



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO (A) EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

FORMA: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**“CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN
JOSÉ LTDA., AGENCIA GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2022”**

AUTORAS:

**NAULA QUIZHPILEMA PAULA ALEXANDRA
REA ROCHINA LURDES MARILU**

DIRECTORA:

**ING. MARÍA DEL CARMEN IBARRA CHANGO
GUARANDA – ECUADOR**

2024

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA., AGENCIA GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2022.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a Dios por darnos la oportunidad de seguir adelante día a día, por iluminar y encaminarnos por el camino correcto para que podamos seguir culminando nuestros proyectos y metas, por ende, muy agradecido por la dedicación y paciencia a mis padres sin su apoyo incondicional no lograría culminar mi fase académica. Gracias por sus consejos que siempre estarán presentes a lo largo de nuestra vida.

Mi profunda gratitud y agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar, en especial a la facultad de Contabilidad y Auditoría, por darme la oportunidad de estudiar en ella, para superarme profesionalmente y por qué a través de sus aulas me llevo los más gratos recuerdos y he aprendido a llevar muy en alto mi profesión, a todos y cada uno de sus catedráticos por participarme sus enseñanzas. A los docentes que a través de sus conocimientos nos han guiado día a día y ayudado a cumplir con la meta que nos hemos propuesto, de manera especial a mi tutora, la Ing. Ibarra Chango María del Carmen, quien supo guiarme de la manera más adecuada para el desarrollo y culminación de esta investigación

Paula Naula y Lurdes Rea

DEDICATORIA

La culminación de este trabajo de investigación decidimos primeramente a DIOS, quien nos ha inspirado en nuestro camino académico. Principalmente a mis padres por haberme forjado como persona que soy en la actualidad; mucho de mis logros se lo debo a ustedes entre los que se incluye este.

A mi papi me formo con reglas, respeto y saber que nada es gratis y que todo lo que me proponga lo lograría y en efecto lo estoy haciendo, a mi mami querida dar mi sencillez, humildad los valores y lo más hermoso su sentimentalidad y amor que tiene al semejante, me ha hecho ser parte una reina que le admiro y la respeto toda la vida.

Lurdes Rea

A mi familia, que ha sido mi roca y mi apoyo incondicional en este camino universitario.

A mi madre, que con su amor y dedicación me ha acompañado en cada paso, me ha alentado en los momentos difíciles y me ha enseñado a nunca rendirme. Y a mi padre, que, aunque no esté físicamente presente, siempre estará en mi corazón y en mis recuerdos, guiándome desde el cielo. Gracias por todo su amor y apoyo.

Paula Naula

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. María del Carmen Ibarra Chango, Ing. Nelson Javier García López e Eco. Raúl Marcelo Chávez Benavides en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular "CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA., AGENCIA GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2022" desarrollado por las señoritas Paula Alexandra Naula Quizhpilema y Lurdes Marilú Rea Rochina.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la carrera **CONTABILIDAD Y AUDITORIA**.

Guaranda, Abril del 2025

Ing. María del Carmen Ibarra
Director

Ing. Javier García
Par Académico

Eco. Raúl Chávez
Par Académico

DERECHOS DE AUTOR

Nosotros, **NAULA QUIZHPILEMA PAULA ALEXANDRA** portador de la Cédula de Identidad No. **0350016093** y **REA ROCHINA LURDES MARILU**, portador de la Cédula de Identidad No. **0202656765** en calidad de autor/res y titular de derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **“CARTERA VECIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA., AGENCIA GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2022”** modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.



Naula Quizhpilema Paula Alexandra

C.I. 0350016093



Rea Rochina Lurdes Marilu

C.I. 0202656765

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
INTRODUCCIÓN	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I.....	1
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	1
1.1. Descripción del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.3. Preguntas de investigación	2
1.4. Justificación.....	3
1.5. Objetivos	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5
1.6. Hipótesis a defender	5
1.7. Variables establecidas	5
1.7.1. Operacionalización de variables	6
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Científico	13
2.2.1. Cartera vencida.....	13
2.2.2. Estrategias de mejora	23
2.3. Conceptual.....	26
2.4. Legal	28
2.5. Geo referencial	32
CAPÍTULO III.....	33
METODOLOGÍA	33
3.1. Tipo de Investigación	33
3.2. Enfoque de la Investigación	33
3.3. Métodos de Investigación.....	33
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos	34
3.5. Universo, Población y Muestra	35

3.6.	Procesamiento de la Información	35
CAPITULO IV		37
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		37
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	37
4.1.1.	Resultado de la aplicación de la Entrevista.....	37
4.1.3.	Resultado de la aplicada de la Encuesta.....	40
4.1.4.	Análisis e interpretación de indicadores financieros.....	52
4.2.	Discusión de resultados	55
4.2.1.	Comprobación de la hipótesis	57
CAPÍTULO V		60
PROPUESTA		60
CONCLUSIONES		123
RECOMENDACIONES		124
BIBLIOGRAFIA		126
ANEXOS		130
Anexo 1. Cronograma (Gantt).....		130
Anexo 2: Presupuesto Ejecutado.....		131
Anexo 3. Carta de aceptación de la organización donde se aplicó el trabajo de integración curricular.		132
Anexo 4. Guía de entrevista.....		133
Anexo 5. Guía de Encuesta		136
Anexo 6. Certificado Antiplagio		139
Anexo 7. Balance General 2022.....		141
Anexo 8. Evidencias de Fotografías		150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1 Matriz de operacionalización Variable Independiente – Estrategias de mejora	6
Tabla2 Matriz de operacionalización Variable dependiente – Cartera Vencida	8
Tabla3 Análisis de la entrevista aplicada a la jefe de Agencia Guaranda	37
Tabla4 Análisis de la cartera vencida	40
Tabla5 Políticas de crédito	41
Tabla6 Gestión de los créditos vencidos	42
Tabla7 Visitas a los socios	43
Tabla8 Tiempo de vencimiento de operaciones crediticias	44
Tabla9 Estrategias para la recuperación de cartera vencida	45
Tabla10 Sistema actual de gestión de cobranzas	46
Tabla11 Revisión y actualización de la calificación de riesgo de los socios	47
Tabla12 Capacitación del personal de crédito	48
Tabla13 Técnicas de cobranza y gestión crediticia	49
Tabla14 Desempeño en la recuperación de cartera vencida	50
Tabla15 Abogados externos	51
Tabla16 Análisis e interpretación de indicadores financieros	52
Tabla17 Frecuencias observadas (fo)	57
Tabla18 Frecuencias esperadas (fe)	57
Tabla19 Chi cuadrado calculado (X ²)	57
Tabla20 Cálculo de los grados de libertad	58
Tabla21 Grados de libertad	58
Tabla22 Presupuesto	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1 Ubicación de la empresa.....	32
Figura2 Análisis de la cartera vencida	40
Figura3 Políticas de crédito	41
Figura4 Gestión de los créditos vencidos	42
Figura5 Visitas a los socios.....	43
Figura6 Tiempo de vencimiento de operaciones crediticias.....	44
Figura8 Estrategias para la recuperación de cartera vencida	45
Figura8 Sistema actual de gestión de cobranzas	46
Figura9	47
Figura10 Capacitación del personal de crédito	48
Figura11 Técnicas de cobranza y gestión crediticia	49
Figura12 Desempeño en la recuperación de cartera vencida.....	50
Figura13 Abogados externos	51
Figura14 Regla de decisión.....	59

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada "Cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., Agencia Guaranda, provincia Bolívar, año 2022" surge de la necesidad de analizar y fortalecer los procesos de gestión de la cartera vencida, debido al impacto significativo que esta tiene en el índice de morosidad y en la estabilidad financiera de la entidad.

El tema cobra relevancia tanto en el ámbito académico como en el operativo, ya que una gestión inadecuada de la cartera vencida puede afectar negativamente la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. En este contexto, resulta fundamental evaluar el cumplimiento de los lineamientos institucionales y regulatorios establecidos por la Cooperativa y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), así como analizar la eficacia de los recursos empleados en los procesos de seguimiento y recuperación.

La metodología aplicada corresponde a una investigación de tipo descriptiva y bibliográfico-documental, con el enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo). Se utilizaron encuestas y entrevistas como técnicas de recolección de datos, lo que permitió analizar tanto los indicadores financieros de la cooperativa como las percepciones del personal responsable del área crediticia. Asimismo, se emplearon los métodos inductivo y deductivo para obtener una visión integral del problema.

El objetivo general del estudio es identificar las estrategias de mejora para reducir la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda 2022, mediante el análisis de su gestión actual, con el fin de optimizar la recuperación de créditos y fortalecer la estabilidad financiera de la entidad.

El trabajo se desarrolló a lo largo de cinco capítulos:

Capítulo I: presenta la formulación del problema del mismo que está conforme el método de DQP, las preguntas de la investigación, la justificación, los objetivos: general y específicos, la hipótesis a defender y la operacionalización de las variables.

Capítulo II: expone el marco teórico que sustenta la investigación, incluyendo antecedentes, conceptos clave de distintas referencias bibliográficas, normas legales de la Constitución de la República del Ecuador (CRE) y de Resoluciones emitidas por

la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la ubicación geográfica de la entidad.

Capítulo III: se detalla la metodología aplicada, el tipo de investigación empleada, los enfoques metodológicos, los métodos, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y el proceso de análisis de la información obtenida mediante la asistencia de un programa informático Microsoft Excel y Software estadístico como SPSS.

Capítulo IV: se analiza los resultados y discusión obtenidos a través de las encuestas y las entrevistas, complementado con el análisis de los indicadores y la comparación de los resultados con investigaciones previas. Además, se realiza una comparación de los resultados con investigaciones previas, lo que permite contextualizar los hallazgos y evaluar su impacto en la gestión de la cartera vencida de la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda., Agencia Guaranda.

Capítulo V: se propone identificar las estrategias de mejora que incluye acciones de seguimiento y recuperación de cartera vencida planteados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda, con el fin de ver si las estrategias utilizadas han sido efectivas y han ayudado a la recuperación de cartera.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo es identificar las estrategias de mejora para la gestión de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda 2022., el problema central radica en el aumento del índice de morosidad, generado por el incumplimiento de pago de los socios, situación que afecta directamente la liquidez y estabilidad financiera de la entidad. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, bibliográfico y documental, con un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo. Se emplearon técnicas como la encuesta y la entrevista, dirigidas al personal de responsable de la gestión crediticia a socios. Los métodos inductivo y deductivo permitieron analizar tanto la situación financiera como las estrategias implementadas. Los principales hallazgos revelan que, si bien la cooperativa mantiene un índice de morosidad global dentro de los límites establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), existen deficiencias en la aplicación de estrategias de seguimiento y recuperación, lo que limita una gestión más efectiva de los créditos vencidos. Como resultado, se propone un conjunto de estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento del proceso de recuperación de cartera vencida, lo que permitirá optimizar la rentabilidad institucional y mejora de la confianza de los socios.

Palabras clave: Cartera vencida, cooperativa de ahorro y crédito, estrategias de mejora, morosidad.

ABSTRACT

This research aims to identify improvement strategies for the management of overdue loans in the "San José" Savings and Credit Cooperative Ltda., Guaranda branch, during the year 2022. The central problem lies in the increase of the delinquency rate caused by the non-compliance of loan payments by members, which directly affects the institution's liquidity and financial stability. The methodology applied was descriptive, bibliographic, and documentary, with a mixed approach (qualitative and quantitative). Techniques such as surveys and interviews were used, targeting credit management staff and delinquent members. The inductive and deductive methods were applied to analyze both the financial situation and the strategies implemented. The main findings show that, although the cooperative maintains a delinquency rate within the limits established by the Superintendency of Popular and Solidarity Economy (SEPS), there are weaknesses in the application of follow-up and recovery strategies, which limits a more effective management of overdue loans. As a result, a set of improvement strategies is proposed to strengthen the overdue loan recovery process, which will help optimize institutional profitability and improve member trust.

Keywords: Overdue portfolio, savings and credit cooperative, improvement strategies, delinquency.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Problema

La crisis económica global provocada por la pandemia del virus COVID-19 en el año 2020 afectó drásticamente a América Latina y el Caribe. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), más de 2,7 millones de empresas cerraron, y 44,1 millones de personas perdieron sus empleos, incrementando el trabajo informal y las deudas adquiridas con Instituciones Financieras (IFI's) (CEPAL, 2021). Esto generó efectos negativos en las IFI's, incluyendo a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), que enfrentaron desafíos para recuperar la cartera de crédito en estado vencida, afectando su liquidez y la estabilidad financiera, se vieron afectadas por el incremento de la morosidad lo que da un impacto negativamente en su reputación y confianza (Brito & Vásquez, 2022)

En Ecuador, el Sistema Financiero (SF), que está integrado por diversas IFI's, una de ellas las COAC, ha experimentado dificultades significativas en el manejo de su liquidez; es decir en disponer del dinero suficiente para hacer frente obligaciones con terceros sobre todo de corto plazo (Armijos, et al, 2022). Las IFI's se enfrentan a problemas derivados del incremento del riesgo crediticio por el incumplimiento en el pago de las cuotas de créditos, por tanto, la condición de los préstamos pasa a estar en mora y las quiebras financieras. En este contexto, las políticas internas de control y las estrategias de seguimiento y recuperación de cartera de crédito como la vencida establecida por las IFI's son esenciales para mantener la sostenibilidad desde un enfoque operativo y financiero (Chiquito & Peñafiel, 2022). No obstante, muchas Cooperativas carecen de los recursos necesarios para ejercer un control más riguroso a través de auditorías externas especializadas, limitando su capacidad de identificar y mitigar el riesgo de crédito (Guillén, 2020).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda, ha enfrentado dificultades en la gestión crediticia especialmente seguimiento y recuperación de cartera vencida. Las estrategias de mejora implementadas, como acuerdos de refinanciamiento, reestructuración de deudas, o visitas domiciliarias, no

han demostrado ser suficientemente eficaces para disminuir los niveles de morosidad. La pandemia agravo la problemática, ya que 8% socios, es decir, 96 de un total de 1.200 socios activos durante ese periodo, perdieron sus empleos o trabajaban de manera parcial o eventual, impidiéndoles cumplir con sus obligaciones financieras con la cooperativa. Esta situación aumento el riesgo de crédito y afectó negativamente los índices de rentabilidad de la entidad.

El panorama expuesto se agrava con el aumento de la competencia en Guaranda, donde nuevas COAC han surgido, sobre todo las indígenas, permitiendo que los socios adquieran algunas deudas en diferentes IFI. Esto incrementa el riesgo de sobreendeudamiento y el índice de morosidad de la COAC, comprometiendo aún más su estabilidad financiera. Es fundamental mejorar la gestión crediticia de la cartera vencida a través de estrategias de mejora con acciones de seguimiento y recuperación, puesto que el tipo de cartera de crédito señalada representa un desafío que es crucial para las IFI, particularmente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda debido a su impacto directo en la liquidez y estabilidad financiera. Por tanto, es fundamental implementar estrategias de mejora para garantizar la sostenibilidad financiera como el fortalecimiento institucional.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera influyen las estrategias de mejora en la reducción de la cartera de crédito vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., Agencia Guaranda en el año 2022?

1.3. Preguntas de investigación

1. ¿Qué teorías y postulantes respaldan la gestión efectiva de la cartera de crédito en sus diferentes estados dentro de cooperativas de ahorro y crédito?
2. ¿Cuál es la situación actual de los índices de cartera vencida en COAC San José Ltda., Agencia Guaranda, y que factores internos y externos inciden en su gestión?
3. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias de seguimiento y recuperación aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., Agencia Guaranda, y que mejoras podrías implementarse?

1.4. Justificación

La investigación sobre la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., Agencia Guaranda, es crucial debido al impacto significativo que tiene la morosidad en la liquidez, la estabilidad financiera y la sostenibilidad de la institución. La falta de estrategias efectivas de seguimiento y cobranza para gestionar los créditos vencidos ha generado pérdidas económicas, afectando la confianza de los socios y el desempeño operacional. Este análisis busca aportar con información valiosa para la toma de decisiones y la implementación de mecanismos más eficaces de recuperación. Esta investigación permitirá a la Cooperativa desarrollar políticas financieras más sólidas y replicables, fortaleciendo su estabilidad financiera y alcanzando una mayor capacidad para brindar servicios financieros sostenibles a sus socios. Esto se realizará mediante el análisis de indicadores financieros relevantes, con el objetivo de evaluar su impacto en la reducción de la morosidad y el aumento de la recuperación de créditos. Esta investigación permitirá a la cooperativa desarrollar políticas financieras más robustas y replicables, fortaleciendo su estabilidad financiera y mejorando su capacidad para brindar servicios financieros sostenibles a sus socios.

La importancia de este estudio radica en su capacidad para brindar soluciones concretas que impulsen la rentabilidad y estabilidad financiera de la COAC San José Ltda., Agencia Guaranda. La aplicación de estrategias de mejora en la recuperación de cartera vencida puede asegurar la continuidad operativa de la cooperativa, proteger los intereses de los socios y fortalecer la confianza de la comunidad en los productos financieros.

El proyecto es pertinente porque se cuenta con los conocimientos necesarios adquiridos en la carrera de contabilidad y auditoría para analizar la cartera vencida de la COAC “San José” Ltda., Agencia Guaranda, especialmente considerando la creciente competencia en el sector financiero (SF) y los desafíos derivados de la crisis económica global y los efectos de la pandemia del virus COVID-19. La recuperación efectiva de la cartera de crédito no solo es una prioridad para la COAC “San José” Ltda., Agencia Guaranda; sino también para el sector cooperativo establecido en el cantón, ya que muchas IFIS enfrentan problemas similares relacionados con el índice de morosidad.

Este proyecto es factible debido a que contamos con la apertura para el acceso a información relevante sobre la cartera vencida como registros financieros, informes, indicadores, entre otros datos y también contamos con la disposición del Gerente de la institución y de la jefe Operativo y del Talento Humano de la agencia en colaborar en la investigación. Asimismo, contamos con los recursos económicos, materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo efectivo del trabajo de titulación.

Los resultados de la investigación permitirán a la COAC “San José” Ltda. Agencia Guaranda implementar un conjunto de acciones concretas que fortalezca las estrategias para la mejora, lo cual contribuirá a una gestión crediticia más eficiente y sostenible. Asimismo, este trabajo de investigación podrá servir como modelo para otras COAC o IFI que enfrentan problemas similares.

Los beneficiarios son los directivos, socios de la COAC “San José” Ltda., quienes se beneficiarán de una mejora en la gestión de la cartera vencida, por lo tanto, la institución alcanzará mayor rentabilidad y estabilidad financiera. Así también, se beneficiarán de este proyecto de investigación los colaboradores de la cooperativa y de manera especial la agencia Guaranda, al contar con una serie de estrategias que se instituirán en acciones más efectivas para la concesión y recuperación de los créditos otorgados.

Los socios de la cooperativa también se verán beneficiados, ya que podrán acceder a los productos financieros más seguros y confiables gracias a la institución más sólida que resultara de esta investigación. Además, otras COAC e IFI’s que podrán tomar como referencia las estrategias evaluadas en este estudio, adaptándolas a sus propias necesidades para enfrentar sus desafíos crediticios.

Los aportes de esta investigación son teóricos, puesto que contribuye al desarrollo del conocimiento más especificado sobre la gestión del riesgo de crédito y las mejores prácticas en la evaluación y recuperación de cartera con estado vencida, fortaleciendo el marco conceptual para el SFN y prácticos porque se evaluaron las estrategias de mejora de seguimiento y recuperación eficientes que podrán aplicarse en la gestión diaria de la cartera de crédito de las COAC, ayudando a reducir la morosidad y optimizar la etapa del proceso de crédito denominada concesión de créditos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Identificar estrategias de mejora para reducir la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda, año 2022.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la gestión de cartera crédito en sus diversos estados en las cooperativas de ahorro y crédito, mediante la revisión de postulantes de autores relevantes y actuales.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda, durante el año 2022, con base en evidencias cuantitativas y cualitativas.
- Evaluar las estrategias implementadas por la cooperativa en relación con la cartera vencida, identificando su grado de efectividad y proponiendo oportunidades de mejora para fortalecer su recuperación y estabilidad financiera.

1.6. Hipótesis a defender

La evaluación adecuada de las estrategias de mejora permite reducir significativamente la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda, año 2022.

1.7. Variables establecidas

Variable independiente: Estrategias de mejora

Variable dependiente: Cartera vencida

1.7.1. Operacionalización de variables

Tabla1

Matriz de operacionalización Variable Independiente – Estrategias de mejora

Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
Son conjuntos de medidas planificadas y organizadas, enfocadas en reducir los niveles de morosidad y optimizar las cobranzas efectivas, mejorar la relación con clientes morosos y garantizar recuperación de recursos.	<p>Seguimiento de crédito.</p> <p>Gestión de cobranza.</p> <p>Relación con clientes morosos</p>	<p>Existencia y aplicación de procedimiento de cobro.</p> <p>Eficiencia en la gestión de cobranza</p> <p>Nivel de comunicación y seguimiento personalizado.</p>	<p>¿De acuerdo a su criterio, ¿cuáles son las principales causas de la morosidad en la agencia?</p> <p>¿Qué estrategias ha implementado la agencia para prevenir y reducir el índice de morosidad en el año 2022?</p> <p>¿Cree que afecta el índice de morosidad a la liquidez de la cooperativa? ¿Cómo?</p> <p>¿Cómo evalúa la eficacia de los procesos de cobranza que se aplicaron en la agencia durante el año 2022?</p> <p>¿Qué características suelen tener los socios que presentan dificultades para cumplir con sus obligaciones de pago?</p> <p>¿Qué tipos de acuerdos de deuda se ofrecen a los socios que incumplen con el pago de sus obligaciones crediticias porque tienen dificultades para pagar?</p>	<p>Técnica:</p> <p>Entrevista</p>

	Eficiencia en la recuperación	Tasa de efectividad de los procesos de cobranza.	¿Considera que la evaluación crediticia previa al otorgamiento de los créditos es adecuada? ¿Por qué? ¿Qué mejoras sugiere implementar para un desarrollo efectivo del proceso de crédito en todas sus etapas para disminuir el índice de morosidad?	
--	--------------------------------------	--	---	--

Nota: Elaboración propia

Tabla2*Matriz de operacionalización Variable dependiente – Cartera Vencida*

Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica
<p>Cartera vencida es cuando los socios de una cooperativa o entidad financiera no pagan sus cuotas en el tiempo acordado, sea en contrato o pagare.</p>	<p>Importancia y análisis.</p> <p>Frecuencia de acciones de cobranza</p> <p>Tiempo</p>	<p>Nivel de reconocimiento del impacto en el índice de morosidad.</p> <p>Número y tipo de contactos realizados.</p> <p>Intervalo entre vencimiento y acciones de cobranza.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera importante analizar la cartera vencida para medir su impacto en el índice de morosidad? 2. ¿Qué tan adecuadas considera que son las políticas de crédito actuales para reducir el riesgo de cartera vencida? 3. ¿Con qué frecuencia se realizan llamadas telefónicas, se envían mensajes de texto, WhatsApp para gestionar los créditos vencidos? 4. ¿Cree que las visitas a los socios deudores contribuyen a mejorar la recuperación de cartera? 5. ¿Cuánto tiempo promedio transcurre entre el vencimiento del crédito y la puesta en práctica de las acciones de la gestión de cobranza normal? 	<p>Encuesta</p>

	<p>Eficacia</p> <p>Revisión</p> <p>Capacitación</p>	<p>Percepción sobre efectividad de acciones implementadas</p> <p>Actualización de riesgo y políticas de crédito</p> <p>Grado de formación recibida en cobranza.</p>	<p>6. ¿Cree que las estrategias que se han implementado para la recuperación de la cartera vencida han sido efectivas?</p> <p>7. ¿Qué tan efectivo es el sistema actual de gestión de cobranzas para reducir los créditos vencidos?</p> <p>8. ¿La agencia realiza revisiones y actualizaciones de forma periódica de la calificación de riesgo de los socios como parte de las estrategias para reducir el índice de morosidad?</p> <p>9. ¿Cuenta con la capacitación necesaria para garantizar que la gestión de cobranzas sea efectiva en la recuperación de los créditos otorgados?</p> <p>10. ¿Con qué frecuencia se ofrece al personal formación en técnicas de cobranza y gestión crediticia?</p>	
--	--	---	---	--

	Gestión legal de cobranza	Uso de abogados externos e internos	<p>11. ¿Qué impacto ha tenido la formación recibida en la mejora del desempeño en la recuperación de cartera vencida?</p> <p>12. ¿Considera que el uso de abogados externos es una práctica adecuada para la gestión de cobranza en casos de cartera vencida?</p>	
--	----------------------------------	-------------------------------------	---	--

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Los autores Cevallos-Salazar & López-Pérez (2022) en su artículo científico denominado “Gestión de cartera vencida y su impacto en la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 'Amistad y Progreso' LTDA., 2021”, tienen como objetivo general analizar el impacto de la gestión de cartera vencida en la sostenibilidad financiera de la institución financiera durante el periodo 2021.

La metodología de la investigación que utilizan es de tipo descriptiva, con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y con un diseño no experimental. Las técnicas de recolección de datos incluyen encuestas que se aplicaron a los socios con créditos con cuotas de pago en mora y entrevistas semiestructuradas las cuáles se aplicaron los responsables de gestión financiera; es decir de los recursos monetarios de la cooperativa.

Entre los principales resultados se destaca la implementación de un conjunto de estrategias enmarcadas en la reestructuración de deudas, mismas que han permitido reducir la cartera vencida en un 15% en el año 2021 en comparación con el 2020 y la compensación positiva entre la reducción del índice de morosidad y el incremento en la captación de nuevos socios.

Los autores Zambrano-Cruz & Suárez-Benítez (2021) en su artículo científico titulado “Impacto de las políticas de crédito en la cartera vencida de la Cooperativa 'Nueva Esperanza' LTDA., 2020” tienen como objetivo analizar el impacto de las políticas de crédito establecidas en la entidad financiera sobre la cartera improductiva conocida también como vencida.

La metodología de este trabajo de investigación incluye un diseño transversal con un enfoque cuantitativo, porque se analizaron una serie de indicadores financieros e información tabulada a partir de utilizar como técnica de recolección de datos a la encuesta, la misma que se ha aplicado a los socios prestatarios.

Los principales resultados indican que las políticas de crédito utilizadas en la cooperativa y que tienen carácter de estrictas son aquellas que se han adoptado en el año 2020. La aplicación de las mismas ha reducido el 10% en la cartera vencida.

No obstante, se señala que estas medidas también limitarán el acceso al crédito de nuevos socios en un 8%.

El autor Mora-Torres (2023) en su tesis titulada “Estrategias para la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 'Los Andes' LTDA., Agencia Chimborazo, 2022”, plantea como objetivo general diseñar un conjunto de estrategias para optimizar la recuperación de crédito de manera específica la cartera vencida en la cooperativa.

El estudio emplea como metodología un diseño descriptivo y propositivo con enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo). Las técnicas utilizadas para la recolección de datos incluyen un análisis documental de los estados financieros de la cooperativa como Estado de Resultados Integrales y entrevistas, las cuáles se aplicaron a los gestores de crédito.

El principal resultado obtenido es la propuesta de un modelo de gestión de crédito que combina tres aspectos como son: 1) análisis de riesgo crediticio, 2) seguimiento crediticio personalizado a los socios que mantienen deuda en la cooperativa; y, 3) la implementación de un conjunto de incentivos para el pago oportuno de los créditos. Por lo tanto, en este estudio se concluye que la adopción de distintas estrategias puede reducir la cartera vencida en un 20% en el siguiente año fiscal.

El autor Ramos-Caicedo (2022) en su tesis titulada “Evaluación de la cartera vencida y su relación con la gestión de riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 'Fortaleza' LTDA., Agencia Quito, 2021”, tiene como objetivo principal valorar cómo la gestión de riesgos incide en la cartera vencida de la cooperativa durante el año 2021.

La metodología empleada en esta investigación se basa en un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) con un diseño descriptivo y correlacional. Se utilizaron técnicas como entrevistas, las cuáles se aplicaron a los responsables de la gestión de riesgos y el análisis de los indicadores financieros de la cooperativa en base a las cifras registradas en los Estados Financieros.

Entre los resultados más relevantes se encuentra que el 70% de los casos de cartera vencida de la cooperativa está asociado a la falta de seguimiento posterior al otorgamiento del crédito por parte de los asesores de crédito. En consecuencia, la implementación de un sistema integral de gestión de riesgos (SIGR) podría ayudar

a reducir la morosidad en un 15%.

El autor Cárdenas-Galindo (2023) en su tesis titulada “Análisis de estrategias de cobranza para la reducción de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ‘Progreso’ LTDA., Agencia Cuenca, 2022”, presenta como objetivo general evaluar la efectividad de las estrategias de cobranza que han sido implementadas en la cooperativa para reducir su cartera vencida en el año tomado para el análisis.

El enfoque de la investigación es cualitativo, con un diseño exploratorio y propositivo. Se utilizaron técnicas de recolección de datos como el análisis documental y entrevistas mismas que aplicaron con los responsables de cobranzas mediante el establecimiento del diálogo.

Los resultados muestran que las estrategias implementadas como la reestructuración de la cartera de crédito y el uso de incentivos para el pago han permitido una reducción del 18% en la cartera vencida. Pero, se identificaron algunas oportunidades de mejora continua en el uso la tecnología de la información y comunicación (TIC) para el seguimiento a los socios morosos.

2.2. Científico

2.2.1. Cartera vencida

Cartera de crédito

La cartera de crédito es un conjunto de créditos otorgados a la contraparte que son gestionadas por parte de las Instituciones Financieras (IFI's) (Arce, 2019). La cartera de crédito incluye diferentes tipos de créditos, como los de consumo, prendarios, hipotecarios, personales, comerciales, vivienda, microcrédito; por tanto, representa una herramienta clave para que las instituciones financieras diversifiquen riesgos y generen ingresos a través de los intereses derivados de dichos préstamos.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que es el órgano regulador de las Organizaciones de economía popular y solidaria incluida IFI, una de ellas la COAC mediante la Resolución No. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INFMR-INGINT-2022-0194 indica que los créditos de las Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario (ISFPS) son categorizadas mediante la actividad económica de las COAC, cajas de ahorro, cajas centrales, entre otras instituciones

en: comercial prioritario, consumo prioritario, productivo, comercial ordinario, consumo ordinario, inmobiliario, vivienda de interés público, microempresa, de inversión pública, educativo, refinanciado y reestructurado. Estas clases de operaciones crediticias a su vez incluyen una clasificación que considera el vencimiento, tal es el caso de la cartera por vencer, cartera vencida que no devenga intereses.

El manejo de la cartera de crédito en las instituciones financieras implica otorgar préstamos bajo condiciones previamente definidas, como tasas de interés y plazos de pago, ajustados a las características particulares de cada operación crediticia. A medida que los socios cumplen con sus obligaciones de pago, la entidad incrementa sus ingresos, lo que a su vez mejora la liquidez y permite disponer de mayores recursos para la concesión de nuevos créditos. (De la Fuente & Isabel, 2023)

Crédito

Para Quinatoa-Sisa (2022) los créditos otorgados en las entidades financieras representan el dinero que es captado de los ahorristas que es entregado a un deudor crediticio que puede ser una persona natural o jurídica tomando como garantía un compromiso de pago del monto de la deuda más los intereses a una fecha futura reflejado en un documento denominado mercantil negociables pagarés a una tasa de interés efectiva determinada. De esta manera la operación crediticia es ejecutada entre la IFI y el socio y/o cliente.

En consecuencia, los créditos constituyen las operaciones financieras que forman parte de la una parte de la actividad económica de las IFIS como es la colocación. Los créditos son otorgados por una IFI que puede ser: Cooperativa, Banco, Cajas de Ahorro, Cajas Centrales, Sociedades Financieras entre otras instituciones la contraparte que puede ser socio y/o cliente de acuerdo a las 5 C's de crédito en las distintas líneas de crédito autorizadas por la SEPS con recursos propios nacientes de ahorristas que representan fuentes de financiamiento internas o fuentes de financiamiento o externas (Arcos-Jordán, 2019).

El deudor crediticio está obligado a entregar el dinero prestado por la IFI mediante la figura de crédito más los intereses generados de acuerdo a la tasa de interés efectiva y en el plazo acordado.

Clasificación de los créditos

Conforme lo señalan Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera [JPRMF], (2015); Arce, (2019) los créditos de las IFI se clasifican de acuerdo a los siguientes criterios:

Por su tipo

Directos, son aquellas operaciones crediticias (créditos), cuya característica principal es que la modalidad de pago es al término; por ende, se lo hace en un solo pago, mismos que está integrando por el capital más los intereses generados dentro del plazo pactado entre la IFI y la contraparte.

Cuotas, son aquellas operaciones crediticias cuya modalidad de pago puede ser fija o de tipo reajutable; pero en cada cuota se paga el capital y adicional los intereses generados a la fecha de cancelación.

Por su destino

Comercial, el destino de este tipo de crédito es el desarrollo de actividades de comercio ya que es utilizado como capital de trabajo; es así, que el mercado para este producto financiero está integrado por personas se dedican exclusivamente a la actividad antes expuesta.

