



Ecuador – Septiembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## **ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LOS SEGMENTOS 4 Y 5 DEL SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO DEL ECUADOR**

Jorge David Cerón Gordón\*

[jorgeceron@uniandes.edu.ec](mailto:jorgeceron@uniandes.edu.ec)

Paula Nathaly Mera Barragán\*\*

[paumerabarragan@gmail.com](mailto:paumerabarragan@gmail.com)

Verónica Magdalena Llangarí Arellano\*\*\*

[verollangari@yahoo.es](mailto:verollangari@yahoo.es)

Danilo Fernando Fernández Vinuesa\*\*\*\*

[danilo.fernandez@esPOCH.edu.ec](mailto:danilo.fernandez@esPOCH.edu.ec)

Jenny Margoth Villamarin Padilla\*\*\*\*\*

[nyvillamarin@yahoo.es](mailto:nyvillamarin@yahoo.es)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge David Cerón Gordón, Paula Nathaly Mera Barragán, Verónica Magdalena Llangarí Arellano, Danilo Fernando Fernández Vinuesa y Jenny Margoth Villamarin Padilla (2017): "Estrategias de recuperación de cartera vencida en los segmentos 4 y 5 del sistema financiero popular y solidario del Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (septiembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/recuperacion-cartera-ecuador.html>

### **Resumen**

La ejecución de la siguiente investigación tiene como objetivo el diseño de un modelo de Plan de Acción en la recuperación de cartera vencida que permita disminuir el índice de morosidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el sistema financiero popular y solidario del Ecuador. Tomando en cuenta que el éxito de un plan de acción se basa en trabajar ordenadamente logrando la mejora continua de políticas, procedimientos y procesos de la organización.

Aplicando técnicas como la encuesta realizada a socios, entrevistas a responsables de los procesos en el departamento del área de crédito y cobranzas, y aplicación de análisis financiero para determinar la situación actual de las instituciones financieras solidarias donde se evidencia la no existencia de organización en cartera crediticia en base a la Ley de Economía Popular y Solidaria, las resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Entes Reguladores y los estatutos institucionales.

Las normas determinadas por los entes reguladores en el sistema financiero del país, permitirá hacer un seguimiento y evaluación del desempeño de las cooperativas y de sus sistemas de cobranza, de modo que la mejora continua sea parte de la cultura organizacional de las entidades financieras solidarias. De esta forma, el modelo de Plan de Acción propuesto se constituye en el marco de referencia sobre el cual podrán gestionarse e implementarse alternativas, acciones correctivas o proyectos de mejora, que le permitirán a las cooperativas de ahorro y crédito, potenciar sus fortalezas, suministrando al mismo tiempo un servicio que satisfaga totalmente las expectativas de socios, directivos y empleados.

\* Ing. Sistemas y computación, Lcdo. En Contabilidad y Auditoría, Magister en Administración de Empresas Programa Integral de Habilidad Múltiples, Diplomado en Tributación, Docente de las Escuelas de Administración , Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, Docente de las Escuelas de Administración y Contabilidad de la Universidad Uniandes, Docente de las Escuelas de Ingeniería industrial y Administración de la Universidad Indoamérica, Analista Tributario en el SRI, Consultor externo en temas Administrativos y tributarios.

\*\* Ing. En Contabilidad y Auditoría, Magíster en Gestión Financiera; Presidenta del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS, Analista Financiera y Administrativa de la Coordinación Zonal 3 de Gestión de Riesgos, Jefe Financiera del Consejo de la Judicatura de Tungurahua, Jefa del Balcón de Servicios del GAD Municipalidad de Ambato, Administradora del Centro de Negocios “Ficoa Park”.

\*\*\* Ingeniera de Empresas, Magíster en Dirección de Empresas Mención Proyectos, Administradora de las empresas Hentel Yánez Avalos Cía. Ltda. y la Empresa Planiredes Cía. Ltda., funcionaria del departamento de Adquisiciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, Consultora Asociada del Centro de Estudios para la Gestión Pública “CEGESPU”, Docente de la FADE - ESPOCH, Docente en la Facultad de Salud Pública, Escuela de Gastronomía de la ESPOCH.

\*\*\*\* Ingeniero de Empresas, Magister en Dirección de empresas, mención Proyectos; Docente de las Escuelas de Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas y Marketing de la FADE-ESPOCH, Docente de la Universidad Estatal de Bolívar, Docente de la Universidad de Postgrados del Estado, IAEN.

\*\*\*\*\* Doctora en Matemática, Magister en Matemática, Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Gestión de Transporte.

**Palabras clave:** PLAN DE ACCIÓN, CARTERA CREDITICIA, OPTIMIZACIÓN, RIESGOS FINANCIEROS, LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

## **Abstract**

The execution of the following research has the objective of designing a model of Action Plan in the recovery of past due loans that allows to reduce the delinquency rate of the Savings and Credit Cooperatives in the popular and solidary financial system of Ecuador. Taking into account that the success of an action plan is based on working orderly achieving continuous improvement of policies, procedures and processes of the organization.

Applying techniques such as the survey conducted to partners, interviews with process managers in the department of credit and collections, and application of financial analysis to determine the current situation of solidarity financial institutions where there is evidence of non-existence of organization in the portfolio Credit based on the Popular and Solidarity Economy Law, the resolutions of the Superintendency of Popular and Solidarity Economy, Regulatory Entities and the institutional statutes.

The rules determined by the regulators in the country's financial system will allow monitoring and evaluation of the performance of cooperatives and their collection systems, so that continuous improvement is part of the organizational culture of solidarity financial institutions. In this way, the proposed Plan of Action is a reference framework on which alternatives, corrective actions or improvement projects can be managed and implemented, which will allow savings and credit cooperatives to strengthen their strengths by providing at the same time a service that fully satisfies the expectations of partners, managers and employees.

