



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y
Financieros**

Línea de investigación:

**CARTERA, COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, CRÉDITOS Y
GESTIÓN DEL RIESGO**

Autora:

Kelly Ivana Castillo Valdiviezo

Directora:

Mg. Diana Andrea Rosero Jiménez

Ambato – Ecuador

Marzo 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **KELLY IVANA CASTILLO VALDIVIEZO**, con cédula de ciudadanía **0605038751**, autora del trabajo de graduación titulado: "PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, marzo 2025



Kelly Ivana Castillo Valdiviezo

CC. 0605038751

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Tema:

PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA

Línea de investigación:

CARTERA, COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, CRÉDITOS Y GESTIÓN DEL RIESGO

Autora:

Kelly Ivana Castillo Valdiviezo

Diana Andrea Rosero Jiménez, Econ. Mg.

CC. 1804467312

CALIFICADOR

f. 

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

José Alfredo Villacís Yank, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS (S)

f. 


Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 


Ambato – Ecuador

Marzo 2025

DEDICATORIA

Para Iván, Nelly y Carina, lo mejor de mi vida, somos un equipo incansable y una fuente de amor inagotable...

Kelly Ivana Castillo Valdiviezo

AGRADECIMIENTO

A mi familia, gracias por ser el inicio de todo lo bueno en mi vida.

A mi directora de tesis, Ing. Dianita Rosero gracias por su guía y dirección.

A la Dra. Verónica Peñaloza por su calidez humana, enseñanzas y paciencia.

A mi querida Jardín Azuayo por abrirme las puertas y hacer de mí una mejor persona y profesional.

Kelly Ivana Castillo Valdiviezo

RESUMEN

Las instituciones financieras del Ecuador se enfrentan a un problema de liquidez que amenaza con limitar sus operaciones financieras. Esta situación ha sido generada por la crisis económica que enfrenta el país posterior a la COVID-19. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ha visto como ha aumentado el índice de morosidad de su cartera, condicionando déficit de liquidez.

El objetivo de esta investigación fue diseñar un procedimiento de recuperación de la cartera que para la mejora de la gestión de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Para esto se realizó una investigación básica orientada en el análisis de los estados financieros, la opinión de directivos, trabajadores y socios y la utilización del *Balance Scorecard* para identificar los puntos vulnerables y de mejora del procedimiento de recuperación de cartera utilizado.

Como principal resultado se puede señalar el diseño del procedimiento en base a tres etapas fundamentales que centra su atención en los cuidados de los procedimientos de adjudicación de créditos, así como en el adecuado seguimiento y monitoreo del pago de las obligaciones financieras. Se modifican e incluyen acciones específicas que permitirán, después de la implementación del procedimiento, recuperar la cartera en mora y vencida mejorando la liquidez de la empresa.

Se concluye que el déficit de liquidez afecta el funcionamiento de las instituciones financieras, por lo que diseñar procedimientos que logren disminuir el índice de morosidad constituye una alternativa viable de solución a este tipo de situaciones.

Palabras claves: balance scorecard, cartera de crédito, cooperativismo, índice de morosidad, liquidez.

ABSTRACT

Ecuador's financial institutions face a liquidity problem that threatens to limit their financial operations. This situation has been generated by the post-COVID-19 economic crisis facing the country. The Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo has seen an increase in the delinquency rate of its portfolio, resulting in a liquidity deficit.

This research aimed to design a portfolio recovery procedure to improve liquidity management in the Jardín Azuayo Savings and Loan Cooperative. For this purpose, basic research was carried out based on analyzing the financial statements and the opinions of managers, workers, and members and using the Balance Scorecard to identify the vulnerable points and points for improvement of the portfolio recovery procedure used. The main result is the design of the procedure based on three fundamental stages that focus on the care of the procedures of credit adjudication, as well as on the adequate follow-up and monitoring of the payment of financial obligations.

Specific actions are modified and included that "will allow, after the implementation of the procedure, to recover the non-performing and overdue portfolio by improving the company. It is concluded that the liquidity deficit affects the functioning of financial institutions. Hence, designing procedures that reduce the delinquency rate is a viable alternative to this situation.

Keywords: scorecard, credit portfolio, cooperatives, delinquency rate, liquidity.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	12
1.1. Situación y perspectiva de la cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador	12
1.2. Cartera de crédito	19
1.3. Índice de morosidad	21
1.4. Liquidez y riesgo de liquidez	25
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	28
2.1. Tipo y diseño de la investigación	28
2.2. Técnicas, instrumentos y procedimientos de la investigación	30
2.3. Procesamiento de la investigación	32
2.4. Propuesta de investigación	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.1. Análisis descriptivo	40
3.2. Propuesta de investigación	48
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos y acciones implementadas en cada una de las etapas del diseño del procedimiento de recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo	34
Tabla 2. Principales indicadores financieros de la COAC Jardín Azuayo en el periodo 2021-2022.	40
Tabla 3. Principales indicadores relacionados con la cartera de la COAC Jardín Azuayo en el periodo 2021-2022.....	43
Tabla 4. Distribución de índice de eficiencia de gestores de la COAC Jardín Azuayo durante el periodo 2021-2022.	44
Tabla 5. Distribución de opiniones relacionas con la necesidad de recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo.	44
Tabla 6. Distribución de opiniones relacionas con la influencia negativa que ejerce el índice de morosidad sobre la liquidez de la COAC Jardín Azuayo.....	45
Tabla 7. Distribución de opiniones relacionas con la influencia negativa que ejerce el índice de morosidad sobre el crecimiento y desarrollo de la COAC Jardín Azuayo.	45
Tabla 8. Distribución de opiniones relacionas con la eficiencia de las acciones que se llevan a cabo para recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo.	46
Tabla 9. Distribución de opiniones relacionas con la necesidad de diseñar un procedimiento para la recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo.....	47
Tabla 10. Mapa estratégico de la COAC Jardín Azuayo según aplicación del Balance Scorecard, en relación a la recuperación de la cartera.	62
Tabla 11. Acciones del plan de acción que permiten la evaluación del procedimiento de recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo.	62
Tabla 12. Tablero de control con logros esperados para los próximos años según objetivos del Balance Scorecard	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Índice de Morosidad de la COAC jardín Azuayo en el periodo 2020 – 2021	5
Figura 2. Cartera de riesgo COAC Jardín Azuayo, enero – octubre 2020.....	6
Figura 3. Organigrama de la COAC Jardín Azuayo.....	18
Figura 4. Matriz DAFO de la COAC Jardín Azuayo.....	19
Figura 5. Etapas del proceso de diseño del procedimiento de recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo	33
Figura 6. Flujograma de recuperación de cartera COAC Jardín Azuayo.....	36
Figura 7. Representación de total de activos y pasivos de la COAC Jardín Azuayo en el periodo 2021-2022.	41
Figura 8. Representación de total de ingresos y gastos de la COAC Jardín Azuayo en el periodo 2021-2022.	42
Figura 9. Flujograma general de recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo	51
Figura 10. Flujograma de la etapa de otorgamiento de crédito	52
Figura 11. Flujograma de la etapa de monitoreo y seguimiento	54
Figura 12. Flujograma de la etapa de recuperación	56
Figura 13. Organigrama del departamento de recuperación de la cartera	57

INTRODUCCIÓN

El control económico es transcendental en el crecimiento y desarrollo económico, tanto en el aspecto personal como en el aspecto país. En el Ecuador, el principal referente regulativo, la Constitución de la República del Ecuador, expone en su artículo 283, suscrito en el año 2008, que el sistema económico del país tiene características que lo permiten definir como un sistema de corte social y solidario (Pedroza, Quintero, & Arevole, 2019).

En el mismo artículo, se describe que el sistema económico ecuatoriano “reconoce al ser humano como sujeto y fin; creando una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado...; tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” (Pedroza, Quintero, & Arevole, 2019; Chalén Suárez, & Flor Briones, 2018).

En relación a lo expuesto anteriormente se cuenta en Ecuador con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA); este es un ente técnico que realiza actividades de supervisión y control a las diferentes entidades y empresas incluidas dentro del sector de la economía popular y solidaria (EPS) (Cholota Moreta, 2018).

Como ente regulador cuenta con autonomía administrativa y financiera y personalidad jurídica basada en el ejercicio del derecho público. Como empresa se orienta a la búsqueda activa de la solidez, estabilidad, desarrollo y correcto funcionamiento de los distintos sectores que se integran dentro del sistema económico social y solidario del país; dentro de ellos destacan los sectores públicos, privados y el popular y solidario (Mayorga Díaz, et al, 2021).

El elemento central dentro del mundo económico se refiere directamente a las finanzas; las que han sido descritas como “una rama de las ciencias económicas que se dedica al estudio de la obtención y administración del dinero y el capital” (Peralta, Castillo, & Bellorín, 2021). Como rama de las ciencias se orienta hacia la optimización de los recursos que dispone cualquier empresa, independientemente

de su actividad social, priorizando la obtención de información que permita la adecuada toma de decisiones. Como parte del nuevo sistémico económico y solidario resultante en el país, surge las finanzas populares y solidarias como herramienta que aborda una arquitectura financiera disponible al servicio de la sociedad (Moreno Fontela, J.L. (2017).

Según datos ofrecidos por el Banco Central del Ecuador (BCE), la clasificación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) en el país se define por segmento. Señalan igualmente que durante los últimos años ha existido un auge de las COAC. Durante la última década han destacado 3 COAC: Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP), Jardín Azuayo y Policía Nacional, las que en su conjunto conceden el 27,2% del total del volumen de crédito otorgado (Asobanca, 2023).

Una expresión del alto crecimiento que han tenido las COAC en Ecuador es la que se puede apreciar en el informe del Fondo Monetario Internacional, que reporta que, en país, las COAC, en su conjunto reúnen un total de 7,4 millones de socios; sin embargo, el mismo informe refleja que las cifras de morosidad en el pago de créditos aprobados, asciende hasta el 4,5 % para las COAC (BCE, 2019). Situación que sin duda alguna afecta la rentabilidad de estas instituciones y por la cual la Asociación de Bancos Privados del Ecuador ha señalado que las normativas y mecanismos que rigen las operaciones comerciales de las COAC, en relación a temas como son la morosidad, reservas y liquidez, no guardan relación con las normativas y mecanismos que rigen las operaciones de la banca (Asobanca, 2023).

Según datos ofrecidos por la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, Ecuador es el segundo país en Latinoamérica en cuanto al número de COAC se refiere, solamente superado por el gigante sudamericano Brasil. Las cifras muestran un total de 887 COAC con casi 5 millones de socios y un total de activos que llega hasta los 8.300 millones de dólares estadounidenses. En la provincia Tungurahua se registran más de 200 de estos establecimientos; su gran mayoría con menos de 10 años de presencia en el territorio (Acosta Bombón, 2022; Ortega Castro, et al, 2023).

En Ecuador existen regulaciones relacionadas con el riesgo, composición y seguimiento de la cartera de crédito. En este sentido, la Resolución No. 209-2016, emitida por la Junta de Programación y Regulación Monetaria y Financiera, dicta que todas las instituciones que forman parte de la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA deben registrar y calificar la cartera de crédito de que disponen, así como de los elementos contingentes que se relacionen de forma directa o indirecta con la morosidad y el segmento de crédito en el que están incluidas. También está vigente la Resolución No. 345-2017, la cual establece los elementos normativos y referenciales para la gestión del riesgo de crédito en las COAC. La calificación y manejo de la cartera dependerá de la morosidad y la obligación crediticia de los socios (Saltos Cruz, Mayorga Díaz, & Ruso Armada, 2016; Sánchez Tobar, et al, 2022).

Teniendo en cuenta el elevado número de socios que tiene las COAC en el país (7,4 millones) resalta la importancia que tiene evaluar financieramente la cartera, esta representa más del 66% del Capital Social en el país (Tobar, et al, 2022; Gallegos Robalino, 2022). Es por eso, que la presente investigación se centra en el análisis de la cartera COAC Jardín Azuayo; la cual se encuentra dentro del segmento 1, su calificación de control, emitida por la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, es AA-, que puede ser interpretado como un perfil de riesgo muy bajo, pero menos favorable que el de otras instituciones financieras ubicadas en la categoría más alta de la calificación

La situación económica del Ecuador no es favorable, existe una excesiva deuda pública con otros países y órganos financieros internacionales; lo que ha generado reacciones diversas en los sectores económicos, con destaque para el sector financiero y, específicamente, en las COAC. Esta situación afecta la liquidez y provoca un desequilibrio económico financiero en el sector; lo que puede influir negativamente en los índices de morosidad de los socios (Toalombo-Villa, & Cárdenas-Pérez, 2023).

Desde hace varios años se ha venido acrecentando los problemas financieros en el país; lo cuales han visto su máxima expresión a raíz de la pandemia de COVID-19

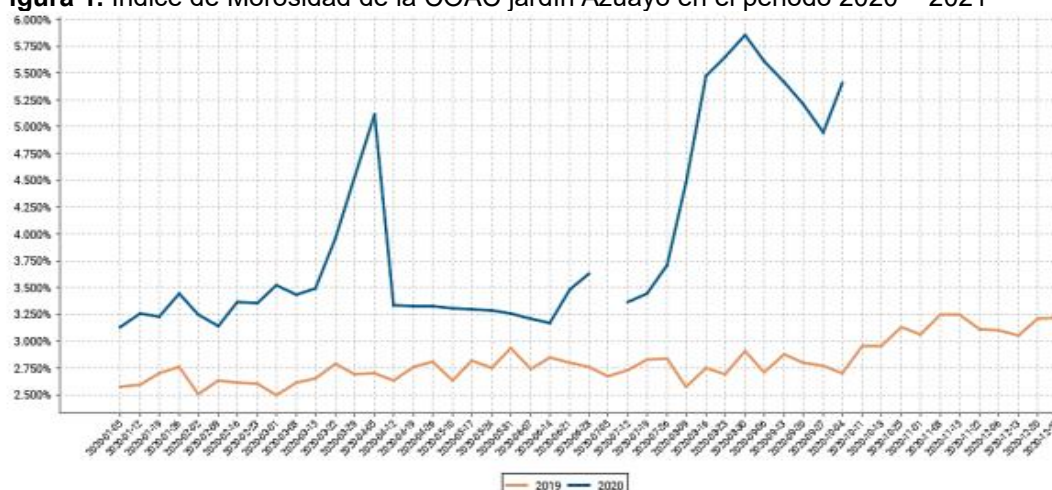
(Vásquez, & Orellana, 2023). Actualmente, las empresas pertenecientes al sector de la economía popular y solidaria, enfrentan, en su gran mayoría, un déficit de liquidez que no solo amenaza la continuidad de sus actividades financieras; sino que también pone en riesgo su crecimiento y desarrollo futuro (Arévalo, & Llanos, 2022).

Estos problemas de liquidez están directamente relacionados con el incumplimiento de los socios de sus obligaciones crediticias; varios son los motivos que pudieran mencionarse: desempleo, bajo nivel de ventas, inestabilidad laboral y otras; sin embargo, independientemente de la causa que lo genera, esta situación motiva un aumento de cuentas por cobrar que repercute en la afectación de la liquidez (Montesdeoca Yáñez, 2023; Rada Pazmiño, 2023).

A pesar de ser una COAC considerada como fuerte y consolidada, muestra un índice de morosidad, a diciembre de 2021 de 6,5 % que se eleva a 7,4 % al cierre fiscal del año 2022; este resultado se encuentra por encima de la media nacional de las COAC del segmento 1 (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2023). Esta situación puede ser considerada como una amenaza para el futuro crecimiento y desarrollo de la entidad, afectando su liquidez principalmente.

Un análisis de los datos ofrecidos en la figura 1 muestran que esta situación no solo se presenta en el año 2021, sino que es el reflejo de un problema que se viene arrastrando de años previos. Durante este periodo el pico máximo del índice de morosidad fue de 5,82 % y se alcanzó en el mes de agosto del año 2020; lo que hasta cierto punto pudiera justificarse por la situación económica generada por la pandemia de COVID-19, y que justamente en ese periodo comenzaba a existir ciertas señales de recuperación.

Figura 1. Índice de Morosidad de la COAC jardín Azuayo en el periodo 2020 – 2021



Fuente: Estados financieros de la COAC Jardín Azuayo

El valor actual de índice de morosidad (6,5 %) es el mayor en la historia de la COCAC Jardín Azuayo; es el resultado de la implementación de políticas adecuadas para enfrentar la morosidad de los pagos de los socios atrasados en sus cuotas; situación que, si no se atiende de forma enérgica y rápida, sin duda alguna, afectará el crecimiento futuro de esta empresa financiera.

En la figura 2 se puede observar, después de un análisis de las últimas 12 semanas en cada uno de los 3 primeros trimestres del año 2020 que las cifras de cartera en riesgo aumentan de forma progresiva; lo que es un reflejo de que las acciones que se están implementando se encuentran lejos de aportar soluciones en este sentido.

Se puede observar que, durante el primer periodo analizado, es decir las 12 semanas que transcurren desde el 12 de febrero del 2020 al 19 de marzo del 2023 existe un aumento del índice de morosidad que se relaciona directamente por la pérdida, a causa de la situación epidemiológica generada por la COVID-19, durante este periodo muchos de los socios perdieron su empleos y fuentes económicas, por lo que puede entenderse, hasta cierto punto, este aumento del índice de morosidad.

Durante el periodo comprendido entre el 12 de abril del 2020 y el 28 de junio de ese mismo año se observa una disminución de casi 1 punto porcentual en el índice de morosidad; este resultado está en correspondencia con las medidas tomadas en el

país en este sentido y que fueron acogidas por la COAC; dentro de ellas se daba la posibilidad a los socios con créditos vigentes a renegociar los términos, situación que propició que disminuyera el índice de morosidad.

Sin embargo, al extenderse la crisis económica y laboral condicionada por la pandemia de COVID-19; a pesar de existir una renegociación de los términos de pago, muchos de los socios con créditos no pudieron estabilizar su situación económica y enfrentaron dificultades para poder cumplir con sus compromisos de pago, por lo que aumento nuevamente el índice de morosidad (Macías Sornoza, & Loor Colamarco, 2022).

En este momento, los directivos de la COAC debieron implementar acciones para hacer frente a esta situación delicada; sin embargo, la no implementación de medidas o el poco potencial de estas ha motivado que las deudas, atrasos de pagos y morosidad sigan aumentando hasta las cifras que hoy se muestran en el informe financiero, siendo consideradas como preocupantes para los directivos y socios de la COAC.

Figura 2. Cartera de riesgo COAC Jardín Azuayo, enero – octubre 2020

	2020-01-12	2020-01-19	2020-01-26	2020-02-02	2020-02-09	2020-02-16	2020-02-23	2020-03-01	2020-03-08	2020-03-15	2020-03-22	2020-03-29
ULTIMAS 12 SEMANAS Cartera en Riesgo PCC	3,261%	3,229%	3,442%	3,249%	3,142%	3,362%	3,353%	3,526%	3,433%	3,496%	3,962%	4,528%
	2020-04-12	2020-04-19	2020-04-26	2020-05-03	2020-05-10	2020-05-17	2020-05-24	2020-05-31	2020-06-07	2020-06-14	2020-06-21	2020-06-28
ULTIMAS 12 SEMANAS Cartera en Riesgo PCC	3,338%	3,324%	3,329%	3,321%	3,312%	3,301%	3,284%	3,256%	3,211%	3,172%	3,485%	3,627%
	2020-07-19	2020-07-26	2020-08-02	2020-08-09	2020-08-16	2020-08-23	2020-08-30	2020-09-06	2020-09-13	2020-09-20	2020-09-27	2020-10-04
ULTIMAS 12 SEMANAS Cartera en Riesgo PCC	3,445%	3,709%	4,038%	4,479%	5,478%	5,646%	5,854%	5,612%	5,414%	5,210%	4,946%	5,406%

Fuente: Informe financiero COAC Jardín Azuayo

La COAC Jardín Azuayo lleva más de 25 años en el mercado financiero del Ecuador; el nivel de confianza en sus servicios ha ido creciendo paulatinamente, por lo que ya cuenta con sucursales en varias ciudades y provincias del país. El crecimiento de su aceptación en los consumidores garantiza teóricamente un mayor número de socios potenciales y por ende un aumento de su cartera. Para satisfacer las demandas financieras de la cartera se necesita liquidez inmediata; la cual se

puede ver afectada a mediano plazo si no se mejora el índice de morosidad de la cartera actual (Rubio Gutama, 2022).

Los indicadores de morosidad que analiza la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA se centran en el análisis de la cartera total bruta, la cartera improductiva y índice cartera en mora /cartera total bruta (Razo-Ascázubi, Armas-Heredia, & Basurto-Arauz, 2023). Estos parámetros se analizan con periodicidad mensual y a partir de ellos se valorizan los niveles de riesgo y liquidez de cada entidad del sector financiero (Carrera Mendoza, 2023).

Sin duda alguna, el escenario es complejo, la COAC Jardín Azuayo presenta un índice de morosidad de la cartera por encima de la media del segmento a nivel nacional; de ahí que surja la necesidad de revertir esta situación mediante la recuperación de la cartera. Teniendo en cuenta estos elementos surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar la gestión de recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Ltda.?

Para dar una solución inmediata, que repercuta a corto o mediano plazo en la liquidez de la empresa, basado en la recuperación de la cartera, se propone el diseño, elaboración y validación de un procedimiento de recuperación de la cartera, centrado en los datos estadísticos que aportan los análisis financieros de los dos últimos periodos fiscales, así como la opinión de administrativos y trabajadores de la institución financiera.