Consumo, su destino es el uso personal del socio y/o cliente solicitante. El crédito de consumo es una forma de financiamiento que se otorga a personas naturales; es decir, físicas para satisfacer necesidades de consumo sea personal o den núcleo familiar. La duración de este tipo de crédito suele ser de corto, mediano o largo plazo y no requiere una finalidad específica más allá del tipo de consumo señalado con antelación.

Vivienda, este tipo de crédito que está destinado de manera específica para la adquisición de terrenos o para la compra, remodelación o construcción de casas, departamentos y se caracteriza por tomar como base una garantía hipotecaria.

Microempresa o microcrédito, el destino de este crédito son las actividades económicas que son desarrolladas por los microempresarios a pequeña escala. Por consiguiente, este tipo de crédito se otorga a un solo microempresario, pero también a un grupo de microempresarios, éstos últimos bajo el respaldo de una garantía solidaria y que el monto otorgado esté destinado de manera exclusiva a tareas de producción o comercialización en menor medida.

De acuerdo, con la resolución N.º 043-2015-F de la Junta de Política y Regulación

Monetaria y Financiera (2015) en el Ecuador existen los siguientes subsegmentos de microcrédito:

Microcrédito minorista, son créditos que son concedidos a quienes se dedican de manera particular al comercio a pequeña escala o en otras palabras en menor medida o de forma limitada cuyo saldo adeudado en esta línea de crédito en las Instituciones del Sistema Financiero Nacional (ISFN) sea menor o igual a \$1.000,00 (mil dólares) incluyendo el monto de la operación crediticia requerida.

Microcrédito de acumulación simple, son aquellos créditos que son concedidos a los prestatarios cuyo saldo adeudado en esta línea de crédito en las ISFN sea superior a \$1.000,00 (mil dólares) y hasta \$10.000,00 (diez mil dólares) incluyendo el monto de la operación crediticia solicitada.

Microcrédito de acumulación ampliada, son los créditos que son desembolsados a favor de los prestatarios cuyo saldo adeudado en esta línea de crédito en las ISFN sea superior a \$10.000,00 (diez mil dólares) incluyendo el monto de la operación crediticia requerida.

Educativo, son aquellos créditos que se caracteriza porque su destino es la educación, que son concedidas a personas naturales que se encuentran en preparación académica personal o de familiares en Instituciones de Educación Superior (IES) y a personas jurídicas mediante el representante legal para financiar diligencias de capacitación del Talento Humano de la empresa que forma parte de la estructura organizacional.

Inversión pública, son aquellos créditos que son concedidos a las instituciones del sector público (ISP) para financiar proyectos, planes, programas y obras de distinta índole; por lo tanto, en este tipo de créditos se incluyen las operaciones crediticias desembolsadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) y demás organizaciones que pertenecen al sector público.

Refinanciado, son aquellas operaciones crediticias que son concedidos aun cuando los montos no han sido cancelados en su totalidad por parte del deudor de los mismos.

Reestructurado, son los créditos que son entregados a personas que por factores inherentes a su entorno no puede cumplir con la modalidad o tipo de pago definido inicialmente en el pagaré.

Por su vencimiento

Por vencer, es la cartera que está integrada por los créditos cuya fecha de vencimiento no ha fenecido o en otros términos están por vencer, o que habiendo llegado de acuerdo a las categorías de riesgo de “A” no pasan los días necesarios para considerarlo o enmarcarlo como parte de la cartera vencida. Este tipo de créditos se clasifica en: crédito productivo, comercial prioritario, comercial ordinario, consumo prioritario, consumo ordinario, inmobiliario, vivienda de interés público, microempresa, educativo y de inversión pública.

Vencida, son los créditos cuyo vencimiento del pago de las cuotas ha superado el plazo establecido para hacerlo. Este tipo de crédito constituye para la IFI el saldo de capital de la cartera de crédito que reporta días de atrasos en el cumplimiento de pagos por parte de la contraparte.

La cartera vencida de una IFI está estructurada con una serie de documentos como pagarés de los créditos otorgados que han vencido y que no han sido pagados a la fecha de lo pactado. Este tipo de cartera de crédito afecta a la planeación financiera de la IFI debido a que si no se recuperan los valores entregados mediante créditos más los intereses respectivos disminuye la liquidez y por ende el capital de trabajo, por lo tanto, este tipo de cartera de crédito representa un enorme riesgo para la salud financiera.

El proceso de recuperación de la cartera vencida, que constituye en la deuda que tiene la contraparte socio y/o cliente para con la Institución, se lo denomina también como el conjunto de diligencias formales que se destinan a establecer contacto con los deudores que han incumplido la promesa de pago; en consecuencia, se los llama prestatarios morosos; y, para gestionar el pago de una cuenta pendiente relacionada con la operación crediticia.

Que no devenga intereses, es resultado de la diferencia entre el saldo de capital de la cartera por vencer y la cartera vencida.

Políticas de créditos

Están representados por los lineamientos técnicos establecidos y que son de estricto cumplimiento por quienes forman parte del proceso crediticio, los cuáles ayudan a una gestión de crédito apropiada a las Instituciones que forman parte del Sector Financiero. Estas políticas al ser disposiciones de estricto cumplimiento están

encaminadas a otorgar oportunidades de acceso y pago a créditos en casos excepcionales o cualquier otra necesidad que incurra el crédito otorgado basado siempre en las normas legales y vigentes y las condiciones que se debe seguir para el efecto (Gutiérrez, 2021). Estas políticas son aprobadas por la alta dirección de la empresa, en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) por el Consejo de Administración o el organismo que haga sus veces que forma parte del nivel jerárquico Gobernante y el personal de crédito en cambio es el encargado de ejecutar las mismas (Quinatoa-Sisa, 2022).

Las 5 C's del crédito

Conforme lo señala (Gutiérrez, 2021) las 5C's de crédito son un conjunto de elementos que las Instituciones del sector Financiero tiene presente antes de otorgar un crédito a una persona o grupo de personas sea natural o jurídica de manera específica en la etapa de otorgamiento "solicitud de crédito". Las 5 C's son las que a continuación se detallan:

Carácter, es aquella que se refiere de manera tácita a la calidad moral del cliente; es decir el prestigio o reputación, comportamiento registrado en el historial crediticio (score de crédito), referencias como las comerciales y la forma como ha cumplido cada uno de sus compromisos con otros prestamistas. La institución evalúa lo anteriormente indicado para determinar la credibilidad y confiabilidad del potencial prestatario.

Capacidad de pago, es el elemento que mide la posibilidad que tiene el solicitante de crédito de cumplir con los pagos de las cuotas desprendidas del crédito concedido, independiente al tipo; en general se trata de medir la capacidad del prestatario para asumir el pago con la cantidad máxima que se puede destinar a las cuotas.

Capital, consiste en medir la solidez financiera tomando como referencia sus activos, pasivos y patrimonio; es decir, lo que puede formar parte del pago de la cuota.

Colateral, este elemento corresponde al garante para respaldar el pago de las cuotas del crédito concedido por la Institución Financiera. Existen algunos tipos de garantía como la prendaria, hipotecaria, solidaria, entre otras.

Condiciones, representa el diagnóstico que realiza la empresa considerando su

entorno interno o externo, ya que puede tener incidencia directa con la capacidad de recuperar los fondos prestados mediante operaciones crediticias.

Proceso de crédito

Conforme lo señalan Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, (2015); Arcos-Jordán, (2019) el proceso de crédito representa un conjunto de procesos y procedimientos que se llevan a cabo con el propósito de controlar y analizar las distintas situaciones originadas en el momento de otorgar un crédito. Este proceso comprende tres etapas que son: otorgamiento, seguimiento y recuperación de cartera.

Otorgamiento, es la etapa que integra cinco fases como son: la de evaluación, estructuración, donde la empresa establece las condiciones de la concesión del crédito, aprobación, desembolso e instrumentación.

Seguimiento, comprende el monitoreo frecuente del indicador de morosidad que es producto del accionar la empresa, castigos de cartera, refinanciamientos, reestructuraciones y actualización de los documentos que figuran como requisitos en el manual y reglamento de crédito que respaldan la operación concedida al prestatario.

Recuperación, esta etapa está compuesta por tres procesos de recuperación como son: normal, extrajudicial y judicial.

Recuperación normal, es el conjunto de acciones, tareas o diligencias desarrolladas por los asesores de crédito que están destinadas a minimizar el riesgo de crédito materializado en evitar la posibilidad de incumplimiento del deudor en el pago de las cuotas del crédito otorgado, este accionar demanda un compendio de esfuerzos por parte de la entidad financiera para garantizar el reembolso rápido y completo de la deuda (capital más intereses). Este tipo de gestión de cobranza se lo hace con la asistencia de los reportes de la cartera de crédito de la empresa.

Recuperación extrajudicial, son las acciones, tareas, esfuerzos, diligencias que la IFI realiza cuando los créditos otorgados presentan un día en el retraso en el pago a partir de la fecha de término de la cuota de pago, esto conforme el control de la tabla de amortización. Entre las acciones a ejecutar están, por ejemplo: llamadas telefónicas, mensajes de WhatsApp, mensajes de texto, correos electrónicos, visitas domiciliarias, entre otras.

Recuperación judicial, es el proceso mediante el cual la IF tramita el pago del crédito desde el horizonte judicial; es decir que en este tipo de gestión se involucra acciones legales tomando como instrumento fundamental el pagaré que para el efecto de cobro se lo denomina “título ejecutivo”.

Impacto de la gestión de cartera vencida en la sostenibilidad operativa de la Institución Financiera

Al ser la cartera vencida un conjunto de deudas o desde el punto de vista contable cuentas por cobrar que no se pagan a tiempo por parte de la contraparte materializa en socios que accedieron a un crédito en la IFI; esto puede ser por múltiples factores, entre los cuales están los internos y externos como: créditos otorgados sin los documentos exigidos como requisitos, inadecuado análisis de la capacidad de pago previo a su otorgación, personal de crédito poco capacitado o motivado en el desarrollo del proceso de crédito, políticas económicas establecidas por el Gobierno, inestabilidad política, desempleo, subempleo, asuntos personales entre otros (Manotoa-Paredes, 2019).

La cartera se considera vencida cuando han pasado 90 días o más desde la fecha límite para cancelar la deuda; pero esto va a depender del tipo de crédito (Moposita & Ramirez, 2016). La cartera vencida influye en la institución de la siguiente manera:

Afecta el flujo de caja

El impacto de la cartera vencida puede ser significativo en las actividades de entradas y salidas de efectivo y equivalente de efectivo en un periodo de tiempo determinado. Una correcta gestión y proyección del flujo de caja en lo que refiere a entradas y salidas de dinero permite a la IFI mantener un buen flujo de caja; y, por tanto, la alta Gerencia toma decisiones claves para el desarrollo efectivo de la misión de la empresa (Espinosa-Jaramillo, et al 2021).

Liquidez

De acuerdo a Arturo-Delgado (2020) la liquidez es el dinero en efectivo con el que cuenta la empresa para asumir los compromisos adquiridos con terceras personas como los acreedores, proveedores, personal, entre otros, deudas a corto, mediano y largo plazo; por consiguiente, representa la capacidad que tiene la empresa para transformar el activo líquido neto en dinero en efectivo sin perder valor en el

mercado.

Por otro lado, para Carrillo-Vasco (2019) el indicador de liquidez es la capacidad de las organizaciones para mantener recursos suficientes y necesarios mediante los activos circulantes; es decir de corto plazo para afrontar los pasivos que son obligaciones con terceros cuya exigibilidad es acorto plazo (menor a un año) en tiempo y en forma. Por lo que, la liquidez es el grado en el que las empresas pueden asumir sus obligaciones y cumplirlas dentro del tiempo pactado, mismas que deben cumplirse en un plazo menor a un año en la posibilidad de su capacidad para disponer de manera inmediata activos de fácil conversión en dinero en efectivo.

En fin, es la habilidad de IFI para fondearse de distintas fuentes para que aumenten el activo líquido neto y para cumplir con las obligaciones de pago en el término del plazo establecido, sin incurrir en pérdidas inaceptables.

La liquidez que manejan las IFI se denomina “liquidez estructural”, la cual se presentan de dos formas; primera y segunda línea que no es más que la relación que existe entre los fondos disponibles y las obligaciones contraídas a corto y largo plazo. En tal sentido, para que este tipo de empresas mantengan un adecuado nivel de liquidez deben manejar de manera apropiada los procesos de intermediación financiera que se refleja en la colocación y captación de dinero provenientes de los ahorristas, procesos que comprenden la actividad económica denominada intermediación financiera.

Gastos en recuperación de cartera vencida

Conforme a Espinosa-Jaramillo, et al., (2021) además de la pérdida de ingresos por una inadecuada colocación de la cartera de crédito, hay costos adicionales asociados al cobro de los pagos atrasados en las distintas formas de recuperación, como por ejemplo pago de horas extras del personal de crédito, suministros de oficina, servicios básicos, cubrir los honorarios de abogados si el cliente se niega a pagar.

Daños a la reputación

En el caso de que una cuenta se le categoriza como deuda incobrable, puede ser considerada como una pérdida lo cual afecta la calificación de riesgos de la empresa, y afectar la posibilidad de que pueda obtener créditos en un futuro de las fuentes de financiamiento existentes (Espinosa-Jaramillo, et al., 2021).

Riesgo de Crédito.

Es la probabilidad de pérdida ocasionada por el impago de la contraparte de las cuotas del crédito otorgado. Es difícil eliminar este tipo riesgo; no obstante, se puede generar acciones para neutralizarlo. En definitiva, el riesgo es el que incurre la empresa acreedora ante la eventual insolvencia o falta de capacidad de pago genérica de la parte deudora que representa el socio y/o cliente.

Morosidad

Las variables macroeconómicas que influyen directamente en el nivel de morosidad incluyen el Índice de Precios al Consumidor (IPC), Producto Interno Bruto (PIB) y la tasa de desempleo; en el ámbito microeconómico, factores como la liquidez, el apalancamiento y las tasas de interés también tienen un efecto significativo. Además, el crecimiento en el número de agencias y políticas crediticias inadecuadas contribuye a un aumento en la morosidad, por lo tanto, es esencial que las entidades realicen evaluaciones al establecer tasas de interés y supervisen a sus empleados durante el proceso de otorgamiento de créditos para garantizar el cumplimiento de sus políticas y mantener su poder de mercado (Orellano et al., 2023).

La SEPS identifica varios tipos de indicadores, entre los que se incluyen:

Morosidad de microcrédito: Indica el incumplimiento de pago por parte de los socios con una cooperativa.

Morosidad de la cartera de consumo: Refleja el retraso en los pagos, lo que puede generar inconvenientes para la entidad.

Liquidez: Representa el dinero disponible para cumplir con las obligaciones a corto plazo de los socios (Arciniegas & Pantoja, 2020).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria evalúa el índice de morosidad como el porcentaje de la cartera total improductiva en relación con la cartera total bruta, este cálculo de la morosidad se realiza tanto para la cartera bruta total como para cada línea de negocio específica (Alcívar & Bravo, 2020).

En 2020 los clientes y socios de las instituciones financieras incumplieron sus obligaciones por diversas razones, principalmente debido a la pandemia de COVID-19, que provocaron la paralización de las actividades económicas y una falta de ingresos; la morosidad ocurre cuando una de las partes no cuenta con los recursos financieros para saldar su deuda. Entre las principales causas se encuentran el déficit de capacidad adquisitiva, que se refiere a los créditos vencidos o incobrables

por el incumplimiento de los deudores, también, alta tasa de interés, ya que puede superar el presupuesto del cliente; estos factores pueden llevar a que los deudores sean considerados insalvables en la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos, lo que les obligaría a cancelar sus deudas (Razo et al., 2023).

Otros factores que contribuyen a la morosidad es la falta de seguimiento oportuno de los créditos vencidos por parte de asesores y analistas, poco análisis de la capacidad de endeudamiento de los clientes en otras instituciones financieras, lo que resulta en un sobreendeudamiento. Este aumento en la morosidad impacta negativamente en la rentabilidad, debido a la concesión de créditos inadecuados, la falta de cumplimiento en las evaluaciones, la deficiente cobranza y la baja recaudación de depósitos a plazo fijo. Además, muchos socios incumplen con el pago de las cuotas acordadas en sus contratos debido a quiebras de negocios, accidentes, pérdida de empleo, problemas de salud, préstamos a terceros y fallecimientos de familiares (Mamani et al., 2021).

La administración debe identificar y evaluar los riesgos, así como la probabilidad de que estos ocurran, tomando medidas para reducirlos a niveles aceptables. Además, es fundamental que el concepto de riesgo se integre en el diseño y funcionamiento del sistema de control interno para mitigar el fraude y los errores. Por su parte, el auditor necesita considerar el riesgo para determinar la cantidad de evidencia necesaria (Chiquito & Peñafiel, 2022).

En este contexto, para alcanzar un nivel conveniente de liquidez, los establecimientos financieros deben equilibrar sus actividades de inversión con sus esfuerzos de recaudación de fondos, para evaluar el riesgo de liquidez dentro del sistema financiero popular y solidario, se utilizan los siguientes indicadores: (P) protección, (E) estructura financiera eficaz, (A) calidad de activos, (R) tasas de rendimiento y costos, (L) liquidez y (S) señales de crecimiento (Brito & Vásquez, 2022).

2.2.2. Estrategias de mejora

Las estrategias de mejora dentro de las cooperativas de ahorro y crédito consisten en un conjunto de acciones orientadas a optimizar los procesos internos, elevar la eficiencia operativa y fortalecer el control sobre la gestión crediticia. Estas

estrategias son fundamentales para enfrentar problemas como la cartera vencida, ya que permiten aplicar mecanismos correctivos y preventivos que disminuyen los niveles de morosidad y aseguran la sostenibilidad financiera (Martínez & Guerrero, 2022).

Cartera vencida

La cartera vencida es el conjunto de créditos que no han sido pagados dentro del plazo acordado entre la entidad financiera y los deudores, lo que genera un riesgo de impago, por ende, aumenta la probabilidad de ocurrencia del riesgo de crédito y el riesgo de liquidez. Además, mencionan que la gestión de este tipo de cartera de crédito requiere estrategias de mejora de seguimiento y recuperación como la segmentación de los deudores, la implementación de planes de recuperación de cartera personalizados y el seguimiento constante, con el fin de reducir los niveles de morosidad y optimizar la liquidez y en consecuencia la rentabilidad de la entidad (Salazar & Martínez, 2023).

Una estrategia efectiva podría ser la automatización en la gestión de la cartera de crédito vencida a través del uso de tecnologías, mismas que podrían mejorar la eficiencia y la eficacia de las acciones de recuperación, reduciendo la intervención manual lo cual podría dar a lugar a errores y aumentando la efectividad de las acciones de cobro (Ríos & Ortega, 2024).

Los autores Gómez y Pérez (2021) aseguran que la cartera de crédito vencida representa un reto financiero significativo para las IFI, ya que implica no solo la pérdida potencial de fondos disponibles por la ausencia de ingresos, sino también el incremento de costos asociados a la gestión de las cuotas que no han sido pagadas dentro del plazo pactado. Por consiguiente, una gestión adecuada de la cartera de crédito vencida debe incluir un compendio de estrategias proactivas como la renegociación de las deudas con cuotas impagos asegura la estabilidad financiera de la institución (Gómez & Pérez, 2021).

Gestión de la cartera de crédito vencida

La gestión de la cartera de crédito vencida es un proceso que involucra la identificación, el análisis y la recuperación de los créditos que fueron otorgados a la contraparte y que muestra retraso en el pago de las cuotas, puesto que no han sido

cancelados en los pactos establecidos (Ruiz & Torres, 2022). Para reducir la morosidad de la cartera dada por la cartera vencida y la que no devenga intereses las IFI estableces un conjunto de acciones de seguimiento y recuperación conocidas como estrategias de mejora.

Para asegurar la recuperación de los saldos impagos que son resultado del incumplimiento en el pago de las cuotas de créditos por parte del socio y/o cliente se emplean las estrategias de mejora, las cuales permiten optimizar los recursos disponibles. Esto incluye un enfoque proactivo para monitorear los pagos que deben hacer la contraparte, gestionar relaciones con los socios y/ o clientes morosos y emplear diferentes métodos de cobranza (García & López, 2022).

Estrategias comunes para la mejora en la gestión de la cartera vencida

Segmentación de la cartera: Las IFI suelen clasificar a los socios que figuran en sus registros deudores según la categoría de riesgo de impago establecido por el número de días de mora. Este análisis permite las IFI aplicar una serie de estrategias que se segmentan o clasifican para cada grupo de socios, de manera que se optimicen los esfuerzos de cobranza (Salazar & Martínez, 2023).

Automatización de procesos de cobranza: El uso de la tecnología de la información y comunicación (TIC) para automatizar los recordatorios de pagos de las cuotas vencidas, acuerdos de pago y seguimiento de deudas es una estrategia clave para mejorar la eficiencia de la cobranza (Ríos & Ortega, 2024).

Reestructuración de deuda: Esta estrategia ofrece a los deudores crediticios la opción de modificar las condiciones de pago establecidos inicialmente con la IFI, como plazos más largos o tasas de interés reducidas, para facilitar el pago de la deuda. Esta estrategia busca principalmente evitar la morosidad prolongada y fomentar la regularización de los pagos por parte de la contraparte (Gómez & Pérez, 2021).

Monitoreo constante y análisis de riesgos: El seguimiento continuo de la situación financiera de los deudores, junto con el análisis de la evolución de la morosidad, permite la toma de decisiones informadas y la identificación de medidas correctivas oportunas (Ruiz & Torres, 2022).

Recuperación extrajudicial: En lugar de recurrir a procesos judiciales que es la última modalidad de cobranza de las Cooperativas, Bancos, Mutualistas, entre otras

entidades financieras pueden optar por llegar a acuerdos amistosos con los deudores, lo que puede ser más rápido y recuperar de manera pronta la cartera de crédito y menos costoso. Esto incluye la negociación de pagos parciales o la creación de planes de pago más ajustados a la capacidad del deudor (Pérez & Fernández).

Cobranza efectiva y el índice de morosidad

La morosidad es un indicador muy crítico para las IFI, debido a que refleja el porcentaje de crédito no pagado dentro del plazo acordado; en otras palabras, es producto del saldo de la cartera vencida, y su control es de suma importancia para garantizar la salud financiera de cualquier IFI. La cobranza efectiva no solo se refiere al proceso de recuperación de deudas crediticias, sino también a la eficiencia con la que se llevan a cabo las estrategias de cobranza, lo que puede mejorar la rentabilidad de la entidad financiera y reducir los riesgos financieros a largo plazo como el crédito y el riesgo de liquidez (Rodríguez & Pérez, 2023; Cámara de Comercio Empresarial, 2024).

2.3. Conceptual

Cartera vencida. - es el conjunto de créditos o préstamos otorgados por una IFI, una de ellas las COAC que han excedido el plazo de pago establecido sin haber sido cancelados por los socios.

La cartera vencida surge en situaciones en las que se otorgan créditos que no cumplen con el análisis establecido según las políticas de la empresa. Es fundamental implementar estrategias efectivas para recuperar esta cartera, ya que su acumulación puede generar riesgos significativos que, sin duda, conducirán a problemas económicos. En este contexto, se examina el impacto que puede tener en la liquidez de una institución financiera (Cedeño & Vera 2021).

Cooperativas de Ahorro y Crédito. -Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones que forman parte del sistema financiero nacional del sector de la economía popular y solidaria (SFPS), mismas que están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario (SEPS), estas cooperativas se clasifican en cinco segmentos según su total de activos. El principal servicio que ofrecen estas instituciones financieras es la captación de ahorros y la concesión de créditos a sus socios o clientes; es decir intermediación financiera que debe ser

desarrollada de manera eficiente y eficaz para alcanzar el éxito económico (Mosquera Arévalo, 2022).

Crédito. - Los créditos son contratos financieros en los cuales un Banco, Cooperativa de Ahorro y Crédito o cualquier otra institución financiera otorga una cantidad de dinero a un socio y/o cliente, con el compromiso de devolver el monto prestado más un interés en un periodo de tiempo establecido. Los créditos pueden clasificarse en diferentes categorías según su propósito, monto, o plazo (Cortez & Vargas, 2020).

Índice de morosidad. - Es un indicador financiero que mide el porcentaje de créditos que tiene días de atraso en el pago de las cuotas de los créditos que han sido contraídos por los socios en relación con el total de la cartera de crédito de una entidad financiera. Este indicador se utiliza para medir la calidad de los activos de las IF, ya que refleja el nivel de riesgo asociado con los impagos (Cortez & Vargas, 2020).

Liquidez. - Es la capacidad que tienen las IFI para contar con recursos suficientes que le permitan cumplir con sus obligaciones de manera oportuna, ya sea en el corto o mediano o largo plazo para garantizar la continuidad operativa (Brito & Vásquez, 2022).

Morosidad. - Es el incumplimiento, deterioro o retraso en el pago de las cuotas de pagos desprendidas de las obligaciones crediticias contraídas por los socios dentro del plazo acordado (Ulloa, 2020).

Políticas de cobranza. - Son un conjunto de estrategias y de procedimientos diseñados para garantizar la recuperación de los préstamos otorgados por parte de una institución financiera a la contraparte. Por consiguiente, establecen directrices para la gestión de clientes, el seguimiento de pagos, y las acciones en caso de incumplimiento, con el propósito de minimizar el índice de morosidad y mantener la calidad de la cartera de crédito (Paredes-Gallo, 2022).

Proceso de crédito. - Es un conjunto de pasos que van desde la recepción de la solicitud del crédito hasta la recuperación del mismo. Este proceso está integrado por las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación (López, 2022).

Riesgo de crédito. - Es la probabilidad de que un prestatario o deudor no cumpla con las obligaciones de pago pactadas en un contrato crediticio con una entidad

financiera, ya sea de forma parcial o total lo cual al prestador le ocasiona pérdidas económicas importantes y el deterioro de la calidad de los activos (Cortez & Vargas, 2020).

Riesgo de liquidez. - Es la posibilidad de que una IF sea Banco o Cooperativa no pueda cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo, mediano o largo plazo debido a la insuficiencia de recursos líquidos. Este riesgo surge cuando la IF no logra transformar los activos en dinero en efectivo de manera rápida y sin pérdidas significativas para afrontar demandas inmediatas de sus socios, clientes o en otras palabras contrapartes (García & López, 2023).

2.4. Legal

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

TITULO VI

REGIMEN DE DESARROLLO

Sección octava

Sistema financiero

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable (Constitución de la República del Ecuador [CRE], 2008, pág. 96)

Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía (CRE, 2008, pág. 97).

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento

diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria (CRE, 2008, pág. 97).

LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria registra lineamientos establecidos para las distintas formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. En lo que refiere a las Cooperativas de Ahorro y Crédito se menciona:

Título III Del Sector Financiero Popular y Solidario

Capítulo I De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario. - Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria [LOEPS], 2011, pág. 14).

Sección 1 De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito. - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley (LOEPS, 2011, pág. 14).

Art. 83.- Actividades financieras. - Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades b) Otorgar préstamos a sus socios (LOEPS, 2011, pág. 15).

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera. - Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito (LOEPS, 2011, pág. 15).

CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO

El Código Orgánico Monetario y Financiero juega un papel importante al regular

aspectos financieros específicos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador, como el capital social mínimo requerido y otros aspectos que se detallan a continuación:

Capítulo 2

INTEGRACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

Art. 163.- Sector financiero popular y solidario. El sector financiero popular y solidario está compuesto por: 1. Cooperativas de ahorro y crédito; 2. Cajas centrales; 3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y, 4. De servicios auxiliares del sistema financiero (Código Orgánico Montecario y Financiero [COMF], 2014, pág. 23)

CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO

Capítulo VI

Sector Financiero Popular y Solidario Sección dos

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Art. 445.- Naturaleza y objetivos. Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera regulará tomando en cuenta los principios de territorialidad, balance social, alternancia en el gobierno y control democrático y social del sector financiero, popular y solidario (Código Orgánico Montecario y Financiero [COMF], 2014, pág. 60)

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

aplicando la variación del índice de precios al consumidor (Código Orgánico Monteario y Financiero [COMF], 2014, pág. 61)

Art. 448.- Capitalización. La capitalización se perfeccionará con el aporte de un nuevo socio o con la resolución de la asamblea general que disponga la capitalización de los aportes para futuras capitalizaciones. Sin embargo, si la capitalización involucra la transferencia de ahorros o depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014, p. 61)

Art. 450.- Cupo de créditos. Las cooperativas de ahorro y crédito establecerán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014, p. 61)

2.5. Geo referencial

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda se encuentra ubicada Azuay entre Convención de 1884 y Sucre.

Figura1

Ubicación de la empresa



Nota: (Google Maps, 2024)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

Bibliográfica-documental. - Esta investigación es de tipo bibliográfica-documental, ya que se recopiló información de libros, artículos científicos, informes institucionales, normativas y bases de datos financieras relacionadas con la cartera vencida y su gestión en cooperativas de ahorro y crédito. Este tipo de investigación permitió estructurar el conocimiento existente sobre el tema desde diversas fuentes confiables y pertinentes (Hernández Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

De campo. - Esta investigación también es de tipo de campo, ya que se obtuvo información directamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda, mediante encuestas estructuradas al personal del área de crédito y entrevistas al jefe operativo. Esta técnica facilitó la obtención de información primaria relacionada con la problemática de la cartera vencida y permitió realizar un análisis pertinente sobre su situación actual (Hernández Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

Descriptivo. - Se aplicó la investigación descriptiva porque se buscó caracterizar un fenómeno específico sin manipular las variables. Según Hernández Sampieri, Collado y Lucio (2014), la investigación descriptiva permite observar, analizar y detallar hechos o procesos tal como se presentan en su realidad, con el fin de identificar patrones, comportamientos o relaciones entre variables sin intervenir en ellas.

3.2. Enfoque de la Investigación

Se utilizó un enfoque mixto, integrado el enfoque cualitativo y el cuantitativo.

Cualitativo. - Este enfoque permitió analizar las experiencias, percepciones y valoraciones del personal encargado de la gestión crediticia a través de entrevistas. Facilitó comprender el significado que los actores sociales otorgan a los procesos de seguimiento y recuperación de cartera vencida, así como identificar buenas prácticas y áreas de mejora (Hernández Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

Cuantitativo. – Permitted recolectar datos estadísticos mediante encuestas estructuradas, lo que facilitó el análisis de variables como el índice de morosidad, frecuencia de uso de estrategias de cobranza y grado de capacitación del personal.

Este enfoque mide y analiza fenómenos a partir de datos numéricos, generando resultados que pueden ser generalizados y comparados (Hernández Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

3.3. Métodos de Investigación

Método histórico. - Fue empleado para analizar la evolución del índice de morosidad y la gestión de la cartera vencida durante el año 2022. Este método contribuyó a identificar tendencias, evaluar el comportamiento pasado del fenómeno y proponer líneas de acción a futuro (Hernández Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

Método inductivo. - Este método permitió partir de la observación de hechos particulares (como casos de créditos vencidos y estrategias implementadas) para establecer generalizaciones y patrones comunes sobre el fenómeno de estudio. Es útil cuando se busca construir teorías o explicaciones a partir de la experiencia directa y la observación sistemática (Hernández Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

Método deductivo. – Se utilizó para contrastar la normativa vigente, las políticas institucionales de crédito y los procedimientos internos con los datos obtenidos en campo. Este método parte de principios teóricos o normativos generales para aplicarlos al caso concreto de la cooperativa. Permite verificar el cumplimiento normativo y evaluar el impacto de su aplicación (Hernández Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

Encuesta. - Aplicada a los asesores de crédito, permitió obtener datos cuantitativos sobre la percepción del proceso de recuperación de cartera vencida, las estrategias aplicadas y las dificultades encontradas. Se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas (dicotómicas y politómicas) que facilitaron el análisis estadístico de los datos. Según Cedeño y Rivadeneira (2022), esta técnica es efectiva para recopilar datos de manera estandarizada y sistemática.

Entrevista. - Dirigida al jefe operativo de la cooperativa, permitió recoger información cualitativa sobre la gestión de créditos vencidos. Se aplicó una guía de entrevista con preguntas abiertas que favorecieron la profundización temática. La entrevista es una técnica clave para comprender experiencias subjetivas y procesos organizacionales en profundidad (Padrón & Rodríguez, 2016).

Instrumentos:

Cuestionario. - Este instrumento estuvo integrado por 12 preguntas cerradas de tipo dicotómicas y politómicas, el cual se aplicó al personal de crédito. Según Hernández Sampieri, Collado y Lucio (2014), el cuestionario es una herramienta estructurada que consta de un conjunto de preguntas formuladas de manera estandarizada, utilizadas para obtener información sobre variables de investigación.

Guía de entrevista. - Estuvo compuesta por 8 preguntas abiertas, aplicadas al jefe de agencia mediante un diálogo directo. Este instrumento contiene preguntas preestablecidas que sirven como marco para dirigir el diálogo entre el entrevistador y el entrevistado, permitiendo cubrir los aspectos relevantes del tema sin perder la flexibilidad necesaria para profundizar en respuestas inesperadas (Padrón & Rodríguez, 2016).

