad y rapidez por lo que las cooperativas deberán implementar alternativas que les permitan volver sus créditos rentables aumentando la liquidez para poder satisfacer el incremento de la demanda [5].

Finalmente para concluir y teniendo en cuenta los diferentes factores que se han expuesto anteriormente, la situación actual de La Cooperativa Multiactiva Coasistir es una institución financiera que presta sus servicios a la comunidad Santandereana desde hace 10 años y La Cooperativa de aportes y Créditos Coomparitr desde hace 8 años, ambas entidades han brindado oportunidades de microcréditos a las personas que quieran obtenerlo con miras de invertir en inversión de capital u otro fin económico. Actualmente en la Cooperativa Multiactiva Coasistir existe un 63,36% y de la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir existe un 55,29% de cartera vencida de los asociados que toman dichos servicios, esto se debe a que el departamento de cartera no presenta sus procedimientos de cobranza establecidos que realice un seguimiento a la cartera por cobrar, los clientes se aprovechen de esto para evadir sus compromisos financieros con la entidad o incluso lo dan por olvidado, además de ello, para aumentar el número de socios las entidades no realizan un procedimiento minucioso el cual determine la viabilidad de aprobación a los créditos solicitados con variables apropiadas para el respectivo análisis, esto por demostrarle al usuario agilidad en los tramites, dándole la aprobación en muchas ocasiones a usuarios que no cuentan con la capacidad financiera y económica para responder con dichos microcréditos.

Los incumplimientos en cartera por parte de los usuarios generan una baja rentabilidad de los procesos financieros de la entidad, acortando los recursos monetarios rotativos que dispone la organización para nuevos microcréditos, siendo la esencia de este tipo de negocios para ser más productivos. Por tales motivos se logra identificar la necesidad de intervenir el área de cartera de la cooperativa a través de diferentes componentes operativos y estratégicos que le permitan tener una nueva ventaja competitiva en el mercado en el recaudo de sus cobros dando solución al problema identificado y sobre los cuales irá dirigido el desarrollo de la presenta investigación; Creando una herramientas que permita a la persona encargada del otorgamiento del crédito contar con un respaldo para analizar los créditos siendo la garantía que el cliente contara con las capacidades económicas para cumplir con el compromiso financiero así mismo, se estandarizan y ajustan las políticas de cobro para que toda la organización cuando intervenga con los clientes brinde la misma información a los clientes evitando que aumenten la morosidad aplicando las medidas correctivas a tiempo, mejorando las comodidades a los empleados con el fin de brindar una mejor atención al cliente y puedan ejecutar sus funciones de la forma más eficientemente posible.

Los documentos deberán organizarse con sus respectivas guías para facilitar la búsqueda cuando sean necesarios, evitando que los empleados presenten demoras en las búsquedas, lo cual atrasa la ejecución de los procesos operativos

### ***1.1.1 Pregunta de Investigación***

¿Cómo se verán reflejados los beneficios que traerá para la organización en materia de costos e ingresos el mejoramiento de los procesos operativos del área de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir y de Aportes y Créditos Coompartir para fortalecer su gestión financiera?

## 1.2 Justificación

La Cooperativa Multiactiva Coasistir junto con la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir requieren de una implementación de un plan de mejoramiento en los procesos contables y financieros, a través de un componente estratégico y competitivo que le permita tener una ventaja sobre sus competidores, es por esto que la estandarización de los procedimientos y la implementación de algunas herramientas de gestión que le permitan el mejoramiento en sus procesos es la solución más efectiva que se ha logrado identificar, pues integrará a el departamento de cartera de la entidad con los objetivos organizacionales para así permitir que los recursos económicos rotativos sean más eficientes, disminuyendo progresivamente su cartera vencida.

Todas las entidades prestadoras de dinero requieren de una estandarización de procedimientos en su departamento de cartera, a fin de tener una mejor comunicación interna y externa con sus clientes, con el fin de optimizar la gestión de recaudar los recursos. Con la estandarización y aplicación de herramientas apropiadas es posible lograr que la cartera aumente su productividad, por un lado, se le brindaría un crédito que puedan cumplir según su capacidad de pago y además se mantendría informado al titular como al codeudor para evitar que caigan en un proceso de cobro prejurídico, cooperativo o judicial y en caso de que no cumplan, aplicar las medidas correctivas a tiempo con la comunicación interna apropiada. En la actualidad un gran número de sus asociados no realizan el pago de sus cuotas a tiempo, se dejan atrasar en largos plazos o incluso nunca se reportan con la entidad financiera, incumpliendo con sus compromisos pactados. Mensualmente el asociado debe cancelar la respectiva cuota establecida para su crédito, pero cuando no se realizan dichos pagos, afectan drásticamente las colocaciones, generando demoras en los nuevos desembolsos. Esto hace que las cooperativas mantengan un indicador alto

de la cartera vencida, con el consiguiente aumento de los gastos de cobranza y cargos jurídicos por colocación de procesos de embargo.

Los anteriores argumentos son una clara representación que el presente proyecto logra intervenir una problemática que aún se encuentra sin resolver en las Cooperativas y sentará las bases de lo que se podría continuar desarrollando a largo plazo en la mismo, de este modo, la estandarización de los procesos y los diferentes componentes operativos, tácticos y estratégicos que se incluirán, permiten a la organización ver reflejado el impacto de la investigación en sus indicadores de cobro de cartera, esperando una posible reducción y una optimización en la ejecución de las actuales funciones que cumplen los miembros del área de cartera. En términos financieros el impacto representa un alivio a la cartera vencida.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo General***

Implementar un plan de mejoramiento a los procesos contables y financieros del departamento de cartera en la Cooperativa Multiactiva Coasistir para aumento de los recursos económicos rotativos.

#### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

Realizar un diagnóstico inicial a los procesos contables y financieros que se llevaban a cabo en el departamento de cartera de la cooperativa Multiactiva Coasistir.

Identificar falencias a los procesos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir

Formular un plan de mejoramiento donde se plasmen las soluciones a las falencias encontradas en los procesos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir para disminuir la cartera vencida.

Implementar el plan de mejoramiento a los procedimientos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir.

## **2. Alcances**

La Cooperativa Multiactiva Coasistir se encuentra ubicada en la Carrera 18#36-50 en el Edificio Cincuentenario Oficina 604, con más de 10 años de experiencia en el mercado, cuenta con 5 trabajadores distribuidos en las áreas productivas y administrativas junto con 3 trabajadores externos y la Cooperativa de Aportes y créditos Coompartir se encuentra ubicada en la Carrera 18#36-64 Centro Comercial Punto Centro Oficina 207, con más de 8 años de experiencia en el mercado, cuenta con 5 trabajadores distribuidos en las áreas productivas y administrativas junto con 3 trabajadores externos. Las empresas desempeñan sus actividades económicas en el préstamo de microcréditos principalmente a los bumangueses y su área metropolitana, estos pueden ser por libranza y personales a personas pensionados o dependientes, brindándoles la oportunidad de poder adquirir un crédito para cumplir sus obligaciones financieras dándole la tranquilidad a sus clientes de poder obtener estos recursos.

Multiactiva Coasistir a la fecha del 31-03-2020 presenta 504 activos de los cuales 261 presentan más de 3 meses de mora, inactiva 22, créditos con demanda 153 y créditos por iniciar demanda 61; por otra parte la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir presenta 437 activos de los cuales 210 presentan más de 3 meses de mora, 53 inactiva, 78 con demanda y 48 por iniciar

demanda, a los clientes se les realiza microcréditos de \$1'000.000 hasta \$5'000.000 de pesos en promedio entre las dos Cooperativas son créditos de \$2'000.000 a \$2'500.000 de pesos.

Con el proyecto se planea estandarizar y mejorar los procesos del departamento de cartera junto con la colaboración de los directivos y empleados, con el fin de garantizar aumentar la productividad de los recursos rotativos, siendo de gran importancia para disminuir la cartera vencida.

### **3. Marco Referencial**

#### **3.1 Marco Teórico**

A continuación, se expone en el presente capítulo los soportes teóricos, conceptuales sobre los cuales se basa la investigación, así mismo, las fuentes primarias y secundarias en las que se sustenta para constituir la información necesaria para el desarrollo de la investigación, buscando como objetivo situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos, permitiendo de este modo orientar la búsqueda y ofrecer la contextualización adecuada de los términos y conceptos aplicados en el presente proyecto.

En este capítulo, los soportes teóricos sobre el mejoramiento de los procesos contables y financieros se incluyen el proyecto de investigación mediante la conceptualización, definición de la problemática, teoría, aplicabilidad y resultado final que representan un enfoque determinado de investigación pertinente para abordar la problemática presentada en la organización.

### ***3.1.1 Plan de Mejoramiento***

Un plan de mejoramiento a los procesos contables y financieros se define según las teorías empresariales e industriales como un programa de acciones dirigidas para conseguir un incremento la efectividad en determinado caso, integrando la calidad y el rendimiento en los resultados de una organización. Como lo mencionan la firma de consultores financieros Aiteco, el plan de mejora no se centra en intervenir los problemas esporádicos de una organización, se debe centrar en intervenir los problemas crónicos o de difícil intervención, responsables de un insuficiente rendimiento, el cual es manifestado en un nivel estable de resultados financieros, aunque insatisfactorio para los objetivos de una organización. [6] Así mismo, para lograr dicha intervención se deben identificar en primera instancia los procesos que la organización debe corregir para lograr el mejoramiento a través del plan, en base a lo anterior, la teoría propuesta en la gestión financiera inicia con un diagnóstico financiero como primer paso, el cual es indispensable para determinar así la situación actual de la organización y las variables para llevar a cabo la toma de decisiones financieras, esta metodología como lo menciona el autor Déniz es utilizada para poder determinar la situación y perspectivas de la empresa, para así fortalecer los puntos débiles y aprovechar al máximo sus fortalezas mediante matrices o herramientas de gestión y evaluación con un enfoque hacia el mejoramiento de los procesos. [7]

### ***3.1.2 Gestión de procesos***

Según la teoría introducida en la gestión de procesos, el Business Process Management “BPM” cuenta con un enfoque orientado a mejorar el desempeño, en términos de eficiencia y eficacia, los procesos de una organización, integrando a todos los responsables e involucrados en el desarrollo, dado en procesos, personas y tecnologías de la información. Con base en lo anterior,

la metodología del BPM busca identificar, diseñar, ejecutar, documentar, monitorear, controlar y medir los procesos de negocios que una organización implementa; el enfoque contempla tanto procesos manuales como automatizados y dentro de la evaluación que se genera, las alternativas contempladas se fundamentan en la gestión holística del proceso. [8]

La orientación al proceso es un enfoque más real para el modelado de situaciones organizacionales y teniendo en cuenta el problema identificado en la organización, esta metodología cumple con los resultados que se esperan intervenir.

En el mismo sentido y de acuerdo con William J. Kettinger y Varun Grover en su libro de “The Business Processes Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies”. La gestión de procesos es un programa que implica la formalización o institucionalización de la planificación, estructuración y evaluación de los procesos, una organización que estable al interior la gestión de sus procesos debe aplicar varios métodos para recopilar información, rediseñar y acceder a ellos, esto con el fin de tomar decisiones en torno a la re estructuración, cambio, o mejoramiento continuo. De este modo se logra establecer que una innovación en la gestión de los procesos permite que la organización vea reflejados los beneficios en materia de identificación, prevención o corrección.

Los esfuerzos de reestructuración masivos que una organización adopta en torno a sus procesos son direccionados para hacer frente a un entorno competitivo cambiante, en donde la ventaja que se logre obtener en términos de productividad es crucial frente a sus competidores para obtener un mayor beneficio. Fundamentalmente para estos esfuerzos sean efectivos la decisión del rediseño y cambio de procesos comerciales, financieros o administrativos debe estar presente ante cualquier eventualidad presentada en el diagnóstico organizacional. Si bien muchas organizaciones han adquirido una experiencia considerable en el cambio de procesos comerciales,

logísticos y operativos, el concepto de reingeniería de procesos de negocios (BPR) no ha sido abordado en su totalidad en los diferentes campos de acción dentro de las áreas o departamentos de grandes empresas globalmente reconocidas [9].

Con el fin de administrar correctamente el capital financiero de una organización y enfocando la investigación hacia los procesos contables, Henry Fayol en su teoría clásica de la administración destaca la importancia que se debe establecer en la estructura contable y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Las funciones, procesos y procedimientos contables implican la búsqueda y el manejo del capital, donde el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla los recursos económicos de la organización, con el fin de garantizar el soporte financiero que se debe tener para cumplir con sus obligaciones.

Así mismo, los procesos contables en una organización se definen como un conjunto o mecanismo ordenado de etapas que se concretan en la identificación, revelación de las transacciones, los hechos y las operaciones financieras, económicas, sociales, ambientales, que impactan directamente los indicadores asociados al flujo de ingresos, costos y gastos que se incurren dentro de la actividad comercial de la empresa objeto de estudio. [10]

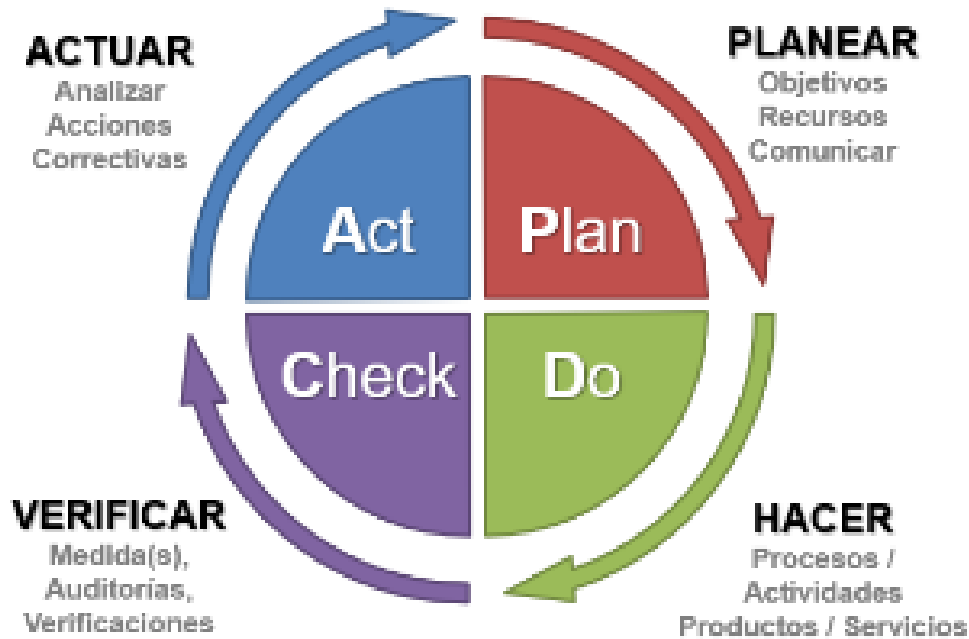
### ***3.1.3 Mejoramiento de Procesos***

Por último, el mejoramiento de procesos, introducido por W. Edwards Deming el cual es uno de los creadores del concepto de mejora continua, el objetivo principal propuesto por el autor dentro de la organización y abordando el sistema de gestión de la calidad junto con la mayoría de las herramientas que se utilizan en las iniciativas de mejora de la calidad, hoy en día en las organizaciones se utilizan para generar resultados de análisis fiables y de calidad, enfocándose en

diferentes campos de acción, en este caso se enfoca la teoría de mejoramiento de procesos para el área financiera con el fin de establecer oportunidades de mejora que permitan una mejor ejecución de sus funciones por parte de los colaboradores de esta área, trayendo como resultado que la productividad de la organización aumente. Para aplicar esta teoría a los procesos contables que Deming describió en 14 puntos para la calidad de los procesos, de los cuales se establecen 2 principios en la presente investigación, abordándolos de la siguiente manera durante el desarrollo del proyecto. [11]

1. El primer objetivo que establece Deming se enfoca en dejar constancia del propósito de mejora, esto con el fin de tener presente el camino que la organización deberá cumplir para mantener su horizonte en términos financieros a través de indicadores de gestión.
2. Mejorar constantemente y para siempre. Para Deming, este objetivo está direccionado a que la mejora continua siempre será una meta establecida para la organización. Aunque la perfección en la ejecución de los procesos no se alcanza siempre, con esto quiere hacer énfasis en la importancia de acercarnos a ella lo máximo posible, la mayor productividad posible. *La mejora continua de los procesos es un aspecto que nunca está finalizado, sino que continua “para siempre”.*

El ciclo propuesto por Deming el cual ha sido crucial en las últimas décadas en los procesos de calidad establece cuatro etapas para que la mejora continua sea un objetivo alcanzable para las organizaciones. Conocido como, planificar, hacer, comprobar y actuar (Plan-Do-Check-Act, PDCA), muestra cómo conseguir la mejora continua en cualquier proceso. [11]

**Figura 1.** *Ciclo Deming*

A continuación, se exponen las cuatro variables del ciclo Deming junto con la pertinencia y aplicabilidad al desarrollo de la presente investigación

**3.1.3.1 Planear.** En la primera fase del ciclo los esfuerzos están dirigidos a la identificación del problema o las actividades de un proceso susceptible de mejora, se debe establecer el principal objetivo sobre el cual se va actuar, manteniendo los métodos o herramientas necesarias para el análisis del proceso, en este caso, a través de los instrumentos de recolección de información se analiza el proceso de recaudo de cartera en el área contable.

**3.1.3.2 Hacer.** El inicio de las actividades planificadas y establecidas en el plan de acción son puestas en marcha, aplicando los métodos necesarios para garantizar que se esté verificando cada componente de la acción de mejora al proceso, obteniendo de este modo un feedback que

servirá como soporte para el análisis y verificación del impacto que ha tenido en el mejoramiento continuo.

**3.1.3.3 Verificar.** Estando en marcha el plan de mejoramiento se deben controlar los indicadores y herramientas de control que permiten a los principales involucrados y responsables de los procesos contables de la organización, una medición acorde a los objetivos de intervención que tiene el plan.