**Keywords:** ACTION PLAN, CREDITAL PORTFOLIO, OPTIMIZATION, FINANCIAL RISKS, LAW OF PEOPLE'S ECONOMY AND SOLIDARITY.

## **1.- Introducción**

En diversos ámbitos las entidades que integran el sistema financiero ecuatoriano han reactivado al país desarrollando mediante los recursos financieros necesarios para que los sectores como el agropecuario, industrial, comercial e inclusive el sector de consumo puedan cumplir con su propósito.

La globalización de los mercados ha venido generando una mayor volatilidad de las variables macroeconómicas que ocasiona que las empresas en general presenten pérdidas considerables, lo que motiva el desarrollo continuo de nuevas técnicas de gestión del riesgo de crédito y la disminución de pérdidas por incumplimiento de deudas.

La Cooperativas de Ahorro y Crédito, al igual que otras instituciones del país, tienen que concentrar gran parte de su tiempo en trazar políticas que orienten de forma precisa cada una de sus actividades tendientes a asegurar el retorno del capital prestado al tiempo pactado, de tal forma que se cumpla lo planificado y responda a los intereses de sus directivos y socios en general.

Es así que para contribuir de alguna forma con las organizaciones pertenecientes al sistema financiero solidarios, se ha desarrollado este trabajo de investigación; donde se han definido los factores relacionados a la gestión del riesgo crediticio mediante herramientas y parámetros claves para poder enfrentar de la mejor manera la incertidumbre que depara el futuro del negocio, lo que favorecería de forma ventajosa el posicionamiento de las entidades financieras en su mercado cooperativista y según su nivel.

La presente investigación se ha desarrollado de manera sencilla y clara enmarcada de acuerdo con las disposiciones legales establecidas en las leyes del Ecuador, acogiendo a su vez a las políticas y reglamentos que rigen en las cooperativas de ahorro y crédito.

## **2.- Desarrollo**

### **El Cooperativismo**

Según (Rodas,H., 2017) en su libro cooperativismo, afirma:

El cooperativismo tiene enormes presiones legales, sociales, económicas para entrar en la lógica del capital, eficiencia y eficacia financiera, para mayor ganancia y acumulación de esta manera con el nombre de cooperativa en realidad se es sociedad de capitales, negocio de un grupo.

El cooperativismo socio-económico promueve la organización de las comunidades y grupos humanos para satisfacer sus necesidades e intereses, logrando el bien común.

### **Historia del Cooperativismo**

La historia del sistema cooperativo se remota a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades de carácter agropecuario, por ejemplo, en Latinoamérica, los ayllus de la cultura Inca que comprendió lo que ahora es Perú, Bolivia, Ecuador, parte de Chile y el Norte Argentino, como también, en las culturas del Norte de América como la azteca en México y las juntas en Costa Rica.

Estas manifestaciones tradicionales de la cooperación aún están vigentes en muchos países de América Latina y en el mundo, ya que este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades fueron determinadas para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo.

### **Importancia del Cooperativismo**

Según (SEPS, 2011) el cooperativismo es importante para los países desarrollados, pero puede serlo aún más para los que están en vías de desarrollo, aspectos de vivienda,

educación, alimentación, producción agrícola e industrial y créditos, pero hay que destacar desde el comienzo la idea de que la solución a todos es organizar cooperativas.

Pero hay que destacar desde el comienzo la idea de que la solución a todo es organizar cooperativas, la organización es solo el comienzo y las soluciones vendrán en la medida en que los cooperados se esfuercen. Si no se mantiene el trabajo conjunto la estructura puede terminar desapareciendo.

En otras naciones que no son estrictamente economías de régimen cooperativo el movimiento es muy importante como en Gran Bretaña y Suecia (Cooperativas Industriales), Alemania y Suecia (Cooperativas de Seguros), Austria (Cooperativas de Crédito), Australia, Nueva Zelanda, Canadá y Dinamarca (Cooperativas Agrícolas).

### **Las Cooperativas.**

Según (SEPS, 2011) define de la siguiente manera: Las cooperativas son sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

### **Clasificación de las Cooperativas.**

**Cooperativas de producción.** - Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

**Cooperativas de consumo.** - Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

**Cooperativas de vivienda.** - Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios.

**Cooperativas de ahorro y crédito.** - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

**Cooperativas de servicios.** - Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la

calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

En cada grupo, se pueden organizar diferentes clases de cooperativas.

### **Principios de las Cooperativas**

Los principios cooperativos son una serie de lineamientos generales por los que se rigen las cooperativas y constituyen la base filosófica del movimiento cooperativo.

La (SEPS, 2011) señala que las cooperativas, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales
- El comercio justo y consumo ético y responsable
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural
- La autogestión
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

### **Las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador**

Las primeras iniciativas de las cooperativas en el Ecuador se dieron con la formación de gremios como son artesanos, comerciantes, agricultores etc., y gracias a la formación e innovación se han implantado mecanismo para surgir nuevos planes de vida en unión con los ciudadanos y ciudadanas, que realizan transacciones, créditos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellos.

La primera cooperativa ecuatoriana fue fundada en el año 1910 en Guayaquil, con el nombre de “Compañía de Préstamos y Construcciones”. La siguiente llamada “Asistencia Social Protectora del Obrero” se inscribe en el Registro General de Cooperativas abierto por el Ministerio de Gobierno el 16 de septiembre de 1919. El 12 de enero de 1928, Isidro

Ahora aprueba los primeros estatutos que corresponden a la Cooperativa de Consumo de la Hermandad Ferroviaria Guayaquil - Quito, que abrió almacenes en la capital.

En Ecuador existen 3.932 cooperativas, de las cuales 1.045 son financieras clasificadas en cuatro segmentos.

### **Las Cooperativas se pueden distinguir por dos grupos:**

#### **De Línea Abierta**

Son aquellos que están formados por socios que viven y actúan en diversos lugares.