3.5. Universo, Población y Muestra**Universo**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda, está integrada por 31 colaboradores, conformados por el jefe de agencia, asesores de crédito e inversión, recibidores, pagadores, servicio al cliente, seguridad y personal de limpieza.

Según Martínez y Castillo (2022), el diseño muestral constituye una etapa clave en toda investigación de campo, ya que determina el grupo de análisis y la validez de los resultados obtenidos.

Población

En esta investigación, la población está conformada por los 9 asesores de crédito que integran el área de crédito de la cooperativa.

Muestra

Debido al tamaño reducido de la población, se optó por un muestreo censal, incluyendo a todos los asesores de crédito. Según Martínez y Castillo (2022), este tipo de muestreo es recomendable cuando la población es pequeña y accesible, permitiendo obtener información precisa y completa del fenómeno investigado.

3.2. Procesamiento de la Información

Los datos cuantitativos obtenidos mediante las encuestas fueron procesados utilizando Microsoft Excel y el software estadístico SPSS versión 20.0, lo que

permitió la elaboración de gráficos, tablas de frecuencia y análisis estadístico descriptivo.

En cuanto a los datos cualitativos extraídos de las entrevistas, se realizó un análisis de contenido, mediante el cual se identificaron categorías temáticas relevantes, patrones de respuesta y aspectos recurrentes. Esta técnica permitió interpretar de forma estructurada la información subjetiva y transformarla en insumos útiles para la toma de decisiones institucionales.

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.

4.1.1. Resultado de la aplicación de la Entrevista

Tabla3

Análisis de la entrevista aplicada a la jefe de Agencia Guaranda

Preguntas	Respuestas
<p>De acuerdo con su criterio ¿cuáles son las principales causas de la morosidad en la agencia?</p>	<p>Desde la presencia de la pandemia COVID-19, la economía nacional se ha visto fuertemente afectada, generando factores que afectan la economía en general. La provincia de Bolívar y otras provincias en las cuáles atiende las necesidades de crédito la Cooperativa no estuvieron alejadas de esta realidad, por tanto, esta situación ocasionó repercusiones negativas como el desempleo y el subempleo. Lo señalado hizo que muchas personas migraran a otros lugares, perdiendo ingresos esenciales y, en consecuencia, dificultando el cumplimiento de sus obligaciones crediticias contraídas con la Cooperativa, y de forma particular en la agencia Guaranda.</p>
<p>¿Qué estrategias ha implementado la agencia para prevenir y reducir el índice de morosidad en el año 2022?</p>	<p>En el año 2022 se hizo una revisión rigurosa de los créditos a otorgar a los socios, seguimiento constante a los pagos de la contraparte, acuerdos de refinanciamiento, reestructuraciones, educación financiera, incentivos a los pagos puntuales, entre otros. Las estrategias se han implementado, sin embargo, falta mejorarlas para alcanzar los resultados esperados.</p>

<p>¿Cree que afecta el índice de morosidad a la liquidez de la cooperativa? ¿Cómo?</p>	<p>Si, cuando los socios no cumplen con sus pagos en las obligaciones crediticias, la Cooperativa, incluida la agencia no recibe los fondos esperados para cumplir con las deudas u obligaciones con terceros, lo que limita su capacidad para otorgar nuevos créditos.</p>
<p>¿Cómo evalúa la eficacia de los procesos de cobranza que se aplicaron en la agencia durante el año 2022?</p>	<p>De acuerdo a los indicadores que se aplicaron, fueron buenos que, si contribuyeron a reducir en parte el índice de morosidad, mejorar los tiempos de recuperación y mantener una relación positiva con los socios.</p>
<p>¿Qué características suelen tener los socios que presentan dificultades para cumplir con sus obligaciones de pago?</p>	<p>Bajos ingresos, falta de historial crediticio, situaciones personales, como enfermedades, divorcio entre otros, inestabilidad laboral.</p>
<p>¿Qué tipos de acuerdos de deuda se ofrecen a los socios que incumplen con el pago de sus obligaciones crediticias porque tienen dificultades para pagar?</p>	<p>Refinanciamiento de la deuda, condonación parcial de intereses, prorrogas de pagos, acuerdos de negociados.</p>
<p>¿Considera que la evaluación crediticia previa al otorgamiento de los créditos es adecuada? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, ya que se toma en cuenta los ingresos actuales, la estabilidad laboral, los gastos personales que tengan, se realiza una revisión del historial de crediticio y referencias personales y laborales. No obstante, es oportuno tener presente que hay que ir mejorando cada vez más.</p>

<p>¿Qué mejoras sugiere implementar para un desarrollo efectivo del proceso de crédito en todas sus etapas para disminuir el índice de morosidad?</p>	<p>Implementar un sistema de seguimiento de pagos más avanzado que permita la notificación automatizada mediante SMS, mensajes de WhatsApp, correo electrónico, que si bien es cierto en el año 2022, esto se planteó como estrategia pero no se cumplió, hacer que las capacitaciones al personal encargado de otorgamiento, seguimiento y gestión de cobranzas de créditos sean más frecuentes, fortalecer la comunicación con los socios desde el inicio del crédito, continuar desarrollando capacitaciones sobre educación financiera dirigidas a la contraparte a través de talleres, charlas y material informativo a socios y clientes.</p> <p>Estrategias de mejora han sido implementadas; no obstante, falta afianzarlas con acciones complementarias para que estas resulten efectivas y se logren los resultados esperados.</p>
--	--

Nota: Jefe de la Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

4.1.2. Resultado de la aplicada de la Encuesta

1. ¿Considera importante analizar la cartera vencida para medir su impacto en el índice de morosidad?

Tabla4

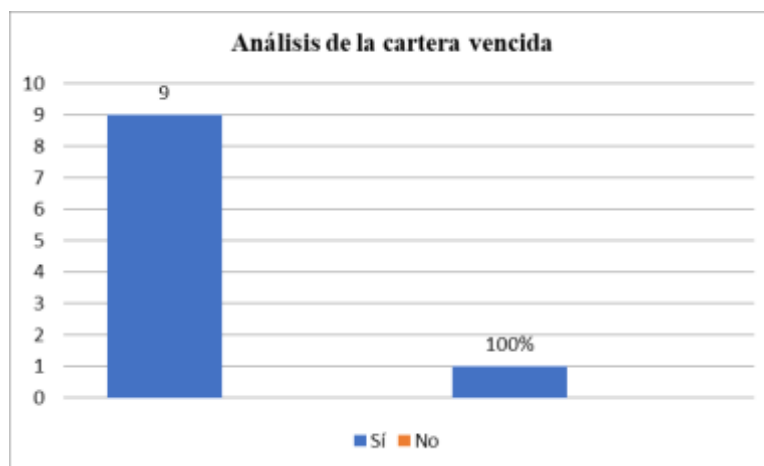
Análisis de la cartera vencida

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	100%
No	0	0%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura2

Análisis de la cartera vencida



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 100% de los colaboradores encuestados consideran que es importante realizar un análisis de la cartera con estado vencida para medir su impacto en el índice de morosidad. El consenso absoluto en esta pregunta muestra que los encuestados reconocen la importancia de realizar un análisis crítico, reflexivo y continuo de la cartera vencida para entender las causas que le dan origen y mitigarlas con acciones efectivas; por tanto, esto refuerza la necesidad de la agencia de priorizar estas prácticas para reducir el índice de morosidad y vitar un impacto adverso en la gestión financiera.

2. ¿Qué tan adecuadas considera que son las políticas de crédito actuales para reducir el riesgo de cartera vencida?

Tabla5

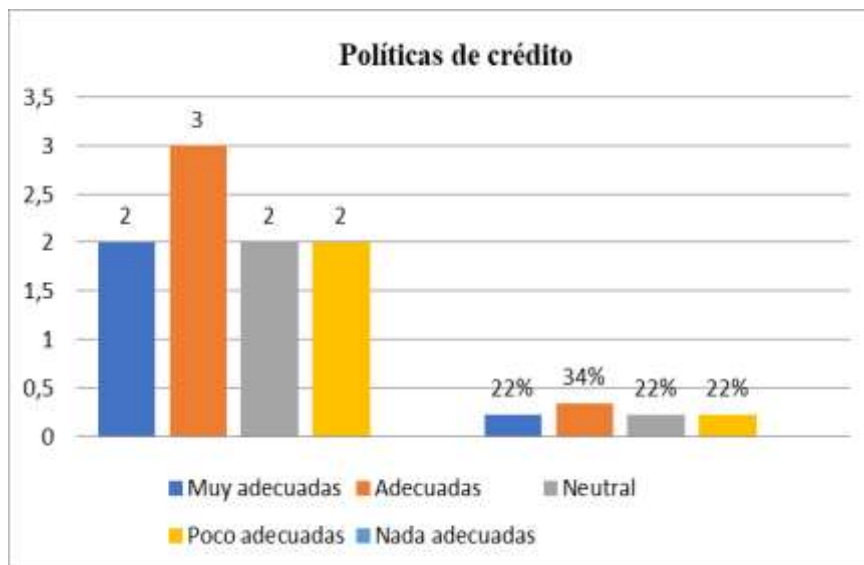
Políticas de crédito

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuadas	2	22%
Adecuadas	3	34%
Neutral	2	22%
Poco adecuadas	2	22%
Nada adecuadas	0	0%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura3

Políticas de crédito



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 22% las considera muy adecuadas las políticas de crédito actuales para reducir el riesgo de cartera vencida, los 34% adecuadas y los 44% neutrales o poco adecuadas.

La percepción del personal de crédito respecto a la adecuación de las políticas de crédito está dividida. Esto permite inferir que, aunque existen establecidos lineamientos claros, podrían no estar completamente alineados con las realidades actuales del mercado en lo que refiere a la colocación de cartera de crédito.

3. ¿Con qué frecuencia se realizan llamadas telefónicas, se envían mensajes de texto, WhatsApp para gestionar los créditos vencidos?

Tabla6

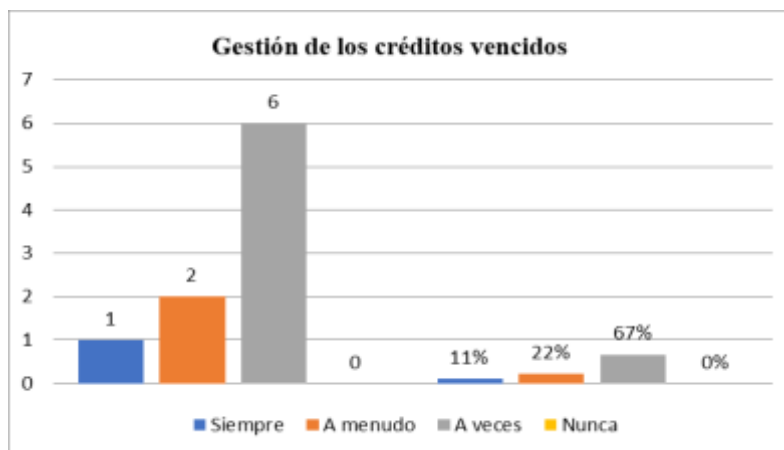
Gestión de los créditos vencidos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	11%
A menudo	2	22%
A veces	6	67%
Nunca	0	0%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura4

Gestión de los créditos vencidos



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 11% de los encuestados manifiestan siempre se realizan llamadas telefónicas, se envían mensajes de texto, WhatsApp para gestionar los créditos vencidos, el 22% las realizan a menudo y el 67% lo hacen a veces. Más de la mitad de los encuestados señalan que se realiza estas gestiones de manera ocasional, lo cual apunta a una falta de consistencia entre las estrategias de recuperación y su desempeño. Así también señalaron que eso se lo hace de manera manual puesto que aún no están automatizadas este tipo de notificaciones.

4. ¿Cree que las visitas a los socios deudores contribuyen a mejorar la recuperación de cartera?

Tabla7

Visitas a los socios

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	67%
De acuerdo	3	33%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Toralmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura5

Visitas a los socios



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 67% del personal de crédito está totalmente de acuerdo respecto a que las visitas a los socios deudores contribuyen a mejorar la recuperación de cartera y el 33% de acuerdo. La aceptación total de los asesores de crédito muestra que las visitas personales que se realizan a los socios son vistas como una estrategia muy efectiva para establecer acuerdos de pago con los socios y así reducir el índice de morosidad de la agencia.

5. ¿Cuánto tiempo promedio transcurre entre el vencimiento del crédito y la puesta en práctica de las acciones de la gestión de cobranza normal?

Tabla8

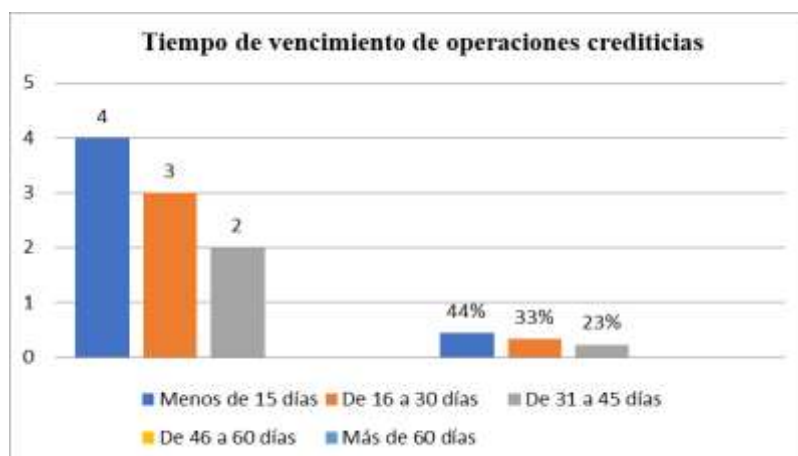
Tiempo de vencimiento de operaciones crediticias

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 15 días	4	44%
De 16 a 30 días	3	33%
De 31 a 45 días	2	23%
De 46 a 60 días	0	0%
Más de 60 días	0	0%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura6

Tiempo de vencimiento de operaciones crediticias



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 44% del personal señala que el tiempo promedio transcurre entre el vencimiento del crédito y la puesta en práctica de las acciones de la gestión de cobranza normal actúa en bordea entre menos de 15 días, el 33% entre 16 y 30 días y el 23% entre 31 y 45 días. Si bien un 77% ejecuta acciones de cobranza dentro de los primeros 30 días, el 23% que demora más de 31 días podría comprometer la efectividad de la cobranza y lo cual conllevaría a que crezca el índice de morosidad lo cual no favorece a la agencia en lo que refiere a disponer de recursos para atender obligaciones a corto plazo. Por consiguiente, la agencia debe actuar de forma rápida para mantener altas tasas de recuperación y reducir el riesgo.

6. ¿Cree que las estrategias que se han implementado para la recuperación de la cartera vencida han sido efectivas?

Tabla9

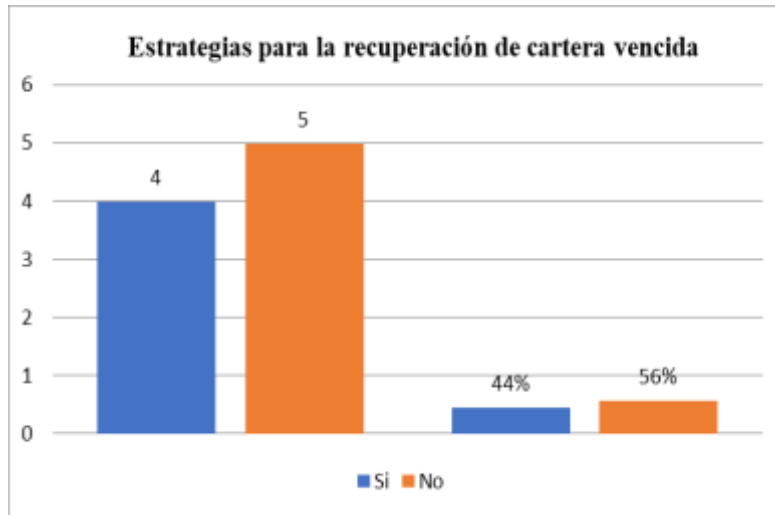
Estrategias para la recuperación de cartera vencida

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	44%
No	5	56%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura7

Estrategias para la recuperación de cartera vencida



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 44% del personal al cual se le consultó considera que las estrategias que se han implementado para la recuperación de la cartera vencida han sido efectivas y el 56% considera que no lo han sido. De ahí que más de la mitad de los asesores de crédito encuestados no perciben a las estrategias implementadas como inefectivas.

Esto evidencia la necesidad imperiosa de revisar, analizar y adaptar las estrategias de recuperación para alcanzar mejores resultados.

7. ¿Qué tan efectivo es el sistema actual de gestión de cobranzas para reducir los créditos vencidos?

Tabla10

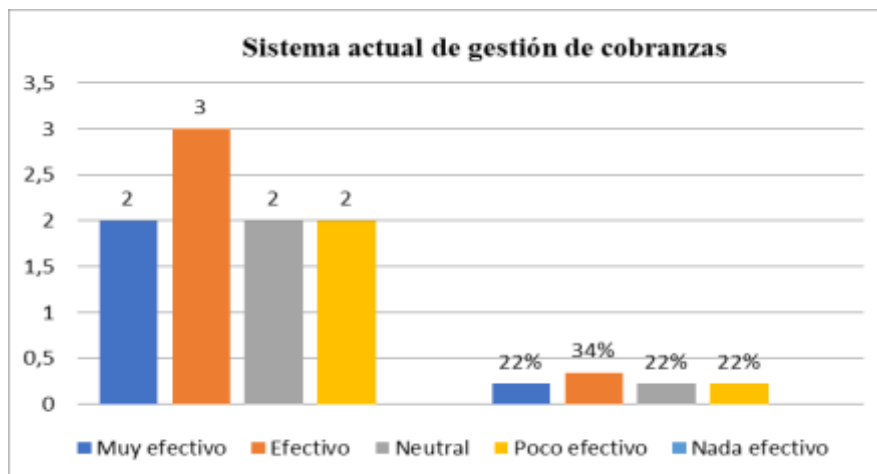
Sistema actual de gestión de cobranzas

Variabes	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectivo	2	22%
Efectivo	3	34%
Neutral	2	22%
Poco efectivo	2	22%
Nada efectivo	0	0%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura8

Sistema actual de gestión de cobranzas



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 22% de los encuestados señala que el sistema actual de gestión de cobranzas para reducir los créditos vencidos es muy efectivo, el 34% efectivo y el 44% neutral o poco efectivo. Aunque un 56% de los encuestados consideran efectivo es el sistema actual de gestión de cobranzas para reducir los créditos vencidos, el 44% tiene una percepción neutral o poco efectiva destaca áreas de mejora. Esto podría implicar establecer las principales razones por las cuales casi la mitad del personal de crédito cree que el sistema actual de gestión de gestión de cobranzas aún necesita mejoras constituye un paso esencial para optimizar este proceso clave en la agencia, esta diligencia implica realizar un análisis exhaustivo

de los factores internos y externos que podrían estar afectando la percepción la eficacia del sistema. Asimismo, resulta importante identificar las posibles limitaciones en las políticas actuales de otorgamiento, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito.

8. ¿La agencia realiza revisiones y actualizaciones de forma periódica de la calificación de riesgo de los socios como parte de las estrategias para reducir el índice de morosidad?

Tabla11

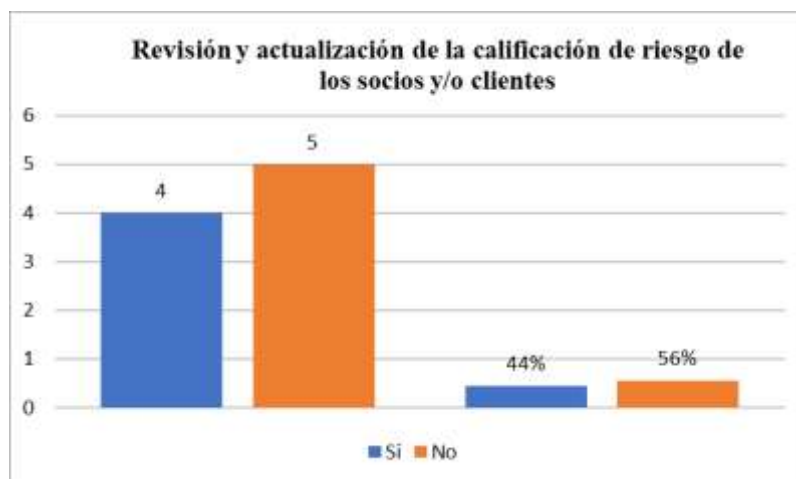
Revisión y actualización de la calificación de riesgo de los socios

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	44%
No	5	56%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura9

Revisión y actualización de la calificación de riesgo de los socios



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 44% del personal indica que la agencia si realiza revisiones y actualizaciones de forma periódica de la calificación de riesgo de los socios como parte de las estrategias para reducir el índice de morosidad y el 56% indica que no. Siendo la mayoría de los asesores de crédito dicen que no se realiza una revisión periódica, lo que podría estar limitando la capacidad de gestionar el riesgo crediticio a través de identificarlo, medirlo y mitigarlo de manera oportuna.

9. ¿Cuenta con la capacitación necesaria para garantizar que la gestión de cobranzas sea efectiva en la recuperación de los créditos otorgados?

Tabla12

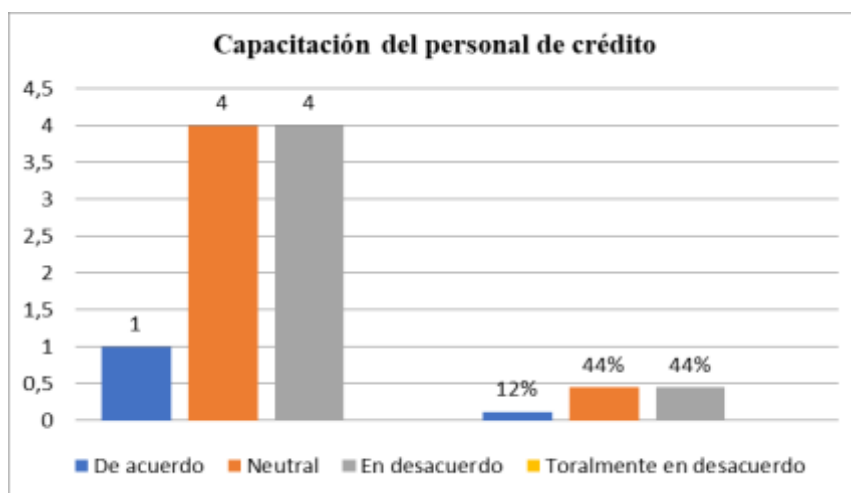
Capacitación del personal de crédito

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	12%
Neutral	4	44%
En desacuerdo	4	44%
Toralmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura10

Capacitación del personal de crédito



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 12% de los encuestados está de acuerdo con que cuenta con la capacitación necesaria para garantizar que la gestión de cobranzas sea efectiva en la recuperación de los créditos otorgados, el 44% tiene una postura neutral y el 44% restante está en desacuerdo. En consecuencia, gran parte de los asesores de crédito piensan que la capacitación en gestión de cobranzas no parece ser suficiente. Esto sugiere que el representante de Talento Humano debe considerara en el plan anula de capacitación programas que estén alineados a las necesidades del personal en lo que refiere a la gestión de cobranza.

10. ¿Con qué frecuencia se ofrece al personal formación en técnicas de cobranza y gestión crediticia?

Tabla13

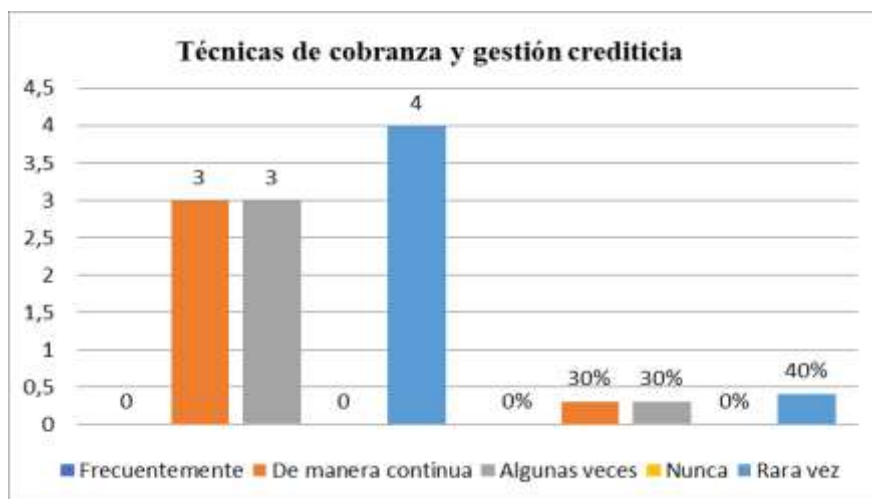
Técnicas de cobranza y gestión crediticia

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	0	0%
De manera continua	3	30%
Algunas veces	3	30%
Nunca	0	0%
Rara vez	3	40%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura11

Técnicas de cobranza y gestión crediticia



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 30% indica cree que la frecuencia con la que la institución ofrece al personal formación en técnicas de cobranza y gestión crediticia ofrece formación es continua o algunas veces y el 40% indica que rara vez se ofrece. De acuerdo a la percepción del personal la formación recibida aun no es suficientemente, lo cual puede impactar de forma negativa en la eficiencia y eficacia de las gestiones. Es necesario implementar un programa de capacitación continuo.

11. ¿Qué impacto ha tenido la formación recibida en la mejora del desempeño en la recuperación de cartera vencida?

Tabla14

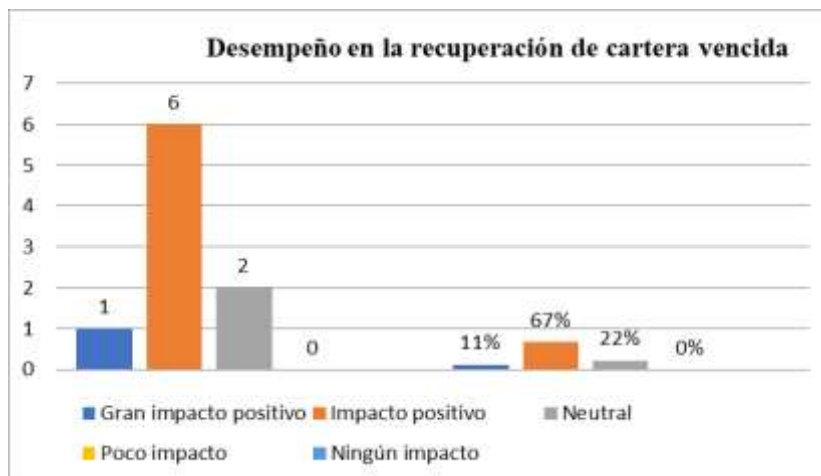
Desempeño en la recuperación de cartera vencida

Variab les	Frecuencia	Porcentaje
Gran impacto positivo	1	11%
Impacto positivo	6	67%
Neutral	2	22%
Poco impacto	0	0%
Ningún impacto	0	0%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura12

Desempeño en la recuperación de cartera vencida



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 11% percibe que el impacto ha tenido la formación recibida en la mejora del desempeño en la recuperación de cartera vencida ha tenido un gran impacto positivo, el 67% un impacto positivo y el 22% del personal se mostró neutral al responder. Aunque la gran mayoría de los encuestados perciben que la formación tiene un impacto positivo, el 22% del personal que se mostró neutral de cierta manera sugiere que se necesita mejorar en la frecuencia de capacitaciones, el contenido y la aplicabilidad de los programas de capacitación en el área de crédito de manera especial en la gestión de cobranza para maximizar su efectividad.

12. ¿Considera que el uso de abogados externos es una práctica adecuada para la gestión de cobranza en casos de cartera vencida?

Tabla15

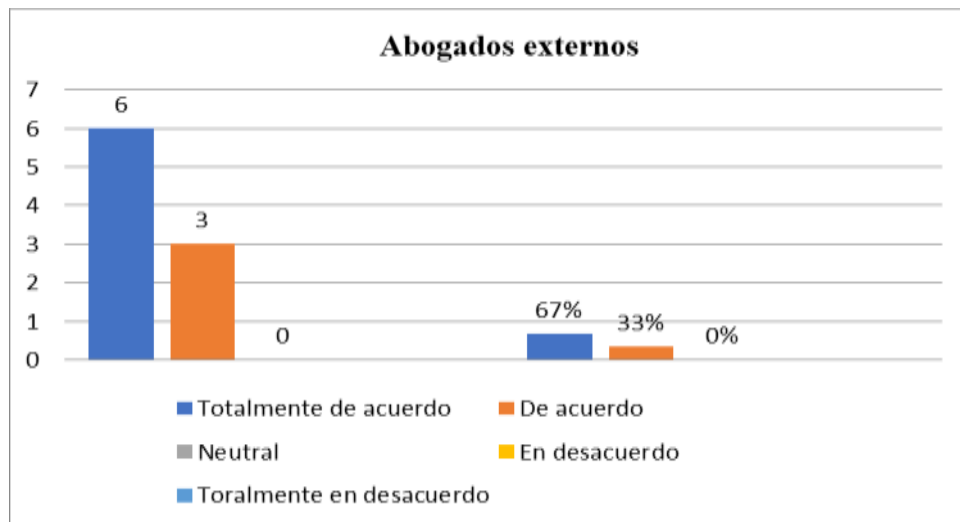
Abogados externos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	67%
De acuerdo	3	33%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Toralmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	9	100%

Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Figura13

Abogados externos



Nota: Cooperativa “San José” Ltda., Agencia Guaranda

Análisis e interpretación: El 67% está totalmente de acuerdo con que el uso de abogados externos es una práctica adecuada para la gestión de cobranza en casos de cartera vencida y el 33% está de acuerdo. La aceptación generalizada de los encuestados respecto al uso de abogados externos indica que estos son percibidos como aliados estratégicos para gestionar los casos complejos y mejorar la recuperación de cartera vencida de la agencia.

Análisis e interpretación de indicadores financieros

Tabla16

Análisis e interpretación de indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	
INDICES DE MOROSIDAD	
$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera total}} * 100$	
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO PRODUCTIVO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO	2,42%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	1,71%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROREDITO	5,11%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL Y PUBLICO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	3,61%
LIQUIDEZ	29,24%
$\text{Liquidez} = \frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Total de depósitos a corto plazo}} * 100$	
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO	
$\text{Vulnerabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Patrimonio}} * 100$	18,45%

Nota: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda

1. Índices de morosidad

Cartera de crédito productivo: 0,00%

Este tipo de cartera no refleja morosidad, esto se da porque en la Cooperativa, Agencia Guaranda no es demandada este tipo de producto crediticio.

Cartera de consumo: 2,42%

El índice de morosidad en este tipo de cartera de crédito representa un riesgo moderado. Este tipo de cartera suele ser más sensible debido al perfil de los

prestatarios también conocidos como demandantes o deudores y la naturaleza del crédito es consumo y no productivo.

Cartera de crédito inmobiliario: 1,71%

Esta cartera de crédito muestra un nivel bajo de morosidad, lo que demuestra que la cartera está siendo bien manejada, y, por tanto, se encuentra con un nivel aceptable de cumplimiento.

Cartera de microcrédito: 5,11%

Este segmento tiene la mayor morosidad en comparación con el resto, reflejando un mayor riesgo de crédito asociado al perfil de los prestatarios crediticios.

Cartera de vivienda de interés social y público: 0,00%

Esta cartera se presenta sin morosidad, porque la demanda de este producto es nula y esto debe a que tiene condiciones preferenciales.

Cartera de crédito educativo: 0,00%

Esta cartera se presenta sin morosidad, porque la demanda de este producto es nula o escasa.

Cartera total: 3,61%

Este índice de morosidad indica un nivel de morosidad global bajo; sin embargo, podría mejorarse mediante estrategias de seguimiento y recuperación, especialmente abordando las deficiencias en la gestión de cobranza que se ve reflejada en la alta morosidad del microcrédito. Para esto es necesario analizar la cartera vencida y su impacto en la reducción del índice de morosidad mediante el establecimiento de estrategias de seguimiento y recuperación que sean viables y resulten efectivas.

La SEPS establece que las COAC deben mantener niveles de morosidad dentro de parámetros saludables generalmente inferiores al 5% en la cartera total. Aunque un índice de morosidad global de 3,61% de la agencia, es aceptable, pero es crucial mitigar los riesgos en segmentos específicos como el microcrédito.

2. Liquidez: 29,24%

Este indicador muestra que la agencia Guaranda de la COAC “San José” Ltda., tiene recursos líquidos suficientes para cubrir sus obligaciones inmediatas; es decir a corto plazo. Según la normativa de la SEPS, el índice de liquidez debe ser superior al 20% para garantizar la estabilidad financiera.

Un 29,24% demuestra que la agencia maneja solidez financiera, pero también es necesario evaluar si el exceso de liquidez podría invertirse en activos productivos para generar mayor rentabilidad. Por tanto, si se reduce el índice de morosidad

3. Vulnerabilidad del patrimonio: 18,45%

Este indicador refleja la proporción del patrimonio de la agencia que está en riesgo debido a la exposición a activos no productivos o créditos de baja calidad como las carteras de crédito: vencida y la que no devenga intereses.