**3.1.3.4 Actuar.** Por último, tras comparar el resultado obtenido con el objetivo establecido inicialmente, es el momento de implementar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar los puntos o actividades del proceso que no han cumplido con los objetivos de la organización, así como extender y aprovechar los aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos, y estandarizar y consolidar metodologías efectivas.

### **3.1.4 SARC**

Según lo define el autor financiero Trecet, JCarlos, el Sistema de Administración de Riesgo Crediticio más conocido por sus siglas SARC, es una herramienta que permite a las entidades financieras supervisar el historial crediticio de las personas, esto se puede lograr gracias a la aplicación y la unión de varios parámetros que permiten organizar, gestionar y administrar la información, su función es crear un informe que permita interpretar el riesgo crediticio además del cálculo de las pérdidas en el caso del incumplimiento, ayudando a interpretar la solvencia o liquidez de las entidades . [12] En este orden de ideas el SARC se encarga de gestionar y vigilar la situación financiera de los clientes como de las entidades financieras que se encuentran

entrelazadas con los índices de mora de sus clientes, los cuales se elevan porque están incumpliendo los contratos de crédito afectando a la entidad financiera, es por ello que el SARC brinda la ayuda para determinar que sean solventes con el fin de evitar que haya riesgo crediticio, como resultado final para que las entidades no incurran en pérdidas y se vea afectado el valor de sus activos por sus clientes . [12]

### ***3.1.5 Scoring***

Así mismo, sobre la teoría de scoring, el cual es un programa informático que analiza una información dada y luego de interpretarla define si es aprobado o no la financiación que se le esté realizando el estudio de crédito, este sistema busca eliminar el error humano y estandarizar las respuestas a las solicitudes de crédito como corresponda [13]. Es importante establecer que lo que se busca con el scoring es estandarizar respuestas, permitiendo que se cumpla fielmente con los protocolos y principios de riesgos básicos que los clientes deberían superar, además de procesar varias solicitudes de crédito de un modo eficiente, ya que facilita la respuesta casi que instantáneamente una vez que son suministrados todos los datos, es por ello que se suele afirmar que la metodología del scoring tiene como principal objetivo mejorar las colocaciones financieras comparada con las decisiones tradicionales de los analistas de crédito [13].

Analizando cómo funciona esta herramienta y la calidad de su información podemos determinar que la Cooperativa Multiactiva Coasistir y la Cooperativa de Aportes Créditos Coompartir necesita de un sistema de scoring, el cual permite garantizar que sus asociados puedan cumplir mensualmente con los respectivos pagos en sus cuotas establecidos desde el principio del crédito hasta finalizar de cancelar la totalidad de este, lo que le permitirá recuperar su cartera vencida de una forma más óptima porque a sus clientes se les determinará el monto más apropiado

según la capacidad de ingresos y la cantidad de cuotas que necesitará para cumplir con el crédito, garantizándole que esta herramienta evitará que su dinero prestado llegue a manos de gente que no cuente con los recursos necesarios para poder respaldar el préstamo establecido, reduciendo el porcentaje de su cartera vencida desde un principio al poder estudiar y clasificar sus clientes según el riesgo que dispongan para realizar sus pagos.

## **3.2 Marco Conceptual**

### ***3.2.1 Productividad***

Indicador de medición que determina qué tan bien se están ejecutando, utilizando y asignando los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales. [14] Cabe mencionar que para el cálculo de este indicador se deben tener en cuenta una serie de factores de influencia o impacto que deben ser conocidos para interpretar con exactitud el resultado del concepto completo. Estos se clasifican en factores externos e internos, que según el impacto de las variables son seleccionadas para evaluar a través de herramientas su influencia en la productividad. A continuación, se exponen los factores y principales variables de estudio:

- Factores externos: hace referencia a todos aquellos aspectos que no dependen directamente de la organización, es decir, que están fuera de su control o intervención. Entre las principales variables que componen los factores externos, se destacan las legislaciones gubernamentales o las diferentes normativas, la competencia o la demanda potencial.
- Factores internos: son todos aquellos factores que sí dependen de la empresa, y por lo tanto pueden ser intervenidos a través de diferentes caminos y acciones. Las principales variables que comprenden estos factores, son los aspectos en los que la compañía tiene mayor

influencia como los procesos de fabricación, la calidad del producto o servicio, los circuitos de producción y su organización, cuestiones administrativas, gestión de recursos humanos, entre otros. [14]

A nivel organizacional, se logra identificar según la teoría propuesta de la productividad y competitividad de los autores Carro y Gonzales, los cuales mencionan la necesidad e importancia de intervenir los procesos productivos y contables en todos los sentidos y actores de la actividad, así mismo se mencionan algunas premisas a considerar cuando se intentan incorporar ciertas innovaciones en los procesos, los cuales suponen un incremento de la productividad y ahorro de los costos, destacando que estas acciones son el principal medio para combatir las crisis económicas y los principales indicadores, como lo son el desempleo, inflación y conseguir productos o servicios altamente competitivos en el mercado. Los autores definen los siguientes tipos de productividad, que tienen mayor impacto en la organización:

**3.2.1.1 Productividad de procesos.** En esta productividad, implica dar el uso correcto a los diferentes recursos que se tienen en la organización como lo son los recursos tecnológicos, físicos, las herramientas de gestión y el talento humano. Al gestionar de forma integral estos recursos, la empresa puede alcanzar altos niveles de calidad en su producción, conseguir un excelente servicio al cliente y agregar valor a la organización.

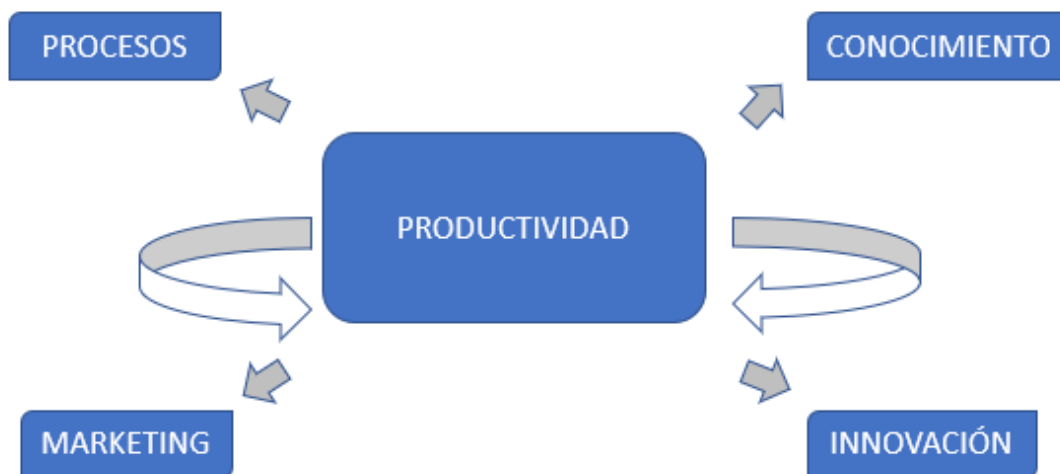
**3.2.1.2 Productividad del Marketing.** Este es uno de las áreas más importantes para la empresa moderna, y sobre la cual se debe trabajar e innovar constantemente. En una economía globalizada en la que es esencial generar buenas estrategias comerciales que permitan a las

empresas llegar a nuevos mercados, uno del camino más efectivo sobre el cual se interviene pueden aumentar su base de clientes como parte del proceso final de fidelización.

**3.2.1.3 Productividad en la Innovación.** Con la amplia competencia que existe en el mercado, la oferta de servicios y productos según el mercado objetivo que existe en la actualidad, es necesario e indispensable las acciones encaminadas hacia la innovación. Esta debe ser percibida en las empresas como algo nuevo y rentable y debe basarse en acciones como monitorización del entorno, el benchmarking, conocimiento de la evolución de las tendencias, estar al tanto de las nuevas tecnologías e innovar en la ejecución de procesos.

**3.2.1.4 Productividad del Conocimiento.** El talento humano de una organización es uno de los recursos más importante, los cuales deben contar con conocimientos precisos y sobre todo actualizados del área donde se desenvuelva. Esto implica conocimiento sobre temas relacionados con herramientas, tecnologías, procesos de organización, entre otros. [15]

**Figura 2.** *Tipos de productividad*



**3.2.1.5 La Gestión de Cobranza.** la gestión de cobranza es la ejecución de acciones de recaudo estandarizadas (llamado telefónico, mail, sms, cartas, whatsapp y otros medios) con el fin de lograr que los clientes estén al tanto de la situación de su crédito y puedan cumplir con sus compromisos financieros o en cierto caso que la entidad aplique las medidas correctivas a tiempo, esto se logra gracias a la coordinación, aplicabilidad adecuada y oportuna de las acciones de cobranza, las cuales permiten que las entidades financieras o prestadoras de dinero logren la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más eficientemente posible, manteniendo en el proceso la credibilidad de los clientes para futuros créditos [16]. Este proceso de gestión debe ser controlado y medido para garantizar su correcta ejecución y como resultado, en base a estos indicadores o KPI's de cobranza, poder ajustar la estrategia de gestión de cobranza, ejecutando un plan de cobro de cartera vencida y haciendo eficiente el trabajo del equipo de gestión de cobranzas.

**3.2.1.6 Variables Cuantitativas.** Las variables cuantitativas se diferencian de las cualitativas principalmente por la incorporación de valores números, expresando de este modo, cifras, porcentajes y demás usos numéricos. [17] La información, para ser analizada estadísticamente en una organización, para su interpretación debe ser cuantitativa o susceptible de ser expresada en esta forma. Sin embargo, no todo este tipo de información constituye un dato estadístico en la información recopilada, que en este caso de investigación está dado por los procesos y los tiempos de ejecución de los mismo, así como su productividad para la organización; un ejemplo de datos estadísticos lo constituye un conjunto de números referidos a una misma característica, y se recopilan de tal modo que se puedan comparar, analizar o interpretar según la recolección de información y sus métodos. La información estadística recopilada generalmente es

el resultado de contar, observar y registrar hechos o sucesos, entrevistar personas o medir características de cada procedimiento que componen las funciones de un departamento de la organización, en el caso de la presente investigación se da por los resultados numéricos de los indicadores financieros obtenidos por el recaudo y la actividad comercial.

**3.2.1.7 Variables Cualitativas.** Las variables cualitativas son aquellas que permiten la expresión de una característica, una categoría, un atributo o una cualidad. A continuación, se exponen algunas características de las variables cualitativas:

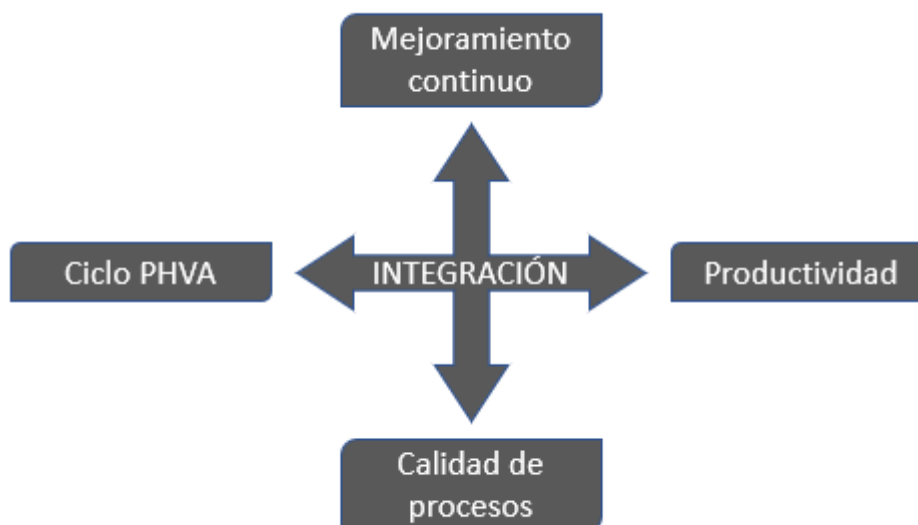
- La principal característica de una variable cualitativa es que no se puede medir numéricamente, ni admite la realización de ecuaciones matemáticas.
- No emite datos específicos
- Solo en ocasiones admite un orden, más no es numérico, se dice que es un orden nominal.
- Describe una cualidad, condición o característica de artificios matemáticos.
- Se subdividen según el número de valores que admite.
- Pueden usarse en diferentes estudios aplicados en ámbitos que van desde lo económico, social y científico, junto con los factores internos de una organización, como satisfacción, productividad y análisis de procesos.
- Permite llevar a cabo estudios basados en el método de investigación cualitativa, apoyados en la observación, de información recogida sobre comportamientos, opiniones y respuestas abiertas para su posterior interpretación [18]

### 3.3 Mejoramiento Continuo en Calidad

El mejoramiento continuo es un conjunto de acciones y objetivos que permiten a las organizaciones ser más competitivos en cuanto a la ejecución de sus procesos para aumentar la satisfacción del cliente. [19] En términos de calidad de un servicio, se constituye un método eficaz para lograr la integración de la calidad en cada proceso de una organización,

De esto modo, se logra integrar las teorías de mejora continua y ciclo PHVA anteriormente expuestas con la gestión de calidad aplicada a los procesos de gestión de cobranza de cartera del área financiera de la organización objeto de estudio, constituyendo de este modo una herramienta de mejoramiento continuo que permitirá a la organización mantener el propósito de una mejora integral de la competitividad y productividad de la organización a través de la intervención en el área financiera.

**Figura 3.** *Integración de teorías*



### 3.4 Marco Histórico

La introducción del concepto de gestión de los procesos fue la premisa establecida en el año 2000 en la norma ISO 9001 de gestión de calidad, esta norma mantuvo un enfoque hacia los procesos de la organización a través de la calidad. En la última década, la gestión por procesos despierta un interés creciente por los resultados alcanzados en organizaciones que implementaron dentro de sus operaciones, un sistema integrado de gestión, el enfoque basado en la administración de los procesos consiste en la identificación como principal punto de partida y la gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización como método de control que se esté ejecutando conforme a lo establecido en la norma y en particular las interacciones entre los responsables de las funciones de gestión de procesos. [20]

En el último siglo, muchas entidades financieras se han enfocado en buscar alternativas para evitar que sus créditos otorgados se den por vencidos, creando metodologías, estrategias, herramientas y análisis desde antes de otorgar el crédito hasta finalizar, con el fin de realizar un estudio arduo que permita evitar que sus deudores incumplan con sus compromisos financieros. Un claro ejemplo de lo anteriormente mencionado se realiza en Estados Unidos después de la segunda guerra mundial en donde se generó una demanda de viviendas y créditos que fueron adquiridos sin precedentes. Lo que llevó a tener mucha información financiera de aspirantes a créditos, junto con la creación compañías que analizaran el comportamiento de las personas con dichos créditos creando grandes bases de datos que facilitarían el análisis del comportamiento de estos. [21]

Así mismo como referente histórico se da el hallazgo de un estudio realizado en la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, se utilizó la herramienta DOFA para analizar los factores interno y externos que le permitió realizar un diagnóstico para saber qué estrategias

implementar como fortalezas para minimizar las debilidades y convertir esto en oportunidades de mejora para la organización, además se centró en el departamento crédito desde cómo se realiza el estudio del crédito, la cartera vencida, y demás datos relacionados, la situación financiera e indicadores para establecer que los procesos se ejecutaran de forma eficientemente y a tiempo. [22]

En base a lo anterior, se crea un modelo de gestión que contiene un manual de procedimientos de cobranza soportado con las políticas de cobranza, manual de perfiles y competencia y un nuevo esquema en la estructura organización para el departamento crédito y cobranza. [23]

Uno de los más importantes referentes en cuanto al tema objeto de estudio y que sus aportes aún son adoptados en la actualidad es Kaoru Ishikawa, quien introdujo los primeros conceptos en la implementación de sistemas de calidad apropiados al valor del proceso en la empresa, el sistema de calidad y en específico en los procesos que Ishikawa incluía en sus teorías son dos tipos: gerencial y evolutivo. Así mismo le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales dando nombre al diagrama Ishikawa, los gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas, por lo cual es también llamado Diagrama Causa - efecto (mejor conocido como "diagrama de pescado") Esta herramienta de análisis permite identificar oportunamente las causas, debilidades y oportunidades de intervenir procesos que se consideren oportunos.

### **3.5 Marco Legal**

Teniendo en cuenta las disposiciones legales en lo referente al área de contabilidad, en donde se realiza la presente investigación, se disponen las siguientes leyes y los respectivos artículos que sentarán las bases legales para su correcto uso.

### ***3.5.1 Ley 79 de 1988***

El propósito de esta Ley es brindar al sector cooperativo un marco favorable para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, el cual permitirá que las cooperativas puedan tener garantías en caso de que los acreedores incumplan con sus compromisos financieros permitiendo aplicar el embargo cooperativo el cual le da prioridad sobre cualquier otro descuento que presente por obligaciones civiles, excepto si es por las judiciales por alimentos, además de permitir que toda empresa, entidad pública o privada estará obligada a deducir y retener de sus trabajadores o pensionados el dinero que estos adeuden a la cooperativa y deban cancelar, siempre y cuando exista un pagare, libranza o documento registrado por el deudor, en cierto caso de que no lo hicieran quedarán de responsables ante la entidad por su descuido quedando solidariamente deudoras ante ésta de las sumas dejadas de retener o entregar, incluyendo los intereses de la obligación contraída por el deudor. Dicho descuento se podrá aplicar a los acreedores siempre y cuando sea entregado la carta de descuento de descuento por nomina diez días hábiles de anticipación.