#### **De Línea Cerrada**

Son aquellos que su socio depende de una sola institución, laboran y participan.

### **Cartera de Valores**

Es una determinada combinación de activos financieros en los cuales se invierte. Una cartera de inversiones puede estar compuesta por una combinación de algunos instrumentos de renta fija y renta variable.

### **Capital de Endeudamiento**

Es la capacidad que tiene cualquier persona u entidad jurídica para adquirir recursos ajenos a un tipo de interés dado y hacer frente a su devolución en un período determinado

### **Crédito**

Es aquella obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. El crédito bancario (en términos más estrictos, apertura de crédito en cuenta corriente), es un contrato por el cual la Entidad Financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y sumándole una comisión según los plazos pactados.

### **El Índice de Morosidad**

Es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.

### **Importancia del índice de Morosidad**

Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente a la total cartera. Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de negocio.

#### **Tipos de Cartera Crediticia;**

##### **Cartera de Crédito Bruta.**

Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.

##### **Cartera de Crédito Neta.**

Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) deduciendo la provisión para créditos incobrables.

##### **Cartera Improductiva.**

Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses e ingresos.

##### **Morosidad.**

En la coyuntura económica actual la morosidad está a la orden del día y, con unas tasas inflacionistas de más del 3,5% y un Euribor de más del 4,5%, lo más probable es que lo siga siendo.

Sectores como la construcción, informática, textil o transporte forman parte de los sectores que más sufren las consecuencias de los morosos.

##### **Morosidad Bruta Total.**

Mide el número de veces que representan los créditos improductivos con respecto a la cartera de créditos menos provisiones.

Un menor valor de este índice, reflejan una mejor situación de la entidad.

$$\text{Morosidad Cartera} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

##### **Morosidad Cartera Comercial.**

Se compone por aquellas cuentas impagadas que surgen de las transacciones realizadas a crédito por el ente económico en el giro ordinario de sus negocios y en desarrollo de su objeto social.

$$\text{Morosidad Cartera Comercial} = \frac{\text{Cartera Improductiva Comercial}}{\text{Cartera Bruta Comercial}}$$



### **Morosidad Cartera Consumo.**

Es la compuesta por clientes de un banco que tienen créditos con esa finalidad. Por ejemplo, tarjetas de crédito o préstamos personales para comprar bienes (no casas). Se diferencia de la de créditos hipotecarios o préstamos para empresas, que no son de consumo.

$$\text{Morosidad Cartera Consumo} = \frac{\text{Cartera Improductiva Consumo}}{\text{Cartera Bruta Consumo}}$$

### **Morosidad Cartera de Microempresa.**

Aquí se registran los valores de las microempresas que han sido sujetas al proceso de refinanciación sujetas a las normas por la superintendencia de bancos

$$\text{Morosidad Cartera Microempresa} = \frac{\text{Cartera Improductiva Microempresa}}{\text{Cartera Bruta Microempresa}}$$

### **Plan**

Acción o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

### **Plan de Acción**

Según (Bekerman,A., 2016) Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

### **Importancia de un Plan de Acción.**

Según (Muñoz,M., 2014) Cuando necesitamos organizar nuestro trabajo y no sabemos por dónde empezar es recomendable hacer un plan de acción y así distribuir las actividades y optimizar nuestro tiempo, un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio y termino. Es recomendable revisarlo con tu jefe cada semana o cada quince días para saber el grado de avance y corregir las desviaciones al plan.

### **Recuperación de cartera.**

Según (Bolívar,E., 2012) La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

### **Tipos de Análisis;**

#### **Análisis vertical**

Según (Baena,D., 2010) explica: El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado y es de gran importancia en el momento de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa, de acuerdo con sus necesidades financieras (pasivo y patrimonio) y operativas.

#### **Desarrollo de análisis vertical**

Elegir la base y asignarle a ésta el 100%. En el estado de situación financiera se toma como bases el total de activos y la suma de pasivo y patrimonio. En el estado de resultados se utilizan como cifra base, las ventas netas o el total de ingresos tratándose de una cooperativa.

Calcular cuánto representa cada partida con relación a la base.

Para realizar este cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Cálculo del porcentaje integral} = \left( \frac{\text{Valor Parcial}}{\text{Valor Base}} \right) \times 100$$

#### **Análisis horizontal**

Según (Ortiz,H., 2006) “El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Este análisis es importante ya que permite evaluar la tendencia de cada una de las cuentas del estado de situación financiera o estado de resultados de un período a otro y, con base en dichas tendencias, se evalúa si la situación financiera del negocio es satisfactoria, permitiendo determinar si el comportamiento de la empresa en un período fue bueno, regular o malo.

#### **Desarrollo del método de análisis horizontal**

El análisis horizontal consiste en determinar las variaciones de un período a otro, de las diferentes cuentas que conforman los estados financieros. Según (Baena,D., 2010), estas variaciones se pueden expresarse en tres formas diferentes:

**Variación absoluta.** - Para determinar la variación absoluta (en moneda legal), se procede a determinar la diferencia entre el valor del período actual y el valor del período anterior. La fórmula sería:

**Cálculo del valor absoluto** = Valor período actual – Valor período anterior.

**Variación relativa.** - Para determinar la variación relativa (en porcentaje), se divide el valor del período actual por el valor del período anterior, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo en porcentaje. La fórmula sería:

$$\text{Cálculo del valor relativo} = \left[ \frac{\text{Valor Período Actual}}{\text{Valor Período Anterior}} - 1 \right] \times 100$$

**Variación en veces (razón).** - Para el cálculo de la variación a través de la razón, dado en veces, se divide el valor del período actual por el valor del período anterior. La fórmula es:

$$\text{Cálculo del valor de la razón} = \left[ \frac{\text{Valor Período Actual}}{\text{Valor Período Anterior}} \right]$$

Si el resultado de cálculo del valor de la razón es menor que 1 (<1), significa que la partida ha disminuido. Si el resultado es mayor que 1 (>1), significa que la partida ha aumentado. Y si el resultado es igual que 1 (=1), significa que no hay variación de la partida, es decir no ha aumentado ni ha disminuido.