A partir de un análisis factorial de los elementos antes mencionados pueden plantearse las siguientes hipótesis de investigación:

H1: El diseño de un procedimiento de recuperación de cartera, mejorará los procesos de atención de los problemas de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Ltda. Zona Norte.

H0: El diseño de un procedimiento de recuperación de cartera, no mejorará los procesos de atención de los problemas de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Ltda. Zona Norte.

Para poder dar cumplimiento a esta necesidad, se planteó como objetivo general del presente estudio diseñar un procedimiento de recuperación de cartera para la mejora de la gestión de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Como objetivos específicos que ayudaran a cumplir el objetivo general del estudio se plantearon los siguientes:

- Sustentar teóricamente los procedimientos empleados para la recuperación de cartera y la gestión de liquidez en instituciones financieras.
- Identificar los problemas que afectan la liquidez para el desarrollo de una propuesta de procedimiento de recuperación de cartera en la COAC Jardín Azuayo Zona Norte.
- Diseñar un procedimiento de recuperación de cartera para la gestión de liquidez en la COAC Jardín Azuayo.

La justificación de la presente investigación estuvo dada por tres elementos fundamentales. El primero de ellos se relaciona de manera directa con la situación existente en la COAC Jardín Azuayo en cuanto al aumento del índice de morosidad y de cuentas por cobrar; esta situación está afectando la liquidez de la empresa y limita la adjudicación de nuevos créditos a los socios, limitando a su vez el crecimiento de la cartera.

El segundo elemento importante se relaciona con la necesidad de revertir esta situación y el no contar con un procedimiento avalado que garantice la recuperación de la cartera con métodos avanzados que estimulen el pago puntual de las obligaciones de los socios, así como la recuperación de las cuentas por cobrar.

La tercera motivación para el estudio se centra en el diseño del procedimiento para recuperación de la cartera; de su implementación, monitoreo y evaluación sucesiva dependerá el cumplimiento de las obligaciones de pago que repercutirá en la

disminución del índice de morosidad, de las cuentas por cobrar y en la recuperación de la liquidez de la COAC Jardín Azuayo.

En la actualidad, las instituciones financieras, independientemente que sean bancos o COAC, cuentan con recursos y herramientas cuya utilidad y utilización se orientan fundamentalmente a la optimización de proceso de colocación de la cartera por parte del personal encargado. El proceso de colocación de la cartera es fundamental para poder minimizar los riesgos inherentes en materia de cumplimiento de obligaciones financieras. Un proceso superficial o con deficiencias se puede traducir en riesgo elevado de incumplimiento en el pago de las cuotas acordadas en el momento en el que se solicitó la línea de crédito o crédito específico.

Múltiples son los factores que inciden directa o indirectamente en el riesgo de crédito; la diversidad de factores hace que prácticamente sea imposible eliminar el riesgo de forma absoluta. Esta situación realza la necesidad de gestionar herramientas de gestión o crear procesos metodológicos que conduzcan a mitigar la expresión de riesgos relacionados con la cartera. Por lo tanto, en la COAC Jardín Azuayo se necesita realizar modificaciones en los procesos de recuperación de la cartera que permitan minimizar el índice de morosidad y de esta forma sanear la cartera que se traduce en un aumento secundario de la liquidez de la COAC.

La preocupación surge debido a que la COAC Jardín Azuayo está clasificada en el segmento 1, siendo considerada una de las COAC más grandes, seguras y confiables del sistema financiero ecuatoriano. El déficit de liquidez afecta no solo el funcionamiento diario de la institución, sino también la evolución futura de sus acciones financieras, lo que puede comprometer su crecimiento y desarrollo futuro. Por lo tanto, una adecuada gestión de los procesos de pago inicialmente y de recuperación posterior de la cartera vencida, en mora e improductiva, marcará el futuro de la COAC Jardín Azuayo.

Un elemento importante de destacar es lo descrito en el artículo 8 de la Resolución No. 165-2015-F de la Junta de Regulación Monetaria Financiera, (2015), que sobre

los procesos de mejora de las acciones de recuperación de cartera expone que realizar acciones preventivas de recuperación de saldos pendientes en la cartera de una institución financiera, no puede implicar, bajo ningún concepto, el pago de cuotas o valores adicionales a los pactados inicialmente. De esta forma, la COAC Jardín Azuayo puede sustentar la redefinición de sus políticas de recuperación con vistas a mejorar la eficiencia de los procesos que se implementan en la actualidad, creando nuevos indicadores de eficiencia y de estrategias para la adecuada colocación de créditos; haciendo que la institución mejore su competitividad dentro del mercado financiero nacional.

En virtud de lo antes mencionado, es necesario adicionar que no se cuenta en COAC con un departamento de recuperación de cartera, y que no existe una adecuada segmentación de aquellos socios que cuentan en su haber con obligaciones pendientes de pago. La información, y su manejo, es fundamental para formalizar los procesos de cobro, esta información se logra por el monitoreo y seguimiento adecuado de la totalidad de la cartera.

Adicionalmente se debe hacer referencia a la justificación teórica del estudio, que permitió que los miembros del equipo de investigación pudieran acceder a información financiera actualizada no solo de la COAC Jardín Azuayo, sino también de otras COACs del segmento I en Ecuador. Esto permitió identificar la situación existente en torno al problema de investigación planteado y como puede influir en la liquidez, rentabilidad y, por ende, en el crecimiento y desarrollo de la institución financiera.

Desde el punto de vista práctico, la investigación se justificó por la posibilidad de interactuar directamente con los sujetos de investigación que laboran en la unidad de análisis, en este caso la COAC Jardín Azuayo. Esta interacción permitió obtener información de primera mano relacionada con la opinión de directivos, trabajadores y usuarios en torno a las causas que motivan la morosidad y el incumplimiento de obligaciones financieras.

Metodológicamente la investigación estuvo justificada, se dio cumplimiento a los elementos relacionados con el método científico basado en una adecuada estructuración metodológica del estudio. Se identificó un problema de investigación real, con repercusión económica y social en este caso y, a partir del mismo, se tuvieron en cuenta todos los elementos metodológicos como fueron la búsqueda de información, formulación de objetivos, identificación del diseño metodológico, formulación de resultados de investigación y de conclusiones y recomendaciones orientadas a la solución del problema de investigación abordado.

Por último, es necesario referirse a la justificación social del estudio; en este sentido, el diseño de un procedimiento de recuperación de la cartera es necesario para la COAC Jardín Azuayo, que ha venido presentado dificultades en este sentido durante los últimos años; en la actualidad presentan un índice de morosidad superior la media del resto de instituciones financieras del sector de la economía popular y solidaria pertenecientes a su mismo segmento.

Recuperar la cartera repercutirá positivamente en la liquidez y esto estimulará la política de créditos, de lo que se beneficiaran los socios y usuarios de la entidad financiera. De no lograrse la recuperación de la cartera puede iniciarse un proceso de desaceleramiento del crecimiento económico de la institución que afectaría de manera directa a los usuarios y a los trabajadores, amenazando, en estos últimos, su estabilidad laboral.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1.Situación y perspectiva de la cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

El cooperativismo ha sido definido, según las directrices de las ciencias económicas, como el resultado de la asociación de personas que comparten distintos intereses socio-económicas que fungen como motor impulsor para el crecimiento productivo que se expresa en forma de composición de una institución financiera. Estas instituciones financieras, conocidas como cooperativas tienen características distintivas que hacen que sean reconocidas en el mundo financieras; además de que cuentan, según las legislaciones establecidas en el país, con determinados privilegios en materia legal.

Según expone en su investigación Gómez García (2018, p.13) “Las cooperativas están concebidas como entidades asociativas que intervienen en el proceso productivo pero cuya base organizativa gira en torno al control democrático y no al capital que es el eje central de las demás sociedades mercantiles”.

Moreno Fontela (2017), la Ley Estatal de Cooperativas, define a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) como el elemento asociativo de personas que constituyen sociedad por voluntad propia. Estas personas, basadas en el régimen de libre elección para incorporarse y darse baja, deciden, de manera voluntaria, realizar actividades económicas orientadas a la satisfacción de necesidades, aspiraciones económicas y sociales de la población.

Una de las características de estas instituciones es la de presentar una estructura propia, que basada en el principio de funcionamiento democrático, garantizan un funcionamiento estable de las funciones financieras, que solventan necesidades económicas de la población ecuatoriana (Gómez García, Hinostroza Dueñas, & Leyva Ferreiro, 2018; De La Hoz, Fontalvo, & Morelos, 2018).

Sin embargo, el sector cooperativo enfrenta momentos difíciles, desde el año 2016 de Miranda y de Souza exponen:

“Hoy en día, otra vez, el Cooperativismo enfrenta un proceso de desgaste que de una o de otra forma afecta la credibilidad de las sociedades cooperativas, que sumergen en dificultades volubles que acaba por quitarles del escenario jurídico-económico-social, provocando indescriptibles heridas en el contexto de su inserción. Además del problema de identidad en el núcleo interno del Cooperativismo, muchas de las legislaciones al alrededor del planeta no encuentran una orientación precisa para consolidar el tratamiento tributario adecuado al ejercicio de la sociedad cooperativa, dificultando su existencia y solidificación como mecanismo diferenciado de transformación general del hombre. “(de Miranda, & de Souza, 2016, p.2-3).

La SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, como organismo rector que establece el control de las instituciones financieras de este sector, incluye un grupo de cooperativas cuya finalidad es ofertar una alternativa viable para el ahorro y la obtención de créditos variados de los consumidores (Salinas, et al, 2023); además como institución enfrenta una doble carga financiera representada en el pago de tributos como respuesta a la política tributaria del país y a los tributos establecidos por los tipos de asociaciones.

Las COAC en Ecuador no solo cumplen una función financiera, se orientan y son responsables de un compromiso social para con los contribuyentes realizando acciones no contables, no económicos de índole social y colectivo. Destacan dentro de este rol actividades relacionadas con el fomento de la cultura nacional, actividades deportivas, culturales, vinculación con la sociedad y otras (González, et al, 2023).

En Ecuador, la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA y las COAC de forma individual son considerados como pilares estratégicos en el desarrollo económico del país, y sobre ellos recae una gran parte de la responsabilidad productiva del país. El mejoramiento de las condiciones económicas se traduce en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, demás constituye una fuente de trabajo para varios miles de ecuatorianos. Quizás

su punto álgido mayor ha sido no haber experimentado un crecimiento acelerado como se vaticinó durante su creación, en este aspecto mucho ha tenido que ver la falta de incentivos fiscales (Garzón Campos, Ahmed Radwan, & Peñaherrera Melo, 2018).

En la actualidad la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA es uno de los de mayor crecimiento en el país; según datos actualizados del año 2022, existían alrededor de 16.261 organizaciones y entidades financieras en el país bajo la tutela y coordinación de la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA; se contabilizaban 451 COAC y Mutualistas, con un total de 6.645.165 personas vinculadas, equivalente al 56 % del total de población adulta en el país (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA 2023a).

Es reconocido como uno de los sectores que más ha crecido en materia económica. Según reporta la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA en su boletín, en octubre del año 2022 se reportaba crecimiento en torno al 501 % de los activos en comparaciones con procesos anteriores; en los depósitos el crecimiento alcanzó el 532 % y se identifica un 88 % de crecimiento en relación a los certificados de aportación. La cartera de crédito creció en torno al 444 % durante los últimos 10 años (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA 2023a).

Este mismo documento reporta que los activos del SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA ascienden a un total de \$24.595 millones, experimentando una variación anual de alrededor del 18,5 %. La variación anual de los depósitos se sitúa en torno al 18,9 %; mientras que la cartera de créditos, que es de \$18.011 millones, presenta una variación anual del 23,4 % (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA 2023a).

El SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA ha creado espacios que estimulan la inclusión y educación financiera de la población. Realizan visitas a instituciones educativas, centros de trabajo y estudio, mercados populares

y otros espacios donde se propicia el intercambio con la población. La educación financiera es fundamental para fomentar una cultura crediticia sana, donde el cliente comprende y asume sus obligaciones financieras.

En la actualidad las COAC se agrupan en 5 segmentos enumerados desde el 1 al 5; la ubicación en cada uno de los segmentos se realiza atendiendo a una serie de factores que incluyen, entre otros, el número de trabajadores, el capital y los activos. Mientras mayor son estos elementos, mayor también es la ubicación de la COAC en los segmentos establecidos por la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

Se reporta que las COAC que se encuentran ubicadas en el segmento 1 son aquellas que tiene activos superiores a 80 millones USD; las ubicadas en el segmento 2 representan activos superiores a 20 millones y hasta 80 millones de USD; con activos superiores a 5 millones y hasta 20 millones de USD se ubican las COAC del segmento tres; por su parte, con activos entre 1 y 5 millones de USD se encuentran las COAC del segmento 4 y por debajo de 1 millón de USD en activos se encuentran las COAC clasificadas en el segmento 5 (Mendoza, & Vera, 2023).

En el caso específico de la COAC Jardín Azuayo, su surgimiento se remonta al año 1996, posterior al desastre natural que ocurrió en la ciudad de Paute, en la provincia ecuatoriana del Azuay. Este desastre natural provocó una situación de vulnerabilidad para muchas familias, surgiendo entonces la idea de la creación de la COAC como alternativa económica para solventar las dificultades presentadas (Avilés, Mejía, & Cisneros, 2022).

Inicialmente fueron un total de 120 personas las que se unieron voluntariamente formaron el primer núcleo organizacional de la actual COAC; estas personas recibieron ayuda de organizaciones internacionales y pudieron entonces comenzar a ofrecer distintos servicios financieros orientados fundamentalmente a la construcción, reconstrucción y reparación de bienes inmuebles dañados (viviendas y negocios) (Avilés, Mejía, & Cisneros, 2022; Orellana Gutiérrez, & Paute Domínguez, 2023).

El modelo de gestión utilizado facilitó ir ganando adeptos en la población; esto permitió que aumentara el número de socios y fue aumentando también la cartera de clientes y servicios. Después de varios años se logró ampliar la cobertura, hasta llegar en la actualidad a estar presente en toda la región sierra ecuatoriana (Rivera, & Ambrosi, 2023).

La COAC Jardín Azuayo se adhiere al fomento y puesta en práctica de principios y valores que practica el cooperativismo y en el cual se centran sus servicios. Estos se incluyen dentro de su filosofía empresarial y se manifiestan en elementos distintivos como son la misión, visión y valores de la institución.

Como misión se expone “En el 2023, Jardín Azuayo es un espacio de vivencia del Cooperativismo y fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria”. Por su parte la visión expresa “Somos una sociedad cooperativa segura, participativa e incluyente. Contribuimos a mejorar las condiciones de vida de las comunidades a través de servicios financieros y educación cooperativa, con calidad y cercanía. Convencidos que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria (Orellana Gutiérrez, & Paute Domínguez, 2023).

En estos elementos se observa como la COAC Jardín Azuayo fomenta una cultura sana en el ámbito financiero, acercando los servicios a los socios y potencializando. Reflexiona sobre la importancia de la solidaridad y la necesidad de revivir este principio en la sociedad moderna.

Dentro de sus estatutos se refiere a principios como son (Álvarez Armijos, & Chuquisala Lumizaca, 2023):

- Solidaridad
- Apoyo mutuo
- Transparencia
- Compromiso
- Honestidad
- Fidelidad
- Integridad

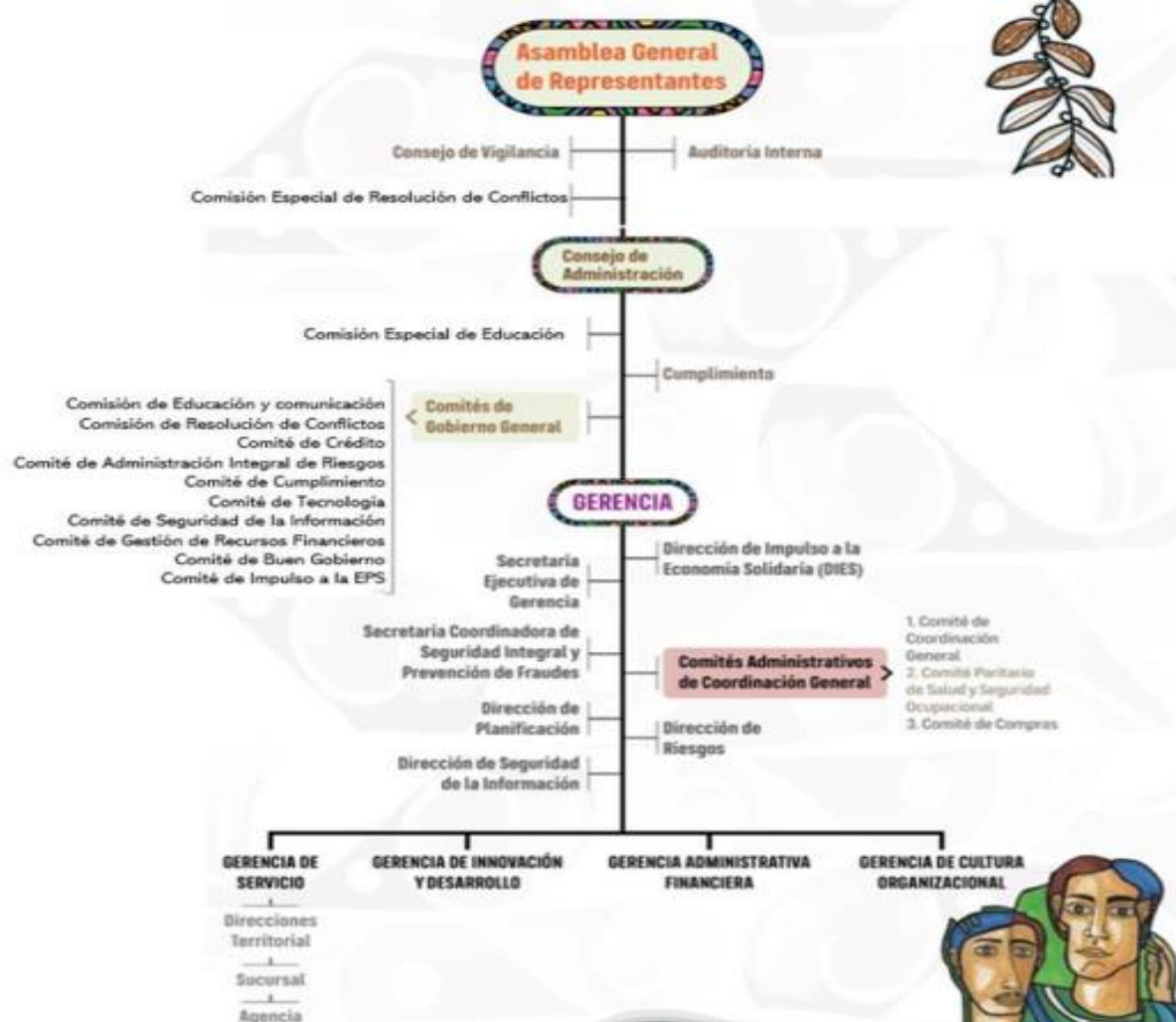
- Confianza,
- Responsabilidad,
- Respeto a la naturaleza
- Democracias

Cada uno de estos principios se ven reflejados en las acciones que realizan tanto en el tema económico como orientadas a otros aspectos de la vida social y productiva del país. Como institución es un modelo a seguir en cuanto a la difusión de principios que en muchas ocasiones carecen de reconocimiento y puesta en práctica en la vida moderna (Soliz Robalino, 2022; Orellana Gutiérrez, & Paute Domínguez, 2023).

En cuanto a sus políticas de calidad cabe mencionar que en la COAC Jardín Azuayo funciona un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que, centrado en la gestión analiza los problemas estructurales, organizativos y funcionales de la empresa. El SGC permite también seguir y evaluar el ambiente institucional y elaborar informes relacionados con la situación de la entidad, los cuales juegan un papel fundamental en la toma de decisiones y en el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales. Por último, realiza un monitoreo sistemático de la satisfacción que expresan trabajadores y socios en relación a los servicios ofertados (Romero López, & Arana Haro, 2022; Orellana Gutiérrez, & Paute Domínguez, 2023)

Su estructura organizacional se fomenta en la base del cooperativismo y de la democracia. El ente rector es una asamblea representativa que protege los intereses de los socios de la institución; cuenta con un equipo de auditoría interna y un consejo de vigilancia que fungen como elementos asesores de esta asamblea (Orellana Gutiérrez, & Paute Domínguez, 2023). El resto del organigrama (figura 2) incluye un consejo de administración, la gerencia y otras estructuras intermedias que realizan distintas funciones dentro de los procesos de la COAC.