### ***3.5.2 Artículo 45 de la Ley 1480 de 2011***

Este artículo hace referencia a los procedimientos de crédito que se les realiza a personas naturales o jurídicas en las que su control y vigilancia sobre esta actividad crediticia no está siendo supervisada por una entidad administrativa que esté al tanto de esto, es por eso que este artículo nos da 4 pautas claves que se deben aplicar para cumplir con lo acordado con la ley que son:

Apenas se realiza el respectivo contrato se deberá informar al consumidor al instante el monto a financiar, interés remuneratorio, en el caso de presentar mora en sus pagos el moratorio, este se deberá indicar en la tasa efectiva anual que se aplique sobre el monto financiado, el método

de liquidación utilizado, la periodicidad de pago de las cuotas, el número de cuotas a cancelar y el valor de cada cuota que se deberá pagarse periódicamente. Así mismo, se deberán estipular las reglas de cómo se encuentran fijadas las tasas de intereses para el respectivo seguimiento aplicándola según los límites legales junto con los intereses moratorios que solo se deberán liquidar sobre las cuotas atrasadas además de informarle al consumidor si se le cobrarán recargos a su crédito por seguros, estudios de crédito, garantías o cualquier otro recargo adicional.

Los consentimientos anteriormente expresados son referentes en el oportuno seguimiento y control en cuanto a cuotas, intereses e información que el consumidor o cliente deberá tener presente durante la vigencia de su crédito.

### ***3.5.3 Ley 1581 de 2011***

La ley 1581 de 2011 hace referencia en la aplicación de lo constituido en el desarrollo del derecho constitucional haciendo referencia que todas las personas pueden conocer, actualizar y rectificar la información que se les haya solicitado en los archivos o anexado en bases de datos, incluyendo las garantías, derechos y libertades constitucionales que se encuentren en el artículo 15 y 20 de la constitución política.

El principio de esta ley se basa en aplicar lo constituido en el desarrollo del derecho constitucional lo cual hace referencia a que todas las personas pueden conocer, actualizar y rectificar la información que se le haya solicitado a ellas que se localicen en archivos o bases de datos, incluyendo los demás derechos, libertades y garantías constitucionales que se encuentran en el artículo 15 de la constitución política, e igualmente el derecho estipulado en el artículo 20 de la misma.

### 3.6 Estado del Arte

A continuación, se utilizan como referentes investigativos de carácter internacional, nacional y local artículos científicos, investigaciones, estudios previos relacionados con el problema planteado. los cuales cumplen con la pertinencia adecuada para el desarrollo del presente proyecto.

En la Universidad Católica de Colombia, en el año 2018 se desarrolló una “Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera a una Universidad” la cual tiene como objetivo general:

- Formular un plan de mejora para la ejecución efectiva del proceso de cartera y gestión de cobro de los deudores en una universidad, esto se llevó a cabo realizando un diagnóstico inicial a los procesos actuales de cartera y gestión de cobro de la universidad, elaborando un proceso de cartera y gestión de cobro acorde con las necesidades y políticas de la universidad, finalmente el entregable es la propuesta y desarrollo plan de mejora en el proceso de cartera y gestión de cobro en la universidad. [24]
- En el análisis realizado al procedimiento se encontró que desde el inicio del proceso no se cuenta con un seguimiento efectivo ni de control de la cartera, ya que se evidencian falencias tales como que el personal encargado de realizar el cobro no es el idóneo para todos los casos, no todo el personal interviniente del proceso y de gestiones de cobro conocen los procesos demarcados en las normas, situación similar a la de la organización objeto de investigación, por tal motivo se utiliza como referente de investigación para el análisis de los procesos implementados.

Así mismo, en la ciudad de Guayaquil Ecuador, dentro de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad de Guayaquil se presentó una propuesta similar al mejoramiento en el proceso de cobranzas de una compañía de créditos para prevenir la cartera vencida.

- La metodología empleada fue de tipo descriptiva y bibliográfica, utilizando fuentes de información de tipo primaria y secundaria, obteniendo los datos mediante encuestas y entrevistas con las cuales se pudo detectar falencias en el departamento de cobranzas como: falta de políticas de cobranzas, inadecuada gestión de cobranzas, incremento en cartera vencida. [25]
- Una vez obtenidos los datos, se procedió a analizar e interpretar. La propuesta del proyecto se basa en mejorar el proceso de cobranzas y controlar que dicho proceso sea empleado, además se proponen políticas de cobranzas y una correcta asignación de funciones al personal del departamento de cobranzas.

Como referente investigativo local, se encuentra que, en el año 2019, en la Universidad de Santander se realizó como proyecto de grado para optar el título de Contador Público el diseño y re estructuración de los procesos contables y financieros de una empresa de computo, en el cual se estableció como principal objetivo el diseño del manual de procesos y procedimientos en el área financiera y contable de la empresa MULTICOMPUTO LTDA. Y como objetivos específicos para alcanzar el correcto desarrollo del proyecto, se identificaron los procesos y procedimientos del área financiera y contable, se diseñaron los instrumentos recolectores de información. Para finalmente aplicar los instrumentos recolectores de información y tomar las acciones pertinentes, trayendo como resultado final que el diseño e innovación del manual responden a una necesidad de la empresa por lograr sus objetivos de una manera más eficiente y eficaz, generando compromiso en el personal, resultado que se espera alcanzar de igual forma en el presente proyecto, logrando de este modo un resultado optimo en la satisfacción y cumplimiento de sus labores por parte de los colaboradores de la organización. [26]

Por último, se tiene en cuenta un estudio realizado en la ciudad de Cali Colombia, en el cual se desarrolló un proyecto investigativo en la Universidad de San Buenaventura en la facultad de ingeniería Industrial que tuvo como principal objetivo:

- El diseño de un modelo de mejora para incrementar el índice de recuperación de la cartera vencida de una entidad del sector de la salud, la pertinencia con el desarrollo del presente proyecto inicia con el diagnóstico, medición y análisis de los componentes y las variables que conforman el proceso de recuperación de cartera del plan colectivo, que están generando los resultados actuales en la entidad.

Posterior a esto se desarrolló el diseño e implementación que le permitieron a la organización mejorar sus índices de cobro de cartera vencida a través de un componente estratégico y táctico en el desarrollo de las funciones asignadas a este departamento.

- El enfoque que tuvo el proyecto es cuantitativo, por la recopilación de datos provenientes de la información histórica de la recuperación de cartera que permiten analizar el comportamiento del proceso y detectar los puntos de variación más significativos del mismo. [27]

Los referentes utilizados en el desarrollo de la investigación permiten desarrollar y plantear soluciones a problemáticas similares a las que se presentan en la empresa objeto de estudio, aplicando las metodologías y teorías de mejoramiento de procesos enfocándolo al área contable, aunque no se logren encontrar problemáticas exactas, la información recopilada se integra en el progreso de cada objetivo establecido para llegar a cumplir con las expectativas de la organización.

## 4. Metodología

### 4.1 Diseño Metodológico

El diseño e implementación de un plan de mejoramiento a los procesos contables y financieros del departamento de cartera en la Cooperativa Multiactiva Coasistir y la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir se desarrollará aplicando el método inductivo, buscando tomar información de toda la compañía sobre los procesos que se ejecutan actualmente en el departamento de cartera en el cual se vean involucrados diferentes áreas. Así mismo, es una investigación en donde se recolectará a través de fuentes primarias y secundarias información de carácter cualitativo y analizando los datos cuantitativos utilizados en el desarrollo.

El alcance de esta investigación es descriptivo aplicado, pues según Sampieri se “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Determinando los procesos de cartera, identificando las áreas, ambientes y contextos que involucren los procesos que tendrá la gestión estratégica de la situación problema. Así mismo, se describirán y definirán las políticas que deberán cumplir dentro de la Cooperativa Multiactiva Coasistir y la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir.

El enfoque mixto se ha seleccionado con el propósito de integrar los procesos de recolección, análisis, inferencias y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en el desarrollo de la investigación, de este modo, se genera una perspectiva más amplia, profunda, mejor exploración y explotación de los datos. [28]

## **4.2 Hipótesis**

La implementación del plan de mejoramiento dirigido a fortalecer los procesos contables y financieros del departamento de cartera, permitirá a la Cooperativa Multiactiva Coasistir un aumento en la efectividad en la ejecución de los procesos que actualmente realizan los colaboradores, aumentando el indicador de efectividad y así mismo evidenciado una recuperación de la cartera vencida del 15% sobre los resultados iniciales del año 2020.

## **4.3 Universo, Población y Muestra**

Según Hernández Sampieri en su libro de la metodología de la investigación, se tiene en cuenta como universo de estudio al departamento de cartera, teniendo en cuenta la relación existente entre los colaboradores y la organización, buscando ajustarse a las características que conforman cada uno de ellos en la investigación. Tomando en consideración los diferentes procesos que se ejecutan en el universo de investigación, se establece que la población objeto de estudio es el proceso de cobro de cartera, específicamente, en donde se presentan las características comunes que permiten integrarlas para dar solución al problema identificado, a través de indicadores relacionados a este proceso se mide el impacto del desarrollo del proyecto.

## **4.4 Técnicas de Recolección de la Información**

Las siguientes técnicas de investigación han sido adoptadas para el desarrollo del presente proyecto, comprendidas por la revisión de fuentes secundarias de información, encuestas y observación.

La primera técnica de recolección de información utilizada es la revisión de fuentes secundarias de información, la cual implica la revisión de documentos, libros, registros públicos y

archivos físicos o electrónicos. [28] Principalmente se acude a las teorías propuestas en los diferentes libros de referencia de temas de cobro financiero, investigaciones sobre la recuperación de cartera y mejoramiento de los procesos. El instrumento que se adoptará para realizar el diagnóstico situacional es la Matriz Evaluación de Factores Internos, la cual según Fred. R David, en su libro Conceptos de Administración estratégica, este instrumento da soporte para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

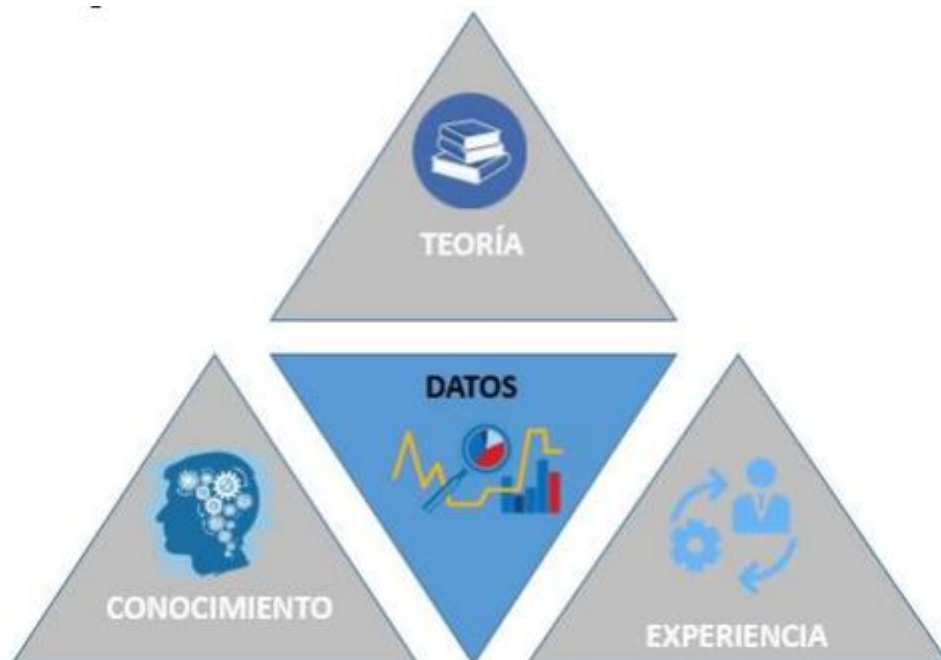
Para la segunda técnica de recolección de información se utiliza la encuesta, el cual es un método que, según Mónica Gerber, consultora de desarrollo humano PNUD Chile por medio de un cuestionario, recopila las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa. El instrumento utilizado en esta técnica es el cuestionario de efectividad en la ejecución de los procesos a los colaboradores del departamento de cartera, en donde se evalúa la dimensión de efectividad e impacto que la organización considera motivo de estudio.

Por último, se utiliza como método la observación, este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. [28] Para documentar las anotaciones que se evidencien se utiliza como instrumento el diario de campo, donde se incluyen descripciones del ambiente, mapas, diagramas, cuadros, esquemas y demás información valiosa que permita inferir acciones de mejora a los procesos.

#### 4.5 Triangulación de la Información

La información recolectada en la presente investigación se clasifica en tres aspectos, el primero es la teoría, investigada a través de referentes académicos y conceptuales acerca del tema de estudio en donde se recopila mediante al análisis de fuentes de información secundarias, las principales teorías de mejoramiento de procesos contables y financieros. Se tiene en cuenta la experiencia adquirida por el investigador en el contexto del funcionamiento y operación de los procesos de contables y financieros en la Cooperativa Multiactiva Coasistir, esta dimensión de experiencia es importante debido al alcance de aplicabilidad en la presente investigación en el departamento donde se va a ejecutar. Finalmente, los datos cualitativos recopilados a través de las diferentes técnicas e instrumentos anteriormente mencionado permiten integrar las diferentes variables que darán solución a la problemática identificada.

**Figura 4.** *Triangulación de la información*



#### 4.6 Etapas de Desarrollo del Proyecto

Para el logro de los objetivos se proponen 4 etapas:

1. Diagnóstico inicial de los procesos contables y financieros del departamento de cartera.
2. Identificación de falencias en los procesos contables y financieros del departamento de cartera.
3. Formulación de un plan estratégico de mejora para los procesos contables y financieros del departamento de cartera.
4. Implementación del plan estratégico de mejora para los procesos contables y financieros del departamento de cartera.

*Etapas 1:* Se realiza un diagnóstico inicial a los procedimientos contables y financieros del departamento de cartera de la empresa por medio de acompañamientos y visitas técnicas realizadas durante los meses de marzo y abril pidiendo protocolos documentales directamente al área administrativa, con el fin de verificar el estado actual de cómo se encuentran los procedimientos.

*Etapas 2:* Se toma un registro de las falencias encontradas al protocolo establecido, además se registrarán las inconformidades escuchadas por los usuarios en el departamento de cartera como las sugerencias de los empleados de este mismo junto con las sugerencias de gente experta sobre el tema.

*Etapas 3:* Se formula un plan estratégico de mejoras como por ejemplo capacitaciones, auditorías internas, estableciendo actividades dirigidas al fortalecimiento que se deben realizar en cada uno de los aspectos contables y financieros del departamento de cartera, con el fin de optimizar los procesos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir con el único propósito de aumentar los recursos monetarios rotativos para

nuevos créditos. Teniendo muy en cuenta las falencias determinadas en el objetivo inmediatamente anterior.

*Etapas 4:* previamente la aprobación por parte de las administrativas de la Cooperativa Multiactiva Coasistir se implementará el plan de mejoramiento formulado previamente con el fin de buscar un aumento de la eficiencia en el departamento de cartera

#### **4.7 Cronograma de Actividades por Desarrollar**

1. Realizar visitas técnicas solicitando protocolos documentales en el área administrativa
2. Verificar el estado actual de cómo se encuentran los procedimientos
3. Registrar las falencias encontradas de los protocolos
4. Registrar las inconformidades escuchadas por los usuarios en el departamento de cartera como las sugerencias de los empleados de este mismo.
5. Investigar los procedimientos apropiados del departamento de cartera
6. Adquirir información de gente experta en recuperación de cartera vencida.
7. Buscar alternativas para mejorar las aptitudes del departamento de cartera
8. Crear actividades de mejora a los procedimientos que se deben realizar en cada aspecto del departamento de cartera
9. Presentar a la administración el plan para ser aprobado
10. Ejecutar el plan establecido
11. Capacitar al personal del departamento de cartera
12. Realizar un seguimiento durante los próximos dos meses de la cartera
13. Mostrar resultados obtenidos



## 4.8 Presupuesto

**Tabla 1.** *Presupuesto del proyecto*

	Concepto	Cantidad	Tiempo	Costo	Total	Responsable del Costo
<b>Recurso Humano</b>	Director	1	16 horas	\$15.000	\$240.000	Universidad
	Empresa	1	100 horas	\$12.000	\$1.200.000	Empresa
	Estudiante	1	200 horas	\$5.000	\$1.000.000	Autores del Proyecto
<b>Equipo</b>	Computador	1		\$1.500.000	\$1.500.000	Autores
<b>Materiales de insumo</b>	Fotocopias	100		150	\$1.500	Autores del Proyecto
	Empaste, fichas, CD, etc.			\$20.000	\$20.000	Autores del Proyecto
	Impresiones				\$200.000	Empresa
<b>Material de consulta</b>	Libros	3		\$45.000	\$90.000	Autores
<b>Internet</b>	Servicio de internet	1	10 meses	\$50.000	\$500.000	Autores
<b>Transporte</b>	Pasajes de transporte publico				\$150.000	Autores
<b>SUBTOTAL</b>					\$4.901.500	
	<b>Imprevistos (10%)</b>				\$490.150,00	
	<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$5.391.650,00</b>	

## 5. Resultados

### Interpretación de resultados

- Implementar un plan de mejoramiento a los procesos contables y financieros del departamento de cartera en la Cooperativa Multiactiva Coasistir para aumento de los recursos económicos rotativos.

**Tabla 2. Resultados**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Técnica/Instrumento</b>	<b>Resultado</b>
Realizar un diagnóstico inicial a los procesos contables y financieros que se llevaban a cabo en el departamento de cartera de la cooperativa Multiactiva Coasistir.	Observación/ Matriz de evaluación de Factores Internos.  Revisión de fuentes primarias y secundarias de información.	Identificación de principales oportunidades de mejora y ruta a seguir para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.
Identificar falencias a los procesos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir.	Análisis de la información primaria y secundaria/ Observación.	Se identifica que la gestión documental presenta oportunidad de mejora debido a la ausencia de procedimientos, documentos y responsables para su cumplimiento.
Formular un plan de mejoramiento donde se plasmen las soluciones a las falencias encontradas en los procesos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir para disminuir la cartera vencida.	Documentación de los principales procesos y procedimientos para la aplicabilidad del proyecto.	A través del plan de mejoramiento se documenta y estandariza las soluciones a las problemáticas encontradas durante la investigación del proyecto.
Implementar el plan de mejoramiento a los procedimientos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir.	Socialización empresarial a los principales responsables de los procesos.	Se realiza la respectiva socialización del plan de mejoramiento incluyendo los procesos financieros que permiten solucionar la problemática identificada y medir su efectividad.