### 3.- ANÁLISIS

#### Métodos

**Analítico.** - Método de proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio en cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, es decir se descompone los elementos de los procesos y estrategias innovadoras de ahorro y crédito en las cooperativas, estrategias que permitan mejorar la gestión de cobro de la organización.

**Deductivo.** - Parte de razonamientos generales para ir en busca de aplicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de las cooperativas, en especial en la construcción de estrategias

**Inductivo.** - Parten de hechos particulares de un plan operativo para llegar a conclusiones, estrategias cuya aplicación sea de carácter general y permitan el fin para el cual fueron creadas.

#### Técnicas de investigación

Las técnicas a utilizadas son las siguientes:

**Entrevistas.** - Con la puesta práctica de esta técnica adquiriremos principalmente las opiniones de los directivos de la cooperativa en consideración del modelo de gestión de calidad, además se clarificará las estrategias que se deberán aplicar y que tendrán más aceptación por los socios y por ende que aportarán con mejores resultados al desarrollo de la organización.

**Encuestas.** - a los socios de la cooperativa con el propósito de conocer hacia donde quieren que vaya la organización cooperativista de ahorro y crédito

**Observación directa.** - El grado de representatividad de la información se determinará bajo criterios de observación directa a las distintas variables que participan en la obtención de un conjunto de procesos y estrategias innovadoras sobre el ahorro y crédito en las cooperativas.

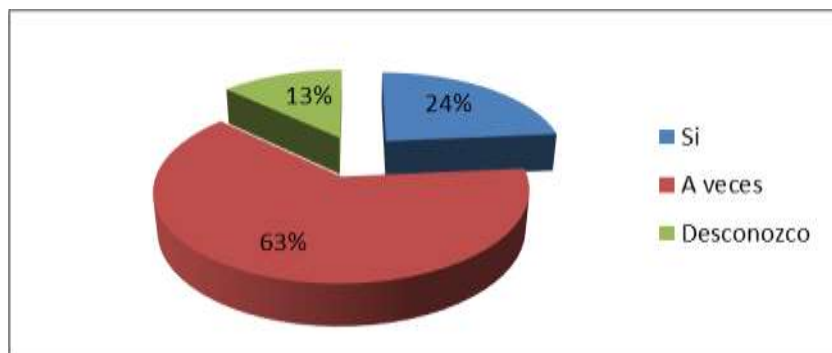
**Revisión de bibliografía.** -Esta técnica nos facilitan la recolección de la información segura y confiable.

#### **Encuestas aplicadas a Directivos y Empleados de las Cooperativas en Estudio.**

**OBJETIVO:** Analizar la gestión sobre la cartera vencida en las cooperativas de ahorro y crédito.

#### **1.- ¿Tiene cartera vencida la COAC a la que representa?**

**Gráfico 1:** Revisión de Cartera con frecuencia



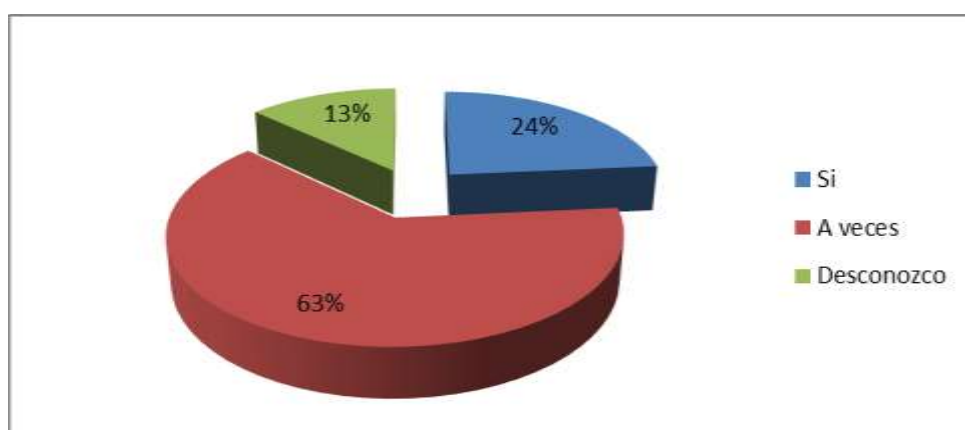
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Los Autores

#### **Análisis**

Del total de encuestados el 63% manifiesta que las cooperativas si tienen cartera vencida, mientras que un 24% dice que no frente a un 13% que desconoce que las cooperativas tengan cartera vencida.

#### **2.- ¿Revisa con frecuencia la cartera de crédito de la Cooperativa?**

**Gráfico 2:** Revisión de Cartera con frecuencia



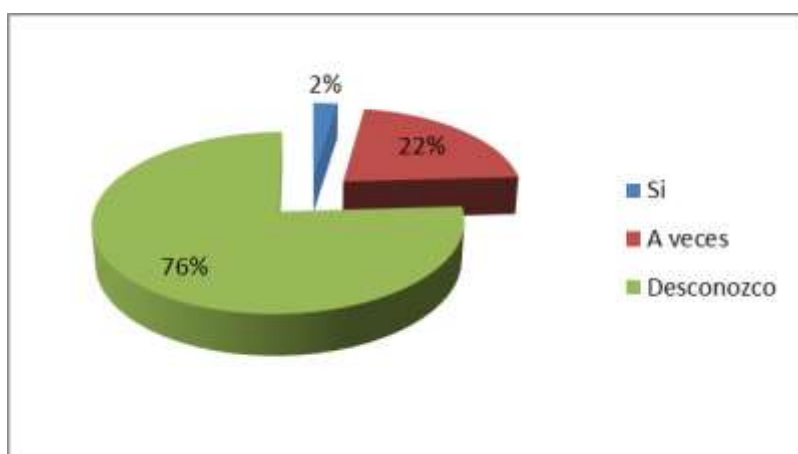
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Los Autores

### **Análisis**

El 63% de los encuestados manifiestan que a veces se revisa la cartera de crédito de las instituciones, el 24% en cambio sí se revisa la cartera mientras que el 13% no revisa la cartera de crédito.