La normativa de la JRMF recomienda mantener una vulnerabilidad patrimonial baja, idealmente inferior al 20%. Un 18,45% está dentro de un rango aceptable, pero es un margen que requiere vigilancia frecuente para evitar un deterioro por concepto de activos que no generan beneficios como la cartera de crédito improductiva.

La agencia presenta una situación financiera estable, con buenos niveles de liquidez y morosidad controlada en general. Sin embargo, es necesario: 1) implementar estrategias de seguimiento y recuperación para reducir el índice de morosidad en el segmento de microcrédito y de forma global, 2) optimizar el uso de la liquidez excedente para maximizar la rentabilidad y esto lo podría hacer a través de la concesión de créditos; y 3) vigilar la vulnerabilidad patrimonial para mantenerla dentro de los límites establecidos en la normativa institucional y la emitida por los Órganos de control.

Aunque el índice de morosidad general de la agencia se encuentra dentro de límites aceptables según los estándares normativos, es esencial implementar un conjunto de estrategias efectivas para mejorar estos resultados y reducir aún más los riesgos de crédito, liquidez, entre otros. Esto incluye un seguimiento más riguroso de los créditos otorgados, la educación financiera a la contraparte, la aplicación de políticas de recuperación de cartera adaptadas a las diferentes líneas crediticias, y

la utilización constante de herramientas tecnológicas que permitan monitorear y anticipar los posibles incumplimientos de los deudores crediticios. Estas acciones contribuirán a fortalecer la estabilidad financiera de la institución y a garantizar una cartera saludable a largo plazo.

4.2. Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante las técnicas e instrumentos aplicados, se evidencia que la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda, tiene un impacto directo en el índice de morosidad, lo cual incide significativamente en la liquidez y estabilidad financiera. Esta cartera representa los créditos no recuperados en los plazos establecidos, generando presiones en los flujos de efectivo y en el cumplimiento de las obligaciones financieras.

La morosidad es un indicador clave de la salud financiera de una entidad, y un incremento en la cartera vencida eleva automáticamente el índice de morosidad, aumentando el riesgo de crédito y afectando la capacidad de la institución para otorgar nuevos créditos. Esta relación directa ha sido confirmada tanto por los datos recopilados como por autores como Ramírez-Castillo (2022), quien señala que una alta morosidad puede ser consecuencia de deficiencias en el análisis y seguimiento del riesgo crediticio.

En cuanto a las medidas de recuperación de cartera vencida, se identificó que la agencia implementa acciones como llamadas telefónicas, mensajes de texto o WhatsApp, especialmente dentro de los primeros 30 días de vencimiento. Sin embargo, estas acciones no se ejecutan con la frecuencia deseada, lo que disminuye su eficacia en la recuperación temprana de créditos.

Otro aspecto relevante es la capacitación del personal del área de crédito, que influye directamente en la efectividad del proceso de cobranza. La falta de formación continua limita la capacidad del personal para negociar de forma adecuada con los socios morosos. Según los resultados de la encuesta, un 44% de los encuestados perciben el sistema de cobranza como poco efectivo o neutral, lo que indica una necesidad de reforzar este aspecto con programas de formación especializada.

Las visitas domiciliarias a socios deudores son valoradas como una estrategia eficaz para la recuperación de cartera, ya que permiten un contacto más personalizado.

Este tipo de seguimiento directo no solo facilita acuerdos de pago, sino que también genera empatía y compromiso por parte del socio.

Por otra parte, las revisiones periódicas de la calificación de riesgo de los socios son fundamentales para una correcta gestión de la cartera vencida. Esta información permite adaptar las estrategias de cobranza en función de la capacidad real de pago. A pesar de que un 22% de encuestados considera adecuadas las políticas de crédito, un 44% las percibe como poco claras, lo que evidencia la necesidad de revisarlas y ajustarlas.

Entre las principales causas de morosidad, se identificaron factores como la falta de educación financiera, los cambios económicos y eventos externos como la pandemia de COVID-19. Estos elementos afectaron considerablemente la capacidad de pago de los socios durante el año 2022. Por ello, se sugiere implementar estrategias integrales que incluyan educación financiera, mejora en las políticas de crédito y programas de capacitación para el personal.

El índice de morosidad afecta directamente la liquidez institucional. Conforme aumentan los créditos incobrables, la cooperativa enfrenta dificultades para mantener fondos líquidos. Según el análisis de indicadores financieros, la agencia mantiene un índice global de morosidad de 3,61%, dentro de los parámetros permitidos, pero en el segmento de microcrédito, el índice asciende a 5,11%, evidenciando debilidades en el proceso de recuperación.

Pérez-García (2021) resalta que una cartera vencida elevada reduce la capacidad de las IFI para generar ingresos y cumplir con sus obligaciones. Asimismo, Torres-Mejía (2023) advierte que índices superiores al 5% comprometen la sostenibilidad financiera de las COAC y afectan la confianza de los socios.

Finalmente, se destaca la necesidad de una comunicación constante con los socios desde el inicio del crédito hasta la recuperación. Este acompañamiento continuo, junto con políticas claras y estrategias de mejora, permitirá a la Cooperativa fortalecer su proceso de cobranza y garantizar su sostenibilidad financiera.

4.1.3. Comprobación de la hipótesis

Para comprobar la hipótesis planteada, se aplicó la prueba estadística de chi-cuadrado, utilizando los resultados obtenidos a través de encuestas dirigidas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda. Las preguntas seleccionadas para esta comprobación estuvieron enfocadas en la evaluación de las estrategias de mejora y su impacto en la reducción de la cartera vencida.

Tabla17

Frecuencias observadas (fo)

Preguntas	Pregunta 1	Pregunta 8	Total
Si	9	4	13
No	0	5	5
Total	9	9	18

Nota: Encuestas aplicadas

Tabla18

Frecuencias esperadas (fe)

Preguntas	Pregunta 1	Pregunta 8	Total
Si	6,5	6,5	13
No	2,5	2,5	5
Total	9	9	18

Nota: Encuestas aplicadas

Tabla19

Chi cuadrado calculado (X2)

FO	FE	Chi calculado
9	6,5	0,961538462
4	6,5	0,961538462
0	2,5	2,5
5	2,5	2,5
Total		6,923076923

Nota: Encuestas aplicadas

Formula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Dónde:

X2= Chi cuadrado calculado

Fo= Frecuencia observada

Fe= Frecuencia esperada

Tabla20

Cálculo de los grados de libertad

Grados de libertad (GL)	Cálculo	Resultado
	(2-1) (2-1)	1

Nota: Encuestas aplicadas

Formula:

$$GL=(F-1) (C-1)$$

Dónde:

F=Fila

C= Columna

Decisión:

Grado de significancia = 0,25

X2 crítico=6,635

X2 calculado=6,92

Tabla21

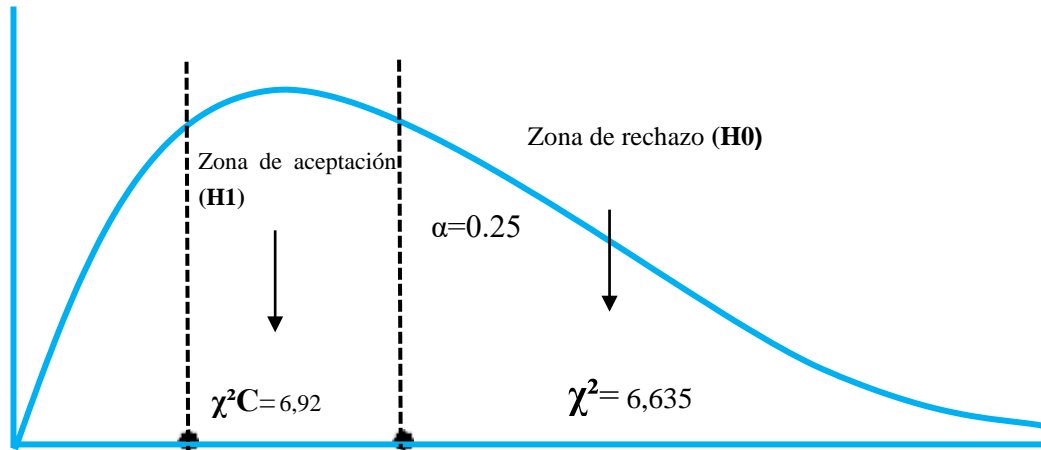
Grados de libertad

GL	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.75	0.50	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	0.102	0.455	1.323	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	0.01	0.02	0.05	0.10	0.21	0.58	1.39	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.07	0.11	0.22	0.35	0.58	1.21	2.37	4.11	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84
4	0.21	0.30	0.48	0.71	1.06	1.92	3.36	5.39	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	0.41	0.55	0.8	1.15	1.61	2.67	4.35	6.63	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	0.68	0.87	1.24	1.64	2.20	3.45	5.35	7.84	10.64	12.59	14.45	16.81	18.55
7	0.99	1.24	1.69	2.17	2.83	4.25	6.35	9.04	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	5.07	7.34	10.22	13.36	15.51	17.53	20.09	21.95
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	5.90	8.34	11.39	14.68	16.92	19.02	21.67	23.59
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	6.74	9.34	12.55	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	7.58	10.34	13.70	17.28	19.68	21.92	24.72	26.76

Nota: Fuente. (Quevedo-Ricardi, 2011)

Figura14

Regla de decisión



Nota: Elaboración Propia

Decisión:

Una vez aplicado el nivel significativo del 5%. El valor calculado de chi-cuadrado fue 6,92, mientras que el valor crítico para 1 grado de liberación al 5% es de 6,635. Dado que X^2 calculado $>$ X^2 crítico, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo cual permite afirmar que: *‘La evaluación adecuada de las estrategias de mejora permite reducir significativamente la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., Agencia Guaranda, año 2022.’*

CAPÍTULO V
PROPUESTA

SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA OPTIMIZA LA GESTIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA. AGENCIA GUARANDA, AÑO 2022.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe tiene como propósito analizar la situación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda, durante el año 2022, y proponer estrategias de mejora que permitan optimizar su recuperación y fortalecer la gestión crediticia.

Mediante la aplicación de metodologías cualitativas y cuantitativas, incluyendo entrevistas al personal de crédito, cuestionarios de control interno y revisión de documentos institucionales, se identificaron debilidades significativas en la política de cobranza, la comunicación con los socios y el seguimiento de pagos vencidos. Como respuesta, se plantean cinco estrategias principales: implementación de un plan de contingencia, adopción de herramientas tecnológicas, fortalecimiento de los canales de comunicación, desarrollo de un sistema de monitoreo del desempeño crediticio y reestructuración flexible de deudas.

La aplicación efectiva de estas estrategias permitirá a la Cooperativa mejorar su tasa de recuperación, reducir el índice de morosidad, y garantizar su sostenibilidad financiera a largo plazo, beneficiando tanto a la institución como a sus socios.

ÍNDICE

5. PROPUESTA.....	60
RESUMEN EJECUTIVO	61
ÍNDICE	62
5.1. INTRODUCCIÓN	63
5.2. JUSTIFICACIÓN	64
5.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA	64
5.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	65
5.4.1. Visita Previa a la Institución	66
5.4.1.1 Análisis Institucional	67
5.4.2. Oficio Requerimiento de Información	68
5.4.3. Información General de la Cooperativa San José Ltda., Agencia Guaranda	69
5.4.4. Entrevista al jefe del Departamento de Crédito y Cobranza	74
5.4.4.1. Resultado de la Entrevista	75
5.4.5. Cuestionario de Control Interno de Acuerdo a cada componente del Coso II	76
5.4.5.1. Informe del cuestionario de control interno	83
5.4.6. Análisis de las estrategias de mejora.....	85
5.4.6.1. Estrategias Constructivas	85
5.4.6.2. Estrategias de Recuperación	96
5.4.6.3. Estrategia Financiera	108
5.4.6.4. Resultados del análisis de las estrategias de mejora	113
5.6. ESTRATEGIAS PRPUESTAS	116
5.7. INFORME FINAL	118
5.8. CONCLUSIÓN	122
ANEXO 1. Hallazgo	158

5.1. INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente de la cartera de crédito constituye un pilar fundamental para la estabilidad financiera y operativa de las cooperativas de ahorro y crédito. En particular, el manejo oportuno y estratégico de la cartera vencida representa un desafío constante, ya que influye directamente en la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad institucional. En este contexto, la presente propuesta tiene como finalidad evaluar y plantear estrategias de mejora para la recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda, correspondiente al año 2022.

A través de un diagnóstico técnico-financiero, entrevistas, revisión documental y aplicación de instrumentos de control interno, se logró identificar las principales debilidades en los procesos de cobranza y seguimiento, así como las oportunidades para fortalecer la gestión crediticia. Como resultado, se proponen acciones concretas orientadas a optimizar la recuperación de cartera, reducir el índice de morosidad y fortalecer la relación con los socios.

Este trabajo busca contribuir con herramientas prácticas y sostenibles para apoyar a la Cooperativa en la toma de decisiones y en la mejora continua de sus procesos financieros.

5.2. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta surge ante el incremento del índice de morosidad evidenciado durante el año 2022 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda. Esta situación fue diagnosticada previamente en el desarrollo de esta investigación, revelando que la cartera vencida representa un riesgo considerable para la estabilidad financiera de la entidad, afectando su liquidez, la capacidad de otorgar nuevos créditos y la sostenibilidad de sus operaciones.

El diseño de estrategias de mejora se justifica en la necesidad de implementar acciones específicas y planificadas que permitan optimizar la gestión crediticia. Estas acciones se orientan a fortalecer los procesos de seguimiento a los socios morosos, mejorar la eficacia de las cobranzas, reducir los tiempos de recuperación y disminuir los niveles de morosidad. Asimismo, la aplicación de estrategias adecuadas contribuirá a reforzar la cultura de pago responsable y a elevar la confianza de los socios en la gestión institucional.

Desde una perspectiva académica, esta propuesta representa un aporte práctico sustentado en el análisis de datos reales, con respaldo teórico en modelos administrativos y financieros actuales. También ofrece valor agregado a la institución al generar herramientas aplicables que pueden ser replicadas o adaptadas en otras agencias con contextos similares.

En este sentido, la propuesta no solo responde a una necesidad urgente detectada, sino que también promueve la mejora continua de los procesos internos y el fortalecimiento del control del riesgo crediticio en el marco de la economía popular y solidaria.

5.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Diseñar estrategias de mejora para optimizar la gestión de la cartera vencida y reducir el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda.

5.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Esta sección presenta el proceso de elaboración y validación de la propuesta de estrategias de recuperación de cartera vencida para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda. La propuesta se construyó sobre la base del análisis institucional, los resultados obtenidos mediante entrevistas, cuestionarios de control interno y evaluación de las estrategias actuales utilizadas en la gestión crediticia.

Con la finalidad de estructurar estrategias pertinentes y aplicables, se desarrollaron varias actividades, como la visita a la institución, la recopilación de información clave, la evaluación del entorno crediticio y el análisis de los principales hallazgos obtenidos en el diagnóstico. A continuación, se detallan las etapas que conforman el desarrollo de esta propuesta.

5.4.1. Visita previa a la institución

Guaranda, 13 de enero del 2024

Lcda.

Nidia Aguaguña

Jefe de agencia Guaranda

Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

El 13 de enero de 2025, a las 08:30 horas, se realizó una visita a las instalaciones de la agencia Guaranda de la Cooperativa, ubicada en la Calle Azuay entre Convención de 1884 y Sucre. Durante esta visita, se llevó a cabo una inspección detallada del área de Crédito. También se entrevistó a la jefe de agencia, quien informó que en el año 2022 se implementaron estrategias de mejora con acciones de seguimiento y recuperación de cartera de crédito, para reducir la cartera vencida en la agencia. En este contexto, fue necesario ejecutar una evaluación para verificar la efectividad de las estrategias de mejora y asegurar el cumplimiento de las leyes vigentes aplicables al componente de crédito.

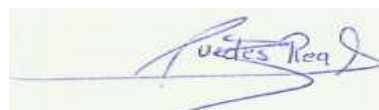
Esta evaluación servirá para la agencia como una herramienta efectiva de control, puesto que permitirá identificar posibles deficiencias que representan hallazgos sujetos a las evidencias suficientes competentes y relevantes y, así, emitir un informe con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,



Paula Naula

Estudiante Egresado UEB



Lurdes Rea

Estudiante Egresado UEB

5.4.1.1. Análisis Institucional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., pertenece al Sector Financiero Popular y Solidario y cumple una función importante en el desarrollo económico y social de sus socios. Su gestión se orienta a través de principios cooperativistas que sustentan su misión y visión institucional.

A partir de la información financiera correspondiente al año 2022, se identificó que la institución mantiene una cartera de créditos diversificada, pero presenta señales de alerta en ciertos segmentos crediticios. Aunque el índice de morosidad total se encuentra dentro del rango permitido por la SEPS (3,69%), en líneas específicas como el microcrédito se evidencian porcentajes superiores al límite sugerido (5,11%), lo cual refleja una vulnerabilidad en los mecanismos de recuperación y seguimiento.

Este diagnóstico institucional permitió establecer la necesidad de fortalecer la gestión de cartera vencida, siendo este el punto de partida para el diseño de estrategias de mejora que se presentan en esta propuesta.

5.4.2. Oficio Requerimiento De Información

Guaranda, 20 de diciembre del 2024.

Ingeniero Patricio Pérez

Gerente General

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Presente.

De mi consideración:

Mediante la presente, me permito solicitar de manera respetuosa su colaboración para recabar información institucional que permitirá sustentar el análisis correspondiente a la gestión de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda, durante el periodo Comprendido entre 01 de enero al 31 de diciembre del 2022, para lo cual solicito de la manera respetuosa disponer a quien corresponda entregar la siguiente información:

No.	Requerimiento	Medio de verificación
1	Reseña Histórica.	Estatuto
2	Orgánico estructural.	Organigrama estructural aprobado
3	Misión, visión, principios, valores.	Reporte
4	Mapa de procesos	Reporte
5	FODA	Documento.
6	Base legal	Información transcrita durante visita institucional – sin respaldo físico por políticas internas.

Atentamente,



Paula Naula
Estudiante Egresado UEB



Lurdes Rea
Estudiante Egresado UEB

5.4.3. Información general de Cooperativa San José Ltda., Agencia Guaranda

Razón Social:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA
Jefe Operativo:	Lcda. Nidia Aguaguiña
Tipo de empresa:	Institución Financiera (IFI)- Cooperativa de Ahorro y Crédito
Dirección:	Azuay entre Convención de 1884 y Sucre
Logo:	
Teléfono:	(03) 2550888
Horario:	De 8:00 a 17H00 Sábados: De 8:00 a 12H30
Página web:	https://coopsanjose.fin.ec/

Reseña Histórica

En 1964 fue la iglesia la propulsora del cooperativismo en la provincia Bolívar, 50 personas tomaron la iniciativa animados por llevar a la práctica los principios cooperativos.

A partir de 1986 la nueva administración, crea productos de créditos al segmento de asalariados empezando otra etapa, al firmar convenios con instituciones públicas y privadas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSE LTDA” es una entidad Financiera que fue controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde el 22 de diciembre de 2004, y a partir de enero del 2013 pasó al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la oficina Matriz se encuentra domiciliada en el cantón San José de Chimbo, cuenta con 12 agencias operativas y 3 ventanillas de atención, ubicadas en las provincias de Bolívar: Guaranda,

ventanilla IESS, Chimbo, San Miguel, Chillanes, ventanilla San José del Tambo, Caluma, Echandía. Los Ríos: Montalvo, Ventanas, Quinsaloma. Tungurahua: Ambato, ventanilla Pinllo, Pichincha: Quito Norte, Quito Sur.

Misión

Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad a través de productos financieros, con mejora continua y Responsabilidad Social.

Visión

Alcanzar los \$350 millones en activos sustentados en una calificación de riesgo “AA”.

Valores

- Honestidad
- Lealtad
- Confianza
- Responsabilidad
- Perseverancia

Base legal

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)
- Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.
- Resoluciones de las SEPS.

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Amplia cartera de socios• Ubicación estratégica• Sistema Informático• Infraestructura física.	<ul style="list-style-type: none">• Nuevas tecnologías• Alianzas estratégicas con otras Instituciones Financieras.• Programas de cooperación internacional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta de automatización en los procesos operativos.• Baja eficiencia en cobranza,• Personal poco capacitado• Limitada automatización de procesos de cartera de crédito.	<ul style="list-style-type: none">• Regulaciones estrictas de los Órganos de control.• Nuevas instituciones financieras en el mercado.• Incremento del desempleo y subempleo.

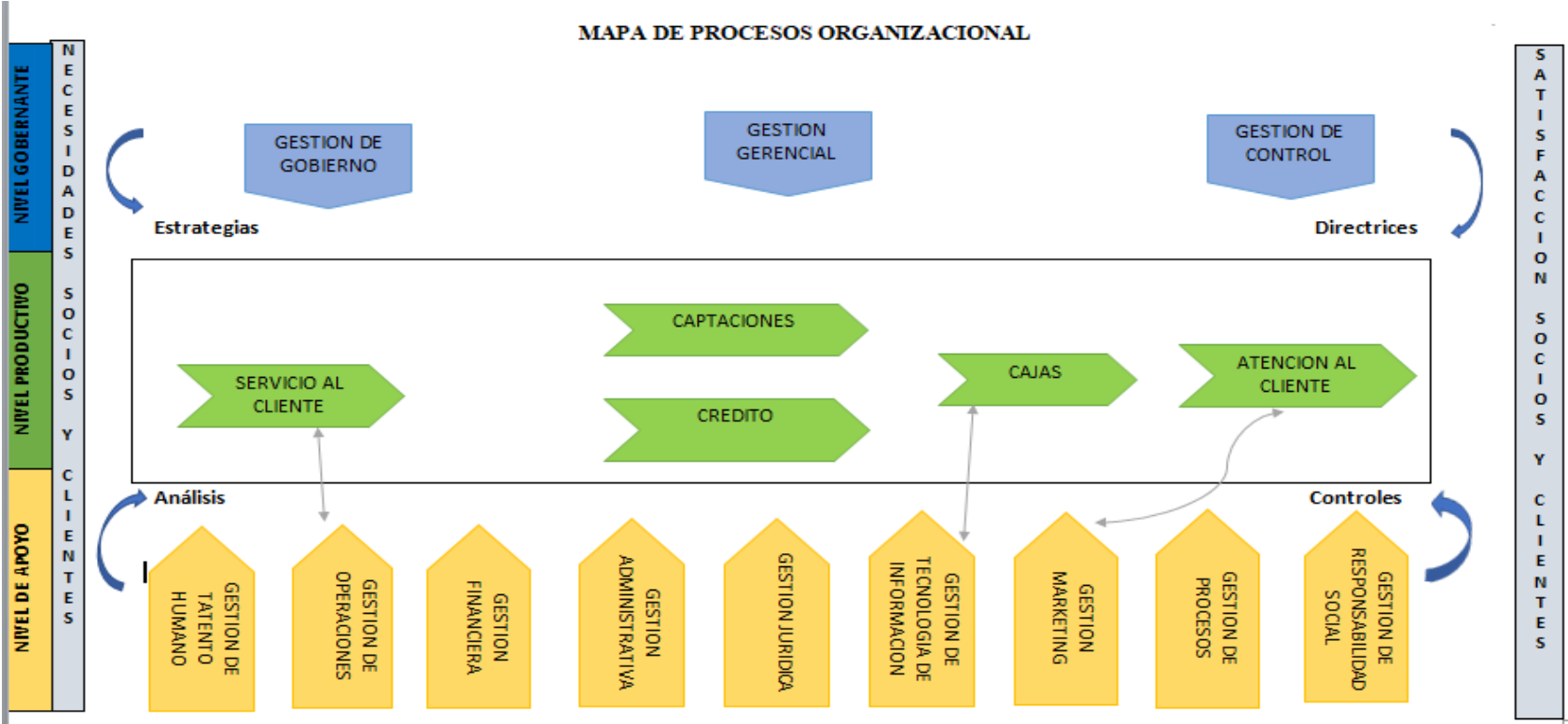
Fuente: Coac “San José” Ltda., agencia Guaranda

Estructura Organizacional



Nota: Coac "San José" Ltda.

Mapa de proceso



Nota: Coac “San José” Ltda.

5.4.4. Entrevista al jefe de agencia

Objetivo: Evaluar la eficacia de las estrategias de seguimiento y recuperación de la cartera vencida.

1. ¿Considera importante implementar estrategias de seguimiento y recuperación para la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., agencia Guaranda?

Claro que sí, es importante la implementación de un conjunto de estrategias de mejora en lo que refiere al seguimiento y recuperación de cartera vencida, puesto que éstas son clave para reducir el índice de morosidad de la agencia y por ende de la Cooperativa, garantizar la estabilidad financiera institucional, mejorar su liquidez y sobre todo porque permite asegurar el cumplimiento de las normativas regulatorias emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

2. ¿Qué acciones se implementó en el año 2022 para mejorar la comunicación con los socios que se encontraban en mora?

Las acciones que se implementaron fueron las que se han venido manejando como son las llamadas telefónicas, visitas domiciliarias, esto con el fin de negociar planes de pago flexibles que pueden en ese tiempo mejorar significativamente la comunicación y facilitar la recuperación de cartera vencida. Así también la Cooperativa se planteó establecer notificaciones automáticas mediante mensajes de WhatsApp, mensajes de texto (SMS) y correos electrónicos, pero no se logró hacerlo en el periodo de análisis.

3. ¿Cree que una Evaluación contribuya a identificar las deficiencias en el seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con estado vencida?

La Evaluación permite identificar una serie de deficiencias como por ejemplo la falta de políticas de crédito claras, debilidades en los procesos de seguimiento y control, o la inadecuada capacitación de los asesores de negocios. Esta evaluación lo hace en base a las normativas legales vigentes y aplicables para emitir recomendaciones específicas para fortalecer la gestión de la cartera de crédito vencida.

4. ¿Cuáles cree que son los indicadores deben monitorearse para medir el éxito de las estrategias de mejora en la recuperación de cartera de crédito vencida?

Entre algunos de ellos están: la tasa de recuperación de cartera de crédito vencida, el índice de morosidad de la agencia, el costo operativo asociado a los procesos de seguimiento y recuperación, entre otros.

5.4.4.1. Resultado de la entrevista

Mediante la entrevista realizada al jefe de agencia de Guaranda de la cooperativa San José Ltda., se obtuvo relevante sobre la percepción y opinión respecto a la necesidad de fortalecer las estrategias de seguimiento y recuperación de cartera vencida. Para ello, se elaboraron cuatro preguntas estructuradas de forma clara, sencilla y lógica. A continuación, se presenta los principales resultados:

Implementar estrategias de seguimiento y recuperación de cartera vencida

La jefe de agencia nos menciona que es primordial contar estrategias bien definidas para el seguimiento y recuperación de cartera vencida, siendo que son clave para la reducción del índice de morosidad así pueden garantizar la estabilidad financiera y asegurar el cumplimiento de las normativas.

Acciones implementadas en el año 2022 que mejoraron la comunicación con los socios con mora

Las acciones que se implantaron son las llamadas telefónicas, visitas a domicilio, con el fin de negociar planes de pagos, sin embargo, la cooperativa se ha planteado notificaciones automáticas mediante mensajes de WhatsApp, mensajes de texto y correos electrónicos, pero no se han logrado.


Identificación de las dificultades en el seguimiento y recuperación de cartera de crédito en estado vencida

Se detectaron deficiencias en las políticas de crédito, ya que no se encontraban lo suficientemente claras, lo que ocasionó debilidades en los procesos de seguimiento y control. Además, se identificó que los asesores de negocio no contaban con una capacitación adecuada para enfrentar los retos de la recuperación de cartera vencida.

Monitoreo de los indicadores para medir el éxito de las estrategias de mejora en la recuperación de cartera de crédito vencida

Uno de los indicadores clave que se debe monitorear con mayor énfasis es la tasa de recuperación de la cartera vencida, ya que refleja de manera directa la efectividad de las estrategias de cobranza implementadas.

5.4.5. Cuestionario de Control Interno de Acuerdo a cada Componente del Coso II

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA, AGENCIA GUARANDA					
Aplicar cuestionarios de Control Interno de acuerdo a cada componente del COSO II							
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2023							
N°	Preguntas	Respuestas			Observación	PT	CT
		Si	No	N/A			
ENTORNO DE CONTROL							
1	¿La Cooperativa cuenta con políticas claras que guíen de forma apropiada la gestión de la cartera vencida?	X			Si, pero no tienen claras estas políticas	1	
2	¿Existen mecanismos para supervisar que el personal cumpla con las políticas establecidas en el área de crédito?	X				1	
3	¿Los asesores de negocios reciben capacitaciones periódicas sobre la gestión crediticia?		X		Si la recibe, pero no muy seguidas		0
4	¿Existen procesos y procedimientos establecidos para garantizar el cumplimiento de las normativas inherentes a la gestión de la cartera vencida?	X				1	
5	¿La alta dirección respalda activamente las estrategias de	X				1	

	seguimiento y recuperación de cartera vencida?						
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
6	¿Los objetivos de recuperación de cartera vencida están alineados con la misión y visión de la cooperativa?	X				1	
7	¿Se utilizan indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el éxito de las estrategias de recuperación de cartera?	X				1	
8	¿La cooperativa establece metas específicas para reducir el índice de morosidad en el periodo determinado?	X				1	
9	¿Se considera los riesgos los riesgos asociados a la cartera vencida al definir los objetivos financieros y operativos?	X				1	
10	¿Los objetivos relacionados con la cartera vencida son comunicados de manera efectivamente a todo el personal de crédito?	X				1	
EVALUACION DE RIESGO							
11	¿Se realizan evaluaciones para identificar riesgos relacionados con el incremento de la cartera de crédito vencida?	X				1	

12	¿Se priorizan los casos más críticos dentro de la cartera de crédito vencida para minimizar los riesgos de crédito y liquidez?	X				1	
13	¿Se analizan las causas que originan el incumplimiento en los pagos de las cuotas de créditos de los socios?	X				1	
14	¿La Cooperativa cuenta con herramientas para medir el impacto potencial de los riesgos asociados a la recuperación de cartera de crédito?	X				1	
15	¿Existen planes de contingencia para mitigar los riesgos identificados en la recuperación de cartera de crédito vencida?		X				0
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS							
16	¿La Cooperativa cuenta con herramientas para medir el impacto potencial de los riesgos asociados a la recuperación de cartera de crédito?	X				1	
17	¿Existen planes de contingencia para mitigar los riesgos identificados en la recuperación de cartera de crédito vencida?	X				1	
18	¿Se realizan revisiones periódicas que detecten problemas internos que puedan influir en el aumento de cartera vencida?	X				1	
19	¿Se toma en cuenta la opinión	X				1	

	de los socios y clientes al identificar eventos que puedan afectar a su capacidad de pago?						
20	¿Se identifican de manera proactiva factores económicos externos que puedan afectar el cumplimiento de pagos por parte de socios?	X					1
RESPUESTA AL RIESGOS							
21	¿La cooperativa evalúa la efectividad de las estrategias de mitigación implementadas en la cartera vencida?	X					1
22	¿Se realizan acuerdos o negociaciones con los socios o clientes para facilitar la recuperación de deudas vencidas?	X					1
23	¿Se implementa políticas de reestructura de deuda para socios con dificultades financieras?	X					1
24	¿Existe políticas de protección de datos para evitar el uso indebido de la información de los socios o clientes?	X					1
25	¿Se realizan acuerdos o negociaciones con los socios o clientes para facilitar la recuperación de deudas	X					1

	vencidas?						
ACTIVIDADES DE CONTROL							
26	¿Existen controles internos para prevenir la acumulación de créditos en mora?	X				1	
27	¿Existe límites de crédito establecidos para evitar sobre endeudamiento de los clientes o socios?	X				1	
28	¿La Cooperativa cuenta con un sistema de alertas tempranas para detectar incumplimientos de pago?	X				1	
29	¿Se realizan conciliaciones para verificar la exactitud de los saldos en la cartera de crédito vencida?	X			No son frecuentes, pero si se hacen	1	
30	¿Se realizan conciliaciones entre los reportes de cartera vencida y los estados contables?	X				1	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
31	¿El sistema informático de la Cooperativa permite monitorear en tiempo real la cartera de crédito vencida?	X				1	
32	¿Se generan reportes periódicos que analicen el comportamiento de la cartera vencida?	X				1	
33	¿Los asesores de negocios tienen acceso a información actualizada sobre la cartera de crédito	X				1	

	vencida?					
34	¿Se comunican los riesgos asociados a la recuperación de créditos entre los distintos niveles jerárquicos de la organización?		X			0
35	¿La información sobre las estrategias de mejora y los resultados de recuperación de cartera de vencida se comunica de manera oportuna?		X			0
MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
36	¿Se realizan auditorías de gestión para evaluar la efectividad de las estrategias de recuperación de cartera vencida?	X				1
37	¿El área de crédito cuenta con indicadores clave de desempeño para monitorear el estado de la cartera de crédito vencida?	X				1
38	¿Se revisan periódicamente las políticas de recuperación de cartera de crédito para ajustarlas según los resultados obtenidos?	X				1
39	¿Los responsables de la gestión de cartera de crédito vencida reciben retroalimentación constante sobre su desempeño?		X			0
40	¿Se efectúan evaluaciones independientes para garantizar que las estrategias de recuperación sean efectivas y cumplan con los objetivos institucionales?		X			0

	TOTAL Σ					34	6
Elaborado por:	Paula Alexandra Naula Quizhpilema				Fecha:	28-01-2025	
Revisado por:	Lurdes Marilú Rea Rochina				Fecha:	29-01-2025	

Evaluación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez obtenido el resultado del cuestionario del control interno se detalla de la siguiente manera el nivel de confianza y riesgo.

