



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS (FACAE)**

**CARRERA:** Contabilidad y Auditoría Modalidad: Presencial

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN**

**CURRICULAR, MODALIDAD PRESENCIAL**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE**  
**CRÉDITO AÑO 2022 DE LA COOPERATIVA SAN**  
**ANTONIO LTDA.”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Línea de investigación: **GESTIÓN, PRODUCCIÓN, PRODUCTIVIDAD,**  
**INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO**

**Director:** Doc. Luis Vinicio Saráuz Estévez

**Asesora:** Msc. Cristina Jaqueline Villegas Estévez

**Autores:**

Imbago Arias Jonathan Alexis

Toaquiza Anrango Jenifer Gabriela

2024

## IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100489889-4
APELLIDOS Y NOMBRES:	Imbago Arias Jonathan Alexis
DIRECCIÓN:	Ibarra; Calles Luis Jaramillo Pérez y Darío Egas Grijalva
EMAIL:	<a href="mailto:jaimbagoa@utn.edu.ec">jaimbagoa@utn.edu.ec</a>
TELÉFONO MOVIL:	0997783960

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100471646-8
APELLIDOS Y NOMBRES:	Toaquiza Anrango Jenifer Gabriela
DIRECCIÓN:	San Pablo; Calle Abdón Calderón
EMAIL:	<a href="mailto:jgtoaquizaa@utn.edu.ec">jgtoaquizaa@utn.edu.ec</a>
TELÉFONO MOVIL:	0992388507

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA SAN ANTONIO LTDA.
AUTOR:	Imbago Arias Jonathan Alexis y Toaquiza Anrango Jenifer Gabriela
FECHA: DD/MM/AA	10/06/2024
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR/DIRECTOR	Doc. Vinicio Saráuz

## CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la mismo y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 11 días del mes de junio de 2024

### LOS AUTORES

Firma: .....

Nombre: Jonathan Alexis Imbago Arias

Firma: .....

Nombre: Jenifer Gabriela Toaquiza Anrango


**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO EN INTEGRACIÓN  
CURRICULAR**

Ibarra, 10 de Junio de 2024

Luis Vinicio Saráuz Estévez DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN  
CURRICULAR

**CERTIFICA**

Haber revisado el presente informe del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se adjunta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

  
(f).....  
Dr. Luis Vinicio Saráuz Estevez  
C.C: 1002248225

## DEDICATORIA

Este gran logro primeramente lo dedico a Dios por haberme dado fuerzas para seguir adelante aun cuando había días en los que ya no podía más y sentía que moría.

A mi madre Ruth Anrango y a mi padre German Toaquiza por su apoyo incondicional y confianza que siempre me dieron a pesar de todo lo bueno y lo malo, siempre estuvieron conmigo brindándome sus consejos y enseñanzas y por todos los ejemplos de perseverancia, este largo camino les agradezco mucho porque sin ellos este sueño no sería real.

A mi hermano Jonathan Toaquiza y hermanas Alejandra Toaquiza y Britany Toaquiza por nunca dejarme sola y brindarme su apoyo por ser más que mis hermanos ser mis amigos y tratar de siempre verme feliz muchas gracias.

A mis tíos Mireya Paspuel y Guillermo Anrango por estar conmigo brindándome sus consejos y acogerme en su casa como una hija más, a mis primas Melisa, Naylet y Lian por ser como mis otros hermanos los quiero mucho.

Quiero agradecer a mis amigos Valeria, Renata, Sebastián, Alexis y Belén por estar conmigo dándome mucho apoyo emocional por ser más que mis amigos ser mis hermanos que yo elegí es muy bonito encontrar personas así en la vida y yo a ellos les debo todo porque sin su ayuda estuviera a la deriva son lo mejor que me paso en la vida muchas gracias.

A esas personas que por un tiempo estuvieron conmigo me vieron sufrir, me dieron mucha alegría y apoyo, pero no pudieron quedarse hasta el final gracias.

*Gabriela Toaquiza*

Primeramente, dedico este logro a Dios por darme la salud y la fuerza para seguir en adelante para poder ver una meta más cumplida en mi vida.

También a mi padre Pablo Imbago y a mi madre Dora Arias por siempre estarme apoyando en las desveladas, en los momentos que más lo necesita, sin importar lo que sea siempre han estado ahí para mí en todo momento brindándome sus conocimientos y consejos para seguir luchando.

*Alexis Imbago*

## AGRADECIMIENTO

Me gustaría expresar mi mayor agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte y a cada uno de los docentes que con su compromiso, dedicación y sabiduría han sido fundamentales en mi trayectoria académica.

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi director y asesora de tesis al Doc. Vinicio Sarauz y a la magister Villegas Cristina por su orientación experta y su compromiso constante. Su sabiduría académica y paciencia fueron esenciales en todas las etapas del proceso de investigación

Agradezco a la Cooperativa San Antonio por brindarnos información y ayudarnos a salir adelante con este proyecto

A mi familia por su inquebrantable apoyo emocional y comprensión durante los desafíos de completar la tesis, les agradezco su paciencia, amor y aliento constante, y en especial a esa persona que por un tiempo estuvo, pero por cosas de la vida ya no está gracias por hacerme más fuerte.