Figura 3. Organigrama de la COAC Jardín Azuayo



Fuente: Orellana, 2023

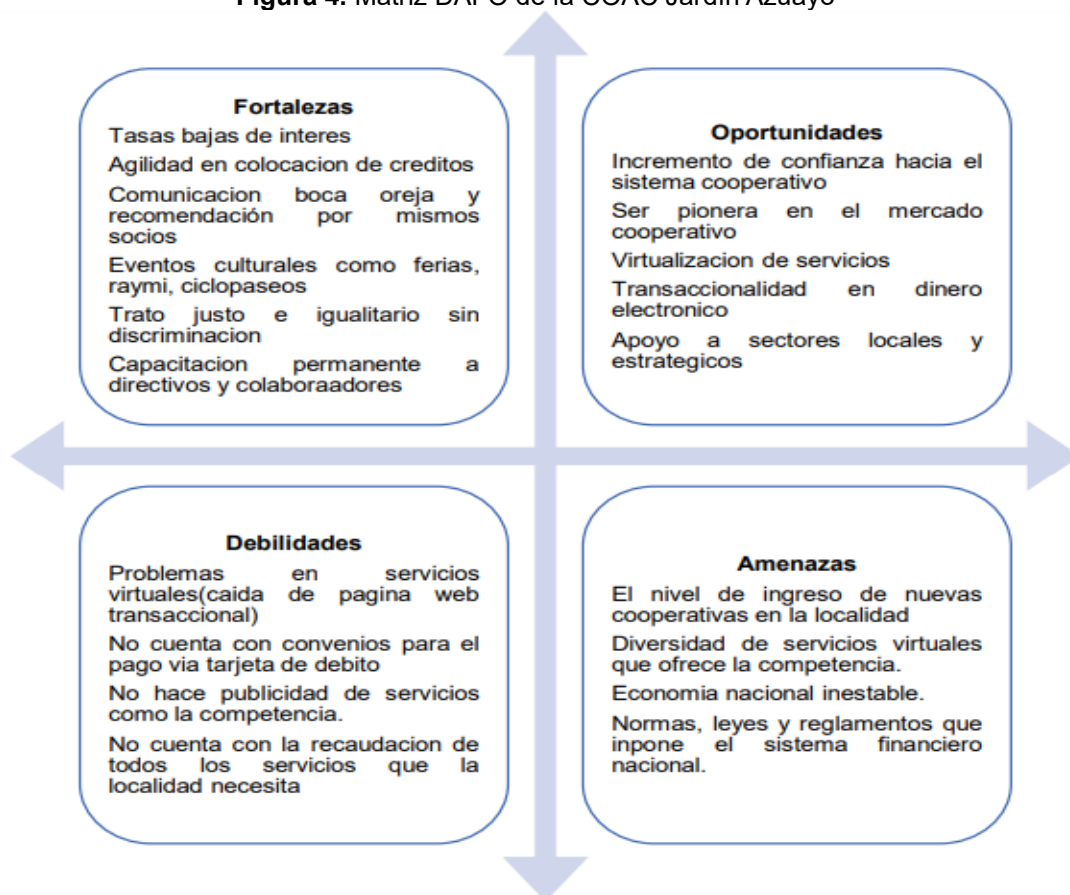
Los principales productos financieros que ofrece la COAC Jardín Azuayo se orientan a la captación y otorgamiento de créditos, destacan:

- Ahorro a la vista
- Certificados de depósito a plazo fijo
- Ahorro programado
- Sistema de pagos interbancarios
- Fondos administrados
- Otros servicios

Es una de las COAC del país que mayor aceptación tiene en la población, esto es el fruto del trabajo y del respeto a los clientes. Los resultados de la gestión se centran en una adecuada planificación estratégica, para lo que se utiliza la matriz

FODA o DAFO que proporciona información valiosa sobre elementos importantes como son fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Espín Andrade, 2023; Guaquipana Bayes, 2023); estos elementos referentes al entorno interno y externo de la COAC. Los resultados de la aplicación de la matriz DFO permite trazar estrategias que involucren acciones que mejoren la calidad de los servicios y procesos que se llevan a cabo en la institución (figura 4).

Figura 4. Matriz DAFO de la COAC Jardín Azuayo



Fuente: elaboración propia

1.2. Cartera de crédito

La cartera de crédito de una institución financiera es el activo más importante que presenta. Es considerado como el elemento generador de ingresos de la empresa y representa alrededor del 70 % del total de sus activos. Su función fundamental es promover el crecimiento empresarial en base a los distintos elementos financieros que lo componen (Villegas Espín, 2022).

Además, según la opinión de expertos, la cartera de créditos es considerada como un elemento de crecimiento económico personal, empresarial y a nivel macroeconómico. Esta afirmación se basa en los recursos que aporta que pueden utilizarse con varios fines para lograr el crecimiento individual y colectivo. Los recursos provienen del resultado del efecto multiplicador del dinero en las distintas ramas de la economía (Altamirano, et al, 2023).

En las instituciones financieras es necesario mantener un trabajo sistemático con la cartera de créditos; este trabajo debe orientarse hacia su análisis y manejo adecuado. En la actualidad existen riesgos inherentes a la intermediación, por lo que manejar adecuadamente la cartera puede facilitar el mantenimiento de sostenibilidad y estabilidad de la institución; adicionalmente aporta confianza y seguridad al cliente y a la institución en torno a la protección de los recursos disponibles (Proaño Altamirano, et al, 2023).

El trabajo de control y seguimiento de la cartera resulta fundamental para la seguridad financiera de la empresa; a partir de ellos se pueden reducir índices importantes como el índice de morosidad y aumentar la liquidez de la empresa; que a su vez se traduce en una mayor disponibilidad de recursos a utilizar en futuras operaciones financieras. Pero si importante es su manejo integral, este puede optimizarse realizando una adecuada segmentación de la misma (Ozili, 2019).

La segmentación de la cartera optimiza el trabajo de monitoreo, facilita la identificación de riesgos, contribuye a la delimitación de funciones, así como a definir lineamientos, políticas, acciones y procesos propios de la empresa que estén perfectamente alineados con las políticas y objetivos empresariales de la institución financiera (Tisalema Machado, 2023).

Como arte de la segmentación de la cartera de crédito se definen 4 segmentos distintos: productivo, comercial, de consumo y de vivienda. En estos 4 segmentos se fomenta la tarea crediticia de la entidad. A partir del otorgamiento de créditos, con objetivos y fines diferentes, es que se produce el crecimiento de la institución, basado, fundamentalmente en el cobro de los intereses; claro está, cada uno de

estos segmentos tienen tasas de intereses y plazos distintos (Calderón, & Wilfredo, 2022). Durante el manejo de la cartera hay un término que se relaciona directamente con este estudio y que es motivo de preocupación en todas las instituciones financieras, la cartera vencida.

Según estadísticas ofrecidas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), las COAC ecuatorianas agrupan a más de 7,4 millones de socios. Su informe revela que durante los últimos años se ha evidenciado un aumento en las solicitudes de créditos y los créditos finalmente otorgados; por esta razón se recomienda reforzar el control de estos procesos. También expone un aumento de los índices de morosidad y de los porcentajes de cartera vencida; lo que sin duda alguna representa una amenaza para otros indicadores financieros de las COAC (BCE, 2018).

A esta preocupación también se suma la Superintendencia de Bancos en Ecuador; quienes advierten que muchas COAC no brindan una adecuada atención a su cartera y que en ocasiones los procesos de análisis y otorgamiento de créditos se hacen de forma superficial, afectando la liquidez empresarial por el aumento de los índices de morosidad y del porcentaje de cartera vencida. Esta situación ha sido responsable de que algunas instituciones hayan caído en crisis y han tenido que dejar de operar (Asobanca, 2023).

1.3. Índice de morosidad

La morosidad, en términos financieros, puede ser conceptualizada como el retraso por más de 30 días en el pago de las obligaciones financieras de un cliente. Como índice financiero se utiliza para identificar que tan actualizados se encuentran los clientes en el pago de sus obligaciones para con la entidad financiera (Nunura Aldana, & Llamo Irene, 2022).

La morosidad no es un fenómeno actual, está presente y ha sido descrito desde la antigüedad. Desde tiempos ancestrales ha sido asociado a los elementos relacionados con las deudas contraídas y los elementos relacionados con su pago. Según Arias (2017), la morosidad puede definirse como el “resultado del

incumplimiento de lo exigido por un compromiso contraído anticipadamente”; como término se utiliza para definir a cualquier persona natural o jurídica, que incumpla el compromiso contraído relacionado con la cancelación del capital o interés devengado de un pasivo contraído previamente; o que voluntaria o involuntariamente omita el pago de cualquier otra obligación financiera a su vencimiento.

La morosidad puede ser utilizada como un valor cuantitativo. El índice de morosidad (IMOR) que es como se conoce a este indicador, puede calcularse como el resultado de la división de la cartera de crédito vencida sobre la cartera total existente. Según *Torres Cuba, Zapana Palomino y Alarcon Serruto, (2022)* “el índice de morosidad es el cociente entre la sumatoria del saldo de todos los créditos en mora que hayan superado los 30 días, más el valor de los préstamos refinanciados”. Por su parte, *Bardales Tamani y Díaz Cabrera (2022)* exponen que “La morosidad es el cociente entre la sumatoria del saldo de todos los créditos en mora, que superen los 30 días, adicionalmente el valor del préstamo”.

El IMOR es uno de los indicadores que con mayor frecuencia se utilizan para estimar riesgos de la cartera crediticia. Se denomina cartera vencida cuando “el principal e interés no han sido pagados en correspondencia con las cláusulas que hayan sido estipuladas previamente. En este sentido es necesario recordar que se establece como créditos no pagados “aquellos que sobrepasan los 30 días o más para pago único de principal, 60 días se estipula para los créditos recurrentes y 90 días para los créditos hipotecarios” (*Mosso, & López, 2020*).

La SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA describe que para obtener la morosidad total es necesario “medir el porcentaje de la cartera improductiva frente al total cartera (proporción de la cartera que se encuentra en mora). Las ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de crédito” (*SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2018*).

Sin embargo, la fórmula más comúnmente utilizada para calcular el índice de morosidad de una cartera crediticia es:

- $IM = \text{Cartera Improductiva} / \text{Cartera Bruta}$

El cálculo del indicador no solo aporta datos relacionados con el volumen de la cartera en mora, también puede utilizarse el resultado para estimar riesgos de la cartera, eficiencia de los procesos de adjudicación de créditos en las instituciones financieras y el trabajo realizado en la institución para monitorear, seguir y recuperar los créditos en mora (Munafo, 2019).

La morosidad es generada a raíz del incumplimiento de pago por parte de un socio o cliente que estableció un compromiso previamente. Este pago debería realizarse para dar cumplimiento a un acuerdo realizado en relación con el recibido de un crédito otorgado por una entidad financiera. Si bien es cierto es que la mayoría de los casos la causa fundamental de mora es la falta de liquides del cliente, puede existir otros factores que contribuyan a esta problemática (Morales Castro, Espinosa Jiménez, & Rojas Ortega, 2022).

En ocasiones, se presentan distintas situaciones que sobrepasan la capacidad adquisitiva y de decisión de las personas y que también son causa de morosidad. Ante estas situaciones, la institución financiera debe dar un paso adelante y proponer acciones que permitan solventar puntualmente la situación generada y recuperar los saldos en mora, tanto de capital como de interés. De esta forma se recuperan los valores prestados y se disminuye el riesgo de la cartera de crédito para la institución que realizó el crédito (Munafo, 2019).

Durante estos últimos años, el sector financiero ha visto cómo se han elevado los índices de morosidad en la mayoría de las instituciones del sector. Esta situación es el reflejo de la crisis económica que atraviesa el país agudizado por la pandemia de COVID-19 que prácticamente paró la mayoría de las operaciones financieras. La falta de opciones de trabajo, el desempleo, el empleo no digno y otros factores han condicionado que muchos contribuyentes vean reducidos sus ingresos

económicos y que tengan déficit de recursos financieras que afecten el pago de sus deudas contraídas (Lapo, Tello, & Mosquera, 2021).

La principal causa de morosidad se centra en el déficit en la capacidad adquisitiva del socio o cliente; son productos comunes en mora los préstamos vencidos, que también suelen conocerse con el término de préstamo incobrable, y otros tipos de créditos hipotecarios y prendarios. Las tasas de intereses elevadas también son un elemento que condiciona dificultad para el pago de créditos, influyendo en la aparición de mora, esta situación está determinada, el aumento de la tasa de interés aumenta el monto a pagar y sobrepasa la capacidad de pago del cliente. (Periche, Ramos, y Chamoli, 2020, p. 8).

Otras causas que favorecen la morosidad en los clientes en cuanto al pago de sus obligaciones financieras incluyen “la flexibilidad en las políticas de crédito, capacidad de pago insuficiente, inexperiencia del deudor en su microempresa, inapropiado fin del préstamo y endeudamiento excesivo del socio”; cada una de ellas, independientemente de generar mora, afecta a las instituciones financieras causando incremento de provisiones por préstamos vencidos y afectando su liquidez para poder asumir nuevos compromisos en forma de créditos (Vallejo et al., 2017).

Según la opinión de Vallejo, Torres y Ochoa (2021), todas estas causas se han exacerbado a partir de la pandemia de COVID-19. Las instituciones financieras, debido a la falta de liquidez han asumido el otorgamiento de créditos como una variante para la solución de este problema. Sin embargo, mientras no exista una verdadera recuperación económica, con disponibilidad de empleo, flujo de capital y acceso a fuentes de financiamiento seguro, los índices de morosidad no bajarán, se mantendrán con igual comportamiento en el mejor de los casos, pero también pueden aumentar si no existe una mejoría tangible y medible de la situación económica.

El impacto que genera la morosidad no solo es de corte económico, también afecta otras esferas, con énfasis en el problema social que genera. Desde el punto de

vista económico, las instituciones económicas vieron afectadas su liquidez y rentabilidad; este efecto es superior en aquellas que menos capital operativo presentan, ven limitadas la capacidad de realizar operaciones financieras cuyos intereses reflejan los márgenes de rentabilidad que obtienen en cada periodo fiscal (Viteri, & Avilés, 2022).

Esta situación repercute en el ámbito social del país, si las COAC ven afectadas su liquidez y rentabilidad, no pueden asumir otros retos financieros. De esta forma, la población ve limitada las posibilidades de crecimiento en cuanto a bienestar general, emprendimiento y mejoramiento de la percepción de calidad de vida (Viteri, & Avilés, 2022; Bardales Tamani y Díaz Cabrera, 2022).

1.4. Liquidez y riesgo de liquidez

En panorama financiero mundial se torna cada vez más complejo; el crecimiento mantenido de instituciones financieras condiciona una creciente y sana lucha por parte de las mismas con la finalidad de aumentar la cartera de cada institución. Esta situación conlleva a que cada institución financiera tiene que llevar un control, estricto de sus indicadores para advertir, precozmente, una posible crisis financiera (Rébora, 2022).

En este sentido, es importante destacar la importancia que tiene analizar los indicadores financieros como elemento central del manejo de la gestión financiera y administrativa de las empresas financieras, fundamentalmente, de aquellas que pertenecen a la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (Pariona Rojas, & Salvador Zapata, 2022). Uno de los errores que comúnmente se cometen en la gestión administrativa de este tipo de instituciones es centrar el análisis en indicadores de rentabilidad o de crecimiento económico; desplazando a un segundo plano el tema de la liquidez; siendo este un elemento fundamental que permite advertir posibles crisis financieras (González Andrade, & Oliva Ayala, 2017).

El mundo moderno actual existe consenso en describir a los indicadores de rentabilidad y liquidez como elementos esenciales del análisis del funcionamiento

empresarial. Los resultados que aportan son utilizados para definir acciones como parte central de la toma de decisiones en referencia a programas o inversiones a implementar (Sosa, Ortiz, & Cabello, 2017).

Las COAC se han caracterizado, desde su creación y puesta en marcha como instituciones financieras, por mantener la liquidez basado en el control del riesgo desde el punto de vista administrativo y financiero (Vargas Sánchez, 2018). El control de riesgo de liquidez tiene como elemento central implementar acciones orientadas al control de los movimientos de la empresa financiera, monitoreo de los procesos de comercialización de productos, y la recuperación definitiva de los productos financieros que se ofrecen a los clientes; en este último caso, relacionados con la cartera vencida, en mora o no productiva (González Duani, 2021).

Las empresas, independientemente del sector productivo al que pertenezcan, diariamente manejan un volumen considerable de información relacionada con los procesos productivos y otros aspectos de la empresa. Este volumen de información son el resultado de distintas acciones de control que sobre los procesos productivos se llevan a cabo con sistematicidad. En el caso de las instituciones financieras la situación es similar, con la particularidad que la información contenida en esos informes, si es analizada de manera correcta, puede predecir caídas de los indicadores financieros que generan inestabilidad y posterior crisis económica (Neira Altamirano, 2023).

Este tipo de análisis es lo que se conoce como análisis del riesgo de liquidez. Este riesgo siempre estará latente en las instituciones financieras; su análisis es referido como una prioridad en cuanto a operaciones económicas se refiere. (González Andrade, & Oliva Ayala, 2017).

Si durante el análisis del riesgo de liquidez se logra advertir alguna situación preocupante, debe de identificarse las posibles causas, posibles impactos y medidas que pueden solucionar dicha situación. Es imperante que se ofrezca apoyo

de manera inmediata mediante la implementación adecuada de controles y políticas orientadas a la disminución del riesgo latente identificado (Barces Mamani, 2022).

La selección e implementación de las medidas adecuadas pueden llegar a mitigar la expresión de cualquier riesgo que se identifique precozmente; antes que su efecto sea considerado como irreversible. Las instituciones financieras son responsables de proteger su patrimonio y credibilidad, para lograrlo deben de identificar aquellos procedimientos, esquemas y políticas que favorezcan el control y la prevención del riesgo de liquidez institucional (Garcés Chiriguay, 2023).

En este sentido, Núñez López, (2022) describe que mantener indicadores de crecimiento favorables como son el número de activos, índice ROE, índice ROA y otros no representa fielmente el estado de salud financiera de la institución. La liquidez muestra una realidad adecuada de cuan favorable es la situación de la institución financiera para cumplir sus compromisos de forma adecuada.

La COAC Jardín Azuayo, goza de una elevada aceptación dentro de su población referente. Los problemas de liquidez que enfrenta la administración pueden afectar la satisfacción de los socios en cuanto a la posibilidad de cumplir sus aspiraciones y necesidades financieras. Ante esta situación se corre el riesgo de que con la intención de mantener el nivel de servicios actuales y de satisfacer las demandas de los clientes en relación con solicitud de créditos, se concedan créditos sin realizar un adecuado análisis del riesgo de liquidez y sin tener en cuenta el estado actual de la misma. Esto pudiera afectar a mediano o largo plazo la liquidez, rentabilidad y crecimiento de la empresa.

El elevado número de solicitudes para otorgamiento de créditos que recibe la COAC Jardín Azuayo atenta negativamente contra el control del riesgo de liquidez y que la liquidez como tal se encuentre, en no pocas ocasiones, fuera de sus parámetros ideales o en el límite de los mismos. Esta situación puede considerarse como un riesgo latente para la liquidez de la empresa.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo y diseño de la investigación

Con la finalidad de dar cumplimiento al problema de investigación planteado, en base a los objetivos del estudio, se realizó una investigación básica, que incluyó un diseño descriptivo, retrospectivo y documental.

El alcance de la investigación fue descriptivo, se realizó la descripción de los elementos causales del aumento de las cuentas por cobrar y del índice de morosidad; también se realizó la descripción de los elementos referenciales incluidos dentro del procedimiento de recuperación de la cartera que se entrega como propuesta de la investigación, así como los elementos relacionados con su futura implementación, evaluación, monitoreo, seguimiento y actualización.

El enfoque del estudio fue mixto, se tuvieron en cuenta elementos cuantitativos y cualitativos, Dentro de los elementos cualitativos utilizados destaca la utilización de encuestas y entrevistas a administrativos, trabajadores y usuarios de la COAC Jardín Azuayo. Los elementos cuantitativos estuvieron dados por la utilización de informes estadísticos, en este caso los informes financieros de los dos últimos periodos fiscales de la cooperativa, y la utilización de técnicas de procesamiento de datos basadas en la estadística descriptiva e inferencial.

Par la realización de la investigación se utilizaron métodos de investigación del nivel teórico y del nivel estadístico. A continuación, se describen los principales aportes de cada uno de estos métodos

Métodos del nivel teórico

Histórico lógico: la aplicación de este método de investigación teórico permitió que los miembros del equipo de investigación pudieran realizar un acercamiento a los elementos referenciales relacionados con la situación actual y futura de las COACs en Ecuador, específicamente la COAC Jardín Azuayo; también facilitó obtener información relacionada con los elementos que dictan los procesos implementados en el país relacionados con el manejo y recuperación de la cartera, así como la influencia que esto tiene no solo sobre las cuentas por cobrar y la

morosidad, sino también en relación con el comportamiento de la liquidez y el desarrollo y crecimiento futuro de la institución financiera.

Analítico sintético: Permitió estudiar y analizar cada uno de los componentes del problema de investigación de forma individual. Se realizó el análisis de los macro y micro indicadores económicos y financieros de la COAC Jardín Azuayo incluyendo la rentabilidad, liquides, índice de morosidad y estado de la cartera. Adicionalmente se analizaron las causas que propician el incumplimiento de las obligaciones financieras de los socios, así como la opinión de administrativos, trabajadores y socios relacionados con los elementos del problema de la investigación. Con los resultados individuales de cada elemento mencionado anteriormente se pudo organizar la información y materializar el diseño del procedimiento para la recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo.

Inductivo deductivo: El análisis de cada elemento de forma individual, partiendo no solo de los elementos financieros, sino también de la situación social y económica que vive el Ecuador fueron los elementos inductivos que propiciaron el diseño del procedimiento de recuperación considerado como el elemento deductivo del estudio. A partir de los elementos inductivos se pudo identificar y razonar las causas que influyen en la morosidad y deducir los elementos y acciones que se incluyeron dentro del proceso de recuperación diseñado.

Métodos del nivel estadístico

Estadística descriptiva: Su uso permitió obtener, organizar, presentar y describir un conjunto de datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los sujetos de investigación que participaron en el estudio. La aplicación de la estadística descriptiva facilitó el uso de la información para crear el procedimiento final de recuperación de la cartera. Permitió crear tablas y gráficos estadísticos que facilitaron la interpretación de los resultados. Se utilizaron medidas de tendencia central y de dispersión; así como frecuencias absolutas y porcentajes, en dependencia del tipo de variable analizada

Estadística inferencial: Se utilizó con la finalidad de obtener conclusiones sobre el problema de investigación analizados y los resultados derivados de ese análisis.