### 5.1 Desarrollo Objetivo Específico 1

- Realizar un diagnóstico inicial a los procesos contables y financieros que se llevaban a cabo en el departamento de cartera de la cooperativa Multiactiva Coasistir.

Se aplica el método inductivo descrito en el diseño metodológico, buscando recopilar información suficiente sobre la situación y ejecución actual de los procesos que serán más adelante evaluados como parte del resultado del diagnóstico inicial. Se realiza por medio de acompañamientos y visitas técnicas realizadas durante los meses de marzo y abril solicitando a los principales responsables de la ejecución de las funciones financieras los protocolos correspondientes a la solicitud y análisis de créditos de la cooperativa, así mismo, los demás archivos documentales directamente al área administrativa, con el fin de verificar el estado actual de las funciones complementarias.

En la recopilación de información de los procesos que se diagnostican, se utiliza como método la observación, este método que hace parte de las técnicas de información y de recolección de datos, consistió en el registro sistemático, válido y confiable de los diferentes comportamientos que presentaron durante el diagnóstico algunos miembros involucrados en los procesos financieros, como lo es la empatía hacia el observador por mejorar la efectividad en la ejecución de los mismos, otros comportamientos encontrados que se profundizarán más adelante son el temor al ser observados para evaluar la ejecución de sus funciones y procesos. Por último, se identificaron algunas propuestas y situaciones observables que a través de la agrupación de variables se integrarán en un conjunto de categorías y subcategorías. Para documentar las anotaciones y situaciones que se evidenciaron se utilizó como instrumento el diario de campo, donde se incluyeron descripciones del ambiente, mapas, diagramas, cuadros, esquemas y demás información valiosa que permitieron definir acciones de mejora a los procesos, tal y como se

estableció en el marco teórico del autor Deming, el cual establece en su primer objetivo del ciclo de mejoramiento continuo que se debe enfocar en dejar constancia del propósito de mejora, el cual en este caso para la cooperativa multiactiva Coasistir, representaría una mejora en los indicadores financieros, en la recuperación de cartera y estudio de créditos, esto se realiza con el fin de tener presente el camino que la organización deberá cumplir para mantener su horizonte en términos financieros a través del fortalecimiento de las variables que se presentarán en la herramienta de análisis y evaluación.

Para realizar el diagnóstico inicial a los procesos contables y financieros que se llevaban a cabo en el departamento de cartera de la cooperativa Multiactiva Coasistir se utilizó como herramienta de análisis y evaluación la Matriz de Evaluación de Factores Internos, este instrumento permite plasmar la situación actual de los principales factores que se integran en un completo análisis de las fortalezas y debilidades que se presentan en la organización. Realizar una auditoría interna enfocada en el área financiera es fundamental para tener una visión general de la empresa con respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos asignados, esto permite identificar en primera instancia el camino que se debe seguir antes de crear las planificaciones estratégicas necesarias para el crecimiento y el desarrollo de su actividad comercial.

Con el fin de asignar y evaluar las dimensiones correspondientes al departamento financiero se toma como referencia la teoría Gestión Estratégica del autor Fred R. David en la cual se establecen cinco pasos a seguir que permite que se integre y evalúe de forma integral los factores internos.

*Pasos para realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos.*

#### *1. Clasificar e identificar las fortalezas y debilidades*

En la búsqueda de las fortalezas internas de la cooperativa Multiactiva Coasistir se recopiló información por parte de los directivos a través de una encuesta de percepción en la cual consistía

en preguntar en qué son buenas y qué valor agregado logran identificar en los procesos que se ejecutan actualmente en el departamento financiero que les ofrecen a sus clientes en comparación con lo que ofrecen sus competidores. Como resultado, se logra identificar que las principales fortalezas que los directivos logran percibir es el cumplimiento y la pertinencia de los procesos, pues de este modo se asegura que para cada proceso exista un responsable de su cumplimiento, teniendo la pertinencia adecuada al perfil del cargo asignado.

Para identificar las debilidades que se presentan en los procesos financieros, los directivos de la cooperativa clasifican en oportunidades de mejora las dimensiones correspondientes a la documentación de los procesos y la claridad en la ejecución, esto se puede identificar debido a la carencia de información correspondiente al mejoramiento continuo en los procesos, así mismo, se puede ver cómo podrían mejorar y qué es lo que actualmente no funciona de manera óptima, para qué al incorporar acciones de mejora en los elementos que están más desarrollados en la competencia, como acreditaciones en procesos relacionados a normatividades internacionales de alta calidad.

De este modo, se establecen cinco dimensiones correspondientes a las fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos contables y financieros, dados por la asignación de responsables, el cumplimiento, pertinencia, claridad en la ejecución de los procesos y la documentación de los procedimientos.

## *2. Asignación del peso a las variables establecidas*

Para fijar el peso con el que serían evaluadas las dimensiones correspondientes del departamento financiero, se tiene en cuenta la importancia que cada variable tiene con respecto a los objetivos financieros de la organización, de este modo, al ser cinco variables, se asigna el

mismo peso a cada una de forma equitativa para garantizar que todas mantengan un equilibrio al ser evaluadas y no presenten desviaciones entre dimensiones.

### 3. Asignar calificaciones

Al momento de asignar la calificación se establece en una escala de 1 a 5 siendo el número cinco el más alto con respecto al mayor nivel frente a las demás variables. Estas calificaciones corresponden a un promedio entre las asignaciones de los principales involucrados en los procesos, los directivos y el autor de la investigación.

### 4. Realizar los cálculos y recopilar información

#### *Procedimiento final*

Enfocándose en asignar una calificación integral a los procesos, el nivel de cumplimiento y la demás información que se logró recopilar en el diario bajo la percepción del investigador y de los encargados del área, se establecieron cinco variables, cada una con un peso igual sobre las demás y seleccionadas bajo estándares de calidad y mejora continua según los referentes utilizados como apoyo, las variables seleccionadas son: cumplimiento, pertinencia, claridad en la ejecución, documentación. La calificación asignada corresponde al nivel de cumplimiento que se logró percibir durante el desarrollo del diagnóstico, así mismo, se procede a socializar los resultados con los jefes de área, a continuación, se muestran los resultados:

**Figura 6.** *Matriz EFI*

MATRIZ EFI		
Variable	Peso	Calificación
Cumplimiento	1	4
Pertinencia	1	3
Claridad en la Ejecución	1	3
Documentación	1	3
Asignación de responsables	1	2
<b>Promedio ponderado</b>	<b>3,0</b>	

Dados los resultados anteriores, se intervienen las cinco dimensiones propuestas, esto con el fin de cumplir con los objetivos de mejoramiento continuo en la organización y para fortalecer la dimensión que mayor calificación obtuvo. De este modo, en la documentación de los procesos y propuesta de acciones de mejora será fundamental establecer e integrar las variables de cumplimiento, definiendo periodicidad o frecuencia, la pertinencia que tiene el proceso en los objetivos organizacionales, la asignación de quién deberá cumplir estas funciones y bajo qué nivel de claridad se encuentra la persona que ejecuta el proceso. Integrando estas variables se inicia con la base del plan de mejoramiento de los procesos contables y financieros de la cooperativa.

Como se ha mencionado anteriormente, las oportunidades de mejora que se han identificado en el desarrollo de la investigación, logran sentar las bases para la construcción de procesos robustos y claros que permitan a los colaboradores que se le ha asignado las responsabilidades correspondientes al estudio de crédito y gestión de cartera, ejecutar los procesos de forma correcta, teniendo claridad en la información que recibe a través de capacitaciones o socializaciones empresariales.

**Figura 7.** *Clasificación de variables*

<b>Variable</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Intervención</b>
Cumplimiento	Fortaleza	Se establece el plan de mejoramiento para continuar con el cumplimiento establecido.
Pertinencia	Oportunidad de mejora	Se estructuran los procesos según la pertinencia con cada cargo.
Claridad en la ejecución	Oportunidad de mejora	Socialización e inducción a nuevos procesos y procedimientos.
Documentación	Oportunidad de mejora	Se documentan procesos de forma digital y con diagramas de procesos para su socialización.
Asignación de responsables	Oportunidad de mejora	Se asignan responsabilidades a los cargos que pertenecen al departamento contable y financiero.

## 5.2 Desarrollo Objetivo Específico 2

- Identificar falencias a los procesos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir

Durante el diagnóstico inicial realizado al departamento contable, se logra identificar que la mayor parte de las inconformidades presentadas por los usuarios tienen que ver con la efectividad en la respuesta a sus peticiones, es por esto que se decide en primera instancia, abordar las problemáticas desde el servicio al cliente, hasta innovar en el desarrollo de procesos y procedimientos acordes a los objetivos establecidos. A continuación, se presentan las principales falencias en las responsabilidades del departamento contable estableciendo las alternativas para dar solución, de igual forma, desde el servicio al cliente a los usuarios se integran las mejoras que serán incluidas en el plan de mejoramiento.

### *Canales de comunicación y transferencias bancarias*

Se logra identificar que las transferencias bancarias en la cooperativa presentan una oportunidad de mejora en la variedad de canales de comunicación y cuentas bancarias, de este modo, los clientes se debían ajustar a la cuenta principal que la cooperativa contaba para efectuar sus transferencias. Dando respuesta a esta inconformidad presentada por los clientes durante la pandemia, se decide indagar el medio bancario más utilizado por los usuarios, que en el mayor de los casos fue el banco Bancolombia, en conformidad a lo anterior se decide que la apertura de la cuenta de Bancolombia brindaría a los usuarios un nuevo canal bancario para efectuar sus pagos, ya que, por efectos de la *pandemia*, manifestaban no poder acercarse de forma presencial a la cooperativa. La organización establece como medios bancarios para sus transferencias los bancos Caja Social, Davivienda y Bancolombia.

### *Gestión documental*

La gestión documental es un factor determinante que permite a la organización un control efectivo de sus bases de información, al momento de realizar la presente investigación se logra identificar que se no desarrollaba de la forma más efectiva debido a la carencia de un manejo de la información contable según un orden determinado que permita su fácil acceso y gestión por parte de los responsables de la documentación, así mismo, la falta de control y asignación de responsables imposibilita que se lleve un registro de inconformidades o errores en la ejecución y búsqueda de funciones e información.

Los colaboradores del área financiera que solicitaban algún documento para desarrollar sus funciones en la mayor parte de los casos, al no haber un responsable de la gestión documental, debían de dejar su puesto de trabajo para efectuar la búsqueda de los documentos solicitados.

Como principal solución se establece un orden de menor a mayor según el registro del pagaré del negocio, esto permite el fácil acceso a la información, la cual estará integrada en un índice que de igual forma, permite visualizar en una base de datos de Excel, el estado del negocio y demás datos que se controlan desde el departamento jurídico, los cuales son responsables de establecer el estado y vigencia del crédito. Por último, los nuevos negocios efectuados se escanean junto con todos los documentos que son realizados por el comportamiento del crédito (prejurídicos, embargos, levantamientos de embargos, paz y salvos) Con el fin de llevar una nueva base de datos de forma digital y continuar con el mejoramiento en la actualización e innovación de los procesos contables.

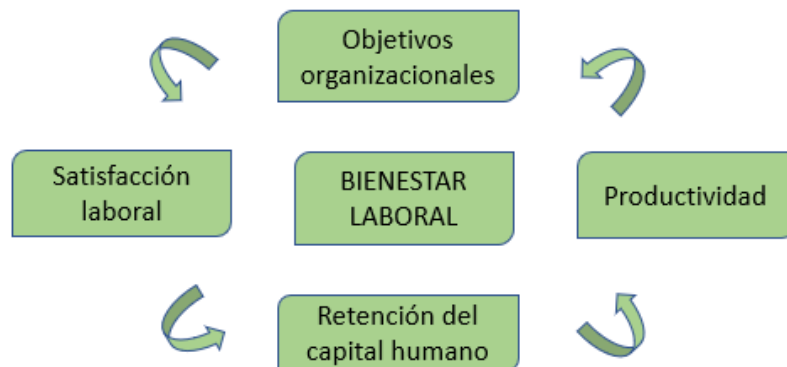
### *Bienestar laboral*

Un aspecto importante a considerar durante el diagnóstico inicial que se presenta en los colaboradores de la organización es el bienestar laboral, dado que no se tiene en cuenta el

desarrollo de actividades que permitan a los colaboradores desempeñar sus funciones en mejores condiciones, se decide intervenir e incluir a través del plan de mejoramiento actividades relacionadas al bienestar laboral, permitiendo que los colaboradores realicen pausas activas durante la ejecución de sus funciones e incentivando la satisfacción laboral a través de la identificación de necesidades y oportunidades de mejora que se puedan presentar, este proceso también ayuda a incrementar la confianza en las propias capacidades de los colaboradores.

Así mismo, los jefes y los directivos de la cooperativa conscientes de esta realidad y por ello, cada día prestan más atención a las necesidades de sus trabajadores para que éstos puedan desarrollar mejor sus funciones y actividades en la empresa. De este modo y en cumplimiento al plan de mejoramiento, los colaboradores presentan un papel fundamental en la productividad que se espera conseguir, siendo el bienestar laboral la principal fuente de reconocimiento no financiero que la organización puede intervenir para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Figura 8.** *Ciclo del bienestar laboral*



### *Políticas empresariales*

Las políticas empresariales son un conjunto de acciones direccionadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, siendo uno los pilares más importantes en las entidades ya que se

establece una estructura que permite que la toma de decisiones sea la más acertada en las empresas, trayendo como resultado que las políticas sean favorables, con una guía clara y concisa que sirve de ayuda a cualquier persona de la organización cuando va a tomar una decisión y presentan una opinión objetiva sobre algún procedimiento o decisión que quieran determinar, así mismo, se puede considerar que es un ruta que la organización deberá cumplir para hacer frente a los objetivos de la empresa, se pudo observar que en las cooperativas se tenían políticas pero no se encontraban establecidos los diferentes procedimientos de las entidades, como consecuencia se realizan malas interpretaciones al tomar decisiones erradas, finalmente se logra inferir a través del diagnóstico realizado que todas las personas de la organización desconocían las demás políticas de los diferentes procesos que ellos no ejecutaban lo que hacía dar información erradas a las partes interesadas.

#### *Cientes problema*

En las cooperativas se logra identificar que el mayor porcentaje de los clientes son personas que no están acostumbradas a llevar un manejo apropiado en sus finanzas, presentando de este modo, atrasos en el pago de sus obligaciones financieras. Otro factor que logra identificar en los clientes problema hace referencia al cambio que realizan de pagaduría constantemente y no lo reportan a las entidades, lo que retrasa la aplicación del cobro cooperativo, siendo esta una de las principales garantías que presentan las cooperativas cuando los clientes no cancelan las cuotas referentes al crédito solicitado, al momento de recaudar el dinero que fue prestado a sus asociado se genera un aumento de la cartera vencida, también son clientes que realizan acuerdos de pago que son incumplidos constantemente generando atrasos y acumulando cada vez más la cartera vencida, es por ello que se debe llevar un seguimiento pertinente en la gestión de cobranza acorde a las necesidades de las organizaciones financieras.

*Análisis crediticio*

Otro aspecto importante que se logra identificar en las falencias del porque las cooperativas presentan una cartera vencida elevada, se debe a que no cuenta con variables cuantitativas y cualitativas que le permita al analista de crédito identificar mejor cada cliente para poder realizar una colocación apropiada, que se adapte a las capacidades de pago y no todo lo contrario, que tenga una cuota mensual muy elevada que no son capaces de cumplir porque cuenta ya con unos gastos fijos que son primordiales antes de pagar el crédito solicitado, él analista solo se basa en su conocimiento de los comportamiento de créditos anteriores y las colillas de pago, lo que deja mucha información a la deriva, es por ello que se ve la necesidad de ayudar a las cooperativas a estructurar un análisis crediticio que le sirva de apoyo a la persona encargada de tomar esta decisión de la colocación, siendo la más importante porque se determina si se presta el dinero y hasta cuanto monto se le puede prestar según su capacidad de pago.

**5.3 Desarrollo Objetivo Específico 3**

- Formular un plan de mejoramiento donde se plasmen las soluciones a las falencias encontradas en los procesos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir para disminuir la cartera vencida.

Luego de establecer las principales falencias que se identificaron en el desarrollo del diagnóstico a los procesos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir y gracias a un estudio realizado por el señor Mark Schreiner se logra determinar que la Cooperativa Multiactiva Coasistir y la Cooperativa de Aportes y Créditos Compartir debe contemplar en sus soluciones a las principales problemáticas financieras, un sistema de Scoring, el cual se refiere a la utilización de un desempeño y características que

presentaron nuestros clientes en el pasado para luego tomarlas como referencia para los nuevos préstamos que se realizaran en el futuro. Esto se basa en lo que consideraría un analista de crédito cuando va aceptar o denegar un crédito, porque gracias a su experiencia en analizar los comportamientos de los clientes en el pasado que se les otorgó un crédito la toma de guía para saber si el cliente nuevo será viable o no para el crédito a otorgar, esto se consideraría como scoring solo que es implícito y subjetivo. También se puede considerar la aplicación de scoring cuando un prestamista determina la política que no renovará créditos a clientes viejos que tuvieron una mora mayor a 90 días en su préstamo anterior, es por eso que se puede considerar que es una práctica que se viene realizando desde tiempos antiguos, aunque puede sonar nuevo el término en finanzas.

Así mismo, se logra identificar que la estructura de variables que se establecen en el estudio crediticio que se realiza a los clientes para la aprobación del crédito carece de información que le permita calificar o tomar la decisión de la aprobación del crédito efectivamente, es por esto que en primera instancia se modifica la estructura de variables el cual es entregado en un documento de Excel para facilitar el cálculo de los puntajes obtenidos en cada variable para el titular del crédito y su codeudor respectivamente. En cuanto a la capacidad de pago del titular de crédito se identifica que no se encuentra una herramienta que permita clasificar según el nivel de ingresos, el valor de la cuota teniendo en cuenta el porcentaje o capacidad de pago y los meses en los que va a diferir el crédito.