Nivel de confianza		Nivel de Riesgo	
Alto	76% a 95%	Alto	85% a 50%
Moderado	51% a 75%	Moderado	49% a 25%
Bajo	15% a 50%	Bajo	24% a 4%
NC= CT*100/PT		NR= 100% - NC	
NC= 34*100/40 = 85%		NR= 100%-85% = 15%	

Análisis:

Después de realizar la evaluación de control interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., agencia Guaranda área de crédito se determinó que el grado de confianza es del 85% que se encuentra en el rango porcentual de 76% - 95%; por ende, es ALTO y un nivel de riesgo bajo del 15% que se ubica en el rango porcentual de 15% - 50%, lo cual representa que este es BAJO, por consiguiente existen controles para el desarrollo de los procesos de seguimiento y recuperación de cartera de crédito que se han cumplido dentro de lo establecido; es decir, de manera eficiente y eficaz; sin embargo, hay otros controles en los que hace falta ejercer un mayor control para minimizar la posibilidad de que se produzcan pérdidas por incumplimiento en el pago de cuotas de pago en operaciones de crédito por parte de los deudores (contraparte) y por ende impactar a la Cooperativa, agencia Guaranda en el incremento de la cartera vencida y por ende del índice de morosidad.

5.4.5.1. Informe del Cuestionario de Control Interno

Teniendo como objetivo informar los resultados obtenidos en la evaluación del Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., agencia Guaranda, provincia Bolívar en el periodo 2024 en lo que refiere a la cartera de crédito vencida.

Entre los puntos débiles y las respectivas recomendaciones se encuentran:

B1: Los asesores de negocios no reciben capacitaciones periódicas sobre la gestión crediticia.

R1: Al Gerente y al Representante de Talento Humano la inclusión de temáticas relacionadas con la gestión crediticia en el Plan Anual de Capacitaciones dirigido a los asesores de negocios.

B2: No existen planes de contingencia para mitigar los riesgos identificados en la recuperación de cartera de crédito vencida.

R2: Al Gerente que a través del personal responsable se desarrolle e implemente un plan de contingencia específico para mitigar los riesgos que están asociados con la recuperación de la cartera de crédito en estado vencida. Este plan debe incluir un compendio de estrategias de mejora personalizadas de seguimiento y recuperación de cartera para abordar los diferentes niveles de morosidad en los segmentos de crédito.

B3: Los asesores de negocios no ponen prácticos en su totalidad las estrategias de mejora de seguimiento y recuperación de la cartera de crédito vencida.

R3: Al Gerente y personal de Sistemas fortalecer las herramientas tecnológicas que posee el sistema en lo que refiere a la gestión crediticia para garantizar la automatización eficiente de las notificaciones socios mediante mensajes de texto SMS, mensajes de WhatsApp y correos electrónicos.

B4: No se comunican los riesgos asociados a la recuperación de créditos entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.

R4: Al Gerente y el personal responsable establecer un canal de comunicación formal y sobre todo que sea efectivo que permita compartir los distintos riesgos asociados a la recuperación de la cartera de crédito vencida entre todos los niveles jerárquicos de la organización, especialmente con el nivel operacional.

B5: La información sobre las estrategias de mejora y los resultados de recuperación

de cartera de crédito vencida no se comunica de manera oportuna a todos los niveles jerárquicos.

R5: Al Gerente y el personal responsable establecer un canal de comunicación formal y sobre todo que sea efectivo que permita compartir los resultados de la recuperación de la cartera de crédito vencida entre todos los niveles jerárquicos de la organización, especialmente con el nivel operacional. El personal de este nivel es importante en el seguimiento y la recuperación de la cartera de crédito vencida, ya que su conocimiento de las operaciones y el contacto directo con los socios puede aportar con soluciones prácticas y mejorar la efectividad de las estrategias de mejora implementadas.

B6: Los responsables de la gestión de cartera de crédito vencida no reciben retroalimentación constante sobre su desempeño.

R6: Al representante de Talento Humano implementar un sistema de retroalimentación continua para los asesores de negocios que son los responsables de la gestión de la cartera de crédito vencida. Este sistema debe ser incluido en los procesos de permanencia y debe incluir un conjunto de evaluaciones periódicas de desempeño, reuniones individuales y grupales de trabajo, así como reportes de seguimiento que detallen indicadores clave como el índice de recuperación plasmada en la morosidad a cargo, el tiempo promedio de cobranza y la satisfacción de los socios.

B7: No se efectúan evaluaciones independientes para garantizar que las estrategias de recuperación sean efectivas y cumplan con los objetivos institucionales.

R7: Al representante de Talento Humano realizar evaluaciones independientes periódicas a los asesores de negocios para analizar la efectividad de las estrategias de mejora en lo que respecta al seguimiento y recuperación de cartera de crédito, asegurando que se alineen con los objetivos institucionales.

5.4.6. Evaluación de las estrategias de mejora

5.4.6.1. Estrategias Constructivas

Estrategia 1: Capacitación del personal de crédito

Descripción: Capacitación del personal de crédito
Objetivo: Comprobar la formación recibida por los asesores de negocios de la agencia en gestión crediticia, con el fin de fortalecer el seguimiento y la recuperación de la cartera de crédito, y disminuir los niveles de morosidad.
Procedimiento: Verifique si los asesores de negocios de la agencia han recibido capacitación adecuada en lo que respecta a gestión crediticia para optimizar el seguimiento y recuperación de cartera de crédito y reducir el índice de morosidad.
Aplicación: Se solicitó al representante de Talento Humano el Plan de Capacitación y el Informe de Capacitaciones No. 01-2022 para evaluar si se han realizado las capacitaciones destinadas a los asesores de negocios de la agencia Guaranda. Este análisis incluyó la verificación del grado de cumplimiento del número de sesiones programadas y ejecutadas, las temáticas abordadas respecto a la gestión crediticia y de manera particular al seguimiento y recuperación de cartera de crédito vencida, y el cumplimiento normativo de los procesos relacionados, con el propósito de determinar el grado de alineación de estas capacitaciones con las necesidades de fortalecimiento en gestión crediticia.

Análisis: De acuerdo al análisis realizado se determina que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., agencia Guaranda, ha implementado un programa de capacitación dirigido al personal de crédito, mismo que es considerado como una estrategia clave para la recuperación de cartera vencida.

Este proceso abarcó temáticas esenciales abarcó temáticas esenciales como: 1) regulación de la SEPS en la gestión de cartera vencida de manera específica “obligaciones y sanciones”, 2) Clasificación de cartera de crédito: Categorización por riesgo, provisiones de cartera de crédito conforme la metodología establecida por la SEPS, 3) Técnicas de seguimiento normativo: Procesos, procedimientos, técnicas y herramientas para el monitoreo de la cartera de crédito, 4) Estrategias de negociación como: Mecanismos permitidos para acuerdos de pago, refinanciamiento y reestructuraciones,; y, 5) Reporte y control: Registro adecuado de la recuperación según la SEPS., lo cual no solo refuerza su capacidad operativa, sino que también incide directamente en la reducción de la cartera vencida de la agencia. Por tanto, la premisa de la agencia es que un equipo capacitado puede identificar con mayor precisión las distintas señales tempranas de incumplimiento, proponer reestructuraciones y refinanciamientos efectivas, y educar a los socios en la importancia de mantener sus obligaciones al día.

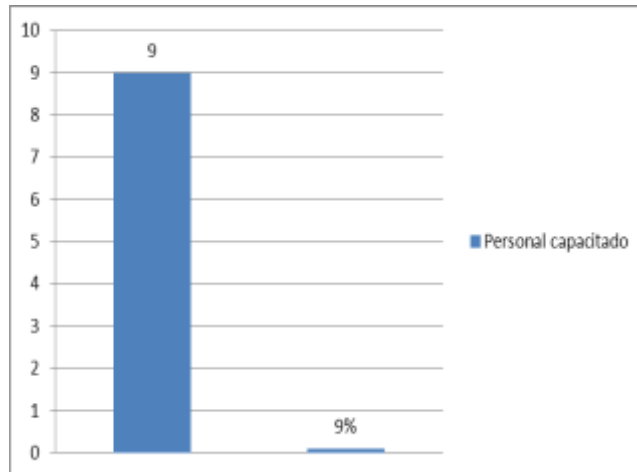
Es así, que la inversión en capacitación del personal del área de crédito no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también fortalece la sostenibilidad económica de la cooperativa y agencia al optimizar los recursos que están destinados a la recuperación de cartera de crédito y minimizar pérdidas asociadas a créditos vencidos o, pero aun improductivos.

En este sentido se analizó los siguientes indicadores:

Capacitación del personal:

$$\text{RCV} = \frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Número total del personal de crédito}} \times 100$$

$$\text{RCV} = \frac{9}{9} \times 100 = 100\%$$



Análisis e interpretación:

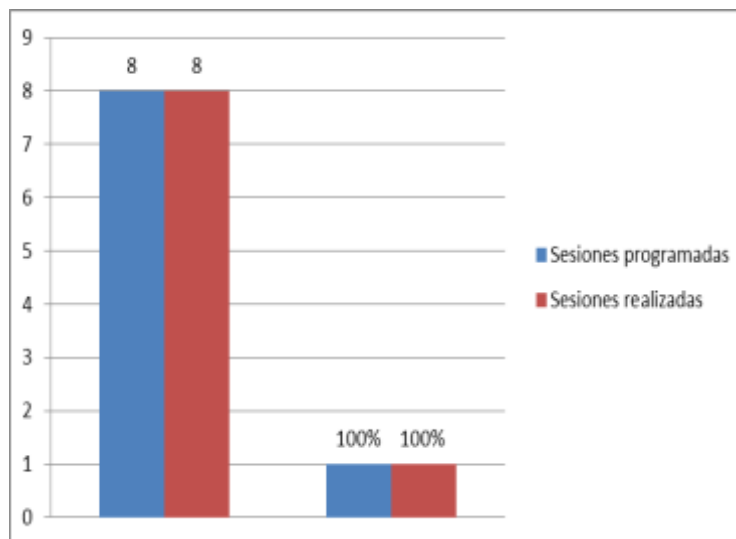
La capacitación del personal encargado de la gestión de créditos en el año 2022 alcanzó un nivel óptimo, puesto que el 100% de los asesores de negocios o también llamados asesores de crédito, participaron de manera activa en el proceso formativo. Este logro garantiza que todo el equipo del área de crédito fue formado para desempeñar de manera eficaz sus funciones, especialmente en la implementación de las estrategias de mejora orientadas al seguimiento y recuperación de cartera vencida. No obstante, no se ha efectuado una evaluación de desempeño del personal para medir las competencias adquiridas a partir de la capacitación. Solo mediante esta evaluación se podrá verificar si los conocimientos adquiridos se reflejan en mejoras concretas en indicadores clave, como la recuperación de cartera y la reducción del índice de morosidad, fortaleciendo la sostenibilidad financiera de la institución. Frente a este contexto,

la agencia ha valorado el impacto de las acciones de capacitación del personal de crédito mediante el indicador de reducción de cartera vencida. Las capacitaciones que se desarrollan en la institución financiera que están destinadas para el área de crédito no son frecuentes, debido a que en el Plan anual de capacitación se consideran otras áreas para ser capacitadas.

Sesiones programadas:

$$SP = \frac{\text{Número de sesiones programadas}}{\text{Número de sesiones desarrolladas}} \times 100$$

$$SP = \frac{8}{8} \times 100 = 100\%$$



Análisis e interpretación:

El cumplimiento del 100% de las sesiones programadas para la capacitación del personal del área de crédito evidencia un alto nivel de compromiso y organización con el desarrollo profesional del equipo de trabajo. De las 8 sesiones planificadas, todas fueron ejecutadas según los lineamientos establecidos, lo cual asegura que los asesores de negocios tuvieron acceso completo a los contenidos que fueron diseñados para fortalecer sus competencias en la gestión de créditos. Esta correlación directa con el indicador de capacitación del personal de crédito

refuerza la efectividad del proceso de formación, garantizando que se mantenga la coherencia entre la planificación y la ejecución.

En términos de recuperación de cartera de crédito, la capacitación constante del personal de crédito es un factor relevante, ya que incrementa sus competencias para implementar un compendio de estrategias eficaces de seguimiento y recuperación de cartera de crédito. El cumplimiento total de estas sesiones fomenta mejores prácticas y conocimientos actualizados, que contribuyen a una recuperación más efectiva de la cartera vencida, reduciendo el índice de morosidad y promoviendo la estabilidad financiera de la agencia y como efecto colateral de la institución.

Esto refuerza la idea de que la formación del personal del área de crédito es esencial para el éxito absoluto de los procesos y procedimientos crediticios.

Cumplimiento normativo:

$$CN = \frac{\text{Número de procesos alineados a la SEPS}}{\text{Total de procesos realizados}} \times 100$$

$$CN = \frac{8}{8} \times 100 = 100\%$$

Análisis e interpretación:

La Cooperativa ha desarrollado y ha establecido una serie de procesos específicos con sus respectivos procedimientos para cada segmento de crédito (consumo, microcrédito y vivienda), mismos que están diferenciados según la actividad económica y el perfil de sus socios. Estos procesos, han sido diseñados para garantizar eficiencia, la eficacia y las transparencia en la colocación de recursos, Los procesos son: 1) promoción, para informar y captar interesados en acceder a créditos; 2) recepción de las solicitudes y la documentación, asegurando la

recopilación completa de requisitos; 3) verificación e inspección, validando la información presentada por la contraparte; 4) análisis, evaluación y resolución, determinando la viabilidad del crédito; 5) otorgamiento y desembolso, formalizando y entregando los recursos; 6) archivo de documentos, para mantener registros organizados; 7) seguimiento del destino de los recursos, verificando su uso adecuado; y 8) gestión de cobranza, implementando estrategias para el cobro efectivo de créditos.

Este enfoque integral no solo contribuye a la eficiencia, a la eficacia y a la transparencia en la gestión de la cartera de crédito de la agencia, sino que también está estrechamente relacionado con la recuperación de la misma, especialmente la cartera de crédito vencida, ya que permite ejercer un monitoreo constante y la aplicación de una serie de acciones correctivas oportunas, como el seguimiento riguroso del destino del crédito en lo que refiere al uso de los recursos por la contraparte y la implementación de procedimientos de cobranza que se caracterizan por ser proactivos. Así, se refuerza la capacidad de la Cooperativa para minimizar el índice de morosidad y mejorar la recuperación de la cartera de créditos que se encuentra en mora.

@1

Elaborado por:	Paula Alexandra Naula Quizhpilema	Fecha:	30/01/2025
Revisado por:	Lurdes Marilú Rea Rochina	Fecha:	31/01/2025

Estrategia 2: Educación Financiera socios

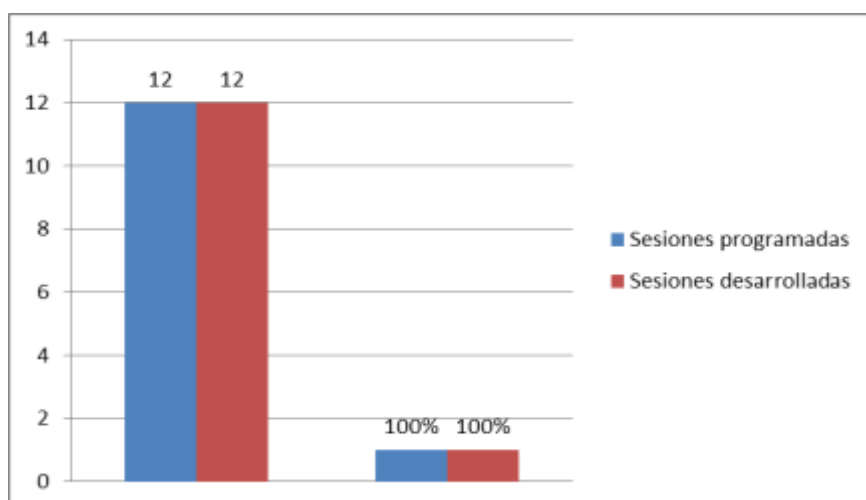
Descripción: Educación Financiera socios
Objetivo: Comprobar el cumplimiento del Programa de Educación Financiera dirigido a los socios para determinar su efectividad en la gestión crediticia y en el cumplimiento de las responsabilidades crediticias.
Procedimiento: Compruebe el nivel de cumplimiento del Programa de Educación Financiera dirigido a los socios para evaluar efectividad en la mejora de la gestión crediticia y el cumplimiento de las obligaciones financieras de la contraparte.
Aplicación: Se solicitó al área responsable de la implementación del Programa de Educación Financiera en la agencia el Plan, la política de educación financiera dirigida a la contraparte, informe correspondiente al primer semestre de 2022 para evaluar su cumplimiento y efectividad. El plan consta 48 horas, mismas que están distribuidas en 12 sesiones de 4 horas cada una se desarrolló de forma presencial. Para analizar el informe se consideró aspectos como el cumplimiento de las sesiones programadas, el número de participantes (socios y/o clientes) partícipes, las temáticas abordadas relacionadas con la gestión crediticia, y el cumplimiento normativo de los procesos de educación financiera. Esto se realizó con el propósito de que la contraparte cumpla con sus obligaciones contraídas con la agencia, entre una de ellas las crediticias. Además, se dialogó con la persona responsable de la puesta en práctica del Programa de Educación Financiera.

Análisis: De acuerdo al análisis realizado se determina que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., tiene como premisa para reducir la cartera vencida la educación financiera, misma que es el proceso mediante el cual se educa a los socios para que adquieren conocimientos, habilidades y herramientas para tomar decisiones informadas y efectivas sobre la gestión de sus recursos económicos para cumplir con las obligaciones crediticias contraídas con la cooperativa matriz y agencias, una de ellas la que está ubicada en Guaranda. Esta incluye comprender conceptos básicos relacionados con el dinero, como ahorro, inversión, crédito, deuda, presupuesto, planificación financiera, y la importancia de las metas económicas a corto y largo plazo. Frente a este contexto, la Cooperativa y de manera específica la agencia Guaranda implementó un programa de educación Financiera que integra 12 de sesiones que se desarrollaron en el primer trimestre del año 2022 con el fin de dar cumplimiento a la resolución SEPS-IGT-IGS-INFMR-INGINT-IGJ-2020-0153 del 12 de mayo de 2020, donde se expide la NORMA DE CONTROL SOBRE LOS PRINCIPIOS Y LINEAMIENTOS DE EDUCACIÓN FINANCIERA.

Sesiones programadas:

$$SP = \frac{\text{Número de seiones programadas}}{\text{Número de sesiones desarrolladas}} \times 100$$

$$SP = 12 / 12 \times 100 = 100\%$$



Análisis e interpretación:

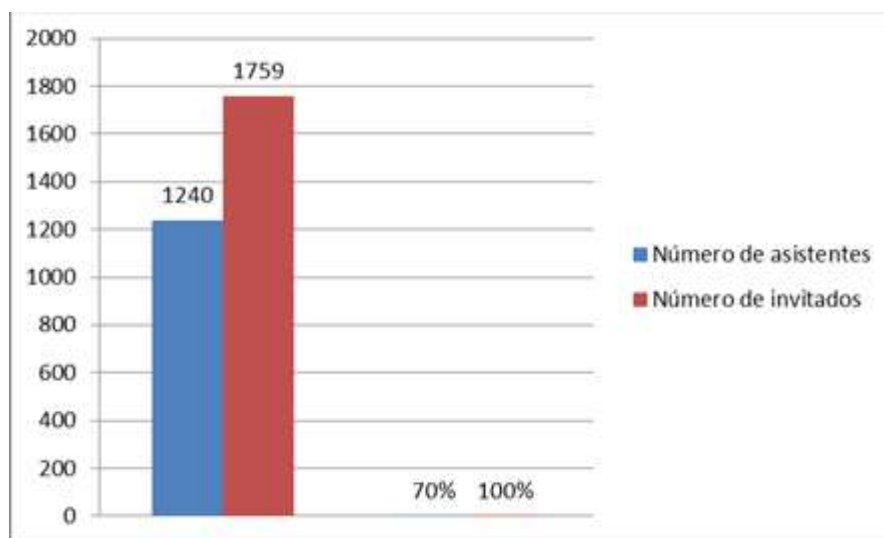
El programa de educación financiera dirigido a los socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., agencia Guaranda se ejecutó en su totalidad, logrando un cumplimiento del 100% de las 12 sesiones planificadas. Esto refleja que la institución está comprometida con la educación financiera de los beneficiarios que son la contraparte, garantizando que todos los temas previstos fueron abordados de manera integral y conforme al cronograma establecido. Además, es importante señalar que el Programa de educación financiera fue realizado con el asesoramiento de WOCCU, y donde se estableció las directrices para la ejecución del primer programa denominado “MIS PRIMEROS PASOS FINANCIEROS CON LA COOPERATIVA SAN JOSE LTDA”.

Participación efectiva:

Porcentaje de participantes.

$$PP = \frac{\text{Número de asistentes}}{\text{Número de invitados}} \times 100$$

$$PP = \frac{1240}{1759} \times 100 = 70\%$$



Análisis e interpretación:

El 70% de los invitados asistieron a las 12 sesiones programadas de educación financiera, lo cual refleja un nivel significativo de interés y de compromiso por parte de los socios, lo que contribuye al cumplimiento de los objetivos de responsabilidad social planteados por la institución en lo que refiere a los formativos.

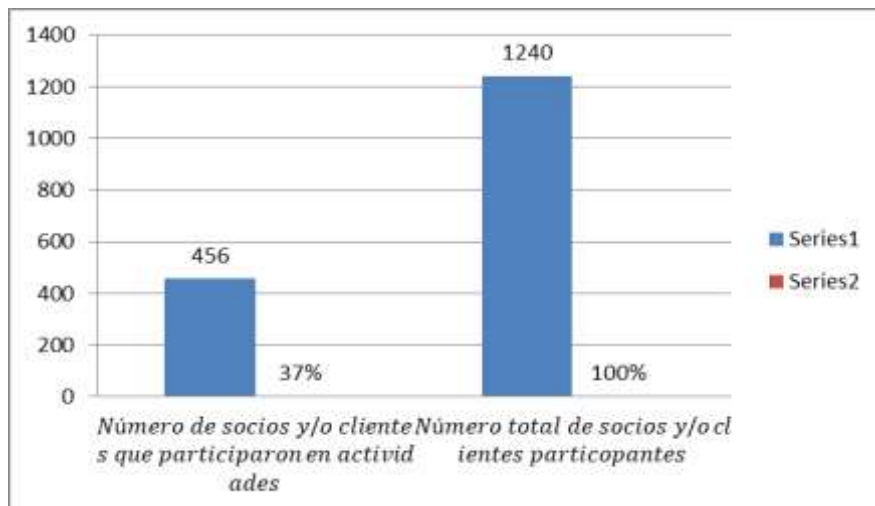
Sin embargo, la ausencia del 30% restante sugiere determinar e implementar un conjunto de acciones de mejora en aspectos inherentes a la comunicación de los beneficios de la educación financiera, la flexibilidad en horarios o la eliminación de posibles barreras de tipo logístico.

Este nivel de asistencia demuestra el compromiso de la contraparte por educarse desde un enfoque financiero lo cual representa un impacto positivo en lo que refiere a la reducción de la cartera vencida, pero resalta la necesidad de implementar una serie de estrategias adicionales para maximizar la efectividad en la convocatoria y garantizar una participación aún más amplia en las futuras actividades que se establezcan en la agencia.

Porcentaje de participación en el desarrollo de actividades programadas

$$PA = \frac{\text{Número de socios y/o clientes que participaron en actividades}}{\text{Número total de socios y/o clientes participantes}} \times 100$$

$$PA = 456/1240 \times 100 = 37\%$$



Análisis e interpretación:

El grado de participación de los socios en las actividades programadas para el desarrollo del Programa de Educación Financiera refleja un nivel de involucramiento limitado. Esto de acuerdo con los datos desprendidos del análisis realizado, solo el 37% de los socios; es decir 456 participantes tomaron parte activa en las actividades que fueron planificadas, lo cual representa una proporción menor al 50% del total que se esperaba.

Este bajo o limitado nivel de participación por parte de la contraparte puede interpretarse como una señal de compromiso parcial hacia el aprendizaje de los temas abordados esto se debe principalmente por los siguientes factores que podrían haber influido como problemas de comunicación, horarios no accesibles y el poco interés en el programa. Además, este porcentaje muestra que hay una imperiosa necesidad de mejorar las estrategias de convocatoria y motivación

para fomentar una mayor implicación por parte de la contraparte, debido a que al incrementar la participación de los socios no solo contribuiría a un mejor aprovechamiento del programa de educación financiera, sino también a la generación de un impacto positivo en el conocimiento financiero de éstos, lo que a su vez podría beneficiar a la organización al promover una gestión más responsable de sus productos y servicios financieros.

@2

Elaborado por:	Paula Alexandra Naula Quizhpilema	Fecha:	30/01/2025
Revisado por:	Lurdes Marilú Rea Rochina	Fecha:	31/01/2025

5.4.6.2. Estrategia de Recuperación

Estrategia 3: Utilización del sistema Informático para la gestión de Cobranza

Descripción: Utilización del Sistema Informático para la Gestión de Cobranza
Objetivo: Evaluar el grado de automatización de los subprocesos desprendidos de los procesos de seguimiento y recuperación de cartera de crédito vencida de la agencia, para la identificar oportunidades de mejora en la eficiencia y eficacia operacional respecto a la recuperación de obligaciones crediticias pendientes.
Procedimiento: Verifique que los subprocesos seguimiento y recuperación estén automatizados.
Aplicación: Se solicitó al área de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) y a los colaboradores responsables de la gestión crediticia en la agencia un informe técnico sobre el grado de automatización de los subprocesos que se desprenden de los procesos de seguimiento y recuperación de cartera de crédito vencida y el Reglamento de Crédito. El análisis incluyó la revisión del sistema financiero implementado por la Cooperativa en lo que refiere a: Reportes de cartera en tiempo real, reportes del destino de créditos y notificaciones mediante SMS (Mensajes de texto), correo electrónico y mensajes de WhatsApp, registro de acuerdos de pagos (refinanciamientos y reestructuraciones). Esto con el propósito de evaluar el nivel de automatización de los subprocesos y medir su impacto en la eficiencia operativa y su contribución a la mejora en la recuperación de cartera vencida.
Análisis: Conforme el análisis realizado se determina que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., agencia Guaranda para reducir la morosidad

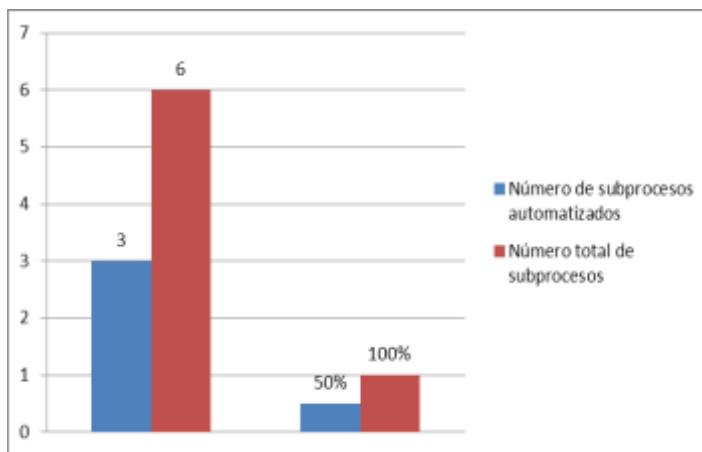
de manera significativa en especial en la cartera que presenta más cartera de crédito con estado de vencida ejerciendo un mayor control y trazabilidad de los procesos de seguimiento y recuperación de cartera de crédito, tendiendo a disponer información precisa, confiable y en tiempo real para la toma acertada de decisiones.

Subprocesos de seguimiento y recuperación automatizados:

Reportes de cartera en tiempo real, reportes del destino de créditos y notificaciones mediante SMS (Mensajes de texto), correo electrónico y mensajes de WhatsApp, registro de acuerdos de pagos (refinanciamientos y reestructuraciones):

$$SA = \frac{\text{Número de subprocesos automatizados}}{\text{Número total de subprocesos}} \times 100$$

$$SA = \frac{3}{6} \times 100\% = 50\%$$



Análisis e interpretación:

El 50% de los subprocesos relacionados con el seguimiento del destino de los recursos de los créditos otorgados y la gestión de cobranza de los mismos han sido automatizados. Entre los cuales se destacan reportes los créditos otorgados

en tiempo real, reportes de seguimiento del destino de los créditos; y, los reportes sobre los acuerdos de pago relativos a refinanciamientos y reestructuraciones.

Las automatizaciones de los subprocesos señalados contribuyen a una mayor eficiencia en la supervisión y gestión de los créditos, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la precisión en la toma de decisiones financieras.

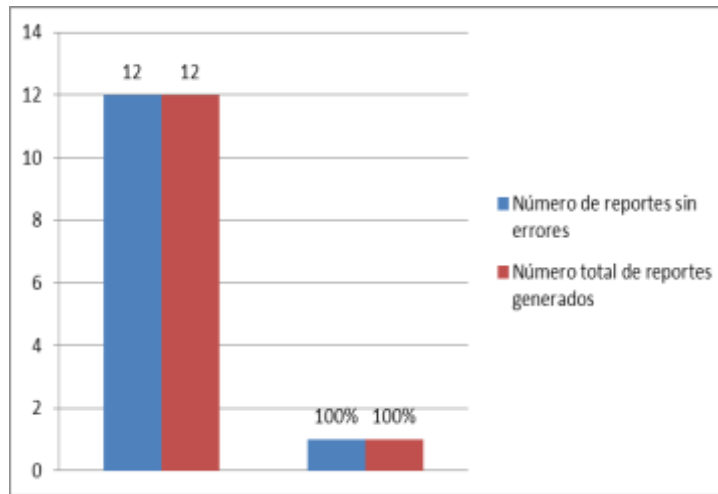
No obstante, existen algunos subprocesos que son importantes para el seguimiento y recuperación de la cartera de crédito en especial la vencida que aún no han sido automatizados, como las notificaciones automáticas a los socios con operaciones crediticias próximas a vencer o que están vencidas. Estas notificaciones, que podrían realizarse mediante mensajes de texto SMS, correos electrónicos y mensajes de WhatsApp, representan una oportunidad clave para mejorar la comunicación efectiva, reforzar la relación con los socios, y fomentar el cumplimiento oportuno de los pagos.

La falta de automatización en este aspecto puede generar un gran número de ineficiencias de tipo operativas y limitar el alcance de las estrategias de recuperación de cartera vencida.

Exactitud de los reportes:

$$ER = \frac{\text{Número de reportes sin errores}}{\text{Número total de reportes generados}} \times 100$$

$$ER = (12) / 12 \times 100 = 100\%$$



Análisis e interpretación:

Los reportes de la cartera de crédito de la agencia generados por el sistema de la institución se generan en tiempo real y se caracterizan por ser precisos y por la ausencia de errores, lo que se debe a la correcta concatenación (interrelación) de los procesos relacionados con el otorgamiento y seguimiento de la cartera de crédito. Esta funcionalidad efectiva del sistema asegura que la información utilizada para las gestiones de cobranza de la cartera de crédito en especial la vencida, ya sea normal, extrajudicial o, en última instancia, judicial, sea confiable y sobre todo actualizada.

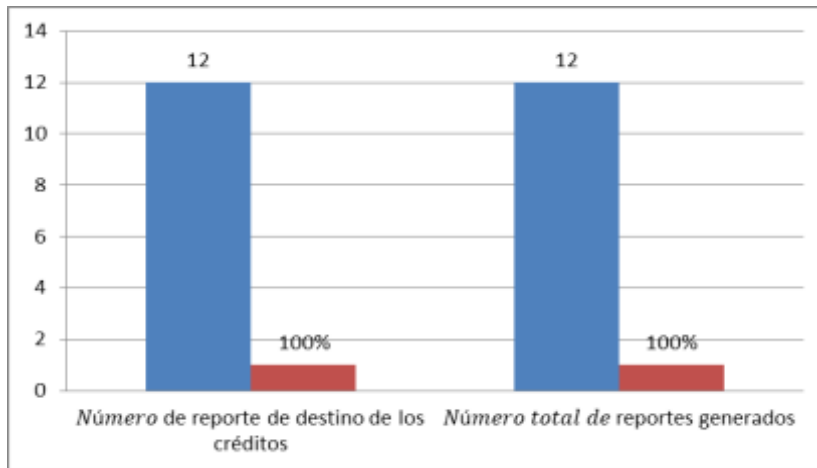
La calidad de estos reportes generado por el sistema institucional resulta fundamental para garantizar una gestión eficiente y eficaz de la cartera de crédito, ya que permite identificar de manera oportuna los créditos que se encuentran en riesgo de impago y priorizar las acciones de recuperación. En el caso de la cobranza normal, los reportes del sistema facilitan la programación de recordatorios y seguimientos personalizados para la contraparte. Para los créditos en los cuales se están ejerciendo cobranza extrajudicial, proporcionan datos

relevantes por ser precisos que respaldan la negociación de acuerdos de pago, refinanciamientos o reestructuraciones de créditos. En las situaciones que requieren acciones judiciales, estos reportes suministran la documentación precisa y necesaria de manera oportuna para sustentar los procedimientos legales.