Se utilizó la significación estadística y la prueba de chi cuadrado.

Por el tipo de investigación realizada, el universo lo constituyeron los documentos que forman parte del informe financiero de la COAC Jardín Azuayo. Adicionalmente, se incluyeron un total de 50 personas, de ellas 3 personas que realizan función administrativa, 8 trabajadores la sede de la COAC Jardín Azuayo de la ciudad de Ambato en la provincia Tungurahua y un total de 15 socios o clientes de la COAC.

El universo del estudio estuvo compuesto tanto por documentos como por trabajadores y socios de la COAC Jardín Azuayo. Dentro de la muestra de investigación fueron incluidos los informes financieros correspondientes a los periodos fiscales 2021 y 2022, un total de 11 trabajadores (3 administrativos y 8 trabajadores) y 15 socios de la entidad financiera. Los administrativos, trabajadores y socios que participaron en el estudio estuvieron de acuerdo en participar en el mismo y lo expresaron mediante la firma del consentimiento informado.

2.2. Técnicas, instrumentos y procedimientos de la investigación

Para la realización del estudio se tuvieron en cuenta 2 variables de investigación. La primera de ellas se denominó como estado de la cartera e incluyó varias subvariables. Esta variable se orientó a obtener información relacionada con el estado financiero de la COAC y específicamente con la situación de la cartera.

La segunda variable fue denominada como opinión sobre importancia de la recuperación de la cartera. Esta variable recopiló información de las personas que participaron en el estudio relacionada con distintas preguntas para poder conocer la opinión de las personas sobre la importancia que reviste recuperara la cartera para la COAC Jardín Azuayo y las ventajas y beneficios que esto trae consigo.

Como técnicas de investigación fueron utilizadas la observación participativa, la revisión documental y la entrevista. La observación participativa permitió estar presente en las acciones que se realizan con la cartera, ya sea en la identificación de riesgo, la monitorización y la gestión de cobro de montos y saldos pendientes.

La revisión documental fue utilizada, además de para obtener información sobre los referentes históricos y financieros de la institución para poder estudiar las acciones que se implementan para proceder con la recuperación de la cartera. Por su parte, la entrevista fue la técnica de investigación que permitió obtener información de los sujetos de investigación relacionada con su opinión en torno a la importancia, necesidad y beneficios que tiene la recuperación de la cartera. Se realizaron entrevistas mixtas para aumentar el volumen de información a analizar; se incluyeron dentro del grupo de sujetos investigados a administrativos de la COAC Jardín Azuayo, trabajadores de la COAC y socios.

Varios fueron los instrumentos utilizados durante el desarrollo del estudio. Se utilizó una guía de observación que orientó a los miembros del equipo de investigación sobre los elementos a tener en cuenta en relación con el funcionamiento general de la COAC Jardín Azuayo y, específicamente, con los procedimientos de análisis, selección y gestión de recuperación de la cartera.

También fue utilizada una guía de entrevista, esta incluyó preguntas específicas (cerradas) orientadas hacia la identificación de las características generales de los sujetos de investigación; también incluían preguntas abiertas para conocer la opinión de los participantes sobre elementos relacionados con la recuperación de la cartera.

Por último, es necesario mencionar la utilización de un formulario de recolección de información utilizado como instrumento para albergar la información obtenida de los informes financieros de la COAC de los periodos 2021 y 2022. A partir de su análisis se obtuvo información importante relacionada con la cartera de la COAC Jardín Azuayo.

Para llevar a cabo la investigación se obtuvo inicialmente la autorización de las autoridades de COAC Jardín Azuayo para acceder a la información de sus registros contables y poder participar en las acciones que se realizan diariamente para analizar el riesgo de la cartera, así como dar seguimiento a los procesos de cobro de los socios que se encuentran atrasados; elementos que son fundamentales para la recuperación de la cartera de la COAC.

Durante el desarrollo del estudio se analizaron los indicadores financieros de la COAC durante el periodo 2021 y 2022, lo que permitió tener una panorámica de elementos importantes como lo es el estado de la cartera, la morosidad y las cuentas por cobrar entre otros; elementos que influyen en la rentabilidad y liquidez de la COAC.

También se observó, de forma participativa las acciones que se realizan en la COAC relacionada con procesos importantes relacionados con la cartera de clientes; dentro de ellos la selección y la gestión de cobros de sus obligaciones financieras, sobre todos en aquellos que tiene atrasos y cuotas pendientes.

Por último, se realizaron las entrevistas a directivos, socios y trabajadores de la COAC que se orientaron a la búsqueda de información relacionada con la opinión personal sobre la importancia que reviste, para el adecuado funcionamiento y crecimiento empresarial de la COAC, recuperar la cartera y minimizar el índice de morosidad de la misma. Los resultados finales del estudio fueron socializados con los directivos de la entidad sugiriendo que fueran socializados con los trabajadores y socios y que se tuvieran en cuenta para la toma de decisiones; a pesar de que se entrega un procedimiento cuya aplicación puede ayudar a la recuperación de la cartera.

2.3. Procesamiento de la investigación

Toda la información recopilada fue organizada y homogenizada en una base de datos creada en el programa Microsoft Excel. El procesamiento de la información se realizó de forma automatizada mediante la implementación del programa estadístico SPSS en su versión 26.0 para Windows. Se determinaron medidas de tendencia central (media) y de dispersión (desviación estándar) en el procesamiento de variables cuantitativas. En el caso de las variables cualitativas se determinaron frecuencias absolutas y porcentajes.

Se definió el nivel de confianza en el 95 %, con un margen de error del 5 % y la significación estadística estuvo determinada por un valor de p menor o igual a 0,05; la prueba de chi cuadrado fue utilizada para determinar cambios significativos en variables cuantitativas determinadas. Los resultados fueron expresados en forma

de tablas y gráficos estadísticos con la finalidad de facilitar su comprensión e interpretación

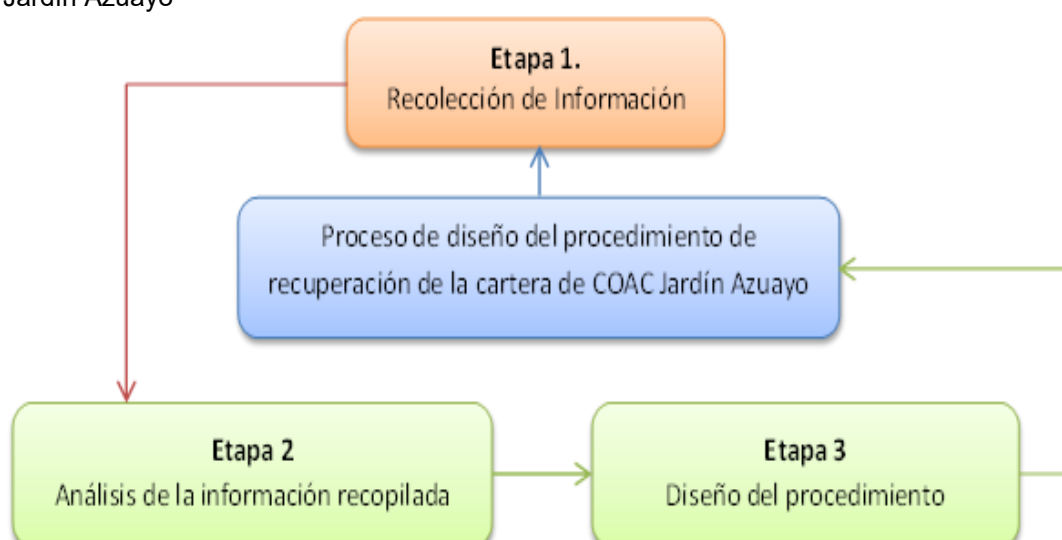
Durante el desarrollo de la investigación se tuvieron en cuenta elementos éticos como fueron la explicación previa de los objetivos y métodos a utilizar en el estudio; la utilización del consentimiento informado como documento rector de la incorporación de los sujetos de investigación a la muestra de estudios y la utilización de la información recopilada únicamente con fines investigativos.

2.4. Propuesta de investigación

El objetivo general de esta investigación fue diseñar un procedimiento que permita la recuperación de cartera para la mejora de la gestión de liquidez en la COAC Jardín Azuayo. Para poder cumplirlo se definieron tres etapas fundamentales: la etapa de recolección de la información, la etapa de análisis de la información analizada y la etapa final que fue la de diseño del procedimiento.

Cada una de ellas estaba íntimamente relacionada con la solución del objetivo general de la investigación. En la figura 3 se muestra un esquema de cada una de las etapas implementadas para el diseño del procedimiento entregado como aporte de esta investigación.

Figura 5. Etapas del proceso de diseño del procedimiento de recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo



Fuente: elaboración propia

Cada una de estas etapas contaba con un objetivo fundamental, estableciéndose una relación directa entre cada una de ellas. El cumplimiento de estos objetivos permitía comenzar con la nueva etapa; el resultado de una etapa constituía el punto de partida de la etapa siguiente. Estos elementos se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Objetivos y acciones implementadas en cada una de las etapas del diseño del procedimiento de recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo

Etapa		Objetivo	Acciones
Recolección de información	de	Obtener información actualizada sobre el estado de la cartera y los procesos que se realizan con la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica • Acceso a estados financieros de la COAC Jardín Azuayo durante el periodo 2021-2022 • Documentos del área de créditos relacionados con la selección de la cartera, aprobación de créditos y seguimiento de clientes en mora. • Entrevistas a administrativos, empleados y socios de la COAC Jardín Azuayo
Análisis de información	de la	Analizar la información recopilada para identificar falencias que sirven como punto de partida para el diseño del procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de los elementos bibliográficos relacionados con la recuperación de cartera, índice de morosidad y efectos de este último en el crecimiento y desarrollo de las entidades financieras. • Análisis de los estados financieros de la COAC Jardín Azuayo. • Análisis e interpretación del mecanismo implementado en la COAC para la selección de la cartera, así como la asignación y seguimiento de créditos otorgados. • Organización y homogenización de la información en un modelo de recolección de la información. • Tabulación y análisis de la información recopilada de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas • Procesamiento de la información recopilada. • Elaboración de resultados en base al procesamiento de la información recopilada • Presentación de los resultados obtenidos. • Identificación de fortalezas y debilidades como punto de partida para el diseño del procedimiento de recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo
Diseño del procedimiento	del	Diseñar el procedimiento	de <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las partes fundamentales del procedimiento. • Diseño de cada uno de los

recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo	componentes del procedimiento. <ul style="list-style-type: none"> • Valoración final del procedimiento. • Socialización del procedimiento diseñado con los directivos y trabajadores de la COAC Jardín Azuayo.
---	--

Fuente: elaboración propia

A continuación, se describen algunos elementos conceptuales, metodológicos y generales de cada una de las etapas antes mencionadas.

Etapa de recolección de información

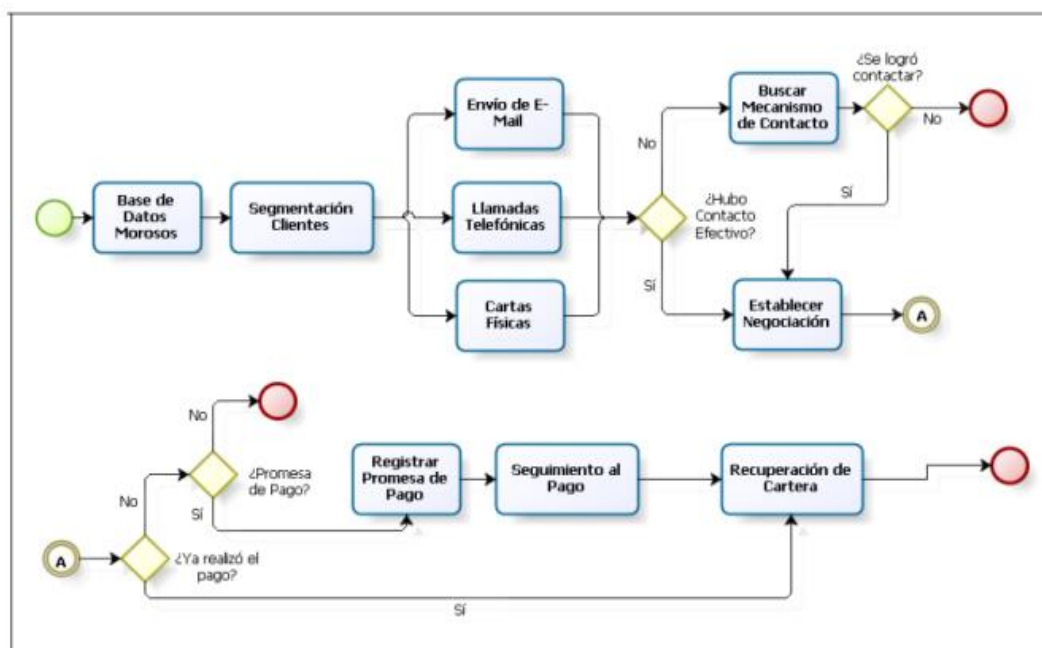
Esta etapa es considerada como fundamental en todos los procesos que pretenden diseñar estrategias, procedimientos o cualquier otro recurso que se refiera al establecimiento de una metodología sobre determinado proceso con la finalidad de solventar problemas identificados.

Durante esta etapa se realizó una búsqueda activa de información que incluyó archivos históricos de la COAC, documentos de monitoreo y control del proceso de auditoría interna; planes de acción y contingencia, medidas implementadas, informaciones de la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, así como otros documentos que contenían información relacionada con el problema de investigación planteado.

Durante esta etapa fue fundamental, además de la revisión bibliográfica realizada, la observación participativa en el proceso de selección y revisión de la cartera; se pudo identificar como se realiza la revisión del riesgo para el otorgamiento de créditos a los socios y la gestión de cobro de cuotas atrasadas o renegociación de términos con nuevas facilidades de pago ventajosas para el socio y para la COAC.

Durante esta etapa se pudo obtener información sobre el flujograma general de la COAC y sobre el flujograma que se utiliza actualmente para la recuperación de la cartera (figura 6).

Figura 6. Flujograma de recuperación de cartera COAC Jardín Azuayo



Fuente: Documentos referenciales de la COAC Jardín Azuayo

Adicionalmente se pudo obtener información sobre los medios de contacto utilizados y que se describen dentro del flujograma. Lo cual fue fundamental para poder tomar decisiones posteriores en torno a los sistemas de comunicación con los socios.

Como parte de esta etapa de recolección de información se realizaron entrevistas a personal administrativo, trabajadores y socios de la COAC; siendo este elemento fundamental para conocer la opinión de los distintos estratos de que se compone la entidad financiera.

Etapa de análisis de información

Esta etapa fue fundamental para identificar las falencias del procedimiento o mecanismo que se utiliza actualmente en pos de recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo y que se muestra en la figura 4; esta etapa constituyó la piedra angular para el diseño posterior del procedimiento que se entregó como aporte del estudio.

Algunos elementos importantes del análisis se relacionan directamente con falencias en todas las etapas del manejo de la cartera, especialmente en el manejo de los socios que se encuentran en mora. Cada una de las acciones realizadas en

la etapa de recolección de información aportaron elementos importantes que se describen a continuación:

Las entrevistas aportaron información relacionada con dos elementos fundamentales, el primero de ellos fue la importancia que le conceden los administrativos y trabajadores al trabajo de recuperación de la cartera, como opción viable a la disminución del índice de morosidad y, secundariamente, a la recuperación de la liquidez de la COAC Jardín Azuayo.

El otro elemento, también referido por administrativos, trabajadores y usuarios se relaciona directamente con las acciones que se consideran necesarias de implementar para revertir la situación relacionada con el elevado índice de morosidad. Se realizaron entrevistas diferenciadas para cada grupo de sujetos entrevistados (administrativos, trabajadores y usuarios); aunque las preguntas fueron similares para cada grupo de personas entrevistadas.

El análisis de los elementos relacionados con la parte organizativa y administrativa permitió identificar que a medida que fueron pasando los años, y secundariamente a la aceptabilidad de los servicios de la COAC en la población, fue creciendo la cartera de crédito, por lo que fue necesario crear un departamento o área encargada de los elementos relacionados con la cartera, incluyendo la recuperación.

En el análisis de las características de esta área se identificó que no existe una estructura jerárquica por lo que no existe un adecuado flujograma organizativo del área, tampoco se definen los perfiles, funciones y responsables de las personas que laboran en esta sección. Estos elementos no permiten realizar un adecuado proceso de seguimiento y control de los socios con mora en sus créditos.

En torno a la dirección estratégica del área encargada de organizar e implementar las acciones de recuperación de la cartera, se pudo definir que no se cuenta con políticas que se orienten a la gestión sistemática y oportuna de los créditos y usuarios en mora. La creación de políticas con estas características permite optimizar recursos y esfuerzos que se alinean al objetivo común del área inicialmente y de la COAC de forma general.

También fueron analizadas las actividades y procesos que se implementaban en la COAC para lograr la recuperación de la cartera en el momento en que se realizó la investigación. En este sentido se pudo definir que cada uno de los gestores que trabajan en el área de recuperación tiene que realizar distintas funciones; ellos se encargan de analizar el término y monto de mora, implementar las acciones de contacto o comunicación con las personas en mora y de definir con ellos los términos de la negociación para recuperar los montos atrasados.

La productividad de estas personas no se mide por las actividades que realizan; sino por los montos que logren recuperar, lo cual, en ocasiones, no se corresponde con el volumen de otras acciones realizadas. En caso de no tener un monto favorable de recuperación económica de los saldos en mora se considera que no ha realizado adecuadamente el trabajo y se procede a sustituirle. Al incorporar a otro trabajador se debe comenzar un nuevo proceso de aprendizaje y acondicionamiento al área, lo que no garantiza resultados satisfactorios en la gestión y si provoca pérdida de tiempo que condiciona una mayor morosidad.

En relación al análisis de los documentos relacionados con el seguimiento de los clientes en mora, fueron identificados dos deficiencias fundamentales. La primera de ellas es que no existe un registro control de las actividades realizadas con los clientes en mora; solamente los gestores conocen que tipo de actividad y el avance de los clientes en mora asignados. Esta situación impide que se realice un seguimiento a las actividades realizadas y el avance del mismo.

Como segundo elemento se señala que no existe un archivo donde sean almacenados, de forma adecuada, los expedientes de los clientes en mora. Por lo tanto, los gestores archivan de manera individual los expedientes de los cuales están a cargo. Esta situación también dificulta el seguimiento a los expedientes y las acciones que se hayan implementado en caso.

Por último, fueron analizados los indicadores de eficacia de la gestión realizada en pos de mitigar el índice de morosidad. Para determinar la eficacia se compararon los resultados obtenidos con los resultados esperados. También se identificó el nivel de desempeño o rendimiento, el que estuvo determinado por los resultados alcanzados, el costo y el tiempo invertido.

Todos los elementos antes mencionados fueron utilizados como punto de partida para el diseño del procedimiento. Se identificaron fortalezas y debilidades, con una combinación de ambos se sentaron las bases para el diseño del procedimiento entregado como propuesta de esta investigación. Se utilizó el *Balance Scorecard* como punto de partida de elementos importantes a tener en cuenta en el diseño del procedimiento (Anaya-García, & Rodríguez-Soriano, 2018).

Etapa de diseño del procedimiento

Esta etapa estuvo orientada al diseño del procedimiento de recuperación de la cartera en mora de la COAC Jardín Azuayo. Inicialmente se definieron los objetivos del procedimiento; se realizó una búsqueda de información sobre los componentes del problema de investigación y fueron analizados y discutidos los resultados obtenidos.

A partir de esto se pudo diseñar el procedimiento que comprende acciones orientadas a tres pilares fundamentales: la selección de la cartera, el otorgamiento de crédito y el seguimiento de la cartera vencida, los cuales constituyen elementos fundamentales para el adecuado manejo de la cartera (Paguay Quiroz, 2019).

Adicionalmente se diseñó un esquema de seguimiento y evaluación de resultados. El procedimiento puede incluir modificaciones siempre y cuando sean necesarias para mejorar la recuperación de la cartera. Se elaboraron esquemas, flujogramas y otros recursos necesarios para cumplir con los objetivos definidos en el mismo.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis descriptivo

Después de procesar y analizar la información recopilada se llegó a los siguientes resultados

Tabla 2. Principales indicadores financieros de la COAC Jardín Azuayo en el periodo 2021-2022.

Indicador	Año 2021	Año 2022
Activos (USD)	1.265.794.172,25	1.448.617.491,99
Pasivos (USD)	1.103.134.825,74	1.265.188.341,41
Índice activo/pasivo	1,15	1,14
Total, de patrimonio	162.659.346,51	183.429.150,58
Total, de ingresos	135.808.291,67	162.607.058,76
Total, de gastos	127.278.224,13	153.741.511,58
Utilidades del ejercicio	739.794,03	2.047.211,30
Patrimonio	162.659.346,51	183.429.150,58
Índice ROA	0,000584	0,14
Índice ROE	0,0045	0,011

Fuente: Informe financiero de COAC Jardín Azuayo 2021-2022

Los activos crecieron un 14,46 % entre 2021 y 2022, mientras que los pasivos aumentaron un 14,68 %. Aunque ambos muestran un crecimiento proporcional, el índice activo/pasivo pasó de 1,15 a 1,14, indicando una leve disminución en la cobertura de los activos sobre los pasivos. Esto podría implicar una mayor dependencia de fuentes externas de financiamiento.