#### *Formulación plan de mejoramiento*

- Políticas de crédito Cooperativa

*Objetivos:* Otorgar créditos a un asociado que no presente compromisos financieros, la ventaja de las cooperativas es que tiene prioridad sobre cualquier otro descuento excepto por demanda judicial, por alimentos o por otra cooperativa.

1. Negar el crédito a una persona que, por falta de herramientas no se le brinda, teniendo capacidad de pago y de descuento.

*Políticas:*

Entre las políticas de estudio de crédito y gestión del cobro, se muestran a continuación los principales factores determinantes en cada proceso, para visualizar las políticas en su totalidad, Ver Apéndice A: Políticas de crédito y gestión del cobro

*Políticas de crédito*

- El solicitante debe cumplir la regla 4 a 1, es decir, el endeudamiento debe ser máximo un 25% del valor salarial.
- La cuantía mínima es de \$500.000 y la máxima es de \$6`000.000(variará cada 2 años según el IPC y SMMLV)
- Créditos mayores de 3`500.000 deberán presentar Dos (2) codeudores.

*Políticas de cobro*

- Cobro persuasivo: es realizado por los gestores de cartera a los asociados a través de mensajes de texto, correo electrónico o llamada telefónica durante los 0 días de mora hasta máximo 40 días calendarios.
- Cobro pre jurídico: es realizado por los gestores de cartera y el coordinador de cartera a los asociados (titular y codeudor), a través de mensajes de texto, correo electrónico, llamadas telefónicas y cartas al lugar de residencia durante los 41 días hasta máximo los 70 días de mora.
- Cobro por embargo cooperativo: es realizado por los gestores de cartera y el coordinador de cartera a los asociados (titular y codeudor), a través de llamadas telefónicas, correo

electrónico y carta a la pagaduría para activación por descuento de nómina a los asociados durante los 71 días hasta los 110 días de mora.

- Cobro por embargo judicial: es realizado por el coordinador de cartera y los abogados a los asociados (titular y codeudor) siendo aprobado por el gerente.

Para garantizar el correcto desarrollo de las actividades establecidas en cada proceso, se diseña un diagrama para cada proceso intervenido, esto con el fin de entregar a la organización una ilustración que permita mantener el horizonte sobre el cual se deben ejecutar, junto con cada función asignada a cada perfil de cargo. Así mismo, al contar con una ilustración fácil de comprender, el colaborador podrá visualizar en cualquier momento si llegase a tener alguna duda, incorporando del mismo modo las consecuencias que traería el incorrecto desarrollo de las actividades correspondientes al estudio de crédito y gestión de cartera.

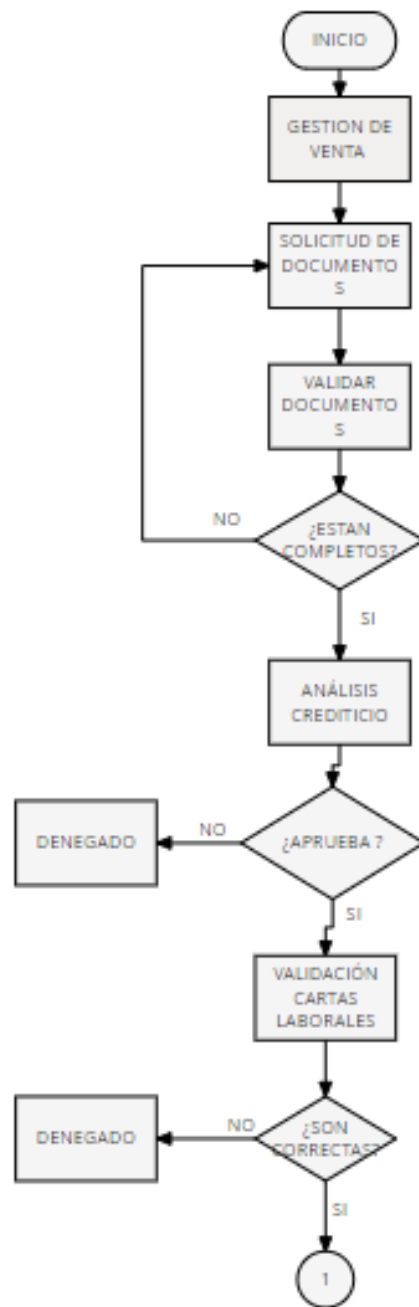
**Figura 9.** *Proceso de mejoramiento*



Durante la identificación de las oportunidades de mejora, en las actividades del diseño del plan de mejoramiento, se logra identificar y clasificar las principales variables en términos contables y en términos de mejoramiento de procesos, de este modo, en la aplicación y desarrollo de cada variable, se asigna según la pertinencia que tenga con cada objetivo establecido y con cada responsable para su cumplimiento, actividad que se ejecuta en la socialización empresarial.

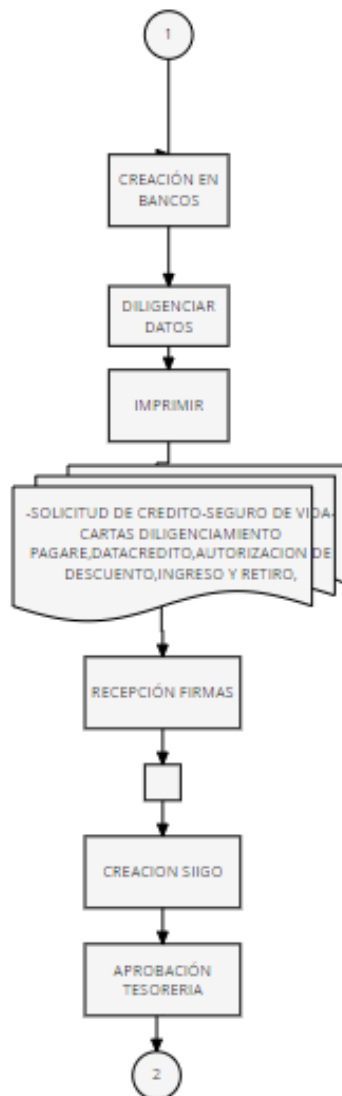
A continuación, se presentan los principales diagramas de proceso en forma de ilustraciones entregadas a la organización en el plan de mejoramiento:

**Figura 10.** *Diagrama Gestión de Venta*



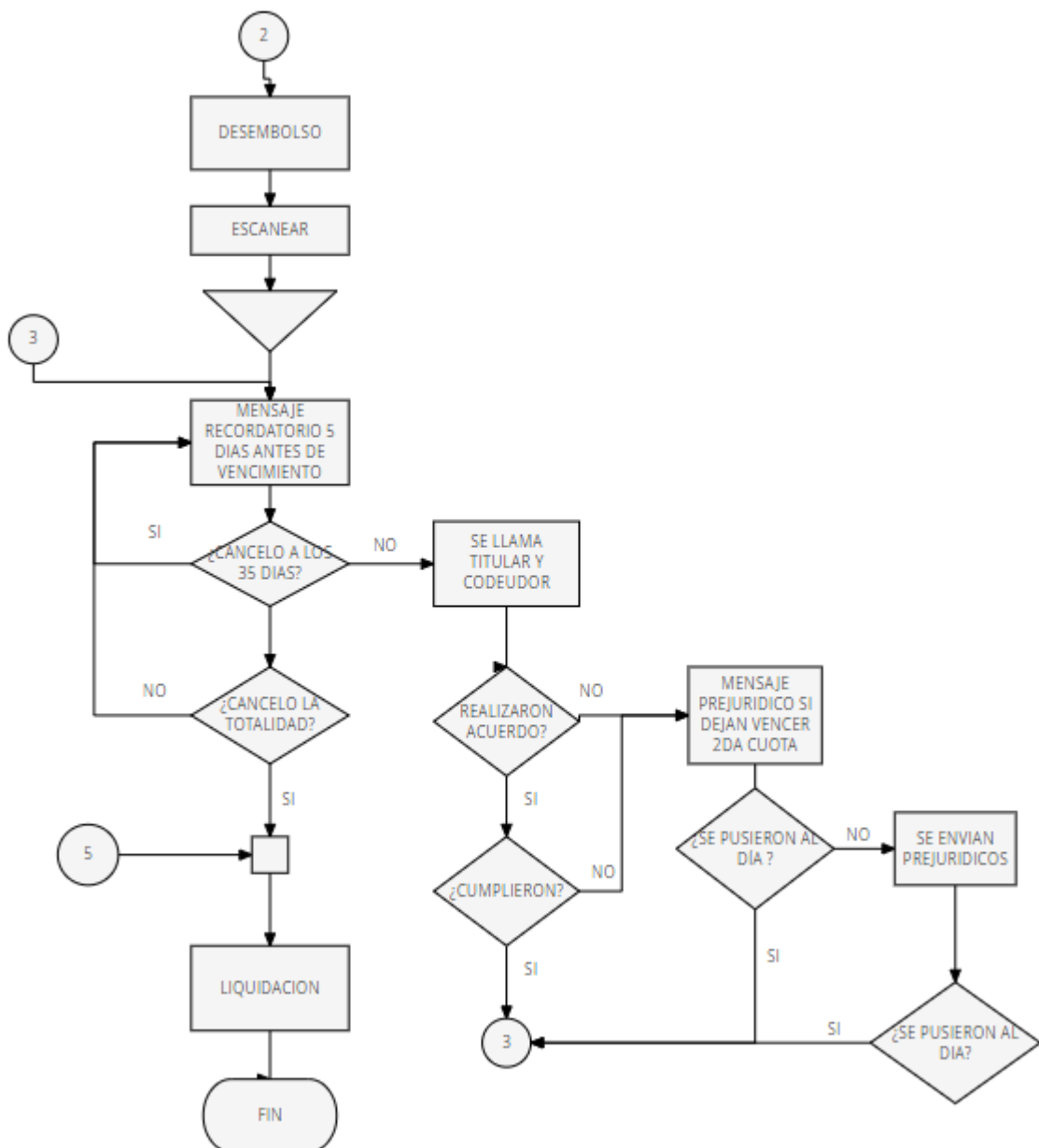
En la elaboración del diagrama correspondiente al proceso de gestión de venta, se logra identificar la importancia de la recolección de la información adecuada que debe cumplir cada cliente con respecto al análisis crediticio y demás documentación, a través de la integración de estas variables de esto, se logra determinar la aprobación o negación del crédito solicitado por el nuevo cliente.

**Figura 11.** *Diagrama Gestión creación en Bancos*



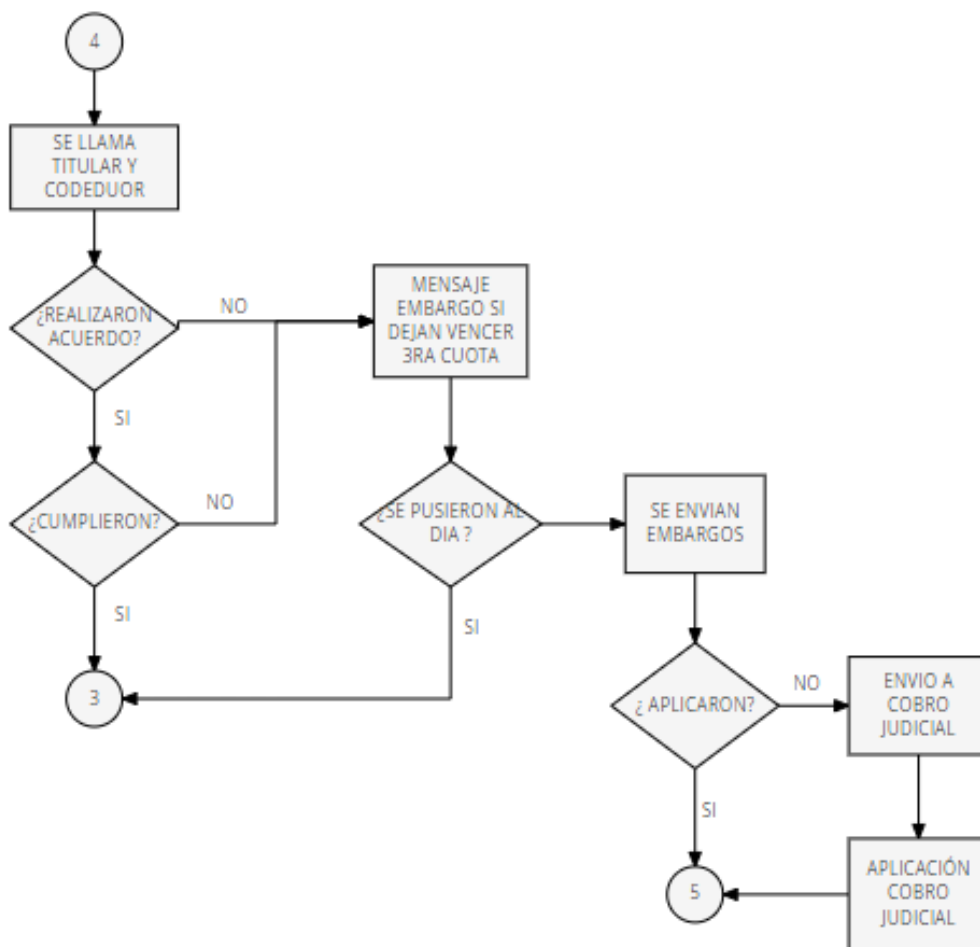
En este procedimiento la información recopilada se diligencia para la creación en bancos, seguido de los demás requerimientos exigidos en la solicitud del crédito, el cual le permitirá a la organización mantener la ruta adecuada en la gestión de la aprobación o negación del crédito por parte de la tesorería del banco, cumpliendo a cabalidad con las demás variables de estudio establecidas por parte de los bancos.

**Figura 12.** Diagrama Gestión del desembolso



El diagrama correspondiente a la gestión del desembolso permite visualizar los diferentes factores que se pueden presentar al momento de la gestión de la cobranza, estableciendo las principales acciones que se deben tomar, es necesario cumplir a cabalidad cada fecha y plazo estipulado para que de este modo se garantice que el cumplimiento de la metodología de la cobranza establecida como acción de mejora continua se efectúe por parte de la organización correctamente, en relación a los procesos financieros.

**Figura 13.** Diagrama Gestión de la cobranza



La gestión de la cobranza inicia cuando se identifica que el cliente no ha cumplido con los pagos establecidos en las fechas acordadas, en este momento se aplica la metodología de cobranza propuesta en la cual se contacta vía telefónica y electrónica al titular del crédito y su codeudor, los cuales deben acordar una fecha de pago de sus obligaciones financieras, para que de este modo se logre evitar iniciar con el siguiente procedimiento relacionado con los cobros jurídicos y embargos por parte de los bancos.

En la formulación del plan de mejoramiento donde se plasman las soluciones a las falencias encontradas en los procesos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir con el fin de disminuir la cartera vencida y mejorar la gestión del crédito. Se inicia identificando las variables cuantitativas y cualitativas más apropiadas que nos den características que le sirvan a la persona encargada de realizar el estudio de crédito un apoyo para su análisis crediticio (scoring implícito y subjetivo), que posteriormente se le solicitarán a los nuevos clientes para que el analista cuente con este apoyo a la hora de tomar las decisiones, estas variables se empezarán almacenar en una base de datos para que después de dos años le sirva a la entidad crear un sistema de scoring más realista a su nicho de mercado gracias a la comparación de los diferentes comportamientos de pago con las variables que los clientes no están registrando en este periodo de tiempo y las necesidades que las entidades requieren.

A continuación, se evidencia la clasificación en categorías propuesta según el puntaje obtenido luego de haber sido calificado por el especialista en esta función de revisión, esto con el fin de dar valor a las variables cualitativas que representan un factor decisivo al momento de la aprobación del crédito

**Figura 14.** *Categorías de Riesgo*

% TOTAL PUNTOS %		43= 100%	Categoria	
90,70	100,00	( 39 - 43 )	A	Riesgo normal
79,07	88,37	( 34 - 38 )	B	Riesgo aceptable
67,44	76,74	( 29 - 33 )	C	Riesgo aprecible
55,81	65,12	( 24 - 28 )	D	Riesgo significativo
0,00	53,49	( < 23 )	E	Riesgo de incobrabilidad

Esta clasificación permite agrupar en cinco diferentes categorías el nivel de riesgo que puede presentar un cliente según la calificación obtenida en las siguientes 8 variables cualitativas y cualitativas de indicadores socioeconómicos.

La primera variable socioeconómica cuantitativa es el promedio del nivel de ingresos del titular y codeudor, clasificados en 6 diferentes montos promedios en donde a mayor sea el nivel de ingresos, la calificación será favorable siendo 8 el máximo resultado.

**Figura 15.** *Clasificación promedio de ingreso neto*

1		Puntaje	PUNTAJE OBTENIDO
Ingreso Neto Total Titular Promedio			
PESOS	750.000-900.000	1	8
	901.000- 1.350.000	3	
	1.351.000-1.800.000	5	
	1.801,000-2.250	6	
	2.251-2.700	7	
	> 2.701	8	

El tipo de contrato es la segunda variable de tipo cualitativa que se establece como criterio de aprobación del crédito, en esta variable, un cliente que celebre un contrato de tipo indefinido o sea pensionado, tendrá una calificación más alta frente a los otros tipos de contrato.

**Figura 16.** *Clasificación tipo de contrato*

2		PUNTAJE OBTENIDO
Tipo de Contrato	Puntaje	
Pensionado/Jubilado	6	6
Término indefinido	5	
Término definido	3	
obra o labor	2	

La siguiente variable es de tipo cualitativa y califica al cliente según el tipo de vivienda en donde reside, si este cuenta con una vivienda propia, obtendrá una calificación superior frente a las viviendas arrendadas o familiares.