### **3.- ¿Se realiza análisis de la administración del efectivo?**

**Gráfico 3:** Análisis de la Administración del Efectivo



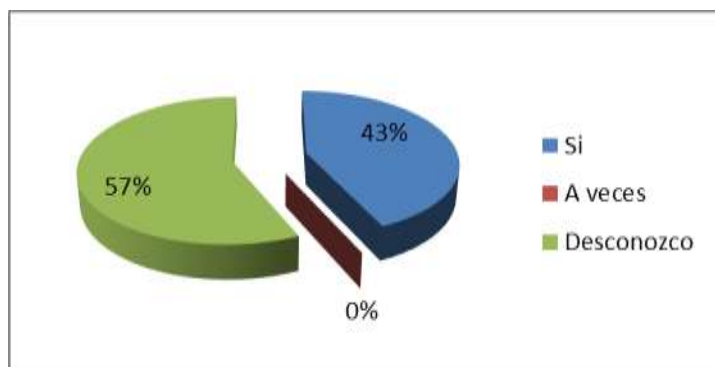
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Los Autores

### **Análisis**

El 76% de los encuestados indica que desconoce si se realiza el análisis de la administración del efectivo, el 22% que sí realiza el análisis y el 2% a veces realizan el análisis de la administración, lo que indica que no existe un control adecuado en cuanto a la administración del efectivo.

**4.- ¿Los productos financieros que ofrecen las cooperativas satisfacen las necesidades de los socios?**

**Gráfico 4:** Satisfacción de las necesidades de los socios



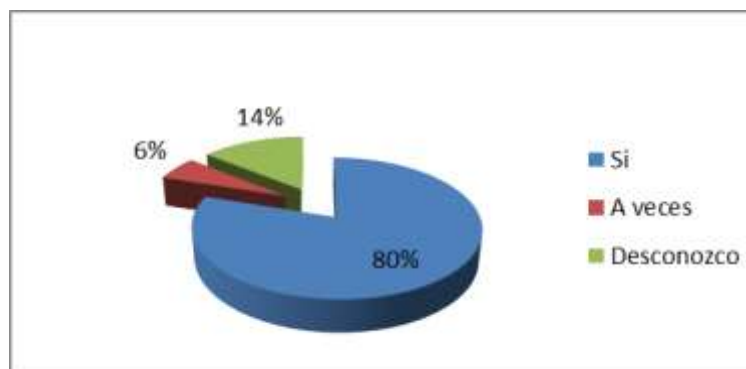
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Los Autores

**Análisis**

El 57% de los encuestados señalan que desconocen si los productos financieros satisfacen las necesidades de los socios y el restante 43% señalan que los productos financieros ofrecidos por las instituciones financieras satisfacen las necesidades de los socios.

**5.- ¿Conoce usted la norma vigente sobre los indicadores de riesgo de la cartera?**

**Gráfico 5:** Conoce usted la normativa actual de los indicadores de riesgo de la cartera



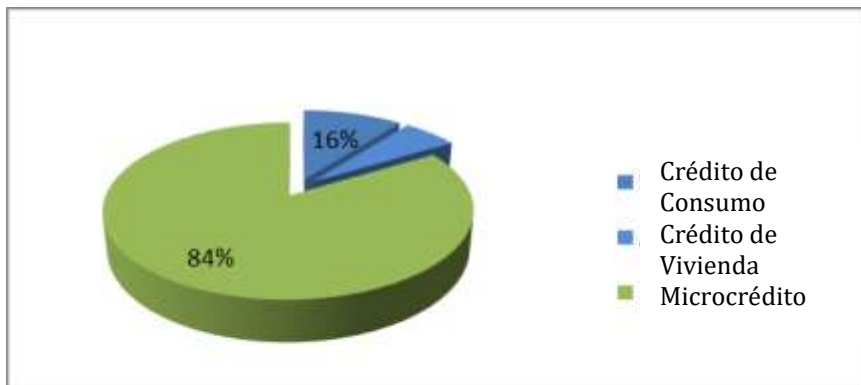
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Los Autores

**Análisis**

Del total de encuestados, el 80% considera que, si conoce la normativa vigente actual de los indicadores de riesgo de la cartera, mientras que el 14% dice que desconoce la normativa vigente y el 6% restante dice que no conoce la normativa actual de los indicadores de riesgo de la cartera.

## 6.- ¿Qué segmento de crédito tienen probabilidad de morosidad?

**Gráfico 6:** Segmento de Crédito



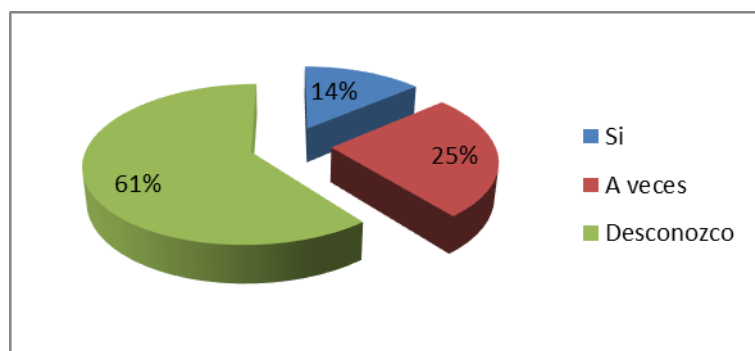
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Los Autores

### Análisis

El 84% de los encuestados considera que el segmento de crédito con mayor probabilidad de caer en morosidad es el de Microcrédito, mientras que el 16% señala que el crédito de consumo también tiene probabilidad de morosidad frente a un 0% que tiene el crédito de vivienda ya que las COAC no disponen de este segmento de crédito.