El patrimonio creció un 12,76 %, reflejando un fortalecimiento de los recursos propios de la cooperativa, lo que mejora su solvencia y capacidad de afrontar imprevistos.

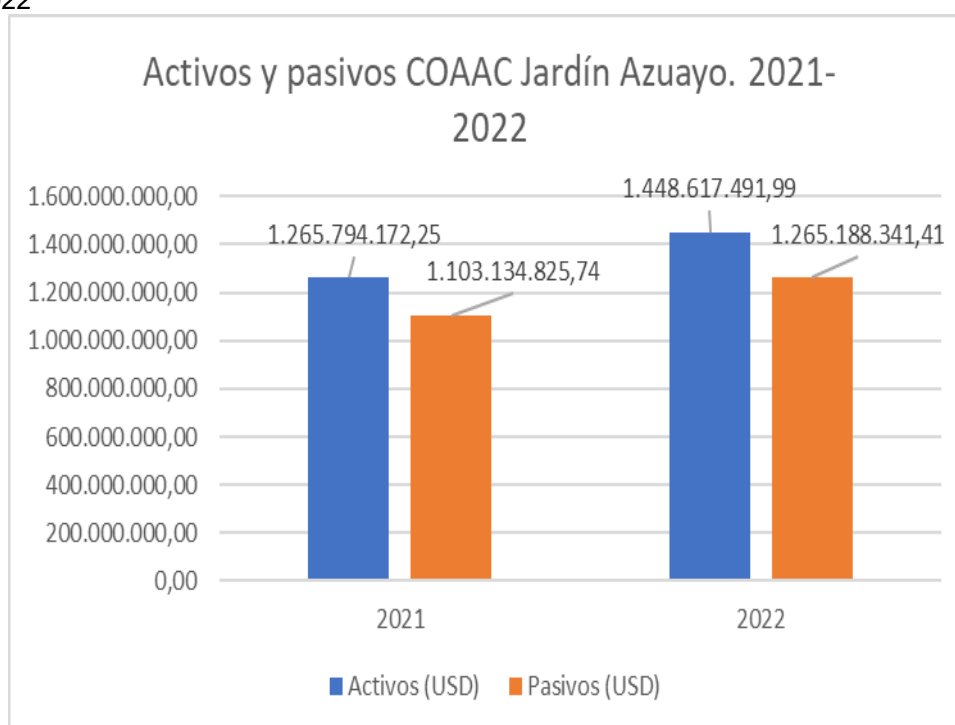
Los ingresos aumentaron un 19,72 %, superando el incremento del 20,80 % en gastos. Aunque los gastos crecieron ligeramente más rápido, la diferencia aún permitió mejorar las utilidades.

Las utilidades se triplicaron, pasando de \$739.794,03 a \$2.047.211,30, un logro notable que refleja una mejora en la eficiencia operativa o en la gestión de ingresos y gastos.

ROA: El índice aumentó de 0,000584 a 0,14, mostrando una mejora significativa en la rentabilidad sobre los activos.

ROE: Pasó de 0,0045 a 0,011, lo que indica que el patrimonio generó mayores rendimientos para los socios.

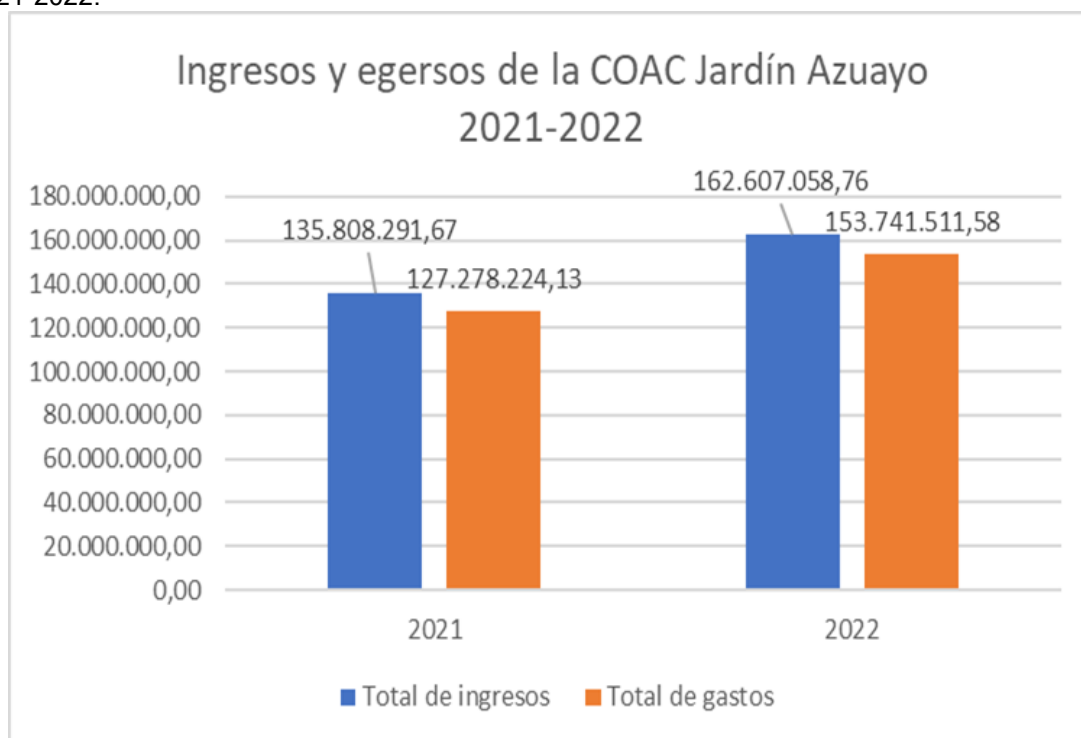
Figura 7. Representación de total de activos y pasivos de la COAC Jardín Azuayo en el periodo 2021-2022



Fuente: tabla 2

En la tabla 2 y figura 7 se observa el comportamiento de algunos de los indicadores financieros de la COAC Jardín Azuayo, durante el periodo 2021-2022. Se observa que durante el periodo 2022 existió un aumento del total de activos en comparación con el ejercicio fiscal del año 2021; sin embargo, también existió un aumento de los pasivos que motivó que, durante el año 2022, disminuyera el índice activo/pasivo. Este elemento muestra que, si bien existió crecimiento en los activos y pasivos, exponencialmente fue superior el crecimiento de los pasivos en comparación con los activos. Este resultado es similar al reportado en otros estudios donde se encuentran aumentos de pasivos en comparación con años anteriores (Cachaga Herrera, & Romero Cuevas, 2020).

Figura 8. Representación de total de ingresos y gastos de la COAC Jardín Azuayo en el periodo 2021-2022.



Fuente: tabla 2

Por su parte, la tabla 2 y figura 8 muestran que, si bien es cierto que igualmente se evidenció un crecimiento de ingresos y egresos durante el mismo periodo, existió predominio de ingresos en el año 2022; lo que se evidencia con una utilidad superior durante el año 2022 (2.047.211,30 USD) en comparación con la utilidad del año 2021 (739.794,03 USD), incrementándose en un 176,72 %.

En este sentido es necesario hacer énfasis en la crisis generada por la pandemia de COVID-19 en todos los sectores de la sociedad, incluyendo el sector financiero (Verick, Schmidt-Klau, & Lee, 2022); esto pudiera explicar la liquides inferior del año 2021 en la cual se estaban sufriendo los estragos de la pandemia, en comparación con el resultado del año 2022 donde ya existió una tendencia hacia la recuperación económica (Boscá, et al, 2022).

La misma hipótesis pudiera utilizarse para explicar el resultado relacionado con el patrimonio y los índices ROA y ROA. En cada caso la situación financiera de la COAC es más favorable en el año 2022, en el cual, como ya se expresó anteriormente, ya existían indicios de recuperación económica, generando mayor

movimiento financiero en el sector, que siempre repercute favorablemente sobre las instituciones financieras y sus finanzas específicamente.

Tabla 3. Principales indicadores relacionados con la cartera de la COAC Jardín Azuayo en el periodo 2021-2022.

Indicador	Año 2021	Año 2022	Variación Absoluta	Variación Relativa
Cartera de créditos	824.696.509,74	1.014.802.505,14	190.105.995,4	23,05%
Total, cartera de crédito por vencer	803.493.048,03	1.013.856.040,12	210.362.992,09	26,18%
Total, cartera de crédito vencida	5.992.038,24	6.978.304,95	986.266,71	16,46%
Cuentas por cobrar	17.134.678,63	15.995.915,98	-1.138.762,65	-6,65%
Interés por cobrar	16.408.065,81	13.045.887,90	-3.362.177,95	-20,50%
Índice de morosidad (%)	6,5	7,4	0,9	13,84%

Fuente: Informe financiero de COAC Jardín Azuayo 2021-2022

Durante el año 2022 existió un crecimiento sustancial del valor total de la cartera de crédito, que ascendió a 1.014.802.505,14 USD, con un incremento de 190.105.995,4 usd que representan un aumento del 23,05% en comparación con el periodo 2021. Un resultado similar también fue identificado en dos parámetros preocupantes para cualquiera entidad financiera; el primero de ellos es el aumento del 26,18% de la cartera de crédito por vencer, que llegó, finales del año 2022, a un total de 1.013.856.040,12 USD. De igual manera se produjo un crecimiento del 16,46% en cuanto a la cartera vencida, cifra que cerró el periodo fiscal del año 2022 en un total de 6.978.304,95 USD (tabla 3).

Sin embargo, se identificó un resultado favorable en cuanto a la gestión de cuentas por cobrar y de intereses por cobrar. En relación con las cuentas por cobrar se registra, al final del año 2022 un total de 15.995.915,98 USD, inferior en 1.138.762,65 USD (6,65%) al valor de 17.134.678,63 USD registrado al final del periodo fiscal del año 2021. También se registra disminución del 20,50% (3.362.177,95 USD) de los intereses por cobrar al finalizar el año 2022 (13.045.887,90 USD) en comparación con el cierre del año 2021 (16.408.065,81 USD) (tabla 3).

Tabla 4. Distribución de índice de eficiencia de gestores de la COAC Jardín Azuayo durante el periodo 2021-2022.

Índice de eficiencia	Año 2021	Año 2022
	Total 6 gestores	Total 5 gestores
Frecuencia (porcentaje)		
Bajo	5 (83,33)	2 (40,00)
Medio	1 (16,67)	2 (40,00)
Alto	0	1 (20,00)

Fuente: elaboración propia

Se identifica que durante el año 2021 el 83,33% de los gestores de cobro de la cartera de la COAC Jardín Azuayo fueron considerados como con índice de eficiencia bajo; solo un gestor fue catalogado con índice de eficiencia medio. Ya en el año 2022 el 40,00% de los gestores fueron evaluados con índice medio y un 20,00 % con índice de eficiencia alto.

Los resultados del año 2021 pueden haber sido reagudizados por la crítica situación económica vivida en el país, la pérdida de fuentes de empleo y el aumento de los costos de muchos productos básicos o principales, pueden haber generado un retraso y disminución del pago de las cuotas de los clientes por falta de recursos, más no por falta de gestión de los gestores de cobro.

Tabla 5. Distribución de opiniones relacionadas con la necesidad de recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo.

Opinión	n= 26 personas		p
	Personas Encuestadas	Porcentaje	
Totalmente de acuerdo	15	57,69	0,043
De acuerdo	9	34,62	0,065
Indeciso	2	7,69	0,092
En desacuerdo	0	0,00	----
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	----

Fuente: Entrevista y procesamiento estadístico

La tabla 5 muestra que el 57,69% de las personas encuestadas se muestra totalmente de acuerdo con la necesidad de recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo; un 34,62% se mostró de acuerdo y solo el 7,69% de las personas se mostró indeciso en la respuesta ofrecida.

La recuperación de la cartera es vital para el continuo desarrollo y crecimiento de la COAC; de ahí la importancia de modificar los mecanismos actuales que permitan

optimizar recursos y revertir el índice de morosidad particularmente alto que presenta la COAC Jardín Azuayo.

Tabla 6. Distribución de opiniones relacionadas con la influencia negativa que ejerce el índice de morosidad sobre la liquidez de la COAC Jardín Azuayo.

Opinión	n= 26 personas		
	Frecuencia	Porcentaje	p
Totalmente de acuerdo	18	69,23	0,031
De acuerdo	6	23,08	0,077
Indeciso	1	3,84	0,097
En desacuerdo	0	0,00	----
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	----

Fuente: Entrevista y procesamiento estadístico

El 69,23% de las personas encuestadas reconocen y están totalmente de acuerdo que el índice de morosidad en el pago de la cartera de crédito es un elemento que impacta negativamente en la liquidez de la COAC Jardín Azuayo; un 23,08% se encuentra de acuerdo con esta información y solo el 3,84% se mostró indeciso (tabla 6).

Es importante este resultado; se muestra que existe conocimiento consolidado sobre la influencia negativa que ejerce el índice de morosidad en la liquidez de las instituciones financieras; afectar la liquidez se refleja en disminución de nuevos créditos y, por ende, en una disminución de las posibilidades de respuesta ante las necesidades económicas y financieras de los socios.

Tabla 7. Distribución de opiniones relacionadas con la influencia negativa que ejerce el índice de morosidad sobre el crecimiento y desarrollo de la COAC Jardín Azuayo.

Opinión	n= 26 personas		
	Frecuencia	Porcentaje	P
Totalmente de acuerdo	14	53,84	0,046
De acuerdo	10	38,46	0,062
Indeciso	2	7,69	0,092
En desacuerdo	0	0,00	----
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	----

Fuente: Entrevista y procesamiento estadístico

Como se puede apreciar en la tabla 7, el 92,30% de las personas que participaron en el estudio se encuentran totalmente de acuerdo o de acuerdo en relación con los efectos negativos que ejerce el índice de morosidad para el crecimiento y desarrollo de la COAC; de esta forma, se evidencia que las personas comprenden

la necesidad de cumplir puntualmente con sus obligaciones financieras para con la entidad; reconociendo que son la única alternativa, no solo al crecimiento y desarrollo de la empresa, sino también a la mejora de disponibilidad para poder continuar ofertando créditos que permitan solucionar problemas o necesidades económicas de los socios.

Tabla 8. Distribución de opiniones relacionadas con la eficiencia de las acciones que se llevan a cabo para recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo.

Opinión	n= 26 personas		
	Frecuencia	Porcentaje	p
Totalmente de acuerdo	1	3,84	0,097
De acuerdo	6	23,08	0,077
Indeciso	4	15,38	0,085
En desacuerdo	10	38,46	0,062
Totalmente en desacuerdo	5	19,23	0,081

Fuente: Entrevista y procesamiento estadístico

Uno de los elementos que mayor diferencia de opinión generó es el relacionado con la eficiencia de las implementadas para recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo. Si bien es cierto que un 57,69% de los entrevistados se mostró entre completamente en desacuerdo y en desacuerdo con la efectividad de las medidas; es importante destacar que un 26,92% las consideró adecuadas y por eso se mostraron completamente de acuerdo o de acuerdo con el planteamiento efectuado (tabla 8).

Las opiniones divididas pueden explicarse desde el punto de vista en que se mire la situación planteada; es posible que un grupo de personas considere que las acciones son correctas, pero los resultados no dependen de ellas, sino de otros factores dentro de los que se pueden señalar la disponibilidad de recursos, situación económica y la elevada tasa de desempleo existente.

Por su parte, otro grupo de personas pueden opinar que los resultados relacionados con el índice de morosidad elevado de la COAC pueden estar relacionados directamente con la acción emprendida por los gestores de cobro, y que pueden desarrollarse otras acciones, o simplemente realizar un seguimiento más consolidado de las acciones actuales; este grupo de personas se encuentran convencidas de que a pesar de los factores antes mencionados, se puede, pueden

lograrse mejores resultados, basado en un seguimiento adecuado y monitoreo individual de cada caso, para poder adaptar la estrategia a utilizar a las características específicas de cada cliente en esta situación.

Analizar el resultado, con divergencia de opiniones, enriquece la óptica de búsqueda de soluciones a implementar; que pudieran centrarse en una combinación de medidas actuales con mayor seguimiento y control, con incorporación de otras acciones necesarias.

Tabla 9. Distribución de opiniones relacionadas con la necesidad de diseñar un procedimiento para la recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo.

Opinión	n= 26 personas		
	Frecuencia	Porcentaje	p
Totalmente de acuerdo	10	38,46	0,062
De acuerdo	9	36,62	0,063
Indeciso	7	26,92	0,073
En desacuerdo	0	0,00	----
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	----

Fuente: Entrevista y procesamiento estadístico

Un reflejo de los elementos antes mencionados en el análisis de la tabla 8 son los resultados de la tabla 9. Se aprecia que, si bien existe tendencia a estar de acuerdo (36,62%) o completamente de acuerdo (38,46%) con la necesidad de elaborar el procedimiento, existe un porcentaje de trabajadores que se muestra indeciso (26,92%); aunque ninguno de ellos consideró estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con necesidad de diseñar un procedimiento para recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo.

Es importante este resultado porque muestra la necesidad de contar con una herramienta metodológica que normalice, homogenice y estandarice el procedimiento que se lleva a cabo en la COAC Jardín Azuayo con la finalidad de recuperar la cartera; esta afirmación se fortalece, el margen de mejora está basado en el propio análisis de las debilidades que fueron identificadas en el mecanismo actual.

El procedimiento que se diseña recoge elementos positivos identificados en el procedimiento actual y se enfoca en la corrección de deficiencias identificadas; incluye conceptos generalizadores y avanzados en términos de comunicación,

lenguaje asertivos y resolución de problemas, que son la base metodológica que permitirá el éxito del procedimiento diseñado.

3.2. Propuesta de investigación

El aporte científico de esta investigación está dado por el diseño de un procedimiento para recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo. A continuación, se describen los principales elementos del procedimiento.

Título: Procedimiento para la recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo

Objetivo general:

- Proporcionar el procedimiento de recuperación de cartera para la gestión de liquidez en la en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.

Objetivos específicos:

- Definir los procedimientos metodológicos a utilizar en las distintas etapas relacionadas con la cartera en la COAC Jardín Azuayo.
- Establecer las acciones a realizar durante las etapas de análisis, adjudicación de créditos y seguimiento a pago de crédito, así como de otras obligaciones incumplidas de los socios
- Establecer los mecanismos de control y seguimiento del proceso de recuperación de cartera en la COAC Jardín Azuayo.

Las carteras de una empresa financiera son conceptualizadas como los productos que la representan; en este sentido se destaca que los mismos se componen de valores diferentes y títulos en cuyo conjunto son capaces de determinar el riesgo y la rentabilidad de la institución financiera (Perdomo Vargas, & Ríos Méndez, 2023).

Generalmente se identifican 4 tipos de cartera fundamentales: la cartera de ahorro, la de inversión, la de renta fija y la de renta variable; cada una de ellas tiene características distintas y cumplen objetivos patrimoniales diferentes. Adicionalmente cada uno de ellos es capaz de influir, en grado variable no solo en la rentabilidad de la empresa, sino también en elementos importantes como son la

liquidez, el índice de morosidad y las cuentas por cobrar (Bohórquez Camacho, 2022). Por lo tanto, puede concluirse que la cartera de una institución financiera será la base de su crecimiento y desarrollo, el cual dependerá de la eficiencia con que se maneje y gestione la misma.

La COAC Jardín Azuayo cuenta con una elevada aceptación entre sus clientes y la población en general; sin embargo, ha presentado dificultades de liquidez dado por la situación epidemiológica creada por la pandemia de COVID-19; esto ha sido motivado la elevación del índice de morosidad y de las cuentas por cobrar; elementos que dificultan no solo la liquidez de la empresa, sino también asumir nuevos créditos, lo que sin duda alguna limita el crecimiento y desarrollo de la institución (Orellana Gutiérrez, & Paute Domínguez, 2023).

Basado en esta situación se hace necesario diseñar un procedimiento que permita recuperar la cartera de la COAC y solucionar el problema de liquidez; de esta forma se podrá cumplir con las solicitudes de crédito que se tengan por parte de los clientes o socios de la entidad.