**Figura 17.** *Clasificación tipo de vivienda*

3		PUNTAJE OBTENIDO
Tipo de Vivienda	Puntaje	
Arrendada	2	6
Familiar	4	
Propia	6	

El número de personas a cargo que un cliente tenga, permite identificar la capacidad de asignación de sus recursos al pago de deudas crediticias, es por esto que un cliente que entre menos

personas a cargo tenga, obtendrá una calificación superior frente a otro con mayor número de personas a cargo.

**Figura 18.** *Clasificación número de personas a cargo*

4		Personas a Cargo		Puntaje	PUNTAJE OBTENIDO
Personas	1	3	3		
	2	2			
	3	1			
	≥ 4	0			

La variable 5 hace referencia a la antigüedad laboral del titular y el codeudor del crédito que se está solicitando, la capacidad de endeudamiento de una persona con mayor antigüedad en una organización es un factor decisivo para identificar la estabilidad salarial del cliente.

**Figura 19.** *Clasificación antigüedad laboral*

5		Antigüedad Laboral		Puntaje	PUNTAJE OBTENIDO
Años	<1	1	5		
	( 1 - 2 ]	2			
	( 2 - 3 ]	3			
	( 3 - 5 ]	4			
	> 5	5			

Dentro de la solicitud de crédito, el total de pasivos que un usuario tenga permite el cálculo de la siguiente variable cuantitativa, en donde se tiene en cuenta las obligaciones financieras del

cliente para determinar el % de endeudamiento, si el endeudamiento está por debajo del 50% el puntaje es 3 y si está por encima del 50% el puntaje es 1.

**Figura 20.** Clasificación obligaciones financieras

6			PUNTAJE OBTENIDO
Obligaciones Financieras	Monto \$	Puntaje	
SI	-		5
NO		5	
INGRESOS NETOS		(1-3)	
% ENDEUDAMIENTO	0%		

Un indicador socioeconómico como lo es el estrato social donde reside el cliente que solicita el crédito, permite establecer un criterio asociado al nivel de ingresos, en donde el mayor nivel será el que mayor puntaje obtenga.

**Figura 21.** Estrato social

7		Puntaje	PUNTAJE OBTENIDO
Estrato Social			
Estrato	1	1	5
	2	2	
	3	3	
	4	3	
	5	4	
	6	5	

Por último, la variable cuantitativa de la edad del solicitante y su codeudor permiten asignar un mayor puntaje a personas que tengan más de 40 años, suponiendo que estos son los que mayor capacidad de endeudamiento tienen.

**Figura 22.** *Edad*

<b>8</b>			
<b>Edad</b>		<b>Puntaje</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
<b>Años</b>	[18-25]	<b>1</b>	<b>5</b>
	[26.35]	<b>2</b>	
	[36 - 55]	<b>5</b>	
	( ≥56 - 69)	<b>4</b>	

### *Metodología de cobranza*

Para establecer las bases de las acciones de mejora se inicia con incorporar una metodología de cobranza que le permita a la cooperativa tener claros los criterios, pasos y procedimientos que deben cumplir los involucrados en el desarrollo de la gestión del crédito, esto con el fin de crear un procedimiento claro y ágil que tenga funcionalidad en la compañía. A través de esta herramienta ofimática entregada en Excel, se podrán visualizar seis procedimientos que se deberán cumplir en días establecidos para clientes nuevos, antiguos-morosos y clientes inactivos.

**Figura 23. Metodología de la cobranza**

<b>METODOLOGIA DE LA COBRANZA</b>		
<b>procedimiento</b>	<b>Dias</b>	<b>Cliente nuevo</b>
1	28	una (1) semana antes que se le vence la cuota, se envía mensaje recordatorio fecha de vencimiento titular.
2	35-45	Se llamará titular y codeudor , si contesta debe realizar acuerdo de pago. Si no contestan se enviara mensaje de texto y correo al titular y codeudor
3	55	Cinco (5) días antes del vencimiento de la segunda (2) cuota se informará a través de Correo electrónico sobre aviso iniciara de proceso prejuridico al titular y Codeudor.
4	65	= Despues de 5 dias de vencida la 2da cuota- se envia prejuridico titular y codeudor Correo electronico y fisico
<b>Nota:</b>		si cancela solo una (1) cuota y luego vuelve a incumplir dos (2) se envía prejuridico pero no se cobra si se queja (deben ser consecutivos) de lo contrario se cobrará. si no cumple acuerdo se realiza procedimiento 4
5	75	Se llamará titular y codeudor informando que presentan ya proceso prejuridico, se les informa que iniciará proceso de embargo, si no contestan se envía mensaje de texto Y correo electronico al titular y codeudor informando sobre proceso prejuridico e iniciará proceso de embargo.
6	95	= Despues de 5 dias de vencida la 3ra cuota- se envia Embargo a la pagaduria titular y si no aplica inmediatamente a la del codeudor
<b>Nota:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· A los 15 días de ser enviado el embargo la empresa deberá enviar respuesta de lo contrario se llama a la empresa para determinar que sucedió.</li> <li>· Si la pagaduría no responde o dice que no aplicaran embargo cooperativo se inicia proceso judicial.</li> </ul>
<b>Cliente antiguo-moroso:</b>		
Se deben aplicar los pasos anteriores a partir del procedimiento 2, solo que no debemos permitir que se atrase nunca, en caso de que esto suceda iniciaran los procesos.		
<b>Cliente inactivo:</b>		
Son todos los asociados que presentan embargos cooperativos, judiciales o judiciales en espera.		

Así mismo, complementando la metodología de la cobranza, se incluye en la herramienta siete momentos en los cuales se deberán incluir estos mensajes en los diferentes medios que se opten para notificar a los clientes, mensajes de voz, textos y emails son los principales medios de envío que la cooperativa utiliza para la cobranza, a continuación, se muestran los diferentes momentos y mensajes establecidos en el entregable.

Figura 24. Mensajes de recordatorio y cobranza

MENSAJES DE CORREO ELECTRONICO Y TEXTO		DIAS		
Recordatorio vencimiento de cuota	Cordial Saludo, Ser Libres y su Cooperativa <b>Coompartir</b> le Recuerda: Su cuota vence el proximo 10 de mayo. Que tenga un buen día	28		
	Cordial Saludo Sr , Ser Libres y su Cooperativa <b>Coompartir</b> le Recuerda: su Cuota venció el día 10 de Mayo . Los invitamos a pagar su cuota y evitar cobros adicionales. Que tenga un buen día.Si ya cancelo su cuota hacer caso omiso a este mensaje.	35-45		
	Cordial Saludo Sr Juan, Ser Libres y su Cooperativa <b>Coompartir</b> le Recuerda: su Cuota numero DOS(2) en atraso vencerá el día 12 de julio . Los invitamos a pagar sus cuotas en atraso y evitar cobros adicionales. Si ya cancelo su cuota hacer caso omiso a este mensaje.Que tenga un buen día.			
Cuota en atraso	Cordial saludo Sr ...y Codeudor, Ser Libres y su Cooperativa <b>Coompartir</b> le informa: su Cuota venció el día 11 de <b>Junio</b> , . Los invitamos a pagar su cuota en atraso y evitar cobros adicionales ya que si antes del 11 de <b>Julio</b> no cancelan se iniciará proceso <b>Prejuridico</b> . Si ya realizó el pago de su cuota hacer caso omiso a este mensaje.Que tenga un buen día.			
Iniciara proceso Prejuridico	Cordial saludo <b>Sr... y Codeudor....</b> Ser Libres y su Cooperativa <b>Compartir</b> le informa: Su crédito presenta UNA(1) cuota en atraso y el próximo 10 de mayo su cuota número DOS(2) en atraso, se iniciará proceso <b>PREJURIDICO</b> . Los invitamos a pagar su saldo en Mora y evitar cobros adicionales. Si ya cancelo su saldo en mora hacer caso omiso a este mensaje. Que tenga un buen día	55		
	Cordial saludo <b>Sra Kelly Vargas y Codeudora Cesar Robles</b> Ser Libres y su Cooperativa <b>Compartir</b> le informa: Su crédito presenta DOS(2) cuotas en Mora con 69 días de atraso , se iniciará proceso <b>PREJURIDICO</b> . Los invitamos a pagar su saldo en Mora y evitar cobros adicionales. Si ya cancelo su saldo en mora hacer caso omiso a este mensaje. Que tenga un buen día.			
iniciara proceso de embargo	Cordial saludo <b>Sra ... y Codeudora ...</b> Ser Libres y su Cooperativa <b>Compartir</b> le informa: Su Crédito presenta DOS(2) cuotas en atraso y el próxima 10 de mayo su cuota número TRES(3), se iniciará proceso de <b>EMBARGO</b> debido al incumplimiento y la morosidad de sus cuotas. Los invitamos a pagar su saldo en mora y evitar cobros adicionales. Que tenga un buen día.	75		
iniciara proceso judicial	Cordial saludo Sr <b>Titular....</b> Ser Libres y su Cooperativa <b>Compartir</b> le informa: su crédito se encuentra en proceso de <b>EMBARGO</b> e iniciara proceso <b>JUDICIAL</b> . Los invitamos a pagar su saldo en mora y evitar cobros adicionales. Que tenga un buen día	125		
	➤ Cordial saludo Sr <b>Codeudor....</b> Ser Libres y su Cooperativa <b>Compartir</b> le informa: su crédito se encuentra en proceso de <b>EMBARGO</b> e iniciara proceso <b>JUDICIAL</b> . Los invitamos a pagar su saldo en mora y evitar cobros adicionales. Que tenga un buen día.			
ultima cuota	Cordial saludo Sr... , Ser Libres y su Cooperativa <b>Compartir</b> le informa: su crédito presenta la <b>última</b> cuota a pagar el día 10 de mayo, si desea realizar otro crédito no dude en comunicarse con nosotros para colaborarle. Gracias por realizar tus pagos.Que tenga un buen día.			
incumplimiento	Cordial saludo Sr y Codeudor, Ser Libres y su Cooperativa <b>Compartir</b> le informa: Incumplimiento en su <b>COMPROMISO</b> para el día 10 de Mayo. Si ya realizo el pago haga caso omiso a este mensaje.Que tenga un buen día.			
INFORMACION A LOS NUMEROS	<b>6802646</b>	<b>3165315471</b>	<b>3162694299</b>	<b>3188896275</b>

### Gestión de la cartera

Con el fin de intervenir en la comunicación interna de la cooperativa, se realiza como entregable una herramienta ofimática en la cual se busca mejorar la comunicación y ejecución de los procesos entre los cargos de gestión de cartera y coordinador de crédito y cartera. La

herramienta se entrega en el Excel y permite a los involucrados visualizar a través de colores establecidos, el estado del proceso para agilizar acciones jurídicas en los casos que se requiera. Las tonalidades verde claro y oscuro establecen el criterio de iniciar los cobros pre jurídicos de haberse cumplido los términos establecidos, la tonalidad roja indica que se debe iniciar el proceso de embargo, por último, la tonalidad amarilla se establece cuando se llega a un acuerdo con los clientes.

**Figura 25. Herramienta de gestión de cartera**

PAGARE	COMPROMISO	TIT CONTESTA	TIT NO CONTESTA	ACUERDO	COD CONTESTA	COD NO CONTESTA	MSJ TIT	MSJ COD	CORRE
3694	27/7 COD CONTESTA-SE LE DA INFORMACION DEL CREDITO				X				
3990	27/7 SE ENVIA MENSAJE TIT-R						X		
3823	27/7 TIT CONTESTA-COMPROMISO CANCELAN 2 CUOTAS EL MIERCOLES 29 DE JULIO POR 726.000	X		X					
3854	27/7 TIT NO CONTESTA- MENSAJE DE VOZ-P Y SE ACTIVARA EMBARGO EL 8/8-SE LE INFORMA AL CODEUDOR		X				X		
3521	27/7 SE ENVIA MENSAJE TIT- SEACTIVA EMBARGO-SE ENVIA MENSAJE COD-SE ACTIVA EMBARGO						X	X	
3909	27/7 TIT CONTESTA- COMPROMISO- CANCELA 2 CUOTAS ANTES DEL 6/8- POR 735.000-DE NO SER CUMPLIDO SALE EMBARGO COMPROMISO A PARTIR DE SEPTIEMBRE CANCELA LA CUOTA Y ABONA LA VENCIDA PARA PONERSE AL DIA	X		X					
3920	27/7 SE ENVIA MENSAJE TIT-SE ACTIVARA EMBARGO- SE ENVIA MENSAJE COD-SE ACTIVARA EMBARGO						X	X	
3752	27/7 SE ENVIA MENSAJE TIT- SEACTIVA EMBARGO-SE ENVIA MENSAJE COD-SE ACTIVARA EMBARGO						X	X	
3751	27/7 SE ENVIA MENSAJE TIT-SE ACTIVA EMBARGO- SE ENVIA MENSAJE COD- SE ACTIVARA EMBARGO						X	X	
3832	27/7 SE ENVIA MENSAJE TIT-R						X		
3932	27/7 SE ENVIA MENSAJE TIT-SE ACTIVA EMBARGO-SE ENVIA MENSAJE COD-SE ACTIVARA EMBARGO						X	X	
3777	27/7 SE ENVIA MENSAJE TIT-SE ACTIVA-PREJURIDICO-SE ENVIA MENSAJE COD-SE ACTIVA PREJURIDIC						X	X	
3780	27/7 SE ENVIA MENSAJE TIT-R						X		
3438	27/7 SE ENVIA MENSAJE TIT-R						X		

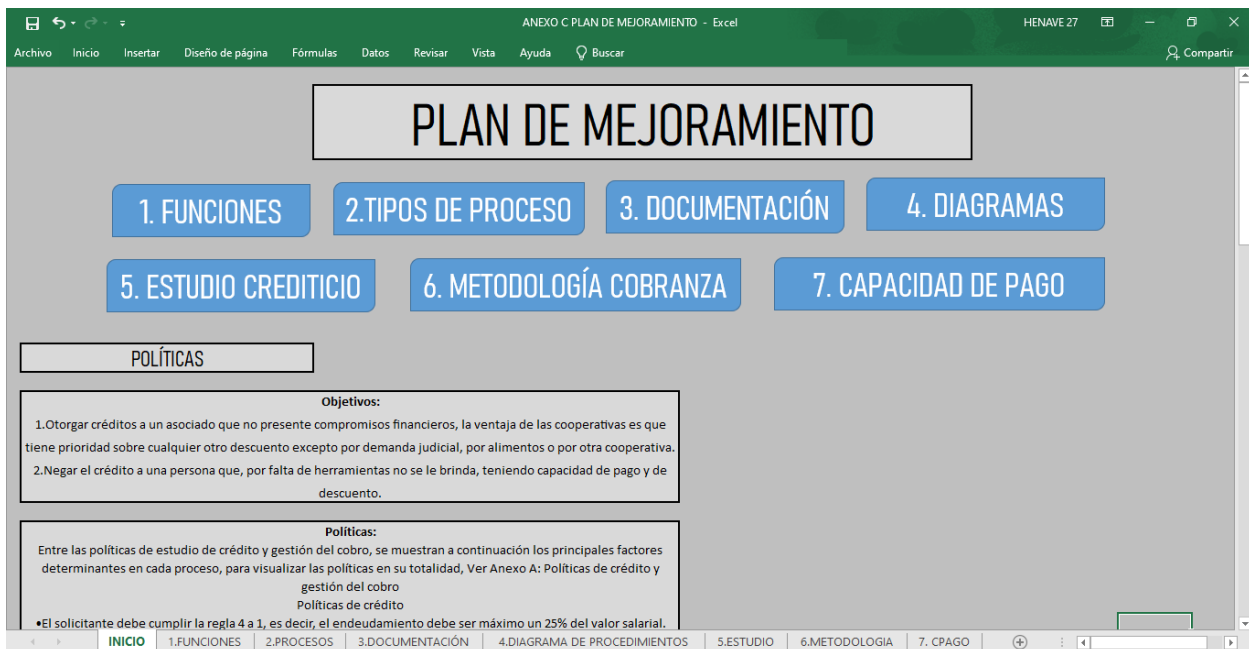
Para mejor visualización de la herramienta de gestión de cartera, se podrá encontrar en los Apéndices del proyecto. Ver Apéndice B Herramienta de gestión de cartera.

#### 5.4 Desarrollo Objetivo Específico 4

- Implementar el plan de mejoramiento a los procedimientos contables y financieros del departamento de cartera de la Cooperativa Multiactiva Coasistir.

El principal objetivo del plan de mejoramiento a los procesos contables y financieros de la cooperativa Coasistir, consistió en implementar acciones de mejora a las funciones que actualmente se ejecutan en el departamento como las que se pudieron ver en el objetivo anterior, principalmente se asignó un responsable para su cumplimiento, asegurando que tenga claridad en los involucrados que hay en la función que deberá cumplir, esto con el fin de evitar retrasos e incorrectas ejecuciones en las responsabilidades de los cargos asignados. Así mismo, luego de establecer el cargo responsable, se identifica el tipo de función que está realizando, si es estratégica, operativa o de soporte, el cargo que ocupa el responsable, la descripción de la función y el departamento al que pertenece.

**Figura 26.** *Plan de mejoramiento funciones y procesos*



Para mejor visualización de la herramienta de plan de mejora, se podrá encontrar en los apéndices del proyecto Ver Apéndice C Plan de mejora funciones y procesos. En esta herramienta

se logra integrar las diferentes acciones que se han establecido, del mismo modo, la herramienta permite que sea fácil la interacción a las actividades mediante el uso de vínculos que dirigen al usuario hacia la información que desee conocer del plan de mejoramiento.

Finalmente, cumpliendo con la premisa del ciclo Deming en donde la mejora continua es un objetivo alcanzable y medible para las organizaciones., se establecen tiempos de ejecución a los procesos contables y financieros con el objetivo de cumplir a cabalidad y en búsqueda de la mayor eficiencia posible.