## 7.- ¿Las estrategias que aplican las cooperativas para la recuperación de cartera están de acuerdo con la normativa vigente?

**Gráfico 7:** Estrategias para la recuperación de cartera



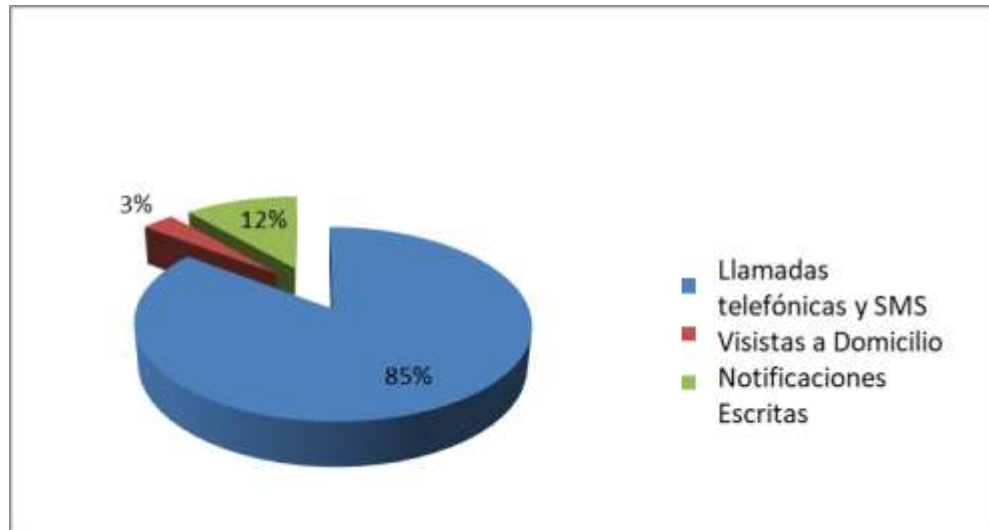
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Los Autores

### Análisis

El 61% del total de encuestados señalan que desconocen las estrategias para la recuperación de cartera, por otro lado, el 25% señala que no conocen las estrategias de recuperación frente a un 14% que señalan que desconocen las estrategias empleadas para la recuperación de cartera.

**8.- ¿Qué técnicas de recuperación aplica actualmente la cooperativa para la recuperación de cartera vencida?**

**Gráfico 8:** Técnicas de Recuperación de Cartera



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Los Autores

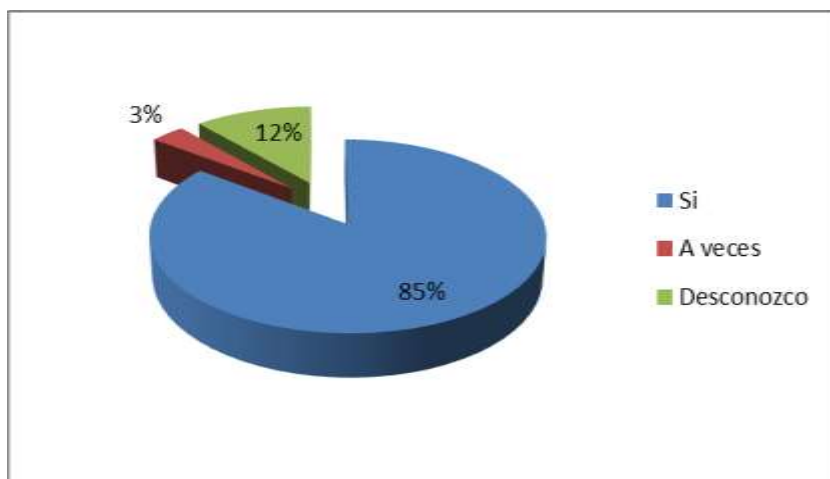
### **Análisis**

El 85% del total de encuestados señalan que las Llamadas y envío de SMS para la recuperación de cartera vencida mientras que el 12% dice que utiliza en envío de notificaciones escritas para los socios que tienen cuotas vencidas frente a un 3% que señalan que utilizan las visitas a domicilio para la recuperación de cartera vencida.

**9.- ¿Considera importante que la cooperativa cuente con un plan de acción para minimizar el índice de morosidad en la misma?**

**Gráfico 9.** Plan de Acción





**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Los Autores

### **Análisis**

El 85% del total de encuestados señalan que contar con un plan de acción es muy bueno para reducir la morosidad de la institución, el 12% dice que desconocen si servirá el plan de acción mientras que el 3% señalan que a veces resulta de gran importancia contar con un plan de acción.

### **Entrevista aplicada a los Jefes Departamentales de Crédito y Cobranza**

#### **1. ¿Existe un Plan de Acción en la cooperativa?**

No existe, pero existen políticas para recuperación de cartera donde el personal encargado de otorgar el crédito va realizando actividades para reducir el tema de cartera vencida.

#### **2. ¿Existe morosidad en la cooperativa?, y a su criterio ¿Cuáles son las razones?**

El porcentaje total de cartera vencida está en el 4,57% y esta va hacia la baja, depende de los meses del año que se otorgan créditos de consumo, microcrédito, y vivienda para diferentes partes de la ciudad sea rural y urbano, mientras que los socios son un poco irresponsables para poder pagar el crédito que se les otorgó.