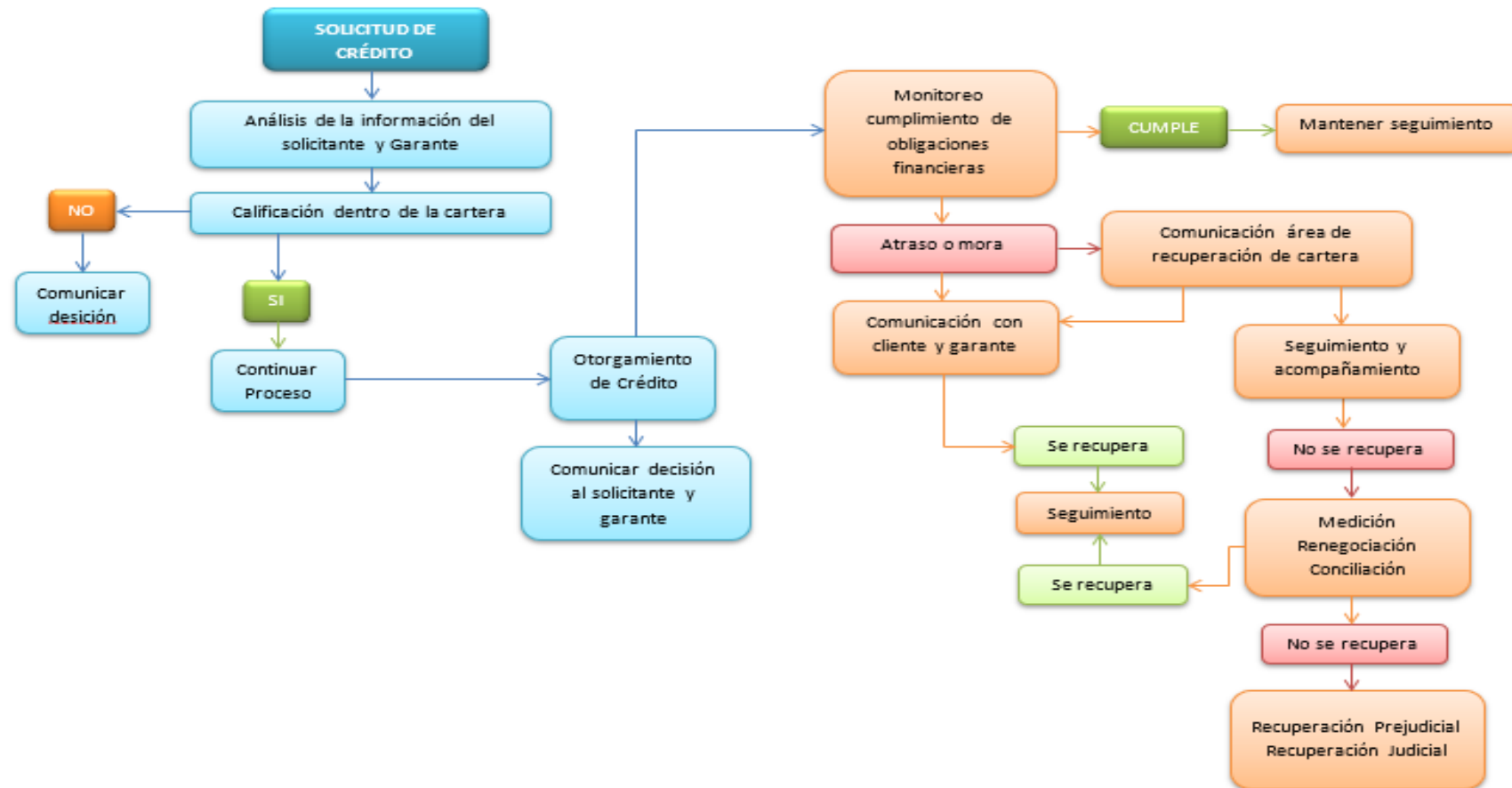
El presente procedimiento se diseñó en base a los resultados de la información analizada previamente, se utilizó el *Balance Scorecard* (Anaya-García, & Rodríguez-Soriano, 2018) para determinar elementos importantes como son el mapa estratégico y el tablero de control con logros a esperar por la aplicación del procedimiento en los 3 años posteriores su aplicación.

El diseño del procedimiento se centró en 3 áreas fundamentales, que fueron en las que mayor deficiencia y margen de mejora fueron identificadas: la primera de ellas se relacionó con los elementos organizativos del proceso de recuperación de cartera; la segunda se relacionó con las acciones a realizar para la implementación del procedimiento diseñado y por último el monitoreo, seguimiento y evaluación del procedimiento.

Etapa 1. Elementos organizativos

En este sentido el principal elemento modificado se basa en la propuesta de un flujograma para el área de recuperación de la cartera (figura 7). Este flujograma tiene como finalidad conectar todos los procesos que se realizan con la cartera, desde el otorgamiento de créditos hasta su recuperación y acciones de seguimiento; con su aplicación se podrá, además de tener un orden lógico, optimizar tiempo y recursos que incrementas gastos.

Figura 9. Flujograma general de recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo



Fuente: elaboración propia

En este flujograma se identifican tres partes fundamentales; la primera de ella relacionada con el proceso de otorgamiento del crédito, la segunda con el monitoreo y seguimiento de los elementos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones financieras del socio y la tercera y última parte que se orienta directamente a la recuperación de la cartera en mora o vencida.

En la primera etapa, otorgamiento del crédito, se deben seguir los siguientes pasos o acciones a ejecutar, pueden añadirse otras acciones en dependencia de casos o situaciones específicas.

- Recepción de solicitud de crédito.
- Revisión y verificación de documentación del solicitante y garante.
- Definir compromisos y responsabilidades del solicitante y garante.
- Definir estrategias de pago, comunicación y visitas al solicitante y garante.
- Establecer estrategia de retroalimentación al garante sobre el estado de incumplimiento o cumplimiento de los compromisos financieros del solicitante.

En la figura 10 se muestra un flujograma de acciones a implementar durante esta primera etapa.

Figura 10. Flujograma de la etapa de otorgamiento de crédito



Fuente: elaboración propia

Durante la etapa de monitoreo y seguimiento de los elementos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones financieras del socio es importante tener en cuenta que se realizaran acciones preventivas que puedan servir como recordatorio al socio y garante sobre el estado del cumplimiento de las obligaciones financieras que tiene; es importante recordar, anticipar situaciones, identificar riesgos y ofrecer posibles soluciones a la situación presentada.

Durante esta etapa el gestor de la COAC deberá realizar las siguientes acciones:

- Conformar expediente individual (físico o digital) de cada caso.
- Informe trimestral a gerente de recuperación sobre los clientes en mora o vencidos.
- Comunicación trimestral (correo electrónico, vía telefónica o escrita) a cliente y garante sobre el estado de cumplimiento de las obligaciones financieras del cliente.
- Comunicación mensual (correo electrónico, vía telefónica o escrita) a cliente y garante sobre el estado de cumplimiento de las obligaciones financieras del cliente en mora.
- Entrevista personal con cada cliente con más de 30 días en mora y su garante previa cita escrita o utilización de canales digitales.
- Establecer convenios de pagos con clientes en mora.
- Refinanciar montos en mora o vencidos estableciendo plazos y montos previo acuerdo con cliente.

Durante esta etapa es fundamental mantener un contacto directo con el cliente en mora, permite ir buscando posibles soluciones para el pago de la mora; de esta forma se evita que el cliente se siga atrasando y que entre dentro de la cartera vencida.

La renegociación es un elemento crucial en esta etapa, puede estar dada por renegociar la deuda actual u otras opciones dentro de las que se incluyen el otorgamiento de un nuevo crédito que permita solventar el saldo pendiente y reprogramar la forma de pago a ese momento. La negociación es el arte de

convencer al cliente de que puede cumplir con las obligaciones pendientes y a su vez de buscar opciones viables para la recuperación del saldo, que en otras palabras es la recuperación de la cartera en mora.

Figura 11. Flujoograma de la etapa de monitoreo y seguimiento



Fuente: elaboración propia

La tercera etapa de esta fase es orientada a la recuperación propiamente dicho de la cartera ya vencida; es la expresión de del fracaso de la etapa previa, expone que las acciones implementadas durante la etapa de monitoreo no fueron suficientes para que el cliente logara recuperar el saldo atrasado; ya no se considera como en mora, porque pasa a ser cartera vencida.

Durante esta etapa cobra singular importancia los elementos relacionados con la comunicación con el cliente y su garante, así como acciones encaminadas a la recuperación de los saldos o cuotas atrasadas Resulta fundamental establecer un clima favorable con el cliente en pos de buscar alternativas que favorezcan el pago pendiente en la medida de las posibilidades económicas del cliente; puede jugar un papel fundamental en este sentido la renegociación de saldos y la

aplicación de algunos incentivos en forma de estímulo por el cumplimiento de metas o compromisos trazados previamente.

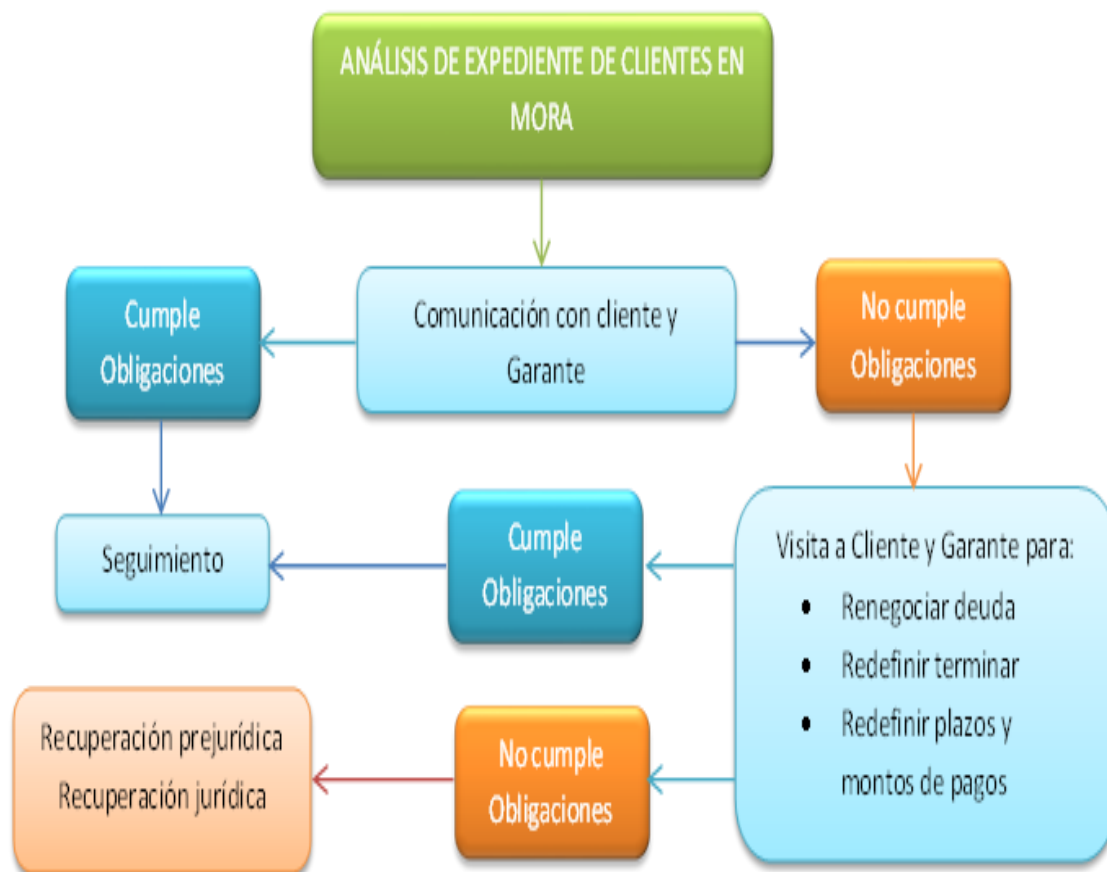
Dentro de las acciones que se pueden implementar en esta etapa destacan:

- Informe mensual a gerente de recuperación sobre resultado de las acciones implementadas en casa caso.
- Balance trimestral del estado de cartera, incluir índice de morosidad, cuantas por cobrar e intereses por cobrar.
- Comunicación mensual (correo electrónico, vía telefónica o escrita) a cliente y garante sobre el estado de cumplimiento de las obligaciones financieras del cliente.
- Entrevista personal con cada cliente con más de 60 días en mora y su garante previa cita escrita o utilización de canales digitales.
- Establecer convenios de pagos con clientes en mora.
- Refinanciar montos en mora o vencidos estableciendo plazos y montos previo acuerdo con cliente.
- Establecer renegociaciones en base a estímulos o prórrogas con intereses bajos para fomentar el cumplimiento de los saldos pendientes.
- Definir los parámetros establecidos para las fases de recuperación prejudicial y jurídica en el caso de los clientes con más de 60 y 90 días de mora respectivamente.
- Comunicar a los clientes y garantes las acciones que se realizarán en la fase prejudicial y jurídica en su contra por el incumplimiento de sus obligaciones financieras para con la COAC Jardín Azuayo.
- Utilización de redes sociales con mensajes promocionales que estimulen el pago de cuotas vencidas.
- Utilización de redes sociales y otros canales de difusión con la finalidad de establecer campañas de educomunicación orientadas a concientizar a la población sobre la necesidad de cumplir sus obligaciones financieras y las ventajas y beneficios que no solo reporta para el cliente, sino también para la propia institución financiera.

- Utilizar los espacios disponibles para la socialización de actividades, ya sean digitales, escritos, radiales, televisivos o físicos para fomentar la responsabilidad financiera en la población.
- Mejorar los spots publicitarios que se utilizan en la COAC Jardín Azuayo, incluyendo mensajes orientados a la estimulación de la recuperación de la cartera mediante el pago de los atrasos o la búsqueda de soluciones alternativas para la reanudación de pagos pendientes.

En la figura 12 se muestra un flujograma que establece la prioridad y orden de las acciones a implementar durante esta etapa.

Figura 12. Flujograma de la etapa de recuperación

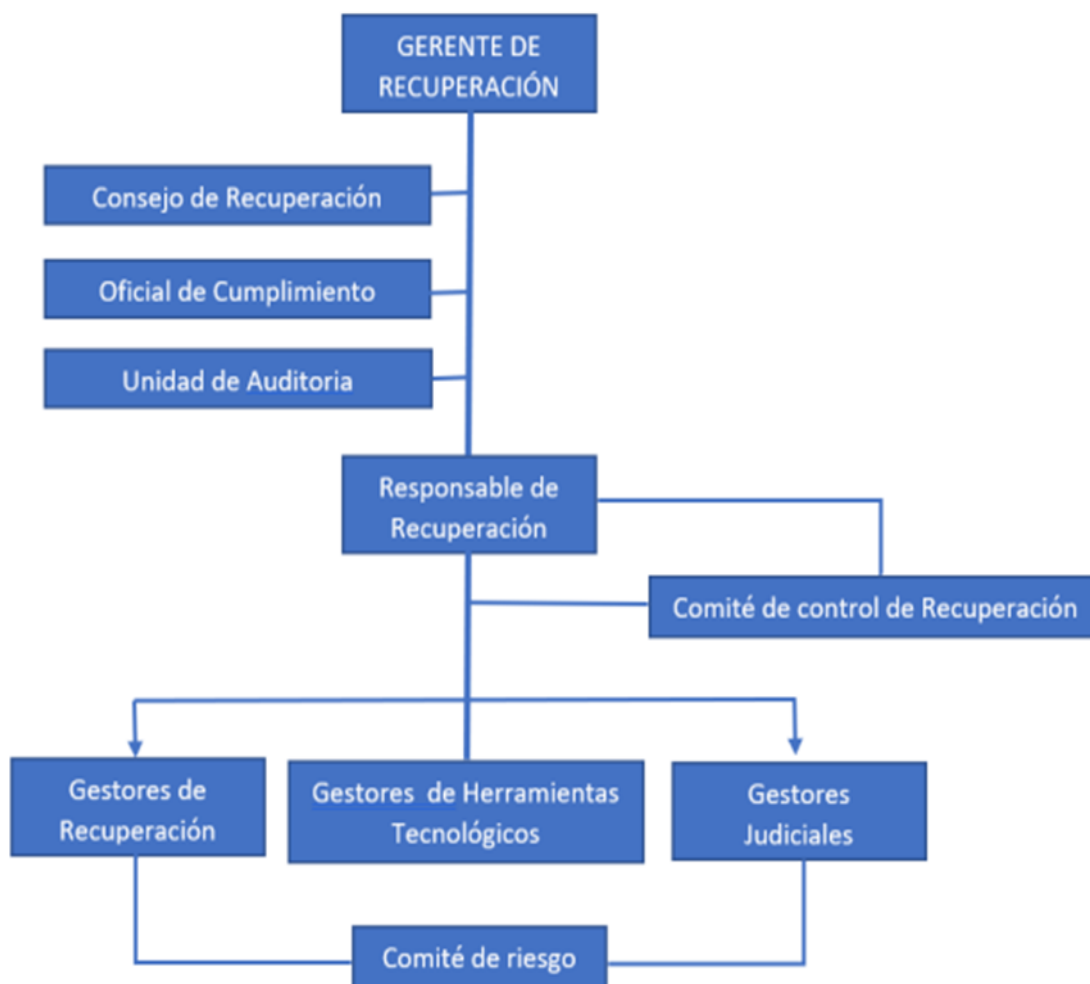


Fuente: elaboración propia

Uno de los elementos fundamentales en esta etapa es contar con un departamento o área que se encargue únicamente de los elementos relacionados con la recuperación de la cartera. En este sentido se propone la

creación del departamento, este es uno de las deficiencias identificadas. La figura 13 muestra el organigrama que se propone para el departamento o área de recuperación de la cartera.

Figura 13. Organigrama del departamento de recuperación de la cartera



Fuente: elaboración propia

Definir acciones y responsabilidades es vital para poder tener resultados satisfactorios. También es necesario preparar al personal, especialmente a los gestores de recuperación que son los que cargan con el peso del éxito o fracaso del proceso de recuperación de la cartera; es necesario tener en cuenta la estabilidad en el puesto; los resultados en materia financiera no suceden de forma rápida, son la expresión de un trabajo constante y que demanda paciencia en muchos casos; por lo tanto, no es aconsejable que se proceda a la sustitución

de los gestores en periodos cortos de tiempo por falta de resultados; deben utilizarse otros puntos de evaluación que no solo estén representados en el monto de valores recuperados, sino también en la calidad de la gestión realizada y en la calidez con que se realice la misma.

Etapa 2. Implementación del procedimiento diseñado

La implementación del procedimiento diseñado es una necesidad imperante para poder recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo; de ello depende la mitigación de la situación de liquidez de la COAC y mantener un crecimiento y desarrollo sostenido y sostenible.

Una vez entregado el procedimiento debe ser discutidos con las autoridades, las cuales deben de cumplir algunos elementos incluidos en el procedimiento como son la creación del departamento de recuperación de cartera, así como la definición de medios tecnológicos y su sustentabilidad que son necesario para poder implementar las acciones incluidas en el documento.

También es necesario que se definan adecuadamente los procedimientos de análisis de la cartera y otorgamiento de créditos; estos elementos son el punto de partida para tener una cartera confiable y a su vez disminuir el índice de morosidad y el total de cartera en mora y vencida.

Después de solventados estos elementos debe hacerse una socialización con los trabajadores de la COAC, para que todos conozcan las acciones que se van a implementar y las posibles soluciones que se pondrán a elección de los clientes en mora o con créditos vencidos. La socialización con los trabajadores es importante, de la masa de trabajadores pueden ser aportados criterios, soluciones u opiniones que enriquezcan el documento presentado.

También debe realizarse un proceso de socialización a los clientes que puede realizarse a través de medios digitales, carteleras, folletos, pegatinas, etc. que expongan los principales elementos del procedimiento; adicionalmente se

pueden hacer jornadas de difusión radial o televisiva en dependencia de la disponibilidad y factibilidad para realizarlas.

Por último, debe implementarse el procedimiento en toda su expresión a los nuevos créditos que se incorporen; los ya existentes, pueden ser incluidos en las distintas etapas del procedimiento. Es importante que durante esta etapa la administración sea responsable de la preparación del personal y de la colocación o disponibilidad de los recursos que sean necesarios para su implementación inicial y posterior seguimiento, monitoreo y evaluación, que constituye la tercera etapa.

Etapa 3. Monitoreo, seguimiento y evaluación del procedimiento

Esta etapa es de suma importancia, incluye acciones que se relacionan directamente con el monitoreo, el seguimiento y la evaluación del procedimiento; por lo tanto, debe ser asumida de manera independiente e individualizada cada uno de sus componentes.

El procedimiento diseñado se estima para una aplicación de 3 años; teniendo en cuenta que, según la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, durante este periodo deben mantenerse sin grandes fluctuaciones las condiciones económicas actuales; de ahí que, posterior a este periodo, debería hacerse una nueva reevaluación de su contenido; sin embargo, esta situación no descarta la corrección, eliminación o adición a los contenidos actuales del procedimiento que pudieran estar motivadas por situaciones puntuales que puedan presentarse durante este periodo.

En relación al monitoreo de los elementos contendientes del procedimiento, debe realizarse de forma sistemática, la periodicidad con que se realizará el mismo será definida por las autoridades de la COAC Jardín Azuayo; pero se considera necesario que debe realizar un resumen semanal o quincenal sobre el cumplimiento de las actividades planificadas y un monitoreo mensual de los

avances logrados, cumplimiento de metas trazadas o de las insatisfacciones del periodo analizado.

De esta manera se emiten las siguientes recomendaciones a tener en cuenta en relación con el monitoreo del procedimiento de recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo.

- Establecer un sistema de monitoreo que puede fragmentarse en distintas formas en relación las actividades que se estén monitoreando; de esta forma puede existir un monitoreo semanal o quincenal por parte del responsable o jefe del área de recuperación, pero mensual o bimensual por parte de la cúpula administrativa de la COAC Jardín Azuayo.
- Estimular a los clientes que reactiven la recuperación de saldos pendientes; pudiendo adjudicarse plazos de gracias u otros inventivos que permitan consolidar su intención de pago de saldos vencidos.
- Socializar los resultados del proceso de recuperación de cartera en las asambleas o reuniones de socios y trabajadores.
- Definir métricas estadísticas que permitan identificar avances, retrocesos, estancamientos o tendencias en cuanto al proceso de recuperación de la cartera se refiere.
- Realizar un levantamiento periódico de las acciones realizadas, identificando puntos de avance, retroceso o estancamiento que puedan poner en riesgo los resultados del proceso de recuperación de la cartera.
- Monitorear los distintos espacios que dispone la COAC Jardín Azuayo para hacer actividades de promoción de elementos relacionados con la necesidad e importancia, personal y empresarial, que tiene el hecho de recuperar la cartera de la COAC.