**Figura 27.** *Tiempos y etapas de los procesos contables y financieros*

TIEMPO	1DIA	1H+1H	1 DIA-1H	20M-1H	30M-20M-10M-5M		
ETAPA	1	2	3	4	5	6	7
PROCESO	GESTION DE VENTA DE PRESTAMO	SOLICITUD DE CREDITO	AUTORIZACION POR CARTERA	AUTORIZACION POR TESORERIA	DESEMBOLSO	PAGOS SEGÚN AMORTIZACION	LIQUIDACION(SALDOS EN CEROS)
ENCARGADO	ASESORES	YULI	NORBERTO-YULI	NORBERTO	OMAIRA-YULI	DAVID-NESTOR-JAVIER	NESTOR-PAOLA
MEJORA	CRM	DOCUMENTOS-CAMBIO EN EL FORMULARIO DE SOLICITUD - DOCUMENTOS ESCANEADOS AL CORREO-CRM	CRM-SCORE ANALITICO	NUEVAS VARIABLES PARA ANALISIS-CAPACIDAD DE PAGO MENSUAL-CRM	TRANSACCION	CAMBIO EN LA METODOLOGIA DE COBRANZA-INFORME DIARIO DE LA GESTION(AGILIZAR INICIO DE MEDIDAS CORRECTIVAS)-CAMBIO EN LOS TIEMPOS DE ENVOS DE PREJURIDICOS Y EMBARGOS-CRM	CRM

Definiendo los tiempos de ejecución en cada etapa del proceso, se asegura que no habrá retrasos en la ejecución, así mismo, al implementarse los tiempos, se cuenta con un indicador de medición que sentará las bases para evaluar a los colaboradores en determinado momento.

*Gestión de venta de préstamo:* Se cuenta con asesores externos a la entidad los cuales deben enviar un correo de solicitud con los datos del cliente para iniciar el proceso de crédito, si los clientes son externos se solicitará al responsable asignado, la información correspondiente.

*Solicitud de crédito:* Los clientes o asesores deberán subir los archivos solicitados para establecer el titular del crédito e información que se deberá incluir como codeudor (certificación laboral, desprendibles de pago de los últimos 3 meses, cédula al 150% y la factura del servicio público), los documentos serán escaneados y subidos a la plataforma del CRM para ser almacenados, en caso de que se acerquen directamente a la entidad, el responsable del proceso, será encargado de subirlos al CRM escaneados, posteriormente los clientes recibirán un correo el cual deberán diligenciar la información con las variables implementadas para luego ser anexadas al documento de aprobación crediticio. Para el cumplimiento de la solicitud del crédito se utiliza como principales recursos tecnológicos el computador y celular para realizar la gestión, junto con el recurso humano que serán los cargos asignados a ejecutar los procedimientos establecidos.

*Autorización por cartera:* El encargado del proceso determina que los datos sean verídicos a través de llamadas telefónicas a las pagadurías y a las referencias familiares alimentando la base de datos con la información del documento de aprobación crediticio que se encuentra en el CRM. Se realiza la confirmación de algunas variables que hacen falta por diligenciar en el documento de aprobación como lo son Fosyga, solicitado si se presenta Eps, la Rama Judicial para determinar si presenta procesos judiciales vigentes o no, y los aportes en línea para saber si se encuentra registrado en la pagaduría, por último, se ingresan los valores netos de los desprendibles de nómina alimentando el CRM. Para el cumplimiento de la solicitud del crédito, se utilizan como principales recursos tecnológicos el computador y celular para realizar la gestión, junto con el recurso humano que serán los cargos asignados a ejecutar los procedimientos establecidos.

*Autorización por tesorería:* A través del CRM, se calcula un puntaje asignado a las variables el cual permite saber en qué estado de riesgo está el cliente, como se observa en la de “Categorías de riesgo” (Ver Figura 14), posterior a esto, se determina el valor del monto que se le

puede prestar al cliente aplicando la política del 22% acompañado de la tabla de capacidad de pago que son de mucha ayuda para el analista tomar la mejor decisión de colocación.

**Figura 28.** *Cálculo del monto de aprobación*

MONTO APROBACION	MESES	VALOR CUOTA	NETO	\$NETO	CAPACIDAD DE PAGO	22%
\$ 1.000.000	24	\$ 89.889	1	\$ 877.000	\$ 192.940	
\$ 1.000.000	18	\$ 102.113	2	\$ 1.754.000	\$ 385.880	
\$ 1.000.000	12	\$ 128.602	3	\$ 2.631.000	\$ 578.820	
\$ 1.500.000	24	\$ 133.484	4	\$ 3.508.000	\$ 771.760	
\$ 1.500.000	18	\$ 151.819	5	\$ 4.385.000	\$ 964.700	
\$ 2.000.000	24	\$ 177.078	6	\$ 5.262.000	\$ 1.157.640	
\$ 1.500.000	12	\$ 191.553				
\$ 2.000.000	18	\$ 201.525				
\$ 1.000.000	6	\$ 212.496				
\$ 2.500.000	24	\$ 220.673				
\$ 2.500.000	18	\$ 251.232				
\$ 2.000.000	12	\$ 254.504				
\$ 3.000.000	24	\$ 264.267				
\$ 3.000.000	18	\$ 300.938				
\$ 3.500.000	24	\$ 307.862				
\$ 1.500.000	6	\$ 317.394				
\$ 2.500.000	12	\$ 317.455				
\$ 3.500.000	18	\$ 350.644				
\$ 4.000.000	24	\$ 351.456				
\$ 3.000.000	12	\$ 380.406				
\$ 4.500.000	24	\$ 395.051				
\$ 5.000.000	24	\$ 395.051				
\$ 4.000.000	18	\$ 400.350				
\$ 2.000.000	6	\$ 422.292				
\$ 3.500.000	12	\$ 443.357				
\$ 4.500.000	18	\$ 450.057				
\$ 5.000.000	18	\$ 450.057				
\$ 4.000.000	12	\$ 506.308				
\$ 6.000.000	24	\$ 525.834				
\$ 2.500.000	6	\$ 527.189				
\$ 4.500.000	12	\$ 569.259				
\$ 5.000.000	12	\$ 569.259				
\$ 6.000.000	18	\$ 599.176				
\$ 3.000.000	6	\$ 632.087				
\$ 3.500.000	6	\$ 736.985				
\$ 6.000.000	12	\$ 758.112				
\$ 4.000.000	6	\$ 841.883				
\$ 4.500.000	6	\$ 946.781				
\$ 5.000.000	6	\$ 946.781				
\$ 6.000.000	6	\$ 1.261.475				

SE DEBE SACAR UN PROMEDIO DEL NETO DE LOS TRES MESES QUE SE DILIGENCIARON EN LA SOLICITUD DE CREDITO

**Figura 29. Documento de aprobación crediticio**

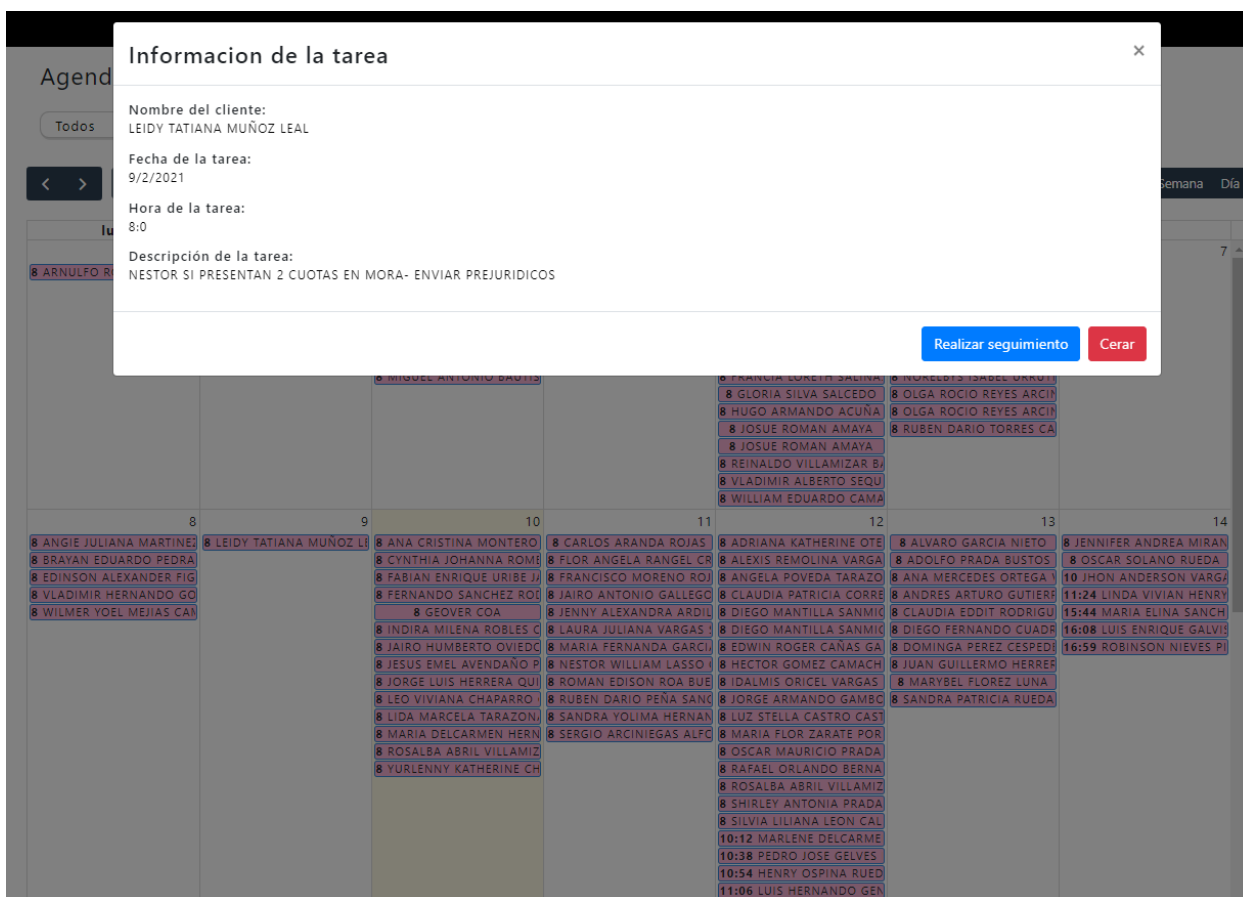
DOCUMENTO DE APROBACION CREDITICIO					
VALOR SOLICITUD		COMISIONISTA	DILIGENCIA CLIENTE	CEL	DILIGENCIA CLIENTE
<b>TITULAR:</b>		<b>CODEUDOR:</b>			
TIPO DE DOCUMENTO CC, RC, TI, CE, PAS	DILIGENCIA CLIENTE	TIPO DE DOCUMENTO CC, RC, TI, CE, PAS	DILIGENCIA CLIENTE		
NUMERO DE IDENTIFICACION	DILIGENCIA CLIENTE	NUMERO DE IDENTIFICACION	DILIGENCIA CLIENTE		
FECHA EXPEDICION DOC IDENTIFICACION(aa/mm/dd)	DILIGENCIA CLIENTE	FECHA EXPEDICION DOC IDENTIFICACION(aa/mm/dd)	DILIGENCIA CLIENTE		
NOMBRES	DILIGENCIA CLIENTE	NOMBRES	DILIGENCIA CLIENTE		
APELLIDOS	DILIGENCIA CLIENTE	APELLIDOS	DILIGENCIA CLIENTE		
LUGAR EXPEDICION DOC IDENTIFICACION	DILIGENCIA CLIENTE	LUGAR EXPEDICION DOC IDENTIFICACION	DILIGENCIA CLIENTE		
FECHA NACIMIENTO (dd/mm/aa)	DILIGENCIA CLIENTE	FECHA NACIMIENTO (dd/mm/aa)	DILIGENCIA CLIENTE		
TELEFONO FIJO	DILIGENCIA CLIENTE	TELEFONO FIJO	DILIGENCIA CLIENTE		
TELEFONO CELULAR	DILIGENCIA CLIENTE	TELEFONO CELULAR	DILIGENCIA CLIENTE		
EDAD	DILIGENCIA CLIENTE	EDAD	DILIGENCIA CLIENTE		
DIRECCION	DILIGENCIA CLIENTE	DIRECCION	DILIGENCIA CLIENTE		
BARRIO	DILIGENCIA CLIENTE	BARRIO	DILIGENCIA CLIENTE		
ESTRATO	DILIGENCIA CLIENTE	ESTRATO	DILIGENCIA CLIENTE		
CIUDAD	DILIGENCIA CLIENTE	CIUDAD	DILIGENCIA CLIENTE		
EMPRESA DONDE LABORA	DILIGENCIA CLIENTE	EMPRESA	DILIGENCIA CLIENTE		
SECTOR ECONOMICO	DILIGENCIA GERENCIA	SECTOR ECONOMICO	DILIGENCIA CLIENTE		
RAMA JUDICIAL	LISTA CHEK	RAMA JUDICIAL	LISTA CHEK		
FOSYGA	LISTA CHEK	FOSYGA	LISTA CHEK		
APORTES	LISTA CHEK	APORTES	LISTA CHEK		
<b>NOTAS:</b>		<b>NOTAS:</b>			
<b>INGRESOS:</b>					
Y.1	DILIGENCIA CAJA	Y.1	DILIGENCIA CAJA		
Y.2	DILIGENCIA CAJA	Y.2	DILIGENCIA CAJA		
Y.3	DILIGENCIA CAJA	Y.3	DILIGENCIA CAJA		
PROMEDIO MENSUAL NETO	SOFTWARE HACE EL PROMEDIO	PROMEDIO MENSUAL NETO	SOFTWARE HACE EL PROMEDIO		
VALOR PRESTAMOS BANCOS	DILIGENCIA CLIENTE	VALOR PRESTAMOS BANCOS	DILIGENCIA CLIENTE		
EMBARGOS		EMBARGOS			
SERVICIOS		SERVICIOS			
<b>CERTIFICACION LABORAL:</b>					
APLICAN LEY 73	LISTA CHEK	APLICAN LEY 73	LISTA CHEK		
TIPO DE CONTRATO (PENSIONADO, TERMINO INDEFINIDO)	LISTA CHEK	TIPO DE CONTRATO (PENSIONADO, TERMINO INDEFINIDO)	LISTA CHEK		
FECHA DE INICIO	LISTA CHEK	FECHA DE INICIO	LISTA CHEK		
CONFIRMADO POR	LISTA CHEK	CONFIRMADO POR	LISTA CHEK		
CARGO DE QUIEN CONFIRMA	LISTA CHEK	CARGO DE QUIEN CONFIRMA	LISTA CHEK		
<b>CARTA LABORAL</b>					
DIRECCION	LISTA CHEK	DIRECCION	LISTA CHEK		
CORREO	LISTA CHEK	CORREO	LISTA CHEK		
TELEFONO FIJO	LISTA CHEK	TELEFONO FIJO	LISTA CHEK		
CELULAR	LISTA CHEK	CELULAR	LISTA CHEK		
DATOS FALSOS	LISTA CHEK	DATOS FALSOS	LISTA CHEK		
CARGO	LISTA CHEK	CARGO	LISTA CHEK		
SALARIO	LISTA CHEK	SALARIO	LISTA CHEK		
APROBADO POR	LISTA CHEK	RECHAZADO	LISTA CHEK		
CUOTAS					
VALOR CUOTA					

*Desembolso:* El proceso de desembolso se realizaba en el momento en que los clientes firman los documentos, la entrega el dinero se realizaba en efectivo, lo cual es un riesgo identificado. La propuesta de mejora se implementa en el uso de transacciones para llevar un mejor control y seguridad con los clientes, a través de los recursos tecnológicos, el encargado del proceso ejecuta su función cuando se asigna el valor establecido y lo confirma la gerencia a través de la clave dinámica que muestra los tokens.

*Pagos según amortización:* Los pagos no tienen establecido tiempo debido a que varía según el comportamiento que el cliente cancele el crédito, igual que el plazo de cuotas que se le asigne para cancelarlo, por otra parte, el CRM ha sido de gran ayuda ya que permite que las mejoras

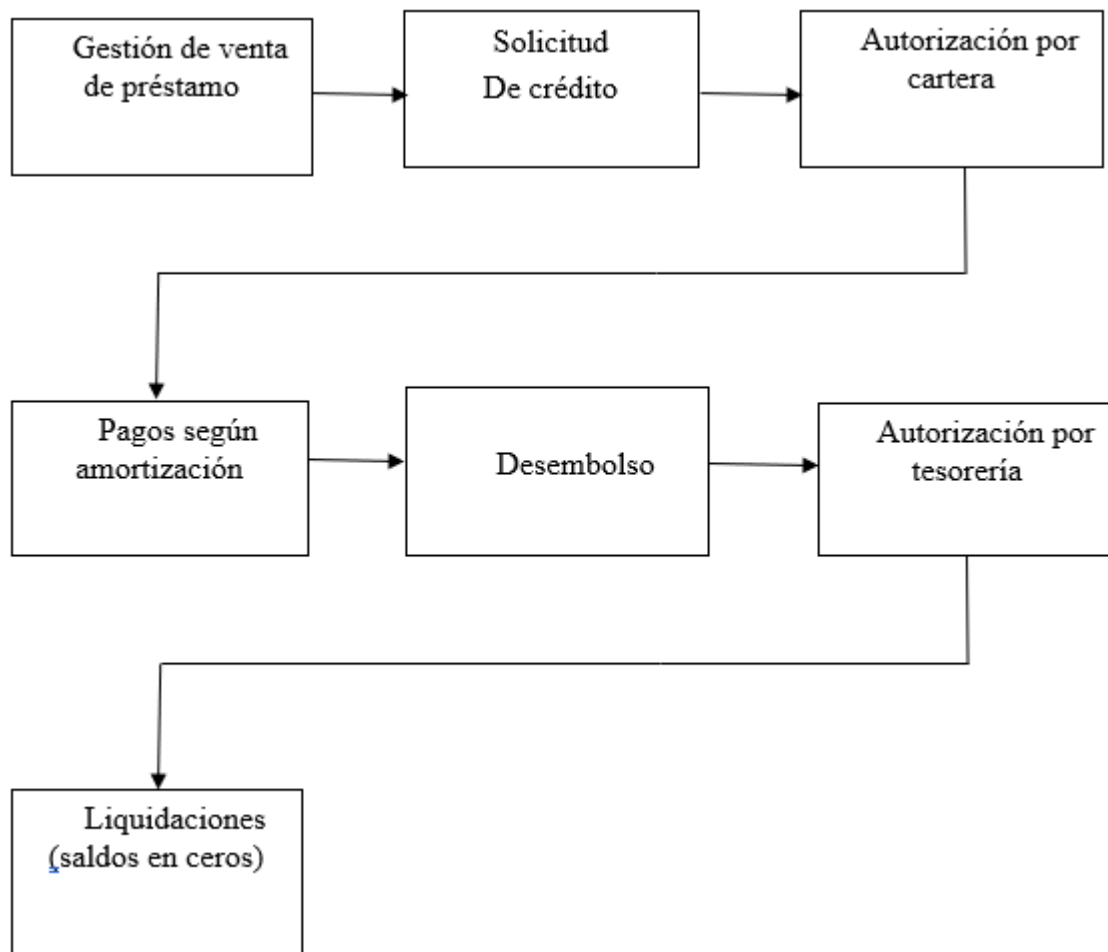
implementadas en el departamento de cartera se realicen al momento preciso gracias al seguimiento pertinente que se realiza con cada cliente, haciendo que los empleados de esta área puedan aplicar las medidas correctivas a tiempo de una forma más dinámica y eficaz, como lo podemos ver en la siguiente imagen, se asignó una tarea al iniciar el proceso de cobro pre jurídico si el cliente presentaba 2 cuotas en mora, una de las ventajas del CRM en este proceso es que siempre los clientes tendrán tareas asignadas para llevar un seguimiento de cobranza eficiente.