Reporte del destino de los créditos

$$RDC = \frac{\text{Número de reportes del destino de crédito}}{\text{Número total reportes generados}} \times 100$$

$$RDC = (12) / 12 \times 100 = 100\%$$



Análisis e interpretación:

Este subproceso está automatizado, lo que permitió a los asesores de crédito determinar que el dinero otorgado ha sido empleado en lo que mencionó la contraparte y que va conforme al segmento de crédito.

Créditos reestructurados:

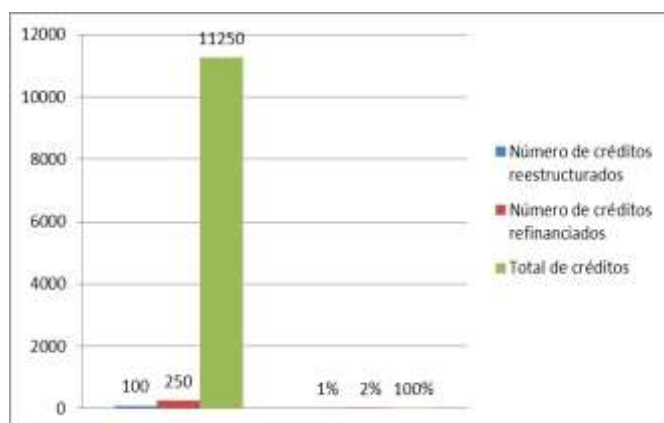
$$CR = \frac{\text{Número de créditos reestructurados}}{\text{Total de créditos}} \times 100$$

$$CR = \frac{100}{11250} \times 100 = 1\%$$

Créditos refinanciados

$$CR = \frac{\text{Número de créditos refinanciados}}{\text{Total de créditos}} \times 100$$

$$CR = \frac{250}{11250} \times 100 = 2,22\%$$



Análisis e interpretación:

El incremento en créditos reestructurados del 1% indica que de los 11,250 créditos totales registrados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda, un total de 100 de éstos han sido reestructurados. Aunque el porcentaje es bajo, este valor adquiere relevancia, debido a que contribuye en la labor de reducción de la cartera vencida, improductiva y en el índice de morosidad.

La reestructuración de créditos se considera una alternativa estratégica para apoyar a los socios que enfrentan dificultades de tipo económicas dadas por diversas situaciones, brindándoles opciones como la ampliación de plazos o ajustes en las condiciones de pago. Estas acciones permitieron en el año 2022 evitar que los créditos pasen a ser improductivos o judicialízales, lo que, a su vez, ayudó a mantener una mejor salud financiera de la agencia y por ende de la institución.

Por otro lado, en lo que respecta al indicador de créditos refinanciados de acuerdo al análisis realizado el 2,22% del total de los créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda, han sido refinanciados, es decir,

250 de los 11,250 créditos vigentes en el año 2022. Este resultado refleja que la agencia implementó este tipo de estrategias para ajustar las condiciones de sus créditos otorgados a la contraparte para facilitar y garantizar el cumplimiento de los pagos. En fin, estos créditos reflejan un enfoque estratégico para mantener la calidad de los activos de manera específica de la cuenta contable 14 “cartera de crédito”, reducir la morosidad, y fortalecer la confianza de los socios y público en general en la institución. La correcta implementación y monitoreo de los créditos refinanciados asegura que esta estrategia continúe generando resultados positivos a largo plazo.

@3

Elaborado por:	Paula Alexandra Naula Quizhpilema	Fecha:	30/01/2025
Revisado por:	Lurdes Marilú Rea Rochina	Fecha:	31/01/2025

Estrategia 4: Estrategias Complementarias para el Seguimiento y Recuperación de Cartera de Crédito Vencida

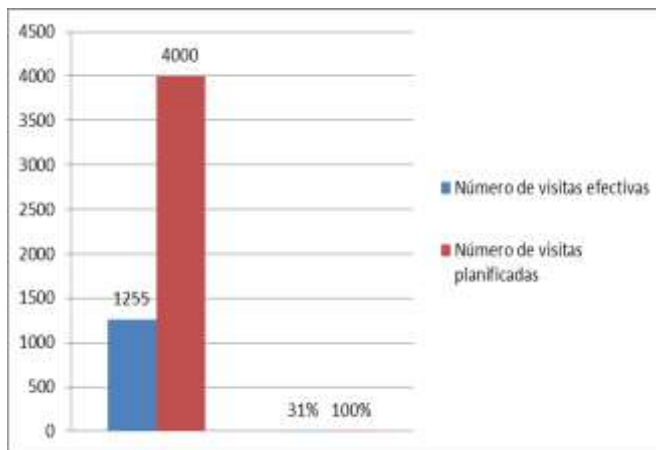
<p>Descripción: Estrategias Complementarias para el Seguimiento y Recuperación de Cartera de Crédito Vencida</p>
<p>Objetivo: Evaluar las estrategias que han sido puestas en práctica en la gestión de cobranza para lograr resultados efectivos y alineación con los objetivos establecidos para la recuperación de cartera de crédito vencida.</p>
<p>Procedimiento: Evalúe las acciones implementadas en la gestión de cobranza, asegurando su efectividad y alineación con los objetivos establecidos para la recuperación de cartera.</p>
<p>Aplicación: Se solicitó a la Jefe Operativo el Manual y Reglamento de Crédito con el propósito de verificar las acciones que forman parte en la cobranza normal, extrajudicial y judicial. De esta manera, medir su impacto en procura de reducir la cartera de crédito vencida.</p>
<p>Análisis: De acuerdo al análisis realizado se determina que La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda implementó diversas estrategias con el objetivo de disminuir el índice de morosidad, buscando no solo optimizar su liquidez y primera y de segunda línea para cumplir con las obligaciones con terceros, sino también garantizar la sostenibilidad de sus operaciones en un mercado cada vez más competitivo, como el de Guaranda.</p> <p>Estas medidas, diseñadas para mejorar la gestión de cartera vencida, incluyen acciones que se caracterizan por ser proactivas de seguimiento y recuperación como llamadas telefónicas, visitas domiciliarias, procesos judiciales, entre otros, con ello, la cooperativa busca fortalecer su posición frente a la</p>

competencia y mantener su capacidad de satisfacer las necesidades de los socios mediante la oferta de productos y servicios de calidad, uno de ellos los créditos en sus distintas formas.

Índice de visitas efectivas

$$\text{IVE} = \frac{\text{Número de visitas efectivas}}{\text{Número de visitas planificadas}} \times 100$$

$$\text{IVE} = \frac{1255}{4000} \times 100 = 31,38\%$$



Análisis e interpretación:

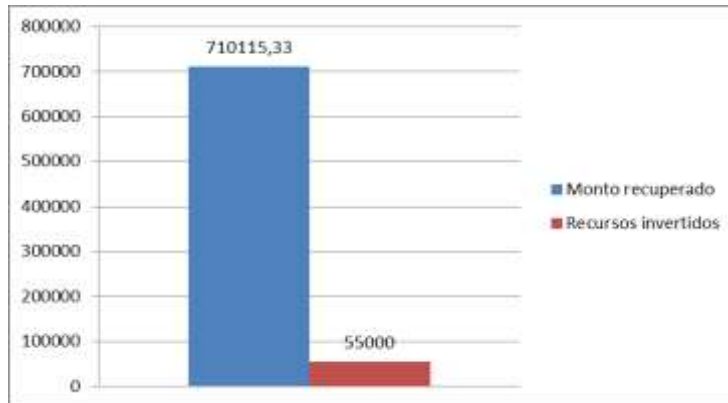
Este indicador se cumplió en un 31,38%, lo que significa que, de las 4,000 visitas planificadas, solo 1,255 fueron efectivas. Este resultado sugiere que el número de visitas realizadas por parte de los asesores de negocios de la agencia está por debajo de lo planeado, lo que podría indicar dificultades en la ejecución de las actividades programadas.

Para mejorar este indicador, sería recomendable revisar la estrategia, considerando factores internos y externos como la disponibilidad de los responsables de hacer la visita y la disponibilidad de los socios, con el objetivo de aumentar la efectividad de esta acción y, por ende, mejorar la gestión de la cartera y el cumplimiento de los pagos de las cuotas de crédito.

Eficiencia de recursos

$$ER = \frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Recursos invertidos}} \times 100$$

$$ER = \frac{710115,33}{55000} \times 100 = 30\%$$



Análisis e interpretación:

El cálculo del indicador de la eficiencia de recursos, demuestra que el 30%, indica que por cada dólar que se invirtió en las actividades de recuperación de cartera, se han recuperado 30 centavos en créditos vencidos. Este resultado revela un rendimiento moderado en la relación entre los recursos invertidos y el monto efectivamente recuperado de la cartera de crédito. No obstante, aunque las estrategias implementadas generaron resultados aceptables, aún existe un margen significativo para optimizar los esfuerzos y aumentar la rentabilidad de las acciones de cobranza.

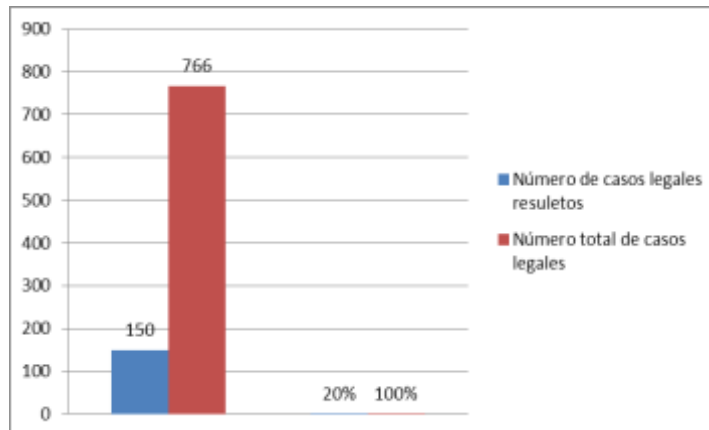
Esta eficiencia impacta manera directa en la reducción de la cartera vencida y por ende en la disminución del índice de morosidad de la agencia, ya que un mayor rendimiento en la recuperación permite liberar recursos financieros para nuevas operaciones crediticias dirigidas a los socios, mejorar el indicador de liquidez de primera y segunda línea y minimizar los riesgos asociados a los

créditos en mora.

Porcentaje de casos legales resueltos

$$\text{PCLR} = \frac{\text{Número de casos legales resueltos}}{\text{Número total de casos legales}} \times 100$$

$$\text{PCLR} = \frac{150}{766} \times 100 = 20\%$$



Análisis e interpretación:

El 20% de los casos legales han sido resueltos lo que indica que, de un total de 766 casos legales, solo 150 han sido resueltos, no es un indicador muy alentador pese que en la institución apoyan en esta labor abogados internos y externos. Este resultado muestra que las estrategias legales implementadas no fueron completamente efectivas en el año 2022, lo que debería ser considerado para reestructurarla, ya que solo se ha logrado resolver una quinta parte de los casos. En consecuencia, este bajo porcentaje debe ser tomado como base de análisis para revisar y optimizar los procedimientos legales utilizados, buscar alternativas más eficientes y eficaces y fortalecer los esfuerzos para lograr una mayor resolución de los casos, con el fin de reducir el impacto de la cartera vencida y mejorar la recuperación de los créditos.

@4

Elaborado por:	Paula Alexandra Naula Quizhpilema	Fecha:	30/01/2025
Revisado por:	Lurdes Marilú Rea Rochina	Fecha:	31/01/2025

5.4.6.3. Estrategia financiera

Estrategia 5: Incentivos por cumplimiento oportuno de cuotas

Descripción: Incentivos por cumplimiento oportuno de cuotas
Objetivo: Examinar el grado de cumplimiento efectivo de los incentivos destinados a los socios para determinar si han sido otorgados conforme a las políticas establecidas por la Cooperativa y si contribuyen al fortalecimiento de la relación con ellos.
Procedimiento: Examine el cumplimiento efectivo de los incentivos destinados a los socios, garantizando que se otorguen conforme a las políticas establecidas y que contribuyan al fortalecimiento de la relación con ellos.
Aplicación: Se solicitó a los responsables de las áreas de Negocios y Marketing proporcionen el Plan de Estratégico en el que consten el macro objetivo relacionado con la cartera vencida y las estrategias con respecto a los incentivos para el pago oportuno de las cuotas e pago de los créditos y el informe de cumplimiento de los mismos.
Análisis: De acuerdo al análisis realizado se determinó que la en el año 2022, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., agencia Guaranda, implementó estrategias de incentivos con el objetivo principal de fomentar el cumplimiento oportuno de las cuotas de los créditos otorgados y mejorar la recuperación de la cartera vencida, cumpliendo con las normativas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Entre las acciones realizadas estuvieron la entrega de boletos para sorteos socios que efectuaron pagos puntuales durante el año sin dejar de lado la ejecución de operaciones crediticias de refinanciamientos y reestructuraciones de créditos en condiciones

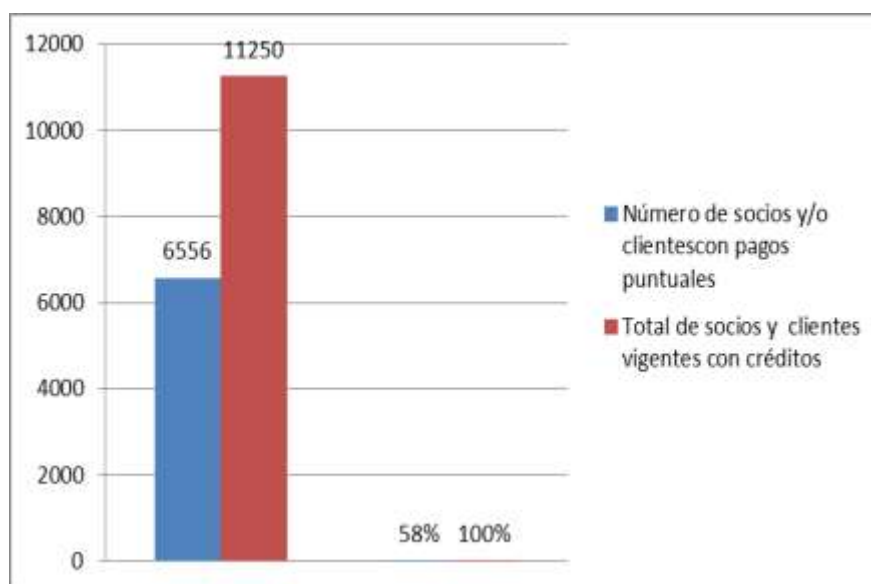
flexibles para quienes enfrentaron dificultades económicas por situaciones inesperadas, como el desempleo y subempleo o por asuntos personales como enfermedades catastróficas, y la aplicación de bonificaciones en tasas de interés para los socios con un historial crediticio limpio. Asimismo, se desarrolló un enfoque integral para la gestión de cobranza de la cartera de crédito, que incluyó la clasificación de la cartera según los niveles de mora, visitas domiciliarias y acuerdos de pago adaptados a las condiciones de los socios. Estas son algunas de las medidas que fortalecieron la cultura de pago, mejoraron el flujo de caja de la agencia y garantizaron su sostenibilidad financiera, todo en apego a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y las disposiciones de la SEPS, promoviendo una gestión responsable de los riesgos crediticios y afianzando la confianza de la contraparte.

Entre los indicadores analizados se encuentran:

Tasa de puntualidad:

$$TP = \frac{\text{Número desocioscon pagos puntuales}}{\text{Total de socios con créditos vigentes}} \times 100$$

$$TP = (6556)/11250 \times 100 = 58\%$$



Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran que el 58%, es decir, que más de la mitad de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda, cumplen con sus pagos en las fechas estipuladas en las tablas de amortización. Pero, un 42% restante representa un desafío significativo para a agencia, ya que refleja un segmento considerable de la cartera en riesgo que presenta la probabilidad de caer en morosidad. Este porcentaje pone en evidencia la imperiosa necesidad de fortalecer las acciones que se instituyen como estrategias de recuperación de cartera de crédito, con un enfoque especial en la reducción de la cartera vencida e improductiva.

Reducir la cartera vencida e improductiva es crucial, no solo para mejorar la tasa de puntualidad en el pago de las cuotas de crédito de acuerdo a los acuerdos establecidos; sino también para optimizar el índice de morosidad, ya que un índice de morosidad controlado fortalece la liquidez de la institución, reduce costos asociados a las distintas formas de cobranza como: la normal, la judicial

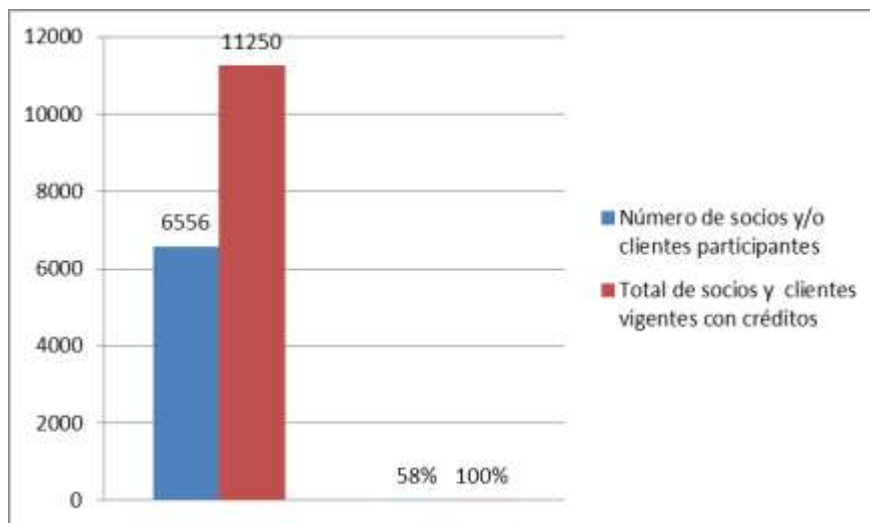
o extrajudicial, y mejora la percepción de confianza entre los socios y el público en general.

Para inferir, que, aunque el 58% de tasa de puntualidad representa un avance muy importante para la agencia, es necesario continuar optimizando las estrategias de recuperación de cartera de crédito para alcanzar niveles más altos de cumplimiento, garantizando la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda.

Participación en sorteos:

$$PS = \frac{\text{Número de socios participantes}}{\text{Total de socios vigentes con créditos}} \times 100$$

$$PS = \frac{6556}{11250} \times 100 = 58\%$$



Análisis e interpretación:

De acuerdo al análisis del indicador denominado participación de la contraparte en sorteos (PS), se desprende que el 58% indica que de los 11,250 socios vigentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) "San José" Ltda., Agencia Guaranda que tiene crédito, un total de 6,556 socios participaron de forma activa en el programa de incentivos asociado al sorteo de vehículos,

electrodomésticos, viajes, entre otros realizado en el mes de diciembre del año 2022. Este programa tenía como requisito principal la puntualidad en los pagos, premiando a la contraparte que han cumplido con la entrega de un boleto por cada pago puntual realizado.

Este porcentaje refleja una respuesta positiva hacia la estrategia de incentivos por parte de los socios evidenciando que más de la mitad de éstos mostraron interés en participar, lo que sugiere que iniciativas similares pueden ser herramientas efectivas para fomentar la cultura de cumplimiento en los pagos de las cuotas de créditos. Pero, un 42% de los socios no participó, lo que podría atribuirse a factores como falta de difusión, información sobre el sorteo o desinterés en el sorteo.

@5

Elaborado por:	Paula Alexandra Naula Quizhpilema	Fecha:	30/01/2025
Revisado por:	Lurdes Marilú Rea Rochina	Fecha:	31/01/2025

5.4.6.4. Resultados de la Evaluación de Estrategias de Mejora

Incumplimiento del programa de formación en educación financiera

Del total de la contraparte convocada para la ejecución del Programa de Formación en “Educación Financiera” solo el 70% de los socios asistieron a las actividades, y de este porcentaje, únicamente el 30% participó de manera activa en las actividades programadas inherentes a los temas tratados. Este nivel de participación no cumple con los objetivos establecidos en el programa ni con lo estipulado en la Política de Educación Financiera.

Cumplimiento parcial de la estrategia de Educación Financiera destinada para la contraparte, puesto de no todos los convocados participaron y quienes asistieron no desarrollaron las actividades de forma activa. Por consiguiente, la limitada participación activa de los socios en el Programa de Educación Financiera evidencia el incumplimiento parcial de los objetivos establecidos en este tema.

Subprocesos de seguimiento y recuperación de cartera vencida parcialmente automatizados.

El 50% de los subprocesos desprendidos de los procesos de seguimiento y recuperación de cartera están automatizados, incluyendo: reportes de cartera en tiempo real, reportes del destino de créditos; y, registro de acuerdos de pagos (refinanciamientos y reestructuraciones). Por otro lado, los subprocesos, que son relevantes para la tarea de la reducción de la cartera vencida como las notificaciones automatizadas mediante SMS, correo electrónico y mensajes de WhatsApp no están implementados, lo que afecta la eficiencia y efectividad del sistema de recuperación.

La falta de automatización en procesos que son considerados como críticos, como las notificaciones automatizadas mediante SMS, correos electrónicos y WhatsApp por el impacto que tienen en el seguimiento y recuperación de cartera vencida, debilitan significativamente la capacidad de la Cooperativa y de la agencia para gestionar de manera eficiente, eficaz y oportuna su cartera de crédito. Esto constituye un incumplimiento parcial de las normativas de la SEPS, dejando a la institución expuesta a riesgos operativos y afectando su desempeño institucional.

Incentivo en cumplimiento de pagos de créditos

En la evaluación del cumplimiento relacionado los incentivos en el pago de cuotas de crédito por parte de la contraparte se determina: que la tasa de puntualidad en el pago de las obligaciones crediticias de los socios de la cooperativa, se identificó que únicamente el 58% de los socios con crédito han realizado sus pagos dentro del tiempo establecido. Este mismo porcentaje corresponde a los socios que han participado en los incentivos ofrecidos por la agencia, como sorteos de vehículos cero KM, electrodomésticos, viajes, entre otros. Esto demuestra que, aunque la Cooperativa y de manera particular la agencia ha implementado estrategias de motivación e incentivos, estos no han logrado abarcar a una mayoría significativa

de socios, evidenciando la necesidad de optimizar estas estrategias para alcanzar mejores resultados.

El bajo porcentaje de puntualidad en el pago de las obligaciones crediticias, evidencia que los incentivos, que, aunque fueron atractivos, esto limitó el impacto positivo esperado de esta estrategia en la puntualidad y la salud financiera de la cooperativa puesto que no redujo como se esperaba la cartera vencida, sino que incrementó en el segmento de microcrédito.

Limitada eficiencia en la gestión de cobranza de la cartera de crédito vencida.

De acuerdo al análisis realizado el indicador de visitas domiciliarias se cumplió en un 31,38%, lo que significa que, de las 4,000 visitas planificadas, solo 1,255 fueron efectivas. Este resultado sugiere que el número de visitas realizadas por parte de los asesores de negocios de la agencia está por debajo de lo planeado, lo que podría indicar dificultades en la ejecución de las actividades programadas.

El cálculo del indicador de la eficiencia de recursos, demuestra que el 30%, indica que por cada dólar que se invirtió en las actividades de recuperación de cartera, se han recuperado 30 centavos en créditos vencidos. Este resultado revela un rendimiento moderado en la relación entre los recursos invertidos y el monto efectivamente recuperado de la cartera de crédito. No obstante, aunque las estrategias implementadas generaron resultados aceptables, aún existe un margen significativo para optimizar los esfuerzos y aumentar la rentabilidad de las acciones de cobranza.

El 20% de los casos legales han sido resueltos lo que indica que, de un total de 766 casos legales, solo 150 han sido resueltos, no es un indicador muy alentador pese que en la institución apoyan en esta labor abogados internos y externos.

La baja efectividad en la gestión de cobranza en sus distintas formas, reflejada en el reducido porcentaje de visitas domiciliarias efectivas, llamadas telefónicas, notificaciones y casos legales resueltos indica una necesidad urgente de fortalecer las estrategias de cobranza y la gestión operativa de la cartera de crédito vencida.

5.6. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Plan de contingencia

Desarrollar un plan que incluya estrategias de mejora personalizadas de seguimiento y recuperación de cartera para abordar los diferentes niveles de morosidad en los segmentos de crédito.

Donde:

- Protocolos claros y precisos de acción en situaciones críticas ocasionadas por el incumplimiento en el pago de la contraparte.
- Definir responsabilidades específicas para el equipo responsable de la cartera de crédito.
- Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el

éxito del plan de contingencia.

- Cronograma para la implementación y revisión del plan de contingencia.

Sistema de herramienta tecnológicas

Implementar herramientas tecnológicas

- Alerten automáticamente mediante mensajes de texto SMS, mensajes de WhatsApp y correos electrónicos recordatorios de vencimiento de crédito.
- Proporcionen información en tiempo real sobre la situación de la cartera de crédito.
- Permitan la automatización de tareas y procesos relacionados con la gestión de cartera de crédito.
- Establecer un cronograma para la implementación y revisión de las herramientas tecnológicas.

Canales de comunicación efectivos

Establecer un canal de comunicación formal y sobre todo que sea efectivo.

- Permita compartir los distintos riesgos asociados a la recuperación de la cartera de crédito vencida entre todos los niveles jerárquicos de la organización, especialmente con el nivel operacional.
- Proporcionen información clara y oportuna a los socios sobre los cambios en la gestión de la cartera vencida.
- Establecer un cronograma para la implementación y revisión de los canales de comunicación.

Sistema de seguimiento y evaluación del desempeño

Efectuar un sistema de retroalimentación continua para los asesores de negocios que son los responsables de la gestión de la cartera de crédito vencida. Donde se definan políticas de cobranzas, automatizar tareas mediante un software.

- Establezca indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el éxito del sistema de seguimiento y evaluación del desempeño.
- Proporcionen información en tiempo real sobre el desempeño de los empleados responsables de la gestión de la cartera de crédito.
- Permitan la identificación de áreas de mejora y la implementación de planes de acción para abordarlas.
- Establecer un cronograma para la implementación y revisión del sistema de

seguimiento y evaluación del desempeño.

Flexibilidad de restructura de deuda

Dentro del departamento de crédito debe cada asesor ofrecer planes de refinanciamiento que se adapten al perfil de los clientes para evitar incumplimiento de pagos.

- Establezca criterios claros y precisos para determinar la elegibilidad de los clientes para la restructura de deuda.
- Proporcionen opciones de restructura de deuda personalizadas para cada cliente.
- Permitan la reducción del riesgo de incumplimiento y la mejora de la situación financiera de los clientes.
- Establecer un cronograma para la implementación y revisión del sistema de flexibilidad de restructura de deuda.

5.7. INFORME FINAL

Introducción

El presente informe final de la evaluación tiene como objetivo transferencia de los resultados de las estrategias de mejora que incluyen acciones de seguimiento y recuperación para optimizar la gestión de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda. Agencia Guaranda, año 2022. La gestión eficiente de la cartera vencida es un factor clave para garantizar la estabilidad financiera de una cooperativa de ahorro y crédito, se han considerado acciones de seguimiento y recuperación que permitan reducir los niveles de morosidad y fortalecer la sostenibilidad financiera de la entidad.

Alcance

La evaluación de gestión se enfocó en identificar áreas críticas dentro de los procesos de recuperación de cartera, la gestión de cobros y la aplicación de medidas correctivas, con el objetivo de proponer estrategias de mejora. Se tomaron en cuenta los reportes financieros, indicadores de morosidad y las políticas de crédito vigentes en la cooperativa.

Metodología

Para la realización de esta evaluación, se utilizaron los siguientes instrumentos: revisión documental mediante visita a la institución, entrevista al jefe de la agencia, cuestionario de control interno al área de crédito y análisis para sustentar la propuesta de estrategias de mejora.

Resultado y análisis

Una vez recopilado la información de identificaron debilidades:

Incumplimiento del programa de formación en educación financiera

Del total de la contraparte convocada para la ejecución del Programa de Formación en “Educación Financiera”, solo el 70% de los socios asistieron a las actividades, y de este porcentaje, únicamente el 37% participó de manera activa en las actividades programadas inherentes a los temas tratados.

Subprocesos de seguimiento y recuperación de cartera vencida parcialmente automatizados.

El 50% de los subprocesos desprendidos de los procesos de seguimiento y recuperación de cartera están automatizados, incluyendo: reportes de cartera en

tiempo real, reportes del destino de créditos; y, registro de acuerdos de pagos (refinanciamientos y reestructuraciones).

Incentivo en cumplimiento de pagos de créditos

En la evaluación del cumplimiento relacionado los incentivos en el pago de cuotas de crédito por parte de la contraparte se determina: que la tasa de puntualidad en el pago de las obligaciones crediticias de los socios de la cooperativa, se identificó que únicamente el 58% de los socios con crédito han realizado sus pagos dentro del tiempo establecido.

Limitada eficiencia en la gestión de cobranza de la cartera de crédito vencida.

De acuerdo al análisis realizado el indicador de visitas domiciliarias se cumplió en un 31,38%, lo que significa que, de las 4,000 visitas planificadas, solo 1,255 fueron efectivas. Este resultado sugiere que el número de visitas realizadas por parte de los asesores de negocios de la agencia está por debajo de lo planeado, lo que podría indicar dificultades en la ejecución de las actividades programadas.

Estrategias aplicadas

Estrategias constructivas

Capacitación del personal de crédito

Se capacitó al equipo de cobranzas en técnicas de negociación y resolución de conflictos, lo que mejoró la efectividad de los acuerdos de pago con los clientes.

Educación financiera para socios

Se aplicó un programa de Educación Financiera a clientes y/o socios, para determinar la efectividad de gestión crediticia y la responsabilidad crediticia.

Estrategias de recuperación

Utilización del sistema informático para la gestión de cobranza

Los resultados reflejan que la implementación del sistema informático ha contribuido significativamente a la disminución de la morosidad y al aumento en la recuperación de cartera vencida. Se recomienda continuar con la mejora y actualización constante del sistema para maximizar su efectividad.

Estrategias complementarias para el seguimiento y recuperación de cartera de crédito vencida

En general esto involucra evaluar diversas tácticas que una institución financiera o empresa puede emplear para mejorar el cobro de deudas que han superado su fecha

de vencimiento. Estas estrategias deben ser eficaces, sostenibles y adaptadas al perfil de los deudores.

Estrategia financiera

Incentivos por cumplimiento oportuno de cuotas

Esto implica evaluar cómo las recompensas o beneficios asociados al cumplimiento de metas o pagos pueden influir en el comportamiento de los individuos o las organizaciones. Este tipo de incentivos suelen ser utilizados en contextos como el crédito, la venta de productos o servicios, o el cumplimiento de metas laborales.

Estrategias Propuestas

Plan de contingencia

Desarrollar un plan que incluya estrategias de mejora personalizadas de seguimiento y recuperación de cartera para abordar los diferentes niveles de morosidad en los segmentos de crédito.

Sistema de herramienta tecnológicas

Implementar herramientas tecnológicas que el sistema alerte automáticamente mediante mensajes de texto SMS, mensajes de WhatsApp y correos electrónicos para mejorar la gestión de cobranza.

Canales de comunicación efectivos

Establecer un canal de comunicación formal y sobre todo que sea efectivo que permita compartir los distintos riesgos asociados a la recuperación de la cartera de crédito vencida entre todos los niveles jerárquicos de la organización, especialmente con el nivel operacional.

Sistema de seguimiento y evaluación del desempeño

Efectuar un sistema de retroalimentación continua para los asesores de negocios que son los responsables de la gestión de la cartera de crédito vencida. Donde se definan políticas de cobranzas, automatizar tareas mediante un software,

Flexibilidad de reestructura de deuda

Dentro del departamento de crédito debe cada asesor ofrecer planes de refinanciamiento que se adapten al perfil de los clientes para evitar incumplimiento de pagos

Conclusión

Las estrategias implementadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”

Ltda., Agencia Guaranda, durante el año 2022, permitieron optimizar significativamente la gestión de la cartera vencida. Según los resultados obtenidos en la evaluación, se estima que aproximadamente un 80 % de dichas estrategias fueron efectivas, contribuyendo a la reducción del índice de morosidad y a un mayor nivel de recuperación de créditos. Asimismo, las acciones de seguimiento implementadas y las políticas internas fortalecen la sostenibilidad financiera de la agencia. No obstante, es necesario continuar perfeccionando estas medidas para asegurar resultados consistentes a largo plazo.