#### **3. ¿Qué gestión está realizando la cooperativa para enfrentar el alto índice de morosidad?**

Frente al índice de morosidad, lo que es el base legal para poder recuperar el dinero prestado de la cooperativa y así tener una rentabilidad satisfactoria para la entidad financiera.

#### **4. ¿Existen políticas para la recuperación la cartera de crédito?**

Actualmente si existen políticas establecidas, pero no están bien establecidas para diferentes servicios que se brindan a los socios y por ello la cooperativa se enfrenta a problemas

constantes en el proceso de recuperación de cartera vencida impidiendo el crecimiento institucional.

**5. ¿Cree usted que se requiere con mayor frecuencia la información respecto a la morosidad?**

La información de la morosidad debe ser constantemente y detallada, debido a que es la clave para analizar si la cooperativa se viabiliza hacia objetivos esperados y así tomar decisiones exactas en beneficio de la cooperativa.

**6. ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?**

Es muy importante debido a que el análisis de los estados financieros es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre los servicios que presta como el microcrédito, crédito de consumo, crédito de vivienda, inversión y otras cuestiones próximas, además facilita la toma de decisiones para establecer nuevas estrategias en los puntos débiles de la cooperativa fundamentalmente en la recuperación de cartera vencida.

**7. ¿Cree usted que al mantener incentivos por cumplimiento al personal de cartera de créditos mejoraría la liquidez?**

Los incentivos en si ayudaría al personal para que aporte más en la recuperación de cartera vencida de cada mes o anualmente, pero debido a la obtención de perdidas consecutivas de dos años anteriores la cooperativa no tiene suficientes recursos para aumentar costos adicionales y así satisfacer las necesidades de otros socios que sean puntual en el pago de sus cuotas.

Al realizar la tabulación de las encuestas se menciona que el 63% de los encuestados manifiestan que las COAC, si tiene cartera de crédito vencida debido a la falta de responsabilidad de los socios, mientras que 63% manifiestan que a veces se revisa la cartera de crédito la razón sería por falta de experiencia laboral que se puede presentar al momento de realizar dicha actividad de revisión, por lo que el 76% de los encuestados indican que se realiza el análisis de la administración del efectivo diario para el fortalecimiento de la cooperativa, por tal razón el 43% de los encuestados señalan que los productos financieros ofrecidos por la cooperativa satisfacen las necesidades de los socios.

Mientras que el 80% de los encuestados manifiesta que si conocen la normativa vigente actual de los riesgos de riesgo de la cartera esto es muy importante porque podrían ayudar a establecer nuevos métodos de recuperación de cartera, mientras que el 84% de los encuestados consideran que el segmento de crédito con mayor probabilidad de morosidad es el del microcrédito ya que los socios muchas veces no alcanzan a recaudar el dinero suficiente para el pago de su cuota mensual, mientras que el 61% del total de encuestados señalan que desconocen si las estrategias para la recuperación de cartera están debidamente implementadas de acuerdo a la normativa vigente actual.

El 85% del total de encuestados manifiestan que la técnica que más utilizan para la recuperación de cartera vencida es mediante llamadas telefónicas y envíos de SMS al socio que está en morosidad lo cual afecta al funcionamiento correcto de la cooperativa, mientras que el 85% del total de encuestados manifiestan que contar con un plan de acción sería muy importante para la cooperativa debido a que se podrá recuperar de una mejor manera la cartera vencida y así poder disminuir el índice de morosidad de las COAC para que de esta manera se pueda dar un uso eficiente a los recursos financieros.

#### 4.- Resultados

**Matriz de riesgo operativo para el Proceso de Concesión de Créditos y Recuperación de Cartera Vencida.**

**Tabla 1: Matriz de Crédito**

ACTIVIDAD	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	PERSONA A CARGO
<b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>			
Requerimiento de información según tipo de crédito	El funcionario no proporciona suficiente información.	Evitar	Ejecutivo de Negocios
Verificación si el cliente es idóneo para acceder a un crédito	Sistema de verificación inadecuado.	Reducir	Ejecutivo de Negocios
	Calificación del Buró de crédito baja a 600 puntos.	Aceptar	
Recepción de documentos del Cliente	El socio no cumple con todos los requisitos.	Reducir	Ejecutivo de Negocios
	Ausencia de personal para la recepción.	Reducir	
	Administración incorrecta de los documentos.	Evitar	

ANÁLISIS DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO			
Verificación de la información.	El personal no ejecuta la verificación adecuadamente.	Evitar	Analista de Crédito
	La información que consta en la solicitud de crédito es falsa.	Evitar	
Inspección de los bienes como garantía en caso de montos elevados o créditos nuevos.	No se comunica previamente al socio de la inspección.	Evitar	Analista de Crédito
	Información de la ubicación de los bienes incorrecta.	Evitar	
Reporte del resultado de la inspección de los bienes como garantía.	El reporte de visita no cumple con el parámetro establecido.	Evitar	Analista de Crédito
	Entrega a destiempo del reporte de visita	Reducir	
	Emitir un criterio sin fundamentos	Evitar	
Evaluación de la capacidad financiera	Análisis errado de la información financiera.	Evitar	Analista de Crédito
Aprobar o negar la solicitud de crédito	Aprobar un crédito sin un análisis adecuado.	Evitar	Analista de Crédito
	Negar créditos a socios que tengan un buen historial crediticio en la Cooperativa.	Reducir	
Digitación del crédito aprobado	Confusión de los datos de los socios.	Reducir	Analista de Crédito
	Demora en la digitación.	Reducir	
	Fallas en el sistema	Reducir	Sistema tecnológico
DESEMBOLSO			
Verificación de datos y firmas en los papeles de desembolso.	Datos y firmas del socio y garante incorrectos	Reducir	Área operativa
	Colapso del sistema	Reducir	Sistema tecnológico
	No firmar todos los documentos que respalde el crédito	Evitar	Área operativa
Desembolso del dinero en la cuenta del socio	Enviar el dinero a otra cuenta por mala digitación.	Evitar	Área operativa
SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA			
Generar el reporte de los créditos vencidos	Reporte no actualizado.	Reducir	Ejecutivo de Cobranzas
	El sistema no brinde oportunamente el reporte.	Reducir	Sistema tecnológico
Llamar telefónicamente al socio que tiene cuota vencidas de 1 a 15	El socio no responde a las llamadas telefónicas	Aceptar	Ejecutivo de cobranzas