**Figura 30.** Asignación de tareas



*Liquidaciones:* El proceso de liquidación no tiene establecido el tiempo de ejecución ya que varía según las medidas correctivas que se deban aplicar para lograr que el crédito quede con el saldo en 0, pero el CRM si permite hacer un seguimiento más preciso al cliente para que termine con su obligación de la forma más eficientemente posible apoyado de la metodología de la cobranza (ver figura 23), si el crédito llega a la instancia de cobro judicial se le entrega a los abogados para que ejecuten las respectivas demandas para recuperar el dinero, este es un proceso externo a la entidad y esos procesos de recuperación presentan variaciones según el estado del cliente, la ventaja es que con el CRM el abogado va actualizando tareas y se puede determinar cuando ya le empiezan a descontar los títulos a favor de la entidad. Los títulos son asignados a los colaboradores del área financiera para desempeñar las funciones correspondientes a la gestión de recaudo y cobranza del crédito.

Todas las acciones de mejora implementadas en el plan de mejoramiento del proyecto de investigación, actualmente, se están llevando a cabo a modo de prueba en el departamento de cartera y finanzas, las cuales fueron presentadas de formar verbal a cada persona encargada del proceso que debimos intervenir al capacitar a los empleados mediante charlas en las cuales se les pudo dar a entender la importancia de aplicar estas mejoras para las entidades, el cual permite optimizar esas inconsistencias en los procesos que generan retrasos, los cuales más adelante pueden ser críticos como en el caso de la cartera tan alta con la que nos encontramos al realizar el diagnóstico inicial, esto se logró gracias a la ayuda de los gerentes junto con los coordinadores de crédito y cartera a los cuales se les socializó previamente el plan de mejora y lo importante que era para las cooperativas mejorar la productividad de los procesos contables y financieros permitiendo mejorar la recuperación de la cartera vencida de la formas más óptima.

**Figura 31.** Diagrama del proceso de crédito

El diagrama de procesos nos permite determinar que todos los procesos de la entidad son importantes para llevar a cabo el buen funcionamiento de la empresa, ya que si un proceso no se ejecuta en el momento preciso el otro se retrasará inmediatamente, es por eso la importancia de contar con uno, ya que los trabajadores pueden observar y coger pertinencia del proceso que realizan dándose cuenta de que hacen parte de algo mucho más grande de lo que ellos creen aumentando su interés y productividad al realizar los procesos y procedimientos que ejecutan a diario.

Para contribuir con el bienestar laboral de los empleados se implementaron dos pausas activas diarias de lunes a viernes de 10:00am, otra a las 4:00pm y el día sábado de a las 10:00am con el fin de que la satisfacción de los empleados aumente al despejar su mente reduciendo el estrés laboral, además se les brindó un cambio en sus sillas de trabajo las cuales permiten que desempeñen sus funciones de la forma más cómoda.

**Figura 32.** *Bienestar laboral*

Antes



Después



En la gestión documental se implementa el desarrollo del objetivo anterior asignándole esta función a un responsable, con el fin que él sea la única persona que pueda modificar las anotaciones en un documento de Excel para evitar inconvenientes, además de optimizar el proceso de la búsqueda de los negocios y su respectiva documentación al guardar los negocios por número de

pagaré y organizándolos de menor a mayor, seguida a esta acción, se estableció agregar calcomanías a las AZ's con números para su facilitar la búsqueda, por último, se crean índices según el tipo de documento que fue creado por la necesidad del crédito (pre jurídicos, embargos, levantamiento de embargo, paz y salvos, etc.), siendo todos estos escaneados para facilitar su búsqueda y así mismo reducir el archivo de toda esta documentación.

**Figura 33.** Organización de archivos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Nº PAGARE	SI/NO	ESTADO	FECHA								
2	P-0769	SI										
3	P-0770	SI										
4	P-0771	SI										
5	P-0772	SI										
6	P-0773	SI										
7	P-0774	SI										
8	P-0775	NO	OMAIRA	18/11/2020								
9	P-0776	SI										
10	P-0777	SI										
11	P-0778	NO	PAOLA									
12	P-0779	NO	PAOLA									
13	P-0780	NO	TERMINADO									
14	P-0781	SI										
15	P-0782	SI										
16	P-0783	SI										
17	P-0784	SI										
18	P-0785	NO	NO ESTA EN CARTERA NI EN FISICO									
19	P-0786	SI										
20	P-0787	SI										
21	P-0788	SI										
22	P-0789	SI										
23	P-0790	NO	TERMINADO									
24	P-0791	SI										
25	P-0792	SI										
26	P-0793	SI										
27	P-0794	SI										
28	P-0795	SI										
29	P-0796	SI										
30	P-0797	SI										
31	P-0798	SI										
32	P-0799	SI										
33	P-0800	SI										
34	P-0801	SI										
35	P-0802	NO	OMAIRA	18/11/2020								
36	P-0803	SI										
37	P-0804	NO	PAOLA									
38	P-0805	NO	NO ESTA EN FISICO									
39	P-0806	SI										

Se asigna según la numeración de la A-Z las carpetas con números, esto con la finalidad de que se facilite su visualización en el momento en que se requiera buscar el negocio.

**Figura 34.** Organización de A-Z**Figura 35.** Organización de documentos

Nombre	
ok enviado	
ACUERDOS	SM-484
ECDM	SM-564
ETM	SM-565
LISTA PREJURIDICOS	SM-566
NEGOCIOS	SM-567
NEGOCIOS DILIGENCIADOS	SM-568
PSM	SM-569
SIM	SM-570
SM	SM-571
	SM-572

## 6. Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación de trabajo de grado permite inferir que el plan de mejoramiento de los procesos contables y financieros del departamento de cartera de la cooperativa, es el medio adecuado y más efectivo para intervenir la problemática presentada al

inicio de la investigación, a pesar de la coyuntura económica mundial presentada en el año 2020 por el covid-19 se pronosticaron elevadas pérdidas económicas en las Cooperativas, se logró identificar que se perdió capital por la disminución en las colocaciones en los meses de abril, mayo y junio por la incertidumbre y la cartera se deterioró para el mes de agosto presentando unas cifras de 459 activos de los cuales 295 presentan más de 3 meses de mora es decir un 64,27% con respecto a la cartera activa, inactiva 19, créditos con demanda 157 y créditos por iniciar demanda 44; por otra parte la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir presenta 422 activos de los cuales 234 presentan más de 3 meses de mora es decir un 55,45% con respecto a la cartera activa, 58 inactiva, 80 con demanda y 32 por iniciar demanda a la fecha del 31-08-2020 pero se realiza una nueva toma de datos para el mes de noviembre en la cual podemos notar una mejora que nos garantiza que si las entidades siguen con el plan de mejoramiento, podrán recuperar la cartera vencida en la cual la cooperativa Multiactiva Coasitir presenta activos 450 de los cuales 264 presentan más de 3 meses de mora es decir un 58,67% con respecto a la cartera activa, inactiva 15, créditos con demanda 177 y créditos por iniciar demanda 27; por otra parte la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir presenta 403 activos de los cuales 204 presentan más de 3 meses de mora es decir un 50,62% con respecto a la cartera activa, 24 inactiva, 87 con demanda y 59 por iniciar demanda a la fecha del 31-11-2020, lo que nos quiere decir que en 3 meses la cartera activa de la Cooperativa Multiactiva Coasitir se mejoró un 5,6% y la cartera de activa de la Cooperativa de Aportes y Créditos se mejoró un 4,83% ,esto se debe a las acciones que se ejecutaron antes de iniciar la reactivación económica por parte del gobierno nacional, dando como resultado que se incrementaran en un 34% los envíos de cobros prejuridicos y un 27% embargos cooperativos a los clientes y pagadurías lo cual generó que se acercaran a las pagadurías a ponerse al día y que las empresas descontaran del salario de los clientes a favor de las Cooperativas, se espera que siga

aumentando debido a que los nuevos clientes al no cumplir con sus compromisos se aplicaran las medias correctivas justo a tiempo para disminuir la cartera vencida. Se toma solo la cartera activa para el análisis ya que por la pandemia los juzgados estuvieron cerrados y las metodologías de recaudo judicial están más demoradas que lo habitual.

Porque se incrementaron en un 13% los envíos de cobros prejudicados y embargos cooperativos a los clientes y pagadurías lo cual generó que se acercaran a las pagadurías a ponerse al día y que las empresas descontaran del salario de los clientes.

Así mismo, se logra evidenciar que la hipótesis se valida, ya que la implementación del plan está permitiendo que la Cooperativa Multiactiva Coasistir y la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir mejore en la ejecución de los procesos que actualmente realizan los colaboradores, aumentando el indicador de efectividad y así mismo evidenciado una recuperación de la cartera activa de la Cooperativa Multiactiva Coasistir del 5,6% y la cartera activa de la Cooperativa de Aportes y Créditos en un 4,83% sobre los resultados iniciales del 2020.

El proceso de identificación y diagnóstico de las oportunidades de mejora en la ejecución de las funciones del departamento de cartera, permitió sentar las bases para el fortalecimiento de la totalidad de la gestión del crédito, desde la metodología que se debía utilizar, pasando por los filtros de las políticas para finalmente tomar la decisión de aprobar en el caso de estudio de crédito o controlar el crédito en el caso de la cobranza.

Al asignarse un responsable para el cumplimiento de las funciones y el tipo de función que el colaborador realiza, se evidencia un fortalecimiento en la comunicación interna de la organización, ya que, al tener claridad de los roles establecidos en cada etapa del proceso, no hay margen de equivocación frente a la responsabilidad e idoneidad que cada cargo colaborador deberá tener frente al cargo que ocupa.

El plan de mejoramiento entregado en el documento de Excel, permite que la organización cuente con una herramienta de gestión integral en donde encontrará la información requerida sobre las acciones, metodologías y políticas que se deberán tomar en consideración al momento de efectuar las funciones y procedimientos relacionadas a la gestión de cobranza y crédito. Así mismo, la fácil interacción entre el usuario y la herramienta garantiza que la información se transmita correctamente evitando retrasos.

## **7. Recomendaciones**

Principalmente, se recomienda a la Cooperativa Multiactiva Coasistir y la Cooperativa de Aportes y Créditos Coompartir seguir ejecutando las políticas que se establecieron en el desarrollo de la presente investigación, con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos, manteniendo la gestión de crédito y metodología de cobranza como factores clave de éxito frente a sus competidores en el sector que actualmente se encuentra. Así mismo, la correcta y oportuna identificación de las oportunidades de mejora sobre las cuales se trabajó durante la ejecución del plan de mejora entregado, permitieron establecer las primeras acciones para la implementación de nuevas herramientas asociadas al estudio de crédito, como lo son el sistema de scoring, y el CRM con los que no se contaba anteriormente y permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre la cooperativa con sus clientes.

Así mismo, el diagnóstico e identificación oportuna del estado de diferentes dimensiones que intervienen directamente en la productividad de la organización, es una actividad que se debe seguir ejecutando de forma semestral o anual para establecer y llevar a cabo acciones que permitan abordar correctamente las situaciones que se puedan presentar, por último, es acertado el hecho de incluir a todo el capital humano de la organización que tiene influencia y responsabilidad en el

desarrollo de actividades y procesos como lo fueron en el desarrollo de este proyecto, teniendo influencia en las acciones establecidas.

### Referencias

- [1] W. E. Outlook, «Crisis sanitaria y consecuencias económicas,» WEO, 2020.
- [2] S. Montes, «larepublica,» 10 Noviembre 2018. [En línea]. Available:  
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-tiene-a-los-ciudadanos-con-mayor-morosidad-en-america-latina-2792456>.
- [3] D. A. N. d. Estadística, «Indicadores Macroeconómicos,» DANE, 2020.
- [4] C. Radio, «Confederación Cooperativas de Colombia,» Noticias Febrero 2020, 2020.
- [5] L. F. Ruiz, «vanguardia,» 18 Febrero 2018. [En línea]. Available:  
<https://www.vanguardia.com/economia/local/santander-crece-en-cartera-vencida-pero-no-en-microcreditos-edv1424891>. [Último acceso: 12 Julio 2018].
- [6] A. Consultores, «SL, Plan de Mejora con enfoque financiero,» 2016.
- [7] J. J. D. M. y. M. C. V. Martel, Gestión financiera, 2007.
- [8] I. I. B. M. Corporation, «International Business Machines Corporation,» IBM, 2016. [En línea]. Available: <https://developer.ibm.com/es/articles/introduccion-bpm/>. [Último acceso: 9 2020].
- [9] V. G. William J. Kettinger, “The Business Processes Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies”, United States of America, 1998.
- [10] H. Fayol, Teoría clásica de la Administración, Paris France, 1918.
- [11] W. E. Deming, Out of the Crisis, Washington DC, 1950.
- [12] Trecet, «Rankia,» 18 Diciembre 2018. [En línea]. Available:  
<https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/4104690-que-sarc-para-sirve>. [Último acceso: 22 Junio 2019].

[13] Banco BBVA, «BBVA,» 15 Enero 2015. [En línea]. Available:

<https://www.bbva.com/es/scoring-programa-aprueba-credito/>. [Último acceso: 21 Febrero 2019].

[14] F. W. Taylor, Managment científico, 2007.

[15] D. G. G. Roberto Carro Paz, Productividad y competencia, Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata, 2017.

[16] G. Espinosa, «prezi,» 9 juio 2018. [En línea]. Available:

[https://prezi.com/p/l\\_ydlfapby3x/protocolo-de-cobranza/](https://prezi.com/p/l_ydlfapby3x/protocolo-de-cobranza/).

[17] J. P. Porto, «Definición y tipos de variables,» 2016.

[18] J. Pacheco, «Variables Cualitativas,» Web y Empresas, formación empresarial especializada, 2018.

[19] ICONTEC, Norma ISO 9001, Bogotá Colombia, 2015.

[20] TOOLS, «ISO TOOLS,» ICONTEC, 2015. [En línea]. Available:

<https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua/#:~:text=La%20mejora%20continua%20es%20un,errores%20o%20%C3%A1reas%20de%20mejora..> [Último acceso: 2020].

[21] Transunion, 2007. [En línea]. Available:

[https://www.transunion.com/docs/interstitial/scoringWhitepaper\\_Mexico.pdf](https://www.transunion.com/docs/interstitial/scoringWhitepaper_Mexico.pdf).

[22] D. Armijos, «DSpace ups,» 2015. [En línea]. Available:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10202/1/UPS%20-%20ST001739.pdf>.

[23] A. A. J. Cesar, «Crédito y cobranza Proyecto de investigación,» 2015.

[24] L. S. H. Muñoz, «Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera a una Universidad,» Bogotá, Colombia, 2018.

- [25] A. s. m. Álvarez, «propuesta de mejora en el proceso de cobranzas de la,» Guayaquil, 2017.
- [26] L. p. m. rico, «diseño del manual de procesos y procedimientos del área,» Bucaramanga Santander, 2019.
- [27] J. N. C. Aguilera, «Diseño de un plan de mejora para incrementar el índice de recuperación de cartera del Plan,» Cali , 2018.
- [28] H. Sampieri, Metodología de la Investigación, 2003.
- [29] M. Schreiner , «microfinance,» 11 Septiembre 2002. [En línea]. Available: [http://www.microfinance.com/Castellano/Documentos/Scoring\\_Ventajas\\_Desventajas.pdf](http://www.microfinance.com/Castellano/Documentos/Scoring_Ventajas_Desventajas.pdf). [Último acceso: 24 Febrero 2019].
- [30] I. Weisson, «9 Consejos para recuperar la cartera vencida,» 7 Octubre 2016. [En línea]. Available: <https://blog.confianza.com.ec/blog/consejos-recuperar-cartera-vencida>. [Último acceso: 15 Marzo 2019].
- [31] M. D. J. Largo Andrade, «Contabilidad bancaria y de seguros,» 20 Junio 2015. [En línea]. Available: [http://conta-bancariaseguros.blogspot.com/2015/06/3\\_47.html](http://conta-bancariaseguros.blogspot.com/2015/06/3_47.html) . [Último acceso: 16 Abri 2019].
- [32] «Super intendencia de bancos e instituciones financieras,» 6 Abril 1984. [En línea]. Available: [Sbif.https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma\\_1042\\_1.pdf](https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_1042_1.pdf). [Último acceso: 25 Abril 2019].