El seguimiento es otro de los elementos importantes que influyen en el fracaso o éxito del procedimiento diseñado. Es necesario seguir cada una de las acciones implementadas; el éxito no está determinado por el volumen de acciones que se implementen, sino por el seguimiento que se les realice; es mejor.

Se obtendrá un mejor resultado si se aplican las medidas necesarias y se les ofrece un adecuado seguimiento que, si se aplican muchas medidas, pero no se realiza seguimiento de las mismas. Al igual que en el monitoreo, el seguimiento tiene dentro de sus objetivos valoración general de los avances del proceso y la identificación de problemas que se pueden estar suscitando; sin embargo, se diferencia del monitoreo en que el seguimiento permite identificar precozmente errores en la ejecución propiamente dicha de la actividad; de esta forma se puede corregir y proceder de manera correcta con la acción en cuestión.

Con respecto a la evaluación se recomiendan las siguientes acciones:

- Revisar el contenido de los mensajes publicitarios, spots, folletos, carteles u otros elementos que se utilicen para socializar los mensajes relacionados con la necesidad e importancia de la recuperación de la cartera.
- Definir con los administrativos de la COAC los posibles estímulos que pueden entregarse a los clientes que comienzan nuevamente con el pago de sus obligaciones financieras después de estar en mora por tiempos mayores de 30, 60 o 90 días.
- Supervisar, por parte del responsable o jefe del área de monitoreo, los elementos relacionados con la comunicación que se mantiene con los deudores y sus garantes. Incluye el texto del mensaje, la vía utilizada, la periodicidad de comunicación.

De esta forma se podrá garantizar que cada acción que se realice se haga de forma correcta y con la periodicidad correcta; solo de esta forma se podrá obtener resultados satisfactorios.

Todo procedimiento que se diseña y posteriormente se implementa lleva consigo una fase o proceso o mecanismo de evaluación; durante ella se evalúan los resultados y se interpreta cuan ventajoso haya sido su implementación en cuanto al cumplimiento de las metas que se proponen; en este caso, la evaluación de los resultados se basará en los resultados del Balance *Scorecard* de la COAC

Jardín Azuayo; a partir de su aplicación se pudo plasmar, en la tabla 10, el mapa estratégico que orienta los objetivos, metas indicadores e iniciativas en los que se basa el procedimiento de recuperación de la cartera de la COAC.

Tabla 10. Mapa estratégico de la COAC Jardín Azuayo según aplicación del Balance Scorecard, en relación a la recuperación de la cartera.

Objetivo	Meta	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva financiera Disminuir índice de morosidad	Disminuir en un 30 % el índice de morosidad actual durante los 3 años posteriores a la implementación del procedimiento	Estados financieros	Implementar el procedimiento de recuperación de la cartera basado en la implementación y perfeccionamiento de políticas para la adjudicación y manejo de cobro de los productos de la cartera.
Perspectiva del cliente Aumentar la cartera bruta	Aumentar en un 15 % la cartera bruta actual en los próximos 3 años	Balance financiero	Optimizar tasas de interés y plazos de pagos para los microcréditos
Perspectiva de los procesos internos Optimizar el proceso de adjudicación y cobro de créditos y otros servicios mediante canales digitales	Transferir, al menos, el 30 % de las adjudicaciones y cobros de la cartera a los nuevos canales de venta en base a las tendencias actuales del mercado	Balance financiero	Implementar estrategias de telemarketing, uso de redes sociales, canales de difusión y quiosco virtual, para facilitar el acceso a información y formas de pago.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento Contar con un departamento o área de recuperación de cartera que garantice el adecuado flujo de los procesos y acciones que se implementen en este sentido	Capacitar al 100 % de los analistas y gestores de cobros en cuanto a sus funciones y las nuevas acciones que incluye el procedimiento de recuperación de la cartera diseñado	Certificados de capacitación	Organizar y diseñar cursos internos de capacitación sobre problemas identificados en las auditorías in ternas. Implementar, en asociación con empresas de capacitación, cursos acreditados relacionados con el tema de recuperación de cartera.

Fuente: elaboración propia en base a resultados del Balance *Scorecard*

En este sentido también es necesario destacar aquellas acciones, factibles de monitorear, seguir y evaluar, como parte del plan de acción de área y objetivo propuesto dentro del procedimiento diseñado; estas acciones forman parte del procedimiento general, pero su evaluación permite tener una medida de en qué sentido se está actuando de forma correcta y los logros que se van adquiriendo (tabla 11).

Tabla 11. Acciones del plan de acción que permiten la evaluación del procedimiento de recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo.

Perspectiva	Objetivo	Acciones	Fecha de ejecución	Responsable
Perspectiva financiera	Disminuir índice de morosidad	Realizar un análisis profundo y pormenorizado de las solicitudes de créditos y microcréditos (anexo 4)	Permanente	Analista de crédito
		Realizar un seguimiento permanente al estado de pago y morosidad de la cartera	Permanente	
		Informe sobre estado de cumplimiento de obligaciones financieras de los clientes	Permanente	
		Definir incentivos para la cartera que se encuentre al día en el pago de sus obligaciones	3 meses	Dirección administrativa
		Monitoreo sistemático a clientes que forman parte de la cartera improductiva	Permanente	Jefe o responsable del área de recuperación de cartera. Analista de crédito. Gestor de recuperación
		Definir e implementar directrices para el refinanciamiento de deuda en el caso de clientes morosos.	3 meses	Dirección administrativa. Jefe o responsable de área de recuperación de cartera
Perspectiva del cliente	Aumentar cartera bruta (total).	Redefinir tasas de interés que resultan competitivas en base a las que presentan otras instituciones financieras similares	Permanente	Dirección administrativa
		Establecer políticas de flexibilidad relacionadas con los plazos de pago de las obligaciones financieras pendientes		
		Definir, establecer e implementar		

		<p>estrategias orientadas al reajuste de las tasas de interés en el caso de la cartera vencida, improductiva y en mora</p> <p>Tener en cuenta antigüedad de clientes e historial crediticio con la finalidad de aplicar posibles incentivos en el momento de otorgamiento de créditos y forma de pago de los mismos.</p> <p>Estimular la solicitud de microcréditos según resultados de estudio de factibilidad de la cartera.</p>		
Perspectiva de los procesos internos	Optimizar el proceso de adjudicación y cobro de créditos y otros servicios mediante canales digitales	Utilizar las TICs como herramienta para la creación de un canal digital de servicios que posibilite el intercambio ágil con el cliente, incluyendo la gestión de cobranza de saldos y cuotas pendientes	3 meses	Dirección administrativa
		Implementar opciones de solicitud, adjudicación y pago de cuotas mediante el canales digitales o servicios de preferencia orientados a la agilidad del proceso	3 meses	Jefe o responsable de área de recuperación de cartera. Analista de crédito. Gestor de recuperación
		Incentivar y consolidar la utilización de canales digitales para la realización de operaciones financieras generando agilidad	Permanente	Dirección administrativa

		y seguridad en estos trámites		
		Definir incentivos económicos, forma de descuentos, para los clientes que realicen sus operaciones financieras mediante el uso de los canales digitales.	3 meses	Dirección administrativa
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Contar con un departamento o área de recuperación de cartera que garantice el adecuado flujo de los procesos y acciones que se implementen en este sentido	Diseñar un plan de capacitación interna basado en las deficiencias identificadas en el Balance Scorecard	3 meses	Dirección administrativa
		Establecer convenio con empresas de capacitación externas para la coordinación y realización de cursos de educación continua en temas de interés para la institución financiera.	3 meses	
		Definir, como requisito indispensable para el cargo de gestor de recuperación y analista de crédito, la aprobación de cursos acreditados relacionados con esta área.	3 meses	
		Definir incentivos financieros en base a la calificación de gestores de recuperación y analistas de créditos y de los resultados de la gestión realizada en cada caso	6 meses	

Fuente: elaboración propia en base a resultados del Balance *Scorecard*

Además de la evaluación de estas acciones puntuales se hace necesario realizar una evaluación general de elementos relacionados con el cumplimiento de los objetivos específicos; para esto es necesario diseñar la planificación estratégica

para cada uno de los tres años que se prevé que dure la implementación y puesta en marcha del procedimiento de recuperación de la cartera diseñado.

En la tabla 12 se muestran los elementos relacionados con el cumplimiento estratégico de los objetivos planteado en base a los logros a obtener por cada año de implementación del proceso.

Tabla 12. Tablero de control con logros esperados para los próximos años según objetivos del Balance Scorecard

Objetivos y/o indicador	Resultados esperados		
	Año 1	Año 2	Año 3
Disminuir el índice de morosidad	Disminuido 10%	Disminuido 20%	Disminuido 30%
Aumentar la cartera bruta	Aumentada en 5%	Aumentada en 10%	Aumentada en 15%
Optimizar el proceso de adjudicación y cobro de créditos y otros servicios mediante canales digitales	Incorporado el 10%	Incorporado el 20%	Incorporado el 30%
Contar con un departamento o área de recuperación de cartera que garantice el adecuado flujo de los procesos y acciones que se implementen en este sentido	Calificado el 71,43%	Calificado el 85,71%	Calificado el 100%

Fuente: elaboración propia en base a resultados del Balance *Scorecard*

De esta forma se completa el proceso de evaluación que no solo incluye los elementos relacionados con los objetivos propuestos y sus principales acciones. Sino que facilita el análisis de logros a corto, mediano y largo plazo para ir evidenciando los progresos que se alcancen.

Esta evaluación será el resultado de los procesos de monitoreo y seguimiento antes mencionados que permitirán identificar, en cada caso específico (acción), su adecuada implementación. Como se puede apreciar, durante esta etapa o fase (monitoreo, seguimiento e implementación), la gestión administrativa juega un papel fundamental no solo en la toma de decisiones, sino en la voluntad de implementación del procedimiento y en la gestión y aporte de recursos tangibles y no tangibles que posibiliten el éxito del procedimiento.

Si bien es cierto que los trabajadores y socios serán los máximos exponentes en la implementación del procedimiento; la gestión administrativa será vital en la consecución de resultados; de esta forma se evidenciará que la recuperación de

la cartera, la disminución del índice de morosidad y el mejoramiento de la liquidez de la COAC Jardín Azuayo será posible lograrlo, pero con el trabajo mancomunado de todos los autores (administrativos, trabajadores y socios).

CONCLUSIONES

- Se realizó la sustentación teórica de los procedimientos empleados para la recuperación de cartera y la gestión de liquidez en instituciones financieras, haciendo énfasis en los mecanismos utilizados en la COAC Jardín Azuayo en el momento de realizar el estudio y comparándolos con otras investigaciones similares.
- Se identificó que el mecanismo utilizado es similar al de otras instituciones del sector, como también lo son los problemas de liquidez y el aumento sostenido en los últimos años del índice de morosidad, los cuales se relacionan directamente con la situación económica existente en el país y con dificultades inherentes al mecanismo de gestión utilizado.
- Durante el proceso de diseño del procedimiento se identificaron los problemas que afectan la liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Ltda. Zona Norte.
- Se evidenció dificultades relacionadas con el flujograma general de área de créditos y principalmente con lo relacionado a la recuperación de la cartera. Existían dificultades en cuanto al procedimiento de contacto y comunicación con los socios en mora y sus garantes como entes responsables.
- Se pudo comprobar la no existencia de un procedimiento adecuado de acciones para potencializar la recuperación de la cartera y la inestabilidad laboral del personal que realiza esta función dentro de la COAC. No existía un departamento que rectore y controle la función de recuperación de cartera, así como los procesos de control, socialización, seguimiento y evaluación de clientes en mora.
- Se diseñó un proceso de recuperación de cartera para la gestión de liquidez en la COAC Jardín Azuayo que consta de tres partes o componentes fundamentales. El primero de ellos orientados a la gestión

y cobranza de créditos otorgados, fundamentales; el segundo abarca los elementos relacionados con la implementación del procedimiento y como tercer componente se señalan los elementos relacionados con el monitoreo, seguimiento y evaluación de logros o resultados. En cada etapa o componente se hace alusión al objetivo y las medidas o acciones que se deben de aplicar, así como su metodología o procedimiento de aplicación. El diseño del procedimiento se realizó en base a los resultados del Balance *Scorecard* como herramienta para la identificación de deficiencias en cada una de las áreas vitales de la COAC Jardín Azuayo orientadas a la recuperación de su cartera.

RECOMENDACIONES

- Implementar el procedimiento diseñado como alternativa a la recuperación de la cartera para mejorar los problemas de liquidez de la COAC Jardín Azuayo Zona Norte, teniendo en cuenta las acciones a implementar en cada fase del mismo.
- Solicitar el apoyo de recursos humanos capacitados y recursos económicos que deben ser solventados, en su gran mayoría, por la dirección administrativa de la institución financiera
- Monitorear los resultados de la aplicación del procedimiento durante su proceso de implementación.
- Identificar falencias o elementos que deben ser incorporados o modificados; aumento de esta forma la resolutivez del procedimiento en función de los objetivos planteados y la problemática identificada.
- Tener pendiente, durante el proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación del procedimiento otras medidas factibles de implementar que contribuyan de manera favorable a la recuperación de la cartera, y de esta forma al mejoramiento de la liquidez de la COAC Jardín Azuayo.
- En base a los resultados obtenidos, analizar la generalización de la implementación del procedimiento a otras sucursales de la COAC Jardín Azuayo en el territorio primeramente y a nivel nacional más adelante.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Bombón, J. L. (2022). Las deficiencias normativas en la potestad de control de la superintendencia de economía popular y solidaria (Master's thesis). Recuperado de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/14534/1/UA-MMA-EAC-007-2022.pdf>
- Altamirano, G. E. P., Sarango, A. F. H., Romo, H. E. M., Pérez, M. E. A., & Acuña, L. G. V. (2023). Cartera de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito: un estudio del efecto pandemia: Credit unions' loan portfolio: a study of the pandemic effect. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 2625-2638. Recuperado de <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/442>
- Álvarez Armijos, D. P., & Chuquisala Lumizaca, V. V. (2023). Análisis del impacto en la productividad del horario de atención del área operativa de la Cooperativa Jardín Azuayo en las agencias del cantón Cuenca. Tesis de Grado. Universidad Politécnica salesiana. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/26093>
- Anaya-García, A., & Rodríguez-Soriano, E. (2018). Balance Scorecard, herramienta de calidad en la Escuela de Medicina de la Universidad Justo Sierra. *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*, 21(2), 101-108. Recuperado en 19 de diciembre de 2020, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322018000200101&lng=es&tlng=
- Asobanca. (2023). Boletín Macroeconómico. Recuperado de <https://asobanca.org.ec/boletin-macroeconomico/>

- Arévalo, A.P.M., & Llanos, X.M.G. (2022). El covid-19, aliado de la morosidad financiera: impacto en las cooperativas de ahorro y crédito. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 6(43),116-126. Recuperado de <https://journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/526>
- Arias, M. (2017). El nivel de morosidad y las provincias de la cartera de crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Segmento 2. Tesis de Posgrado, Universidad Técnica de Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25230/1/T3981M.pdf>
- Avilés, P. A. V., Mejía, J. B. C., & Cisneros, G. A. (2022). Análisis de un sistema de gestión integral de monitoreo de nodos de Telecomunicaciones de la COAC Jardín Azuayo. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 595-608. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8637967>
- Banco mundial. (2019). Informe de la situación financiera en Ecuador. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bardales Tamani, M. A., & Díaz Cabrera, D. Y. (2022). Otorgamiento de créditos y el índice de morosidad en el BBVA Perú de la agencia Pucallpa, 2021. Tesis de Posgrado. Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/98830>
- Barces Mamani, C. L. (2022). Riesgo de mercado y riesgo de liquidez de las cajas municipales del Perú. Tesis de Posgrado. Universidad Privada de Tacna, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12969/2279>

- Bohórquez Camacho, F. R. (2022). Estrategias para optimizar procesos de gestión en la recuperación de cartera de la empresa de servicios públicos Empopamplona SAESP, municipio de Pamplona, Norte de Santander en el año 2021. Universidad de Pamplona, España. Recuperado de <http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/handle/20.500.12744/5088>
- Boscá, J. E., Doménech, R., Ferri, J., Pallardó, V., & Ulloa, C. (2022). Crisis y recuperación de la economía española tras dos años de COVID-19. *Estudios sobre la Economía Española*, 3(4),231-239. Recuperado <https://documentos.fedea.net/pubs/eee/2022/eee2022-03.pdf>
- Cachaga Herrera, P. & Romero Cuevas, J.M. (2020). Efecto asimétrico de la actividad económica en la liquidez del sistema financiero boliviano. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico*, (33), 181-211. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2074-47062020000100007&lng=es&tlng=
- Calderón, B., & Wilfredo, W. (2022). Segmentación de la cartera de clientes de una empresa textil del Perú en el año 2022. Tesis de Posgrado. Cybertesis. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/18595>
- Carrera Mendoza, D. N. (2023). El índice de morosidad y su influencia en la rentabilidad de MIBANCO, periodo 2018-2022. Tesis de Posgrado. Universidad Privada de Tacna, Perú. Recuperado de <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/3116>
- Chalén Suárez, R.A., & Flor Briones, G.V. (2018). Análisis del proceso tributario para el pago de obligaciones de Brain Box Solutions (tesis de maestría). Disponible en Repositorio Digital Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37321>

Cholota Moreta, G.A. (2018). Análisis del grado de absorción para la generación de estrategias financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, período 2016. Disponible en Repositorio Digital Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8545>

De La Hoz, E., Fontalvo, T.J., & Morelos, J. (2018). Design of Business Clusters in the Chemical Sector of Colombia through Multivariate Calculus. *Información tecnológica*, 29(4),197-204. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000400197>

de Miranda, J., & de Souza, L. (2016). Entre el adecuado tratamiento fiscal y el tratamiento fiscal privilegiado: una propuesta de inmunidad tributaria a las sociedades cooperativas en razón de la causa del cooperativismo. *Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo*, 3(50),161-176. Recuperado de: <http://baidc.revistas.deusto.es/article/view/1242>

Espín Andrade, M. A. (2023). Propuesta de mejora para la gestión de proceso de microcréditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas LTDA. Salinas–Ecuador 2022. Tesis de Posgrado. Instituto de Posgrado Newman. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12892/570>

Gallegos Robalino, D. M. (2022). La afectación de los derechos de los administrados del sistema de la economía popular y solidaria por el covid-19. Tesis de Posgrado. Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDES), Sede Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/15319>

- Garcés Chiriguay, J. L. (2023). Estimaciones del riesgo de liquidez de la Empresa Kineletec SA ubicada en Guayaquil en el periodo 2022. Tesis de Grado. Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15203>
- Garzón Campos, M.A., Ahmed Radwan, A.R., & Peñaherrera Melo, J.M. (2018). El sistema tributario y su impacto en la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*,5(1), Recuperado de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/873>
- Gómez García, S.L., Hinojosa Dueñas, G.A., & Leyva Ferreiro, G. (2018). Avances y experiencias del cooperativismo como tendencia: El caso de Ecuador. *Cofin Habana*, 12(2), 254-267. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200018&lng=es&tlng=es
- González Andrade, S., & Oliva Ayala, E.A. (2017). Análisis De La Vulnerabilidad Y Resiliencia Económica De Baja California En El Contexto De La Crisis Financiera Internacional. *Frontera Norte*, 29(58), 141-169. Recuperado de <https://doi.org/10.17428/Rfn.V29i58.536>
- González, A.L., Chiliquinga, V.E.M., & Vargas, M.D.C.A. (2023). Análisis del sabotaje de la Economía Social y de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (62), 109-136. Recuperado de <https://baidc.revistas.deusto.es/article/view/2604>
- González Duany, A. (2021). Methodology For The Evaluation Of The Liquidity Risk At The Credit Bank And Commerce. *Revista Estudios Del Desarrollo Social: Cuba Y América Latina*,9(1),e16. Recuperado de http://Scielo.Sld.Cu/Scielo.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S2308-01322021000100016&Lng=Es&Tlng=En

- Guaquipana Bayes, E. R. (2023). La cultura organizacional para el mejoramiento de la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda, cantón San Miguel, provincia Bolívar, año 2023. Tesis de Grado. Universidad Estatal de Bolívar, Tungurahua, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/5688>
- Lapo, M., Tello, M., & Mosquera, S. (2021). Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos. *Investigación Administrativa*, 50(127), 1–23. <https://doi.org/10.35426/IAV50N127.02>
- Macías Sornoza, E.A., & Loor Colamarco, I. (2022). Efectos de la pandemia por Covid-19 en cooperativas de ahorro y crédito: estudio de caso. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 366-382. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2022000200366&lng=es&tlng=es
- Munafo, C. (2019). La importancia de la gestión de datos y su impacto en el riesgo de crédito de instituciones financieras. *Revista de Investigación En Modelos Financieros*, 82(8), 25–38. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/RIMF/article/view/1603/2274>
- Mayorga Díaz, M.P., Espinosa Jaramillo, M.T., Guaigua Vizcaíno, M.E., & Capuz Guananga, L.M. (2021). La absorción de cooperativas bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe3), 00043. Recuperado de <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2724>
- Mendoza, A. C., & Vera, J. C. (2023). Gestión del riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesores, Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador 2019–2020. *Digital Publisher CEIT*, 8(3), 877-891. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124186>

Montesdeoca Yáñez, S. Y. (2023). Análisis de la afectación de la pandemia por COVID-19 a las organizaciones de economía popular y solidaria del cantón Putumayo. Tesis de Posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador Quito, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9346/1/T4102-MDIPD-Montesdeoca-Analisis.pdf>