Recomendación

Fortalecer el uso de tecnologías de información para la gestión de la cartera vencida, lo que permitirá una mayor automatización y reducción de errores humanos donde puede ampliar los programas de educación financiera para los socios y clientes con el fin de prevenir futuros problemas de morosidad por ende se evalúa periódicamente las condiciones económicas que puedan afectar la capacidad de pago de los deudores y ajustar las estrategias de recuperación en función de estos factores.

5.8. CONCLUSIÓN:

En conclusión, la evaluación de las estrategias de mejora implementadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., Agencia Guaranda, durante el año 2022, reveló que, aunque se han logrado algunos avances, aún existen áreas de mejora significativas en la gestión de la cartera vencida. Los hallazgos del estudio mostraron que la cooperativa no ha cumplido con los objetivos establecidos en la Política de Educación Financiera, y que la gestión de cobranza es ineficiente. Sin

embargo, se identificaron oportunidades de mejora y se propusieron estrategias adicionales para optimizar la gestión de la cartera vencida, como la implementación de un plan de contingencia, la utilización de herramientas tecnológicas, el establecimiento de canales de comunicación efectivos, la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño, y la flexibilidad de reestructura de deuda. Es fundamental que la cooperativa implemente estas estrategias para mejorar la gestión de la cartera vencida y mantener su competitividad y estabilidad financiera.

CONCLUSIONES

- Las variables de la investigación se fundamentaron teóricamente como es la cartera vencida y las estrategias de mejora que incluyen acciones de seguimiento y recuperación, mediante una revisión minuciosa, detallada de literatura especializada que incluyó criterios de diversos autores de libros, artículos científicos, tesis, proyectos de investigación, y otros documentos relevantes para el desarrollo del trabajo de titulación. Este sustento o base teórica proporcionó una comprensión profunda de la administración de carteras con estado de vencida y su impacto en la morosidad.
- Asimismo, se llevó a cabo un diagnóstico de los procesos de recuperación y su incidencia en la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., Agencia Guaranda. Este diagnóstico reveló la gestión de cobranza es poco efectiva por la presencia de ineficiencias en la gestión de la cartera de crédito, destacando problemas en la ejecución de las estrategias de mejora el seguimiento y la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa en lo que respecta a la agencia Guaranda. Las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos incluyeron encuestas, entrevistas y análisis de indicadores financieros como el índice de morosidad, liquidez, entre otros, los cuales permitieron identificar debilidades importantes en la gestión y control de la cartera vencida. Aunque la agencia presenta deficiencias en la gestión de cobranza el índice de morosidad global en el año 2022 está dentro de los parámetros establecidos por la normativa interna y la SEPS; en cambio al hacer un análisis por segmento de crédito presenta una alta tasa de morosidad en la cartera de microcrédito.
- Finalmente, la evaluación efectiva de las estrategias de mejora que están basadas en acciones efectivas de seguimiento y recuperación de cartera vencida implementadas por la Cooperativa y de manera especial la agencia Guaranda mediante auditorías, puesto de que esto representa un paso crucial para optimizar la gestión de la cartera vencida. Las estrategias implementadas fueron identificadas mediante el diagnóstico realizado, mismas que están enfocadas en abordar las principales deficiencias en el

seguimiento oportuno y en la recuperación de los créditos en estado de vencidos, con el fin de aportar en la disminución del índice de morosidad y el fortaleciendo la estabilidad financiera de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

- La revisión y el fortalecimiento del sustento teórico desarrollo del presente trabajo de integración curricular requiere que la cooperativa y en especial la agencia tomada como objeto de análisis implemente acciones concretas para

mejorar la gestión de su cartera vencida, basadas en las mejores prácticas y en los estándares internacionales destacados en la revisión bibliográfica y haciendo uso de los documentos internos de la organización y aquellos emitidos por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (JRMF) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), lo que permitirá a su personal estar actualizado en temas de administración de carteras vencidas.

- Respecto a la optimización de los procesos de recuperación de cartera como la vencida, se sugiere basarse un enfoque de mejora continua en lo referente a un protocolo estandarizado que defina acciones específicas y plazos claros para cada etapa del proceso de crédito como son la de otorgamiento, de seguimiento y de recuperación de la cartera de crédito, todo esto debe ser producto de un diagnóstico periódico que realice la agencia. Esto con el fin de ir fortaleciendo las fortalezas para asegurar que la agencia cuente con las herramientas necesarias para gestionar la morosidad de manera efectiva y neutralizando las debilidades en la gestión de cartera de crédito con acciones efectivas.
- Continuar implementando nuevas estrategias de seguimiento y recuperación a partir de la evaluación de la eficacia de las mismas, el cual combine acciones proactivas como el uso de la tecnología de la información y comunicación (TIC) que tiene a su alcance ir mejorando las propuestas conforme la necesidad institucional. Este conjunto de estrategias debe incluir capacitaciones regulares al personal de crédito en técnicas de cobranza y negociación, entre otras. Por tanto, es importante la evaluación periódica de la efectividad de las estrategias implementadas y aplicadas con el fin de realizar ajustes dinámicos para maximizar la recuperación de los créditos vencidos y minimizar el índice de morosidad.

BIBLIOGRAFIA

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria [LOEPS]. (11 de mayo de 2011). Registro Oficial 444.
- Alcívar, M., & Bravo, K. (2020). Gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito: estrategias y desafíos. Editorial Universitaria.
- Arce, J. (2019). Marco metodológico para aplicar un modelo de gestión de riesgos financieros en la UNED. *Revista Nacional de Administración*, 5(2), 105-122.
- Arciniegas, L., & Pantoja, J. (2020). Gestión de la cartera vencida en cooperativas financieras: Análisis y propuestas de mejora. *Revista Latinoamericana de Economía Solidaria*, 12(3), 87–102.
- Arcos-Jordán, L. A. (2019) Gestión para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua. [Tesis de pregrado, UTA] Re-UTA.
- Arturo-Delgado, B. S. (2020). Riesgo de liquidez de empresas de intermediación financiera en Colombia: Revisión sobre el estado del arte. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 464-475.
- Cámara de Comercio Empresarial. (2024). • Cámara de Comercio Empresarial. (2024). Estrategias Estrateyas de mejora en la gestión de cobranza y morosidad. Obtenido de <https://camaradecomercioempresarial.org>.
- Carrillo-Vasco, G. A. La gestión financiera y a liquidez de la empresa. [Tesis de pregrado, UTA] Re-UTA.
- Cedeño, R., & Vera, S. (2021). Técnicas estadísticas aplicadas a la investigación. Editorial Universitaria Andina.
- Cedeño, R., & Rivadeneira, S. (2022). Técnicas estadísticas aplicadas a la investigación. Editorial Universitaria Andina.
- CEPAL. (2021). Panorama social de América Latina 2021. Santiago: Naciones Unidas.
- Código Orgánico Monteario y Financiero [COMF]. (2014). Registro Oficial No.332 , 12 de Septiembre 2014.
- Constitución de la República del Ecuador [CRE]. (20 de octubre de 2008). Registro Oficial 449 .

- De la Fuente, I., & Isabel, L. (2023). La importancia de la liquidez en la gestión de carteras de crédito. *Revista de Gestión Financiera*, 10(2), 120-135.
- Espinosa-Jaramillo, M. T.-D.-V.-O. (2021). El examen especial a la cartera de créditos de la CACEC LTDA-Ecuador. *Revista Dilemas contemporáneos*, 48, 1-23.
- García, J., & López, A. (2022). *Gestión de la cartera vencida en el sector financiero*. . Editorial Financiera.
- Gómez, M., & Pérez, T. (2021). *Estrategias para la optimización de la cobranza en entidades financieras*. . Ediciones Bancarias.
- Guillén, M. C. (2020). La importancia de las auditorías externas en la gestión crediticia de cooperativas financieras. *Revista Contabilidad y Auditoría*, 15(1), 22-33.
- Gutiérrez, S. P. (2021). Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 38, 149-165.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Edición.
- López-Martínez, D. (2022). Estrategias de reducción de cartera vencida: Un enfoque práctico en el sistema financiero ecuatoriano. *Revista de Innovación Financiera*, 8(3), 85-100.
- Manotoa-Paredes, M. J. Examen especial a la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Calvario Ltda., del cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua, período 2019. [Tesis de pregrado, ESPOCH] Re- ESPOCH.
- Martínez, A., & Guerrero, L. (2022). *Gestión financiera en cooperativas: estrategias para la sostenibilidad institucional*. Editorial Universitaria Andina.
- Martínez, C., & Castillo, M. (2022). *Diseño muestral y análisis de datos en ciencias sociales*. Ediciones Técnicas Universitarias.
- Moposita, N., & Ramirez, C. (2016). Examen especial a la cartera de créditos aplicado a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 1(2), 72-87.
- Mora-Torres, L. (2023). *Estrategias para la recuperación de cartera vencida en la*

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes Ltda. Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo.
- Mosquera Arévalo, A. &. (2022). El covid-19, aliado de la morosidad financiera: impacto en las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista de producción, ciencias e investigación*, 116–126.
- Padrón, J., & Rodríguez, M. (2016). *Técnicas cualitativas aplicadas a la investigación social*. Editorial Trillas.
- Paredes-Gallo, B. D. Modelo de gestión para fortalecer el área crédito y cobranza en instituciones financieras. [Tesis de pregrado, PUCE] Re-PUCE.
- Pérez-García, A. M. (2021). Gestión del riesgo crediticio en cooperativas: Una revisión de la cartera vencida. *Revista de Finanzas Cooperativas*, 9(2), 35-52.
- Orellano, M., Cueva, L., & Torres, A. (2023). Gestión de cartera vencida en cooperativas del sector financiero popular y solidario: Un enfoque estratégico. *Revista Ecuatoriana de Finanzas y Administración*, 8(1), 45–60.
- Quevedo-Ricardi, F. (2011). Estadística Aplicada a la Investigación. La prueba de ji-cuadrado. *Revista Medwave*, XI(12), 1-5.
- Quinatoa-Sisa, C. V. Examen especial de auditoría a los procesos de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito indígena SAC LTDA., de la agencia Ibarra, en el año 2021. [Tesis de pregrado, UNIANDES] Re- UNIANDES.
- Ramírez-Castillo, J. (2022). La morosidad como indicador de riesgo financiero: Un análisis en el contexto ecuatoriano. *Revista Iberoamericana de Economía*, 15(1), 70-85.
- Ramos-Caicedo, J. (2022). Evaluación de la cartera vencida y su relación con la gestión de riesgos en la Cooperativa Fortaleza Ltda. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador.
- Ríos, V., & Ortega, L. (2024). Automatización en la gestión de la cartera vencida: una herramienta clave para la eficiencia. *Revista de Innovación Financiera*, 15(3), 78-92.
- Rodríguez, M., & Pérez, A. (19 de marzo de 2023). Gestión de la cartera vencida en instituciones financieras. . Editorial Universitaria. Obtenido de

<https://www.moonflow.ai/blog/indice-de-morosidad-cobranzas#:~:text=Un%20%C3%ADndice%20de%20morosidad%20alto,y%20estabilidad%20financiera%20del%20negocio.>

- Ruiz, D., & Torres, G. (2022). Gestión de riesgos y morosidad en el sector bancario. Editorial Universitaria.
- Salazar, M., & Martínez, R. (2023). Segmentación de cartera y estrategias de cobranza efectiva. *Revista de Finanzas*, 12(4), 45-60.
- Torres-Mejía, M. J. (2023). El impacto de la morosidad en la sostenibilidad financiera de las cooperativas ecuatorianas. *Revista de Estudios Financieros*, 2, 89-105.
- Ulloa, G. Análisis del nivel de morosidad de la cartera que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan. [Resis de pregrado, UPS] Re-UPS.
- Vega, M., & Villamar, D. (2021). Investigación cualitativa: Técnicas aplicadas al contexto organizacional. Ediciones CIESPAL.
- Zambrano-Cruz, J. & Suárez-Benítez, M. (2021). Impacto de las políticas de crédito en la cartera vencida de la Cooperativa "Nueva Esperanza" Ltda., 2020. *Revista Científica de Ciencias Administrativas y Financieras*, 5(2), 30-42

Anexo 2: Presupuesto

Tabla22

Presupuesto

Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Impresiones	1000	\$ 0,10	\$ 100,00
Resmas de papel	2	\$ 4,00	\$ 8,00
Internet	200 horas	\$ 0,25	\$ 50,00
Copias	50	\$ 0,03	\$ 1,50
Carpetas	4	\$ 1,00	\$ 4,00
Esferos	2	\$ 0,50	\$ 1,00
Movilización	20	\$ 0.25	\$ 6, 00
Alimentación	20	\$ 3,00	\$ 10,00
		Total	\$ 180,50

Nota: Elaboración propia

Anexo 3. Carta de aceptación de la organización donde se aplicó el trabajo de integración curricular.



San José de Chimbo, 08 de Octubre de 2024

Ingeniero:
TANQUEÑO COLCHA OSCAR PAUL
**COORDINADOR/A UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR CARRERA
CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**
Presente.

De mi consideración.

Dando contestación al requerimiento realizado mediante oficio de fecha 08 de Octubre del presente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., con RUC N° 0290003288001 ubicada en el Cantón Chimbo, por medio de la presente autoriza, para que las Señoritas: **LURDES MARILU REA ROCHINA**, con cédula de identidad N° **0202656765** y **PAULA ALEXANDRA NAULA QUIZHPILEMA**, con cédula de identidad N° **0350016093** estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Estatal de Bolívar, puedan desarrollar el proyecto de investigación, con el tema denominado: "CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSÉ LTDA., AGENCIA GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2022". previo a la obtención del título de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría, comprometiéndose a cumplir con todas las disposiciones legales internas de la Cooperativa.

Particular que comunico para los fines consiguientes.

Atentamente;


Ing. Luis Guaquipan
Coordinador de Responsabilidad Social



Anexo 4. Formato de la Entrevista al Jefe Operativo

GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
Facultad de Ciencias Administrativas,
Gestión Empresarial e Informática
Carrera de Contabilidad y Auditoría



ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JEFE OPERATIVO DE LA AGENCIA GUARANDA

Objetivo: Analizar el criterio de la Jefe Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda, respecto a los factores que inciden en el índice de morosidad y su relación con la gestión y recuperación de la cartera vencida durante el año 2022.

CUESTIONARIO

De acuerdo a su criterio ¿cuáles son las principales causas de la morosidad en la agencia?

.....
.....
.....
.....

¿Qué estrategias ha implementado la agencia para prevenir y reducir el índice de morosidad en el año 2022?

.....
.....
.....
.....

¿Cree que afecta el índice de morosidad a la liquidez de la cooperativa? ¿Cómo?

.....
.....
.....
.....

¿Qué características suelen tener los socios y/o clientes que presentan dificultades para cumplir con sus obligaciones de pago?

.....
.....
.....
.....

¿Cómo evalúa la eficacia de los procesos de cobranza que se aplicaron en la agencia durante el año 2022?

.....
.....
.....
.....

¿Qué tipos de acuerdos de deuda se ofrecen a los socios y/o clientes que incumplen con el pago de sus obligaciones crediticias porque tienen dificultades para pagar?

.....
.....
.....
.....

¿Considera que la evaluación crediticia previa al otorgamiento de los créditos es adecuada? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

¿Qué mejoras sugiere implementar para un desarrollo efectivo del proceso de crédito en todas sus etapas para disminuir el índice de morosidad?

.....

.....

.....

.....

Anexo 5. Formato de Entrevista a Personal de Crédito



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAI
Facultad de Ciencias Administrativas
Gestión Empresarial e Informática
Carrera de Contabilidad y Auditoria



ENCUESTA DIRIGIDA LA PERSONAL DE CRÉDITO

Objetivo: Conocer el criterio de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., Agencia Guaranda, respecto a los aspectos relacionados con la gestión y recuperación de la cartera vencida durante el año 2022.

Instrucción: marque con una X la respuesta que de acuerdo a su criterio corresponda.

1. ¿Considera importante analizar la cartera vencida para medir su impacto en el índice de morosidad?

Si () No ()

2. ¿Qué tan adecuadas considera que son las políticas de crédito actuales para reducir el riesgo de cartera vencida?

Muy adecuadas ()

Adecuadas ()

Neutral ()

Poco adecuadas ()

Nada adecuadas ()

3. ¿Con qué frecuencia se realizan llamadas telefónicas, se envían mensajes de texto, WhatsApp para gestionar los créditos vencidos?

Siempre ()

A menudo ()

A veces ()

Nunca ()

4. ¿Cree que las visitas a los socios deudores contribuyen a mejorar la recuperación de cartera?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Neutral ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

5. ¿Cuánto tiempo promedio transcurre entre el vencimiento del crédito y la puesta en práctica de las acciones de la gestión de cobranza normal?

Menos de 15 días ()

De 16 a 30 días ()

De 31 a 45 días ()

De 46 a 60 días ()

Más de 60 días ()

6. ¿Cree que las estrategias que se han implementado para la recuperación de la cartera vencida han sido efectivas?

Si () **No** ()

7. ¿Qué tan efectivo es el sistema actual de gestión de cobranzas para reducir los créditos vencidos?

Muy efectivo ()

Efectivo ()

Neutral ()

Poco efectivo ()

Nada efectivo ()

8. La agencia revisa y actualiza la calificación de riesgo de los socios y/o clientes para minimizar el índice de morosidad?

Si () **No** ()

9. ¿Cuenta con la capacitación necesaria para garantizar que la gestión de cobranzas sea efectiva en la recuperación de los créditos otorgados?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Neutral ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

10. ¿Con qué frecuencia se ofrece al personal formación en técnicas de cobranza y gestión crediticia?

Frecuentemente ()

De manera continua ()

Algunas veces ()

Nunca ()

Rara vez ()

11. ¿Qué impacto ha tenido la formación recibida en la mejora del desempeño en la recuperación de cartera vencida?

Gran impacto positivo ()

Impacto positivo ()

Neutral ()

Poco impacto ()

Ningún impacto ()

12. ¿Considera que el uso de abogados externos es una práctica adecuada para la gestión de cobranza en casos de cartera vencida?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Neutral ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

Gracias por su colaboración

Anexo 6. Certificado Antiplagio



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA

ING. MARÍA DEL CARMEN IBARRA CHANGO EN CALIDAD DE
DIRECTOR(A) DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR,

CERTIFICA

Que el trabajo de integración curricular denominado "CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA., AGENCIA GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2022", presentado por Paula Alexandra Naula Quizhpilema y Lurdes Marilú Rea Rochina de la **carrea de Contabilidad y Auditoría** pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta TURNITING, reflejando un **porcentaje de similitud del 6%**, como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 19 de febrero del 2025

Atentamente,

Ing. María del Carmen Ibarra Chango
Director(a)

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secalra
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Trabajos entregados
- ▶ Base de datos de Crossref
- ▶ Base de datos de contenido publicado de Crossref

Exclusiones

- ▶ N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

- 5% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 0% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Paula Naula - Lurdes Rea

Proyecto de Titulación de N. Paula y R. Lurdes.docx

Universidad Estatal de Bolívar

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trm:oid::3117431708624

Fecha de entrega

19 feb 2025, 9:41 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

19 feb 2025, 10:20 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

Proyecto de Titulación de N. Paula y R. Lurdes.docx

Tamaño de archivo

5,8 MB

201 Páginas

35,401 Palabras

195,218 Caracteres

Anexo 7. Balance General 2022



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.

BALANCE GENERAL

Oficina: Consolidado		Fecha: 31/12/2022	
Codigo	Cuenta	Saldo	
1	ACTIVO	239.752.900,43	
11	FONDOS DISPONIBLES	30.849.675,72	
1101	CAJA	2.844.475,63	
110105	EFFECTIVO	2.842.475,63	
11010505	CAJA GENERAL	2.234.465,63	
11010506	FONDO DE CAJA GENERAL TESORERIA	210.475,00	
11010530	CAJA CAJERO AUTOMATICO	397.540,00	
110110	CAJA CHICA	2.000,00	
11011005	FONDO CAJA CHICA	1.650,00	
11011006	FONDO CAJA CHICA MATRIZ	150,00	
11011010	FONDO TRAMITE JUDICIAL	200,00	
1102	DEPOSITOS PARA ENCAJE	3.883.500,00	
110205	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	3.883.500,00	
11020505	ENCAJE BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	3.883.500,00	
1103	(INACTIVA) BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	23.915.105,34	
110305	(INACTIVA) BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	432.520,83	
11030505	(INACTIVA) CTA CTE BCO CENTRAL DEL ECUADOR 43700010	432.520,83	
110310	(INACTIVA) BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCAL	11.633.179,41	
11031001	(INACTIVA) CTA AHORRO BCO PICHINCHA 3773292000	111.285,01	
11031003	(INACTIVA) CTA AHORRO BCO PICHINCHA 3724327600	90.922,60	
11031004	(INACTIVA) CTA AHORRO BCO PICHINCHA 3762042300	41.494,85	
11031006	(INACTIVA) CTA CTE BANCO PICHINCHA 3150502204	157.297,50	
11031007	(INACTIVA) CTA CTE BANCO PICHINCHA 3150532904	162.367,27	
11031008	(INACTIVA) CTA AHORRO BCO INTERNACIONAL 910071201	5.035.789,69	
11031010	(INACTIVA) CTA CTE BANCO BANEQUADOR B P 50010434	168.402,11	
11031011	(INACTIVA) CTA AHORRO BCO PICHINCHA 3724471600	68.379,94	
11031012	(INACTIVA) CTA AHORRO BCO BANEQUADOR B P 0730060996	53.145,52	
11031013	(INACTIVA) CTA AHORRO BANCO DE LA PRODUCCION S A (PRODUBANCO) 6071335011	98.904,93	
11031014	(INACTIVA) CTA AHORRO BCO PICHINCHA 4663408000	105.012,34	
11031015	(INACTIVA) CTA CTE BANCO DE GUAYAQUIL 000716628-4	105.903,60	
11031016	(INACTIVA) CTA DE AHORROS BANCO DE LA PRODUCCION S A (PRODUBANCO) 12150032582	602.745,91	
11031017	(INACTIVA) CTA CTE BANCO PICHINCHA 3439555804	131.177,13	
11031019	(INACTIVA) CTA DE AHORROS BCO DE GUAYAQUIL N 29	700.148,67	
11031020	(INACTIVA) CTA AHORROS BCO PICHINCHA 6126196700	82.651,00	
11031022	(INACTIVA) CTA CTE BCO GENERAL RUMIÑAHUI 8028179104	295.041,85	
11031023	(INACTIVA) CTA CTE BCO GENERAL RUMIÑAHUI 8028180104	163.025,66	
11031024	(INACTIVA) CTA CTE BCO GENERAL RUMIÑAHUI 8028189504	143.971,39	
11031025	(INACTIVA) BANCO GENERAL RUMIÑAHUI CTA CTE 8029482804	508.031,05	
11031026	(INACTIVA) CTA CTE BANCO GENERAL RUMIÑAHUI 8029537304	168.254,39	
11031029	(INACTIVA) CTA CTE BCO DE GUAYAQUIL 45965555	93.775,25	
11031030	(INACTIVA) CTA AHORROS BANCO DEL AUSTRO 0501806020	1.125.633,28	
110320	(INACTIVA) INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	11.789.405,10	
11032005	(INACTIVA) CTA DE AHORROS FINANCOOP 002-01-00005-54	696.397,62	
11032010	(INACTIVA) CTA DE AHORROS FINANCOOP 003-01-000012-2	4.123.581,73	
11032020	(INACTIVA) CTA DE AHORROS COOP TULCAN 401-19-0000047	2.346.052,75	
11032025	(INACTIVA) COOP DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO CTA DE AHORROS 549584	1.604.739,85	
11032026	(INACTIVA) COOP DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA 457020003440	1.993.104,90	
11032029	(INACTIVA) COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI	512.026,89	
11032030	(INACTIVA) COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CB COOPERATIVA	513.091,76	
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	6.594,75	
110401	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	6.594,75	
11040105	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	6.594,75	
13	INVERSIONES	33.572.313,66	
1303	DISPONIBLES PARA LA VENTA DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	33.572.313,66	

Sucursal: MATRIZ CHIMBO Usuario: QUINCHA ZAPATA ROLANDO ISRAEL Fecha Sistema: 28/11/2024 USO INTERNO

1 de 9



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.

BALANCE GENERAL

Oficina: Consolidado		Fecha: 31/12/2022	
Codigo	Cuenta		Saldo
130305	DE 1 A 30 DIAS SECTOR PRIVADO		6 336 947.44
13030505	DE 1 A 30 DIAS SECTOR PRIVADO		6 336 947.44
130310	DE 31 A 90 DIAS SECTOR PRIVADO		4 490 441.49
13031005	DE 31 A 90 DIAS SECTOR PRIVADO		4 490 441.49
130350	DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO		6 602 855.18
13035005	DE 1 A 30 DIAS		6 602 855.18
130355	DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO		22 142 069.45
13035505	DE 31 A 90 DIAS		22 142 069.45
14	CARTERA DE CRÉDITOS		155 942 956.93
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER		80 632 559.61
140205	DE 1 A 30 DIAS		2 057 147.98
14020505	DE 1 A 30 DIAS		2 057 147.98
140210	DE 31 A 90 DIAS		3 668 097.16
14021005	DE 31 A 90 DIAS		3 668 097.16
140215	DE 91 A 180 DIAS		5 467 921.80
14021505	DE 91 A 180 DIAS		5 467 921.80
140220	DE 181 A 360 DIAS		7 300 401.25
14022005	DE 181 A 360 DIAS		7 300 401.25
140225	DE MÁS DE 360 DIAS		62 138 991.42
14022505	DE MÁS DE 360 DIAS		62 138 991.42
1403	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO POR VENCER		9 891 863.90
140305	DE 1 A 30 DIAS		60 018.18
14030505	DE 1 A 30 DIAS		60 018.18
140310	DE 31 A 90 DIAS		116 675.73
14031005	DE 31 A 90 DIAS		116 675.73
140315	DE 91 A 180 DIAS		156 352.62
14031505	DE 91 A 180 DIAS		156 352.62
140320	DE 181 A 360 DIAS		337 602.67
14032005	DE 181 A 360 DIAS		337 602.67
140325	DE MÁS DE 360 DIAS		9 221 214.50
14032505	DE MÁS DE 360 DIAS		9 221 214.50
1404	CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER		73 879 251.01
140405	DE 1 A 30 DIAS		3 042 169.55
14040505	DE 1 A 30 DIAS		3 042 169.55
140410	DE 31 A 90 DIAS		3 847 632.09
14041005	DE 31 A 90 DIAS		3 847 632.09
140415	DE 91 A 180 DIAS		6 561 327.56
14041505	DE 91 A 180 DIAS		6 561 327.56
140420	DE 181 A 360 DIAS		9 251 169.51
14042005	DE 181 A 360 DIAS		9 251 169.51
140425	DE MÁS DE 360 DIAS		51 176 952.30
14042505	DE MÁS DE 360 DIAS		51 176 952.30
1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES		1 560 369.16
142605	DE 1 A 30 DIAS		58 005.40
14260505	DE 1 A 30 DIAS		58 005.40
142610	DE 31 A 90 DIAS		95 366.63
14261005	DE 31 A 90 DIAS		95 366.63
142615	DE 91 A 180 DIAS		82 900.69
14261505	DE 91 A 180 DIAS		82 900.69
142620	DE 181 A 360 DIAS		164 468.28
14262005	DE 181 A 360 DIAS		164 468.28
142625	DE MÁS DE 360 DIAS		1 159 628.18
14262505	DE MÁS DE 360 DIAS		1 159 628.18
1427	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES		170 881.10
142705	DE 1 A 30 DIAS		562.45
14270505	DE 1 A 30 DIAS		562.45



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.

BALANCE GENERAL

Oficina: Consolidado		Fecha: 31/12/2022	
Código	Cuenta	Saldo	
142710	DE 31 A 90 DÍAS	1 224.94	
14271005	DE 31 A 90 DÍAS	1 224.94	
142715	DE 91 A 180 DÍAS	855.73	
14271005	DE 91 A 180 DÍAS	855.73	
142720	DE 181 A 360 DÍAS	1 833.33	
14272005	DE 181 A 360 DÍAS	1 833.33	
142725	DE MÁS DE 360 DÍAS	196 404.65	
14272505	DE MÁS DE 360 DÍAS	196 404.65	
1428	CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	2 737 706.74	
142805	DE 1 A 30 DÍAS	134 021.27	
14280505	DE 1 A 30 DÍAS	134 021.27	
142810	DE 31 A 90 DÍAS	215 668.88	
14281005	DE 31 A 90 DÍAS	215 668.88	
142815	DE 91 A 180 DÍAS	179 868.20	
14281505	DE 91 A 180 DÍAS	179 868.20	
142820	DE 181 A 360 DÍAS	343 626.88	
14282005	DE 181 A 360 DÍAS	343 626.88	
142825	DE MÁS DE 360 DÍAS	1 864 521.51	
14282505	DE MÁS DE 360 DÍAS	1 864 521.51	
1450	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENDIDA	443 072.49	
145005	DE 1 A 30 DÍAS	2.00	
14500505	DE 1 A 30 DÍAS	2.00	
145010	DE 31 A 90 DÍAS	85 287.44	
14501005	DE 31 A 90 DÍAS	85 287.44	
145015	DE 91 A 180 DÍAS	129 232.08	
14501505	DE 91 A 180 DÍAS	129 232.08	
145020	DE 181 A 270 DÍAS	79 556.54	
14502005	DE 181 A 270 DÍAS	79 556.54	
145025	DE MÁS DE 270 DÍAS	148 994.43	
14502505	DE MÁS DE 270 DÍAS	148 994.43	
1451	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO VENDIDA	1 426.99	
145115	DE 91 A 270 DÍAS	737.63	
14511505	DE 91 A 270 DÍAS	737.63	
145120	DE 271 A 360 DÍAS	313.03	
14512005	DE 271 A 360 DÍAS	313.03	
145125	DE 361 A 720 DÍAS	371.29	
14512505	DE 361 A 720 DÍAS	371.29	
145130	DE MÁS DE 720 DÍAS	5.00	
14513005	DE MÁS DE 720 DÍAS	5.00	
1452	CARTERA DE MICROCRÉDITO VENDIDA	1 241 062.09	
145205	DE 1 A 30 DÍAS	3.00	
14520505	DE 1 A 30 DÍAS	3.00	
145210	DE 31 A 90 DÍAS	123 018.60	
14521005	DE 31 A 90 DÍAS	123 018.60	
145215	DE 91 A 180 DÍAS	302 114.72	
14521505	DE 91 A 180 DÍAS	302 114.72	
145220	DE 181 A 360 DÍAS	289 801.15	
14522005	DE 181 A 360 DÍAS	289 801.15	
145225	DE MÁS DE 360 DÍAS	526 084.57	
14522505	DE MÁS DE 360 DÍAS	526 084.57	
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-14 615 290.14	
149910	(CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO)	-3 526 404.00	
14991005	(CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO)	-3 526 404.00	
149915	(CARTERA DE CRÉDITOS INMOBILIARIO)	-229 969.07	
14991505	(CARTERA DE CRÉDITOS INMOBILIARIO)	-229 969.07	
149920	(CARTERA DE MICROCRÉDITO)	-7 858 917.07	