días			
Notificación domiciliaria (mora de 15 a 90 días)	Cambio de domicilio del socio sin dar a conocer a la cooperativa	Aceptar	Ejecutivo de cobranzas
	No se localiza al socio en su domicilio	Aceptar	
Proceso judicial (mora más de 90 días)	Demora en el proceso.	Evitar	Asesor Legal
	No cuenta el socio con las garantías reales.	Evitar	Asesor Legal

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores

**Plan de Acción para mitigar el Índice de Morosidad de la cartera vencida de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

**Tabla 2: Matriz estructural del Plan de Acción**

OBJETIVO GENERAL	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	POLITICAS	TACTICA	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PERIODO DE EJECUCIÓN	META
Recuperación de la Cartera vencida para disminuir el índice de morosidad	Interrelación de las Unidades Administrativas tales como; Unidad de Atención al Cliente, Unidad de Crédito y Cobranza, etc.	Definir técnicas y tácticas proactivas para mitigar la morosidad a futuro.	Se deberá realizar un análisis crediticio a profundidad con el fin de verificar la capacidad de pago del socio que permita la recuperación del crédito.	Instruir al cliente sobre las características del préstamo.	1. Cuestionario sobre pago del crédito.	1. Jefe de Crédito.	1. Previo a la legalización del contrato de crédito.	Conocer si el socio es sujeto de crédito
					2. Encuesta de Crédito.	2. Atención al cliente.	2. Abril y Septiembre de cada año	
	Capacitación al personal del área de Crédito y Cobranza	Mejorar el rendimiento del Personal de la Institución	La capacitación deberá realizarse dos veces al año bajo la coordinación del departamento de talento humano	Abordar temas referentes a: -Técnicas de Trato al Cliente -Negociación -Proceso de otorgamiento al crédito -Riesgo Crediticio -Técnicas modernas de cobranzas	Involucrar principalmente al área de Atención al Cliente y al área de Crédito y Cobranza.	Jefe de Talento Humano	Enero y Julio de cada año	Fortalecer el conocimiento y manejo de los procesos que existen en cada área de la institución



		incurrir si no realiza el pago de su obligación	Calificación de la cartera por edad de vencimiento						
		Recaudar la mora de los créditos y cartera vencida por vía extrajudicial de la COAC							

\* Valores reajustables al % de la tasa de interés vigente fijada por la Junta de Regulación Monetaria

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores



## CONCLUSIONES

- Las Cooperativas no cuenta con políticas de crédito acorde al segmento al que pertenece y no tiene un control adecuado en la recuperación de la cartera vencida, por la ausencia de un procedimiento de cobranzas eficaz.
- Al ser el proceso de recuperación de cartera uno de los ejes fundamentales que abarca la misión de las cooperativas se ha visto necesario rediseñar y formular el departamento de crédito y cobranza y la implementación del sistema para la concesión de créditos y recuperación de la cartera vencida.
- Las estrategias de concesiones de crédito y recuperación de cartera, al ser una herramienta de control constituye un elemento concreto para proteger los recursos financieros de la cooperativa, minimizando los riesgos crediticios, maximizando las utilidades y dando soporte a la gerencia.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta,J. (2014). *Tesis - Sistema de Control*. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1967/1/T-UTC-1752.pdf>

Baena,D. (2010). *Análisis Financieros, Enfoque y Proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Banco Central del Ecuador. (2012). *EL Directorio del Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasReg153.pdf>

Bekerman,A. (2016). *Plan de Acción*. Obtenido de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/docentes/detalle\\_tp.php?id\\_docente=6156&id\\_blog=6971](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_docente=6156&id_blog=6971)

Bolivar,E. (2012). *Recuperación de Cartera*. Obtenido de <http://cartera12.blogspot.com/>

Fernandez,C., Hernandez,R., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana.

Hill,C. Jones,G. (2005). *Administración Estratégica*. México: Interamerica.

INEC. (2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Lacalle, M. (2010). *Glosario Básico sobre Microfinanzas*. Madrid: Nantik Lum.

Lara,E. (2011). *Fundamentos de investigación. Un enfoque por competencias*. Argentina: Alfaomega.

Muñoz,M. (2014). *Plan de Acción*. Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de <https://jusunozmar.wordpress.com/>

Ortiz,H. (2006). *Análisis Financiero: Aplicado con Ajustes por Inflación*. 10a Edición  
Bogotá: Universidad Externado de Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Rodas,H. (2017). *El Cooperativismo*. Quito: Editorial.

Rojas,S. (2013). *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. México: Plaza Y Valdez .

Sabino,C. (1992). *El Proceso Investigativo*. Caracas: Panapo.

SEPS. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular Y Solidaria*. Recuperado el 23 de  
Enero de 2017, de <http://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>

SEPS. (2015). *Economía Solidaria: Experiencias y Conceptos*. Quito: Francisco Rohn.

Tellez,V. (2013). *Definición de meta, plan, y objetivo*. Obtenido de  
<http://1dvizairotellezac.blogspot.com/2013/12/definicion-de-meta-plan-y-objetivo.html>

Turmero, I. (2008). *Indicadores Financieros*. *Puerto Ordaz*, 2.

Zamorano,E. (2011). *Análisis Financiero para la toma de decisiones*. 3a Edición,  
México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos: Instituto Mexicano de Contadores  
Públicos.