Morales Castro, J. A., Espinosa Jiménez, P. M., & Rojas Ortega, M. (2022). Efecto de las variables macroeconómicas en los índices de morosidad de los bancos en México, durante el periodo COVID-19 versus el periodo previo (Effect of Macroeconomic Variables on Banks' Delinquency Rates in Mexico during COVID-19 Versus the Previous Period). *RAN-Revista Academia & Negocios*, 8(1). Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4018651

Moreno Fontela, J.L. (2017). Las relaciones entre los valores y principios cooperativos y los principios de la normativa cooperativa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 4(124),123-134. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=367/36752490006>

Mosso, M., & López, F. (2020). Causas económicas de morosidad en la cartera hipotecaria titulizada en México. *Análisis Económico*, 35(89), 215–238. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-66552020000200215&script=sci_arttext

Neira Altamirano, M. E. (2023). Evaluación financiera de los créditos de consumo y su influencia en la rentabilidad mediante el sistema DUPONT, de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 2 zona 3, periodo 2016-2021. Tesis de Grado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Chimborazo, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/18497>

- Nunura Aldana, M. J., & Llamo Irene, Y. R. (2022). Estrategias de cobranza para disminuir los índices de morosidad de la entidad financiera Edpyme Alternativa-agencia Olmos, 2019. Tesis de Posgrado. Universidad señor del Sipán, Perú. Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9430>
- Núñez López, D. D. L. A. (2022). Riesgo de liquidez del sector cooperativo, segmento 2 de Ambato: Un estudio analítico. Tesis de Grado. Universidad Técnica de Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/36248>
- Orellana Gutiérrez, P. A., & Paute Domínguez, M. M. (2023). Propuesta de mejora para la gestión de recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Ltda. Ltda., Agencia Ricaurte, Cuenca, Ecuador 2022. Tesis de Posgrado. Escuela de posgrado Newman, Ecuador. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12892/643>
- Ortega Castro, J.C., Quevedo Sacoto, A.S., Saltos Bernal, G.V., & Illescas Peña, J.F. (2023). Educación digital, blockchain y su influencia sobre la economía popular y solidaria. *Conrado*, 19(90), 252-259. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442023000100252&lng=es&tlng=es
- Ozili, P. K. (2019). Bank loan loss provisions, risk-taking and bank intangibles. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 9(1), 21-39. <https://doi.org/10.1504/AAJFA.2019.096910> DOI: <https://doi.org/10.1504/AAJFA.2019.096910>

- Paguay Quiroz, M.A. (2019). Evaluación a la gestión de la cartera vencida de almacenes Jácome, Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018. Tesis de grado. Escuela Superior politécnica de Chimborazo, Riobamba, Chimborazo, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/13463/1/82T01013.pdf>
- Pariona Rojas, D. D., & Salvador Zapata, Y. (2022). Evaluación Financiera y Otorgamiento de Créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2018.
- Pedroza, M., Quintero, W., & Arevole, J. (2019). Riesgo de cartera: Una aplicación en el sector cooperativo. *Espacios*,40(27),18. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n27/a19v40n27p18.pdf>
- Peralta, S.D.G., Castillo, A.L.P., & Bellorín, M.U.M. (2021). Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, SA de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, (38), 149-165. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8845385>
- Perdomo Vargas, E. A., & Ríos Méndez, M. J. (2023). Diseño de estrategia para el mejoramiento y funcionamiento del área de cartera en la empresa Litoguia SAS. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/52872>
- Proaño Altamirano, G. E., Haro Sarango, A. F., Meléndez Romo, H. E., Arcos Pérez, M. E., & Vásquez Acuña, L. G. (2023). Cartera de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito: un estudio del efecto pandemia: Credit unions' loan portfolio: a study of the pandemic effect. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 2625–2638. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.442>

Rada Pazmiño, J. L. (2023). Impacto de la pandemia COVID-19 en la cartera de crédito de las Cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Guayaquil. Años: 2020-2021. Tesis de Posgrado. Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/24873/1/UPS-GT004345.pdf>

Razo-Ascázubi, C.M., Armas-Heredia, I. R., & Basurto-Arauz, J. F. (2023). Análisis del índice de morosidad en la línea de microcrédito en la cooperativa de ahorros y crédito Andina Ltda., del cantón Latacunga, periodo 2020". REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA, 10(01). Recuperado de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/2920>

Rébora, M. A. (2022). Impacto de la crisis financiera internacional sobre los países latinoamericanos. Tesis de Grado. Universidad Nacional de La Matanza, Argentina. Recuperado de <http://repositoriocyf.unlam.edu.ar/handle/123456789/971>

Rivera, D. C., & Ambrosi, A. E. M. (2023). Puntuación de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Ltda. mediante regresión logística. Revista Ñeque, 6(14), 71-83. Recuperado de <https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/133>

Romero López, K. E., & Arana Haro, F. A. (2022). Propuesta de valor en la gestión de cobranzas en la agencia Guayaquil–centro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Ltda.. Tesis de Grado. Universidad politécnica salesiana, Quito, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/21892>

Rubio Gutama, J. R. (2022). Propuesta metodológica de mejora en los procesos de recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Ltda. a efecto y transición de la pandemia. Tesis de Maestría. Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22973/1/UPS-CT010003.pdf>

Salinas, E. C. C., Moreno, L. E. P., Alvarado, F. Y. M., Ocampo, S. E. H., Vélez, M. J. P., & Castillo, G. D. P. S. (2023). Sostenibilidad financiera y quiebra de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, provincia El Oro. *Tesla Revista Científica*, 3(1), e176-e176. Recuperado de <https://tesla.puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/tesla/article/view/176>

Saltos Cruz, J.G., Mayorga Díaz, M.P., & Ruso Armada, F. (2016). La economía popular y solidaria: un estudio exploratorio del sistema en Ecuador con enfoque de control y fiscalización. *Cofin Habana*, 10(2), 55-75. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200003&lng=es&tlng=pt

Sánchez Tobar, A.M., Ortega Gavilánez, E.B., Rivera Badillo, P.L., & Moya Pinta, D.A. (2022). De una Economía Popular y Solidaria rumbo a una Economía Social y Comunitaria: Ecuador como caso de estudio. *Revista Economía y Política*, (36), 113-138. Recuperado en 17 de diciembre de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752022000200113&lng=es&tlng=es

Soliz Robalino, P. G. (2022). El comportamiento organización y su incidencia en el crecimiento de la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Ltda.. Tesis de Grado. Universidad Técnica de Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/35466/1/702%20O.E..pdf>

Sosa, M., Ortiz, E., & Cabello, A. (2017). Crisis Financiera Global Y Su Impacto En La Dinámica Bursátil Europea y Americana. *Revista Mexicana De Economía Y Finanzas*, 12(3), 1-27. Recuperado de <https://doi.org/10.21919/remef.v12i3.94>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA). (2018). Índice de Morosidad. Recuperado de https://www.Superintendencia.de.Economía.Popular.y.Solidaria.gob.ec/portfolio_page/el-sector-financiero-popular-y-solidario-ha-crecido-y-se-ha-fortalecido/

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA). (2023). Ekonegocios. Recuperado de <https://ekosnegocios.com/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA). (2023a). El Sector Financiero Popular y Solidario ha crecido y se ha fortalecido. Recuperado de https://www.Superintendencia.de.Economía.Popular.y.Solidaria.gob.ec/portfolio_page/el-sector-financiero-popular-y-solidario-ha-crecido-y-se-ha-fortalecido/

Tisalema Machado, T. L. (2023). Riesgo operacional de la cartera de crédito y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Calvario Ltda. Tesis de Posgrado. Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/39872>

Toalombo-Villa, J. S., & Cárdenas-Pérez, A. (2023). Gestión de recaudación de cartera vencida y su incidencia en los resultados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Ambato Ltda. Agencia Tena. *Revista Publicando*, 10(39), 17-29. Recuperado de <https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2390>

- Tobar, A.M.S., Gavilánez, E.B.O., Badillo, P.L.R., & Pinta, D.A.M. (2022). De una Economía Popular y Solidaria rumbo a una Economía Social y Comunitaria: Ecuador como caso de estudio. *Revista Economía y Política*, (36), 79-96. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5711/571171872014/html/>
- Torres Cuba, J. M., Zapana Palomino, M. I., & Alarcon Serruto, K. (2022). Propuesta estratégica de gestión de cobranza para reducir el índice de morosidad Post Covid 19. Tesis de Grado. Universidad Peruana Unión, Perú. Recuperado de <http://200.121.226.32:8080/handle/20.500.12840/6108>
- Vallejo, D., Izurieta, M., Moncayo, Y., Pilaguano, J., & Ajitimbay, C. (2017). Políticas y estrategias para minimizar el índice de morosidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Riobamba. *Revista Online Observatorio de La Economía Latinoamericana*. Recuperado de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/minimizar-morosidad-credito.html>
- Vallejo, J., Torres, D., & Ochoa, J. (2021). Morosidad del sistema bancario producido por efectos de la pandemia. *ECA Sinergia*, 12(2), 17–24. Recuperado de https://doi.org/10.33936/ECA_SINERGIA.V12I2.2959
- Vásquez, M.M., & Orellana, M.M. (2023). La Liquidez en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Tiempos de Covid-19. Caso: Guayaquil-Ecuador. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(4), 323-333. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124360>
- Verick, S., Schmidt-Klau, D., & Lee, S. (2022). ¿Es realmente distinto esta vez? Impactos comparados de la crisis de la COVID-19 y de la crisis financiera mundial de 2008–2009 en los mercados de trabajo. *Revista Internacional del Trabajo*, 141(1), 141-167. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ilrs.12233>

Villegas Espín, C. D. (2022). Análisis de cartera de crédito y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Limitada periodos 2016 a 2020, para la adecuada toma de decisiones. Tesis de Grado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/17626>

Viteri, G., & Avilés, C. (2022). Evaluación de Recursos Tecnológicos en la Banca Microempresarial de Machala para la concesión de créditos. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 22(33), 51–65. Recuperado de <https://doi.org/10.47189/RCCT.V22I33.511>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta orientada a los directivos de la COAC Jardín Azuayo

Yo, Kelly Ivana Castillo Valdiviezo, posgradista de la Maestría de Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros, estoy realizando un trabajo de investigación titulado “**PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. LTDA.**” como requisito para obtener el título de Máster en Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros que otorga la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Para lograrlo solicitamos su apoyo respondiendo las siguientes preguntas que son necesarias para dar cumplimiento al objetivo de la investigación. Se garantiza que toda la información brindada será estrictamente confidencial y solo será utilizada con fines investigativos

Fecha:

A. Características generales

1.- ¿Cuál es su edad? _____

2.- ¿Cuál es su sexo?

(1) Masculino _____

(2) Femenino _____

3.- ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde que usted comenzó a trabajar en la COAC Jardín Azuayo?

(1) Menos de 1 año _____

(2) Entre 1 y 3 años _____

(3) Más de 3 años _____

B. Sobre la cartera vencida y morosidad**4.-¿Considera usted que es necesario recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo?**

- (1) Totalmente de acuerdo_____
- (2) De acuerdo_____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo_____
- (4) En desacuerdo_____
- (5) Totalmente en desacuerdo_____

5.-¿Considera usted que el índice de morosidad actual ejerce una influencia negativa sobre la liquidez de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo_____
- (2) De acuerdo_____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo_____
- (4) En desacuerdo_____
- (5) Totalmente en desacuerdo_____

6.- ¿Considera usted que el índice de morosidad actual ejerce una influencia negativa sobre el crecimiento y desarrollo de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo_____
- (2) De acuerdo_____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo_____
- (4) En desacuerdo_____
- (5) Totalmente en desacuerdo_____

7.- ¿Considera usted que son eficientes las acciones que se llevan a cabo para recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo_____
- (2) De acuerdo_____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo_____
- (4) En desacuerdo_____
- (5) Totalmente en desacuerdo_____

8.- ¿Considera usted que es necesario diseñar un procedimiento para la recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo _____
- (2) De acuerdo _____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- (4) En desacuerdo _____
- (5) Totalmente en desacuerdo _____

Gracias por sus respuestas

Anexo 2. Encuesta dirigida a los trabajadores de la COAC Jardín Azuayo

Yo, Kelly Ivana Castillo Valdiviezo, posgradista de la Maestría de Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros, estoy realizando un trabajo de investigación titulado "**PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. LTDA.**" como requisito para obtener el título de Máster en Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros que otorga la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Para lograrlo solicitamos su apoyo respondiendo las siguientes preguntas que son necesarias para dar cumplimiento al objetivo de la investigación. Se garantiza que toda la información brindada será estrictamente confidencial y solo será utilizada con fines investigativos

Fecha:**A. Características generales****1.- ¿Cuál es su edad? _____****2.- ¿Cuál es su sexo?**

(1) Masculino _____

(2) Femenino _____

3.- ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde que usted comenzó a trabajar en la COAC Jardín Azuayo?

(1) Menos de 1 año _____

(2) Entre 1 y 3 años _____

(3) Más de 3 años _____

4.- ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación para ser analista de crédito y trabajar con la cantera?

(1) Si _____

(2) No _____

B. Sobre la cartera vencida y morosidad**5.-¿Considera usted que es necesario recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo?**

- (1) Totalmente de acuerdo_____
- (2) De acuerdo_____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo_____
- (4) En desacuerdo_____
- (5) Totalmente en desacuerdo_____

6.-¿Considera usted que el índice de morosidad actual ejerce una influencia negativa sobre la liquidez de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo_____
- (2) De acuerdo_____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo_____
- (4) En desacuerdo_____
- (5) Totalmente en desacuerdo_____

7.- ¿Considera usted que el índice de morosidad actual ejerce una influencia negativa sobre el crecimiento y desarrollo de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo_____
- (2) De acuerdo_____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo_____
- (4) En desacuerdo_____
- (5) Totalmente en desacuerdo_____

8.- ¿Considera usted que son eficientes las acciones que se llevan a cabo para recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo_____
- (2) De acuerdo_____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo_____
- (4) En desacuerdo_____
- (5) Totalmente en desacuerdo_____

9.- ¿Considera usted que es necesario diseñar un procedimiento para la recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo _____
- (2) De acuerdo _____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- (4) En desacuerdo _____
- (5) Totalmente en desacuerdo _____

Gracias por sus respuestas

Anexo 3. Encuesta dirigida a los socios de la COAC Jardín Azuayo

Yo, Kelly Ivana Castillo Valdiviezo, posgradista de la Maestría de Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros, estoy realizando un trabajo de investigación titulado “**PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. LTDA.**” como requisito para obtener el título de Máster en Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros que otorga la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Para lograrlo solicitamos su apoyo respondiendo las siguientes preguntas que son necesarias para dar cumplimiento al objetivo de la investigación. Se garantiza que toda la información brindada será estrictamente confidencial y solo será utilizada con fines investigativos

Fecha:

A. Características generales

1.- ¿Cuál es su edad? _____

2.- ¿Cuál es su sexo?

(1) Masculino _____

(2) Femenino _____

3.- ¿Cuánto tiempo hace que usted disfruta de los servicios de la COAC Jardín Azuayo?

(1) Menos de 1 año _____

(2) Entre 1 y 3 años _____

(3) Más de 3 años _____

B. Sobre la cartera vencida y morosidad

4.-¿Considera usted que es necesario recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo?

(1) Totalmente de acuerdo _____

(2) De acuerdo _____

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____

(4) En desacuerdo _____

(5) Totalmente en desacuerdo _____

5.-¿Considera usted que el índice de morosidad actual ejerce una influencia negativa sobre la liquidez de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo _____
- (2) De acuerdo _____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- (4) En desacuerdo _____
- (5) Totalmente en desacuerdo _____

6.- ¿Considera usted que el índice de morosidad actual ejerce una influencia negativa sobre el crecimiento y desarrollo de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo _____
- (2) De acuerdo _____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- (4) En desacuerdo _____
- (5) Totalmente en desacuerdo _____

7.- ¿Considera usted que son eficientes las acciones que se llevan a cabo para recuperar la cartera de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo _____
- (2) De acuerdo _____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- (4) En desacuerdo _____
- (5) Totalmente en desacuerdo _____

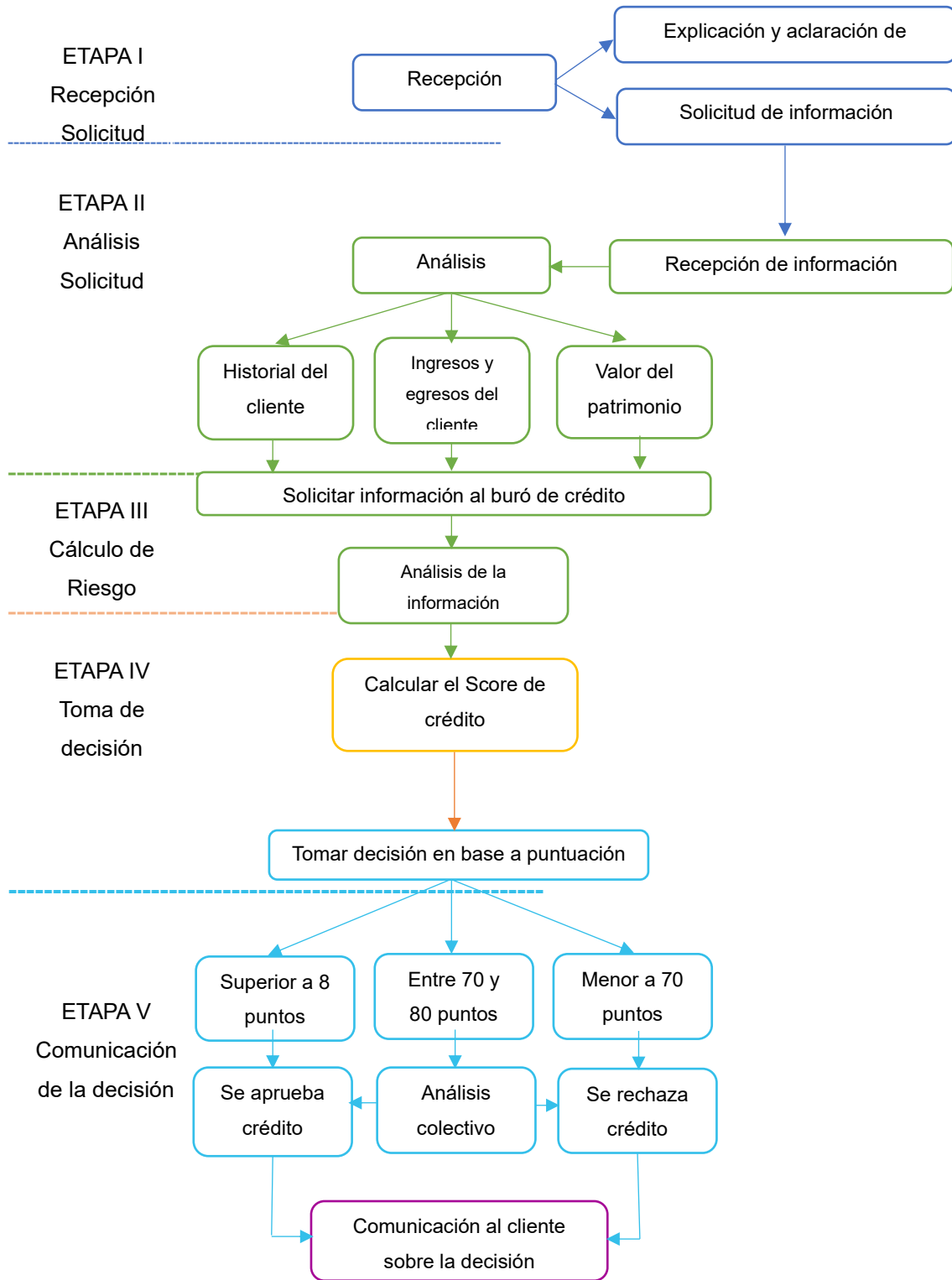
8.- ¿Considera usted que es necesario diseñar un procedimiento para la recuperación de la cartera de la COAC Jardín Azuayo?

- (1) Totalmente de acuerdo _____
- (2) De acuerdo _____
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- (4) En desacuerdo _____
- (5) Totalmente en desacuerdo _____

Gracias por sus respuestas

Anexo 4. Flujo de procesos para análisis de solicitudes de créditos y microcréditos.

Figura 4. Flujograma de procesos



Fuente: elaboración propia

Posibles políticas de crédito a incluir para minimizar el índice de morosidad.

- 1.- Definir políticas de cobranza clara y explicar a los clientes potenciales sobre las mismas. Se considera necesario definir desde el primer acercamiento con el cliente las políticas de cobranza y aclarar las dudas resultantes
- 2.- Segmentar a los clientes: se debe clasificar adecuadamente a los clientes en base al historial de pagos y su solvencia; esta clasificación ayuda a priorizar la atención. Adicionalmente permite identificar los clientes con mayor riesgo de morosidad para asignar recursos adicionales y realizar una gestión más efectiva.
- 3.- Ofrece descuentos por pagos anticipados: esta medida ejerce como medio de motivación para cumplir las obligaciones financieras a tiempo, mejorando, secundariamente el flujo de efectivo y disminuyendo el índice de morosidad general.
- 4.- Comunicación proactiva: es necesario mantener una comunicación permanente con los clientes que tengan pagos pendientes con la finalidad de conocer causas, buscar posibles soluciones y evitar malentendidos.
- 5.- Establecer procesos de recuperación: se deben establecer procesos que permitan la recuperación de pagos pendientes, estos deben ser escalonados, no dañan las relaciones comerciales y pueden aportar soluciones a los problemas presentados por los clientes.