BALANCE GENERAL

Oficina: Consolidado		Fecha: 31/12/2022	
Codigo	Cuenta	Saldo	
14910001	(CARTERA DE MICROCRÉDITO)	-5 492 331.04	
149100	(PROVISIÓN GENERAL POR TECNOLOGÍA CREDITICIA)	-0 322 376.31	
14910002	(PROVISIÓN GENERAL POR TECNOLOGÍA CREDITICIA CONSUMO)	2 442 914.01	
14910010	(PROVISIÓN GENERAL POR TECNOLOGÍA CREDITICIA MICROCRÉDITO)	-2 259 743.27	
14910015	(PROVISIÓN GENERAL EJERCICIO ECONOMICO 2019)	-409 378.93	
14910017	(PROVISIONES NO REVERSADAS POR REQUERIMIENTO NORMATIVO)	-77 237.98	
149100110	(CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO)	20 292.89	
149100115	(CARTERA DE CRÉDITOS INMOBILIARIO)	0 429.47	
149100120	(CARTERA DE MICROCRÉDITO)	-54 515.71	
16	CUENTAS POR COBRAR	2 600 029.02	
1602	INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	244 898.97	
160210	DISPONIBLES PARA LA VENTA	244 898.97	
16021005	DISPONIBLES PARA LA VENTA	244 898.97	
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	2 269 695.15	
160310	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	1 295 001.73	
16031005	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	854 963.11	
16031010	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO DIFERIDO	490 018.02	
160315	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO	162 906.45	
16031505	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO	62 723.91	
16031510	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO DIFERIDO	100 082.54	
160320	CARTERA DE MICROCRÉDITO	1 531 886.97	
16032005	CARTERA DE MICROCRÉDITO	-1 191 871.99	
16032010	CARTERA DE MICROCRÉDITO DIFERIDO	340 014.99	
1614	PAGOS POR CUENTA DE SOCIOS	393 173.97	
161420	SEGUROS	6 390.92	
16142010	SEGURO DE DESGRAVAMEN POR COBRAR SOCIOS	6 390.92	
161430	GASTOS JUDICIALES	386 783.05	
16143005	GASTOS JUDICIALES SOCIOS	386 783.05	
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	81 049.27	
169090	OTRAS	81 049.27	
16909010	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	40 410.57	
16909030	CUENTAS POR COBRAR REMESAS WESTERN UNION	2 453.69	
16909035	CUENTAS POR COBRAR REMESAS ECUAGUROS	710.00	
16909040	CUENTAS POR COBRAR CAJERO AUTOMATICO	29 060.00	
16909090	PAGO REMESAS EASYRAGOS	8 015.01	
1699	(PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)	-1 138 187.53	
169905	(PROVISIÓN PARA INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR)	-790 414.57	
16990505	(PROVISIÓN PARA INTERESES Y COMI)	-790 414.57	
169910	(PROVISIÓN PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR)	-372 372.57	
16991005	(PROVISIÓN PARA OTRAS CUENTAS PO	-372 372.57	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	4 229 537.74	
1801	TERRENOS	784 580.07	
180105	TERRENOS	784 580.07	
18010505	TERRENOS	784 580.07	
1802	EDIFICIOS	8 994 753.36	
180205	EDIFICIOS	8 994 753.36	
18020505	EDIFICIOS	8 994 753.36	
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	843 258.81	
180505	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	843 258.81	
18050501	MUEBLES DE OFICINA	116 086.70	
18050502	EQUIPOS DE OFICINA	490 855.53	
18050503	ENSERES DE OFICINA	2 917.28	
18050504	MUEBLES DE OFICINA SIN VIDA UTIL	112 562.42	
18050505	EQUIPOS DE OFICINA SIN VIDA UTIL	115 938.70	
18050506	ENSERES DE OFICINA SIN VIDA UTIL	3 879.18	
206	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	674 996.29	

BALANCE GENERAL

Oficina: Consolidado		Fecha: 31/12/2022	
Codigo	Cuenta	Saldo	
180005	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	574.996,29	
18002005	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	211.153,21	
18002506	EQUIPOS DE COMPUTACION SIN VIDA UTIL	463.827,08	
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	178.105,09	
180705	UNIDADES DE TRANSPORTE	178.105,09	
18070505	MOTOCICLETAS	54.143,05	
18070506	UNIDADES DE TRANSPORTE SIN VIDA UTIL	76.957,04	
18070510	VEHICULOS	46.999,00	
1890	OTROS	381.774,82	
189005	OTROS	381.774,82	
18900505	BIBLIOTECA	-4.090,31	
18900506	PIÑACOTECA	2.576,05	
18900507	OTROS ACTIVOS	294.110,63	
18900508	OTROS ACTIVOS SIN VIDA UTIL	80.992,83	
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-7.527.940,70	
189905	(EDIFICIOS)	-6.126.847,55	
18990505	(EDIFICIOS)	-6.126.847,55	
189915	(MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA)	-229.632,07	
18991505	(MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA)	-188.803,21	
18991510	(EQUIPO DE OFICINA)	-240.329,47	
18991515	(ENSERES DE OFICINA)	-5.128,53	
189920	(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	-626.798,73	
18992005	(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	-626.798,73	
189925	(UNIDADES DE TRANSPORTE)	-123.136,47	
18992505	(MOTOCICLETAS)	-54.104,21	
18992510	(VEHICULOS)	-48.872,21	
189940	(OTROS)	-251.131,23	
18994005	(INACTIVA) (OTROS ACTIVOS)	-251.131,23	
19	OTROS ACTIVOS	6.758.346,86	
1901	(INACTIVA) INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	383.362,95	
190125	(INACTIVA) EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA	383.362,95	
19012508	(INACTIVA) FINANCOOP	363.705,21	
19012510	(INACTIVA) RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A. RTC	12.000,00	
19012511	(INACTIVA) UCACCENTRO	6.925,00	
19012512	(INACTIVA) ICORED	732,74	
1902	DERECHOS FIDUCIARIOS	5.830.870,59	
190210	CARTERA DE CRÉDITOS POR VENCER	58.135,39	
19021005	APORTE FIDEICOMISO MERCANTIL DE GARANTIA DEL FONDO DE LIQUIDEZ	58.135,39	
190286	FONDOS DE LIQUIDEZ	5.772.735,20	
19028605	FONDO DE LIQUIDEZ	5.772.735,20	
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	157.664,79	
190410	ANTICIPOS A TERCEROS	149.071,26	
19041005	ANTICIPO A PROVEEDORES	47.709,12	
19041010	ANTICIPO A PROVEEDORES FACILITO	98.362,14	
19041015	FONDO OPERATIVO ROTATORIO VISA	3.000,00	
190490	(INACTIVA) OTROS	21.096,83	
19049005	(INACTIVA) SEGUROS DE RDBO	2.186,25	
19049009	(INACTIVA) SEGURO FIDELIDAD GERENTE	583,02	
19049011	(INACTIVA) SEGUROS EQUIPO ELECTRÓNICO	2.051,48	
19049014	(INACTIVA) SEGUROS ROTURA DE MAQUINARIA	1.148,16	
19049015	(INACTIVA) SEGUROS DE INCENDIOS	6.810,69	
19049020	(INACTIVA) SEGUROS DE VEHICULOS	5.288,18	
19049025	(INACTIVA) ARRENDAMIENTO PAGADO POR ANTICIPADO	3.029,55	
190499	(AMORTIZACIÓN DE GASTOS ANTICIPADOS)	-12.823,30	
19049905	(AMORTIZACIÓN DE GASTOS ANTICIPADOS)	-12.823,30	
1905	GASTOS DIFERIDOS	345.103,69	

BALANCE GENERAL

Oficina: Consolidado		Fecha: 31/12/2022	
Codigo	Cuenta	Saldo	
19010	GASTOS DE INSTALACIÓN	206 831.91	
19011005	GASTOS DE INSTALACIÓN	206 831.91	
19020	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	18 239.41	
19020005	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	1 470.96	
19022008	LICENCIAS INFORMATICAS	4 177.56	
19023009	LINCENCIAS WINDOWS Y OFFICE	12 590.47	
190501	GASTOS DE ADECUACIÓN	349 065.84	
19052002	GASTOS DE ADECUACIÓN	349 065.84	
190509	(AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)	-225 027.47	
19053905	(AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)	-225 027.47	
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	1 302.44	
190610	MERCADERIAS DE COOPERATIVAS	1 302.44	
19061005	MERCADERIAS DE COOPERATIVAS	1 302.44	
1990	OTROS	44 053.85	
199010	OTROS IMPUESTOS	25 221.99	
19901010	ANTICIPO RET. EN LA FUENTE	25 020.59	
19901011	ANTICIPO RENTA IVA	201.40	
199015	DEPÓSITOS EN GARANTÍA Y PARA IMPORTACIONES	18 831.86	
19901505	DEPÓSITOS EN GARANTÍA Y PARA IMPORTACIONES	6 731.86	
19901510	GARANTÍA EN ARRENDAMIENTO	7 100.00	
19901515	GARANTIAS POR LA PARTICIPACIÓN EN LA RED COONECTA	5 000.00	
1999	(PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)	-4 217.41	
199900	(PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS)	-4 217.41	
19999005	(PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS)	-4 217.41	
TOTAL ACTIVO		239.752.860,63	
2	PASIVOS	206 394 375.60	
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	196 321 152.98	
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	44 567 865.44	
210135	DEPÓSITOS DE AHORRO	44 553 332.45	
21013505	DEPÓSITO DE AHORRO A LA VISTA - ACTIVAS	38 853 795.59	
21013510	DEPÓSITO DE AHORROS INACTIVAS	438 844.59	
21013520	AHORRO PORVENIR - ACTIVAS	81 627.79	
21013521	AHORRO PORVENIR - INACTIVAS	2 599.09	
21013530	AHORRO FAMILIA - ACTIVAS	354.26	
21013531	AHORRO FAMILIA - INACTIVAS	7 407.75	
21013535	AHORRO AHORRANDO ANDO - ACTIVA	75 938.45	
21013536	AHORRO AHORRANDO ANDO - INACTIVAS	20 413.85	
21013540	AHORRO CUENTA SUEÑITOS - ACTIVAS	2 176 148.49	
21013541	AHORRO CUENTA SUEÑITOS - INACTIVAS	19 549.35	
21013548	MULTIAHORRO MIS DECIMOS - ACTIVAS	278 347.38	
21013550	MULTIAHORROS - ACTIVAS	1 853 137.27	
21013579	DEPÓSITOS DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL - ACTIVAS	425.00	
21013585	MULTIAHORROS JUBILACIÓN - ACTIVAS	325 036.80	
21013590	MULTIAHORRO PRODUCTOR - ACTIVAS	419 706.99	
210150	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	14 532.99	
21015005	(INACTIVA) DEPÓSITOS POR CONFIRMAR (AHORRO)	14 532.99	
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	151 726 209.98	
210305	DE 1 A 30 DÍAS	25 698 894.56	
21030508	DE 1 A 30 DÍAS	25 698 894.56	
210310	DE 31 A 90 DÍAS	34 549 682.67	
21031005	DE 31 A 90 DÍAS	34 549 682.67	
210315	DE 91 A 180 DÍAS	30 307 470.09	
21031505	DE 91 A 180 DÍAS	30 307 470.09	
210320	DE 181 A 360 DÍAS	29 684 170.13	
21032005	DE 181 A 360 DÍAS	29 684 170.13	
210325	DE MÁS DE 361 DÍAS	31 485 992.53	

BALANCE GENERAL

Oficina: Consolidado		Fecha: 31/12/2022	
Código	Cuenta		Saldo
21032505	DE MAS DE 361 DIAS		31 485 992.73
2103	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS		27 077.96
210505	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS		27 077.96
21050505	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS		27 077.96
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS		5 678.22
2303	RECAUDACIONES PARA EL SECTOR PUBLICO		5 678.22
230305	RECAUDACIONES PARA EL SECTOR PUBLICO		5 678.22
23030505	RECAUDACIONES PARA EL SECTOR PUBLICO		5 678.22
25	CUENTAS POR PAGAR		6 197 862.13
2501	INTERESES POR PAGAR		3 753 121.91
250105	DEPÓSITOS A LA VISTA		125.57
25010505	DEPÓSITOS A LA VISTA (AHORROS)		124.92
25010530	DEPOSITO AHORRO FAMILIA		0.10
25010535	DEPÓSITOS AHORRO AHORRANDO ANDO		0.27
25010540	DEPÓSITOS AHORRO CUENTA SUEÑITOS		0.08
25010545	DEPÓSITOS MULTIAHORRO MIS DECIMOS		0.04
25010550	DEPÓSITO MULTIAHORROS		0.16
25010555	DEPÓSITO MULTIAHORROS JUBILACIÓN		0.02
25010590	DEPÓSITO MULTIAHORROS PRODUCTOR		0.09
250115	(INACTIVA) DEPÓSITOS A PLAZO		3 744 992.64
25011505	(INACTIVA) DEPÓSITOS A PLAZO		3 744 992.64
250135	OBLIGACIONES FINANCIERAS		18 009.50
25013505	CORPORACION NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS		5 321.87
25013510	CORPORACION FINANCIERA NACIONAL		619.72
25013575	CREDITO BANCO DE SARROLLO DEL ECUADOR E P		9.57
25013580	CREDITO MICROFIDES		12 012.34
2503	OBLIGACIONES PATRONALES		1 370 931.18
250310	BENEFICIOS SOCIALES		1 113 529.69
25031005	DECIMO TERCER SUELDO		184.37
25031006	JUBILACIÓN PATRONAL		747 593.29
25031007	JUBILACIÓN POR DESAHUCIO		301 533.13
25031010	DECIMO CUARTO SUELDO		354.10
25031015	VACACIONES		63 914.72
250315	APORTES AL IESS		70 845.81
25031505	APORTES AL IESS		58 545.63
25031510	APORTES Y DESCUENTOS AL IESS		12 300.18
250320	FONDO DE RESERVA IESS		259.90
25032005	FONDO DE RESERVA IESS		259.90
250325	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS		186 295.94
25032505	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS		186 295.94
2504	RETENCIONES		187 251.48
250405	RETENCIONES FISCALES		27 580.07
25040505	IMPUESTO A LA RENTA		1 514.67
25040506	IVA 15% POR PAGAR		1 050.30
25040515	RENDIMIENTOS FINANCIEROS 2%		6 321.06
25040516	RENDIMIENTOS FINANCIEROS IFIS 1%		392.89
25040517	IMPUESTO IVA 10%		44.69
25040518	IMPUESTO IVA 20%		314.01
25040520	IMPUESTO IVA 30%		1 509.19
25040521	IMPUESTO IVA 70%		5 027.50
25040523	RETENCION EN LA FUENTE 2 75%		1 684.96
25040524	RETENCION EN LA FUENTE 1 75%		358.95
25040525	RETENCION EN LA FUENTE 1%		1 015.98
25040526	RETENCIONES EN LA FUENTE 2%		19.25
25040527	RETENCIONES EN LA FUENTE 8%		1 362.16
25040530	IMPUESTO IVA 100%		4 739.02



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.

BALANCE GENERAL

Oficina: Consolidado		Fecha: 31/12/2022	
Codigo	Cuenta	Saldo	
25040140	RETENCIÓN EN LA FUENTE 10%		2.205,43
250430	OTRAS RETENCIONES	153.671,41	
25049005	CONTRIBUCION SOLCA Y TESORO NACIONAL	5.729,71	
25049040	SEGURO DE DESGRAVAMEN POR PAGAR	147.865,39	
25049045	SEGURO DE DESGRAVAMEN VENTA Y ADMINISTRACION DE CARTERA	80,31	
2505	CONTRIBUCIONES IMPUESTOS Y MULTAS	375.209,90	
250705	IMPUESTO A LA RENTA	375.209,90	
25070505	IMPUESTO A LA RENTA (PROV. FIN DE AÑO)	375.209,90	
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	507.317,66	
259090	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	507.317,66	
25909002	OTRAS CUENTAS POR PAGAR (FONDO MORTUORIO)	4.327,00	
25909005	TRANSITORIA POR PAGAR	2.898,30	
25909010	ENVIO DE REMESAS - WESTERUNION	45,00	
25909014	BILLETAS MOVIL	47,00	
25909025	VARIOS	23.617,25	
25909028	COMISIONES POR PAGAR DEL FONDO DE GARANTIA CONAFPE	62,30	
25909027	COMISIONES E IVA POR PAGAR FACILITO	148,77	
25909028	VARIOS SERVICIOS WEB	804,79	
25909029	COMISIONES SERVICIOS WEB	2.076,17	
25909045	VARIOS POR PAGAR PROVEEDORES	391.094,49	
25909075	TRANSACCIONES CAJERO AUTOMATICO BANRED	73.949,63	
25909076	COMPRAS ALIAS	4.477,94	
25909080	VENTA Y ADMINISTRACION CARTERA	1.003,94	
25	OSIGACIONES FINANCIERAS	3.664.603,47	
2603	(INACTIVA) OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	581.499,30	
260300	(INACTIVA) DE 181 A 360 DIAS	581.499,30	
26030005	(INACTIVA) DE 181 A 360 DIAS	581.499,30	
2606	(INACTIVA) OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PUBLICO	3.083.104,17	
260605	(INACTIVA) DE 1 A 30 DIAS	87.812,37	
26060505	(INACTIVA) DE 1 A 30 DIAS	87.812,37	
260610	(INACTIVA) DE 31 A 90 DIAS	176.306,63	
26061005	(INACTIVA) DE 31 A 90 DIAS	176.306,63	
260615	(INACTIVA) DE 91 A 180 DIAS	267.920,11	
26061505	(INACTIVA) DE 91 A 180 DIAS	267.920,11	
260620	(INACTIVA) DE 181 A 360 DIAS	509.534,19	
26062005	(INACTIVA) DE 181 A 360 DIAS	509.534,19	
260625	(INACTIVA) DE MAS DE 360 DIAS	2.011.530,93	
26062505	(INACTIVA) DE MAS DE 360 DIAS	2.011.530,93	
29	OTROS PASIVOS	205.058,40	
2903	FONDOS EN ADMINISTRACION	8.636,13	
290305	FONDOS EN ADMINISTRACION	8.636,13	
29030510	FONDOS EN ADMINISTRACION KVA	8.636,13	
2990	OTROS	196.422,27	
299005	SOBRANTES DE CAJA	67.949,11	
29900505	SOBRANTES DE CAJA	6.402,72	
29900506	SOBRANTE CAJA CHCA	1,00	
29900810	SOBRANTES CAJERO AUTOMATICO	3.430,00	
29900836	APORTE FIDEICOMISO MERCANTIL DE GARANTIA FONDO DE LIQUEZ	58.135,29	
299090	VARIOS	128.473,58	
29909005	DEPOSITOS NO IDENTIFICADOS	128.473,58	
TOTAL PASIVOS		206.294.276,63	
3	PATRIMONIO	33.058.486,03	
31	CAPITAL SOCIAL	9.009.552,40	
3103	APORTES DE SOCIOS	9.009.552,40	
310305	APORTES DE SOCIOS	9.009.552,40	



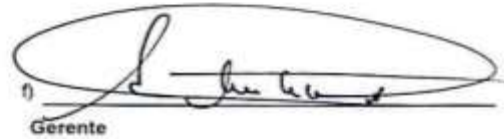
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.

BALANCE GENERAL

Oficina: Consolidado		Fecha: 31/12/2022
Código	Cuenta	Saldo
31030508	APORTES DE SOCIOS	9 009 552,43
33	RESERVAS	21 883 316,15
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	20 419 312,46
330105	(INACTIVA) RESERVA LEGAL IRREPARTIBLE	13 047 350,88
33010505	(INACTIVA) FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA	13 046 504,89
33012506	(INACTIVA) RESERVAS ESPECIAL Y FACULTATIVA (GASTOS ADMINISTRATIVOS)	940,00
330110	(INACTIVA) APORTE DE LOS SOCIOS POR CAPITALIZACION EXTRAORDINARIA	6 553 990,54
33011005	(INACTIVA) APORTE DE LOS SOCIOS POR CAPITALIZACION EXTRAORDINARIA	6 553 990,54
330115	DONACIONES	257 971,04
33011505	DONACIONES SWISSCONTAC	91 649,00
33011510	DONACIONES PRODEPINE	15 949,00
33011515	DONACIONES OTRAS	30 029,60
33011520	DONACIONES WOCU	23 893,64
33011525	DONACIONES RED FINANCIERA RUR	4 000,00
33011530	DONACIONES PLAN INTERNACIONAL	77 821,00
33011535	DONACIONES EN BIENES - RED TRA	8 549,20
33011540	DONACIONES EN BIENES - RED FINANCIERA RURAL	6 081,60
3333	ESPECIALES	1 261 862,39
330392	OTRAS	1 261 862,39
33039205	OTRAS - IRREPARTIBLES	1 261 862,39
3305	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	162 120,30
330505	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	162 120,30
33050505	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	162 120,30
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1 785 200,93
3501	SUPERAVIT POR VALUACION DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	1 785 200,93
350105	SUPERAVIT POR VALUACION DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	1 785 200,93
35010505	SUPERAVIT POR VALUACION TERRENO	206 517,86
35010510	(INACTIVA) SUPERAVIT POR VALUACION DE PRO	1 578 683,07
36	RESULTADOS	692 416,55
3603	UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	692 416,55
360305	UTILIDAD DEL EJERCICIO	692 416,55
36030505	UTILIDAD DEL EJERCICIO	692 416,55
TOTAL PATRIMONIO		33.358.485,03

Utilidad:	0,00
Pasivo + Patrimonio+Utilidad:	239.752.860,63


 Contador



 Gerente



Anexo 8. Evidencias de Fotografías




Anexo 1. Hoja de hallazgo


 <p>AUDOTÓRES - CONSULTORES NAULA & REA</p>	<p>COPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA, AGENCIA GUARANDA</p>	<p>HH 1/4</p>
<p align="center">HOJA DE HALLAZGO</p> <p>Hallazgo 1: INCUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EN EDUCACIÓN FINANCIERA.</p>		
<p>Condición:</p>	<p>Del total de la contraparte convocada para la ejecución del Programa de Formación en “Educación Financiera”, solo el 70% de los socios asistieron a las actividades, y de este porcentaje, únicamente el 37% participó de manera activa en las actividades programadas inherentes a los temas tratados. Este nivel de participación no cumple con los objetivos establecidos en el programa ni con lo estipulado en la Política de Educación Financiera.</p>	
<p>Criterio:</p>	<p>Inobservancia del el Programa de Educación Financiera y la Política de Responsabilidad Social en lo que respeta a la formación de la contraparte, así como con lo establecido en la Normativa emitida por la SEPS, de forma específica la Resolución SEPS-IGT-2016-022, que en su artículo 3 dispone la implementación de programas de educación financiera dirigidos a socios, clientes y usuarios de las Instituciones Financieras (IF), en la que se establece que las organizaciones del sector Financiero Económico Popular y Solidario (ISFPS) deben garantizar una amplia participación e involucramiento activo de la contraparte en lo que</p>	

	<p>refiere a la “Educación Financiera” a través de un conjunto de actividades debidamente programadas, para fomentar su conocimiento y habilidades en temas financieros.</p> <p>Asimismo, el informe correspondiente al primer semestre de 2022 evidencia que las metas de participación no se han cumplido según lo estipulado.</p>
Causa:	<p>Entre las principales causas se encuentran:</p> <p>Falta de estrategias orientadas a la motivación y convocatoria para promover la asistencia y la participación activa de la contraparte.</p> <p>Horarios poco accesibles para la mayoría de los participantes.</p> <p>Posible falta de interés o percepción de baja importancia de los socios en el programa.</p> <p>Ausencia de mecanismos de seguimiento oportuno para incentivar a la contraparte y garantizar su involucramiento.</p>
Efecto:	<p>Los efectos son:</p> <p>El nivel de participación de los socios es bajo lo que limita el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Programa de Educación Financiera.</p> <p>Impacto reducido en la formación financiera de la contraparte, afectando su capacidad para gestionar de forma adecuada sus productos y servicios financieros, en especial los crediticios.</p> <p>Incumplimiento de las metas establecidas por la Cooperativa, agencia Guaranda relacionadas con la educación financiera de la contraparte.</p>

Conclusión:	Cumplimiento parcial de la estrategia de Educación Financiera destinada para la contraparte, puesto de no todos los convocados participaron y quienes asistieron no desarrollaron las actividades de forma activa. Por consiguiente, la limitada participación activa de los socios en el Programa de Educación Financiera evidencia el incumplimiento parcial de los objetivos establecidos en este tema.		
Recomendaciones:	<p>Al Gerente y al representante de Responsabilidad Social diseñar un conjunto de estrategias:</p> <p>De convocatoria, mismas que consideren horarios y formatos de las actividades que se ajusten a las necesidades y la disponibilidad de los socios.</p> <p>De incentivos, éstas deben centrarse en reconocimientos, beneficios tangibles como la emisión de certificados para motivar la participación activa de la contraparte.</p> <p>De sensibilización: Promover los beneficios que la contraparte recibirá si es parte de programas de formación financiera.</p> <p>De seguimiento: Establecer un sistema de monitoreo y control frecuente para garantizar el cumplimiento de las metas de asistencia y participación.</p>		
Elaborado por:	Paula Alexandra Naula Quizhpilema	Fecha:	30/01/2025
Revisado por:	Lurdes Marilú Rea Rochina	Fecha:	31/01/2025


	<p align="center">COPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA, AGENCIA GUARANDA</p>	<p align="right">HH 2/4</p>
<p align="center">HOJA DE HALLAZGO</p>		
<p>Hallazgo 2: SUBPROCESOS DE SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA PARCIALMENTE AUTOMATIZADOS</p>		
<p>Condición:</p>	<p>El 50% de los subprocesos desprendidos de los procesos de seguimiento y recuperación de cartera están automatizados, incluyendo: reportes de cartera en tiempo real, reportes del destino de créditos; y, registro de acuerdos de pagos (refinanciamientos y reestructuraciones). Por otro lado, los subprocesos, que son relevantes para la tarea de la reducción de la cartera vencida como las notificaciones automatizadas mediante SMS, correo electrónico y mensajes de WhatsApp no están implementados, lo que afecta la eficiencia y efectividad del sistema de recuperación.</p>	
<p>Criterio:</p>	<p>Inobservancia de los que se señala la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), específicamente en artículo 5 de la Resolución SEPS-IGT-2016-022 en la que se señala que la ISFPS deben: “automatizar los procesos de seguimiento y recuperación de cartera para garantizar una gestión eficiente y oportuna” con la asistencia de herramientas tecnológicas para mitigar riesgos.</p> <p>El artículo 10 del Plan de Gestión de Riesgos Integrales de la Cooperativa se señala que la Cooperativa debe “garantizar la implementación de mecanismos tecnológicos para automatizar procesos y minimizar riesgos asociados al incumplimiento y a la ineficiencia</p>	

	operativa”.		
Causa:	No se ha priorizado la automatización completa de los procesos de seguimiento de recuperación de cartera en lo que respecta a los subprocesos de notificaciones automáticas.		
Efecto:	Incremento de la cartera vencida por la ausencia de notificaciones automatizadas mediante mensajes de texto SMS, mensajes de WhatsApp y correos electrónicos, lo que acrecienta la probabilidad de incumplimiento en el pago de la contraparte en operaciones crediticias.		
Conclusión:	La falta de automatización en procesos que son considerados como críticos, como las notificaciones automatizadas mediante SMS, correos electrónicos y WhatsApp por el impacto que tienen en el seguimiento y recuperación de cartera vencida, debilitan significativamente la capacidad de la Cooperativa y de la agencia para gestionar de manera eficiente, eficaz y oportuna su cartera de crédito. Esto constituye un incumplimiento parcial de las normativas de la SEPS, dejando a la institución expuesta a riesgos operativos y afectando su desempeño institucional.		
Recomendación:	Al Gerente y Responsable de las TIC's coordinar con los proveedores del Sistema Financiero utilizado por la Cooperativa una serie de acciones conjuntas para implementar las notificaciones automatizadas por SMS, correo electrónico y WhatsApp, vinculados al seguimiento de compromisos de pago		
Elaborado por:	Paula Alexandra Naula Quizhpilema	Fecha:	30/01/2025
Revisado por:	Lurdes Marilú Rea Rochina	Fecha:	31/01/2025

	<p align="center">COPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA, AGENCIA GUARANDA</p>	<p align="center">HH 3/4</p>
<p align="center">HOJA DE HALLAZGO</p>		
<p>Hallazgo 3: INCENTIVO EN CUMPLIMIENTO DE PAGOS DE CRÉDITOS</p>		
<p>Condición:</p>	<p>En la evaluación del cumplimiento relacionado los incentivos en el pago de cuotas de crédito por parte de la contraparte se determina: que la tasa de puntualidad en el pago de las obligaciones crediticias de los socios de la cooperativa, se identificó que únicamente el 58% de los socios con crédito han realizado sus pagos dentro del tiempo establecido.</p> <p>Este mismo porcentaje corresponde a los socios que han participado en los incentivos ofrecidos por la agencia, como sorteos de vehículos cero KM, electrodomésticos, viajes, entre otros.</p> <p>Esto demuestra que, aunque la Cooperativa y de manera particular la agencia ha implementado estrategias de motivación e incentivos, estos no han logrado abarcar a una mayoría significativa de socios, evidenciando la necesidad de optimizar estas estrategias para alcanzar mejores resultados.</p>	
<p>Criterio:</p>	<p>Inobservancia del Plan Estratégico (PE) 2021-2025 de la Cooperativa, en lo que refiere al macro objetivo 3: “reducir la cartera de crédito vencida en un 5%”, se establecen como estrategias “fomentar el cumplimiento oportuno de las obligaciones crediticias de la contraparte</p>	

	mediante un conjunto de incentivos diseñados para estimular el pago puntual” e “implementar estrategias efectivas destinadas a alanzar la fidelización de la contraparte para que cumplan con sus compromisos financieros, asegurando su participación de forma equitativa y transparente”.
Causa:	La falta de publicidad de esta estrategia ha limitado la participación de los socios en los incentivos por pagos puntuales lo que ha desprendido que el 58% de estos han sido partícipes en el sortero de vehículos, electrodomésticos, viajes, entre otros. Por consiguiente, la promoción insuficiente de los beneficios asociados a estos incentivos ha reducido su impacto, ya que no se difunden de manera efectiva para motivar a una mayor cantidad de socios.
Efecto:	Baja tasa de puntualidad: Con solo un 58% de cumplimiento puntual, la Cooperativa y la agencia Guaranda enfrenta una disminución en el flujo de caja previsto. Esto repercute en la poca reducción de la recuperación de cartera de crédito.
Conclusión:	El bajo porcentaje de puntualidad en el pago de las obligaciones crediticias, evidencia que los incentivos, que, aunque fueron atractivos, esto limito el impacto positivo esperado de esta estrategia en la puntualidad y la salud financiera de la cooperativa puesto que no redujo como se esperaba la cartera vencida, sino que incrementó en el segmento de microcrédito.
Recomendación:	Al Jefe Operativo y responsables del área de Negocios y Marketing:

	<p>Rediseñar los programas de incentivos por cumplimiento oportuno en el pago de cuotas de crédito a través de crear un esquema que motive no solo a los socios puntuales, sino también a quienes están cerca de cumplir con sus pagos y de fortalecer la comunicación y promoción de los beneficios asociados al pago puntual mediante campañas de marketing directo, redes sociales y mensajes personalizados.</p>		
Elaborado por:	Paula Alexandra Naula Quizhpilema	Fecha:	30/01/2025
Revisado por:	Lurdes Marilú Rea Rochina	Fecha:	31/01/2025

 <p>AUDITORES - CONSULTORES MAULA & REA</p>	<p>COPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA, AGENCIA GUARANDA</p>	<p>HH 4/4</p>
<p>HOJA DE HALLAZGO</p>		
<p>Hallazgo 4: LIMITADA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE COBRANZA DE LA CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA.</p>		
<p>Condición:</p>	<p>De acuerdo al análisis realizado el indicador de visitas domiciliarias se cumplió en un 31,38%, lo que significa que, de las 4,000 visitas planificadas, solo 1,255 fueron efectivas. Este resultado sugiere que el número de visitas realizadas por parte de los asesores de negocios de la agencia está por debajo de lo planeado, lo que podría indicar dificultades en la ejecución de las actividades programadas.</p> <p>El cálculo del indicador de la eficiencia de recursos, demuestra que el 30%, indica que por cada dólar que se invirtió en las actividades de recuperación de cartera, se han recuperado 30 centavos en créditos vencidos. Este resultado revela un rendimiento moderado en la relación entre los recursos invertidos y el monto efectivamente recuperado de la cartera de crédito. No obstante, aunque las estrategias implementadas generaron resultados aceptables, aún existe un margen significativo para optimizar los esfuerzos y aumentar la rentabilidad de las acciones de cobranza.</p> <p>El 20% de los casos legales han sido resueltos lo que indica que, de un total de 766 casos legales, solo 150</p>	

	han sido resueltos, no es un indicador muy alentador pese que en la institución apoyan en esta labor abogados internos y externos.
Criterio:	Inobservancia del Reglamento de Crédito de la Cooperativa en el artículo 13 se señala “la gestión de cobranza de la institución debe implementarse de manera integral, utilizando estrategias como la cobranza normal a través de llamadas telefónicas y visitas domiciliarias los socios, la cobranza extrajudicial a través de notificaciones personalizadas y acuerdos directos, y la cobranza judicial para la resolución efectiva de casos legales complejos”.
Causa:	Entre las causas están: Poca capacitación e insuficientes recursos asignados al personal encargado de las gestiones de cobranza en sus distintas formas. Debilidades del personal encargado en la planificación y ejecución de estrategias legales que permitan la resolución efectiva de los casos.
Efecto:	Baja efectividad en la recuperación de la cartera de crédito vencida, lo que afecta de forma negativa la liquidez de la Cooperativa.
Conclusión:	La baja efectividad en la gestión de cobranza en sus distintas formas, reflejada en el reducido porcentaje de visitas domiciliarias efectivas, llamadas telefónicas, notificaciones y casos legales resueltos indica una necesidad urgente de fortalecer las estrategias de cobranza y la gestión operativa de la cartera de crédito vencida.

Recomendación:	<p>Al Gerente, Jefe Operativo y Representante de Talento Humano:</p> <p>Diseñar e implementar un plan de gestión de cobranza que priorice el aumento en la efectividad de las visitas domiciliarias, notificaciones y resolución de casos legales y asigne recursos adecuados para este propósito.</p> <p>Fortalecer la capacitación del personal del área de crédito y del departamento jurídico en técnicas de negociación, mediación y resolución de casos legales.</p>		
Elaborado por:	Paula Alexandra Naula Quizhpilema	Fecha:	30/01/2025
Revisado por:	Lurdes Marilú Rea Rochina	Fecha:	31/01/2025