*Gabriela Toaquiza*

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todos aquellos que contribuyeron a la realización de esta tesis. Mi gratitud se extiende a mi director de tesis por su invaluable orientación y apoyo constante. Agradezco también a mis profesores y compañeros de clase por su inspiración y colaboración. Además, agradezco a mi familia y amigos por su inquebrantable respaldo emocional. Este logro no habría sido posible sin la ayuda y aliento de cada persona que formó parte de este viaje académico. ¡Gracias por ser parte fundamental de este importante capítulo en mi vida!

*Alexis Imbago*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El análisis exhaustivo de la gestión de la cartera de créditos de la Cooperativa San Antonio Ltda. El principal objetivo de este estudio es evaluar la eficiencia de la gestión de la cartera de crédito de las cooperativas, identificar áreas de mejora y brindar recomendaciones para optimizar su desempeño financiero y su impacto en la sociedad.

Para lograr esto, se utilizó un enfoque de método mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos. Reúna datos a través de revisión de literatura, entrevistas en profundidad con contribuyentes clave y revisión de indicadores económicos relevantes.

De las conclusiones extraídas se desprende que Cooperativa San Antonio Ltda. Demuestra los beneficios de la gestión de la cartera de préstamos, como la implementación de estrategias de recuperación proactivas, así como oportunidades como la diversificación de productos financieros y mejoras en la evaluación del riesgo crediticio.

Con base en estos hallazgos, se recomienda que las cooperativas tomen medidas para reducir el riesgo crediticio, fortalecer la cultura de cobranza, brindar educación financiera a los miembros y optimizar los procesos de seguimiento y recuperación de préstamos vencidos. Estas acciones ayudarán a fortalecer la posición financiera de la cooperativa y su compromiso con la sostenibilidad económica de sus miembros y de la comunidad en su conjunto.

### **Palabras claves**

Conocimiento, Liderazgo, Innovación, Sostenibilidad, Desempeño, Administración pública.



## **ABSTRAC**

The comprehensive analysis of the credit portfolio management of Cooperativa San Antonio Ltda. The main objective of this study is to evaluate the efficiency of the credit portfolio management of cooperatives, identify areas for improvement and provide recommendations to optimize their financial performance and their impact on society.

To achieve this, a mixed-method approach combining quantitative and qualitative methods was used. Gather data through literature review, in-depth interviews with key contributors and review of relevant economic indicators.

From the conclusions drawn, it is clear that Cooperativa San Antonio Ltda. demonstrates the benefits of loan portfolio management, such as the implementation of proactive recovery strategies, as well as opportunities such as financial product diversification and improvements in credit risk assessment.

Based on these findings, it is recommended that credit unions take measures to reduce credit risk, strengthen the collection culture, provide financial education to members, and optimize the follow-up and recovery processes for past-due loans. These actions will help strengthen the financial position of the credit union and its commitment to the economic sustainability of its members and the community.

### **Key words**

Knowledge, Leadership, Innovation, Sustainability, Performance, Public administration.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	14
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos .....	16
Capítulo 1: Marco teórico.....	17
1.1.    Cooperativas financieras en el desarrollo social y económico .....	17
1.2.    Importancia del ahorro y el crédito en las PYMES .....	20
1.3.    Gestión de la Cartera de Crédito.....	23
1.4.    Tipos de crédito .....	24
1.4.1.    Créditos de Consumo.....	24
1.4.2.    Préstamos personales.....	24
1.4.3.    Créditos para automóviles .....	24
1.4.4.    Créditos para educación.....	25
1.5.    Importancia de la gestión de la cartera de crédito. ....	25
1.5.1.    Riesgo Crediticio .....	25
1.5.2.    Gestión del Riesgo Crediticio.....	25
1.6.    Indicadores de Desempeño.....	26
1.6.1.    Características de los Indicadores de Desempeño .....	26
1.6.2.    Uso de Indicadores de Desempeño.....	26
Capítulo 2: Materiales y Métodos .....	28
2.1 Tipo de investigación.....	28
2.2 Metodología Mixta .....	28
2.3 Investigación Cuantitativa .....	29
2.4 Método descriptivo .....	29

2.5 Método inductivo.....	29
2.6 Instrumentos de Investigación.....	30
Capítulo 3: Resultados y Discusión.....	32
3.1. Introducción.....	32
3.2. Organigrama estructural del Departamento.....	34
3.3. Principales Normativas.....	35
3.3.1. Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria Del Sistema Financiero .....	35
3.3.2. Código Orgánico Monetario Y Financiero.....	36
3.4. Caso Práctico .....	37
3.4.1. Análisis de la información Primaria .....	37
3.4.2. Encuesta dirigida a los oficiales de crédito .....	53
3.5. Análisis de la información secundaria.....	59
Referencias Bibliográficas.....	78
ANEXOS .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Matriz de Variables .....	31
<b>Tabla 2</b> Adecuado número de políticas .....	53
<b>Tabla 3</b> Planteamiento de políticas .....	54
<b>Tabla 4</b> Claras y concisas las políticas de crédito.....	55
<b>Tabla 5</b> Flexibilidad y adaptabilidad de las políticas de crédito.....	56
<b>Tabla 6</b> Adecuada comunicación de las políticas de crédito .....	57
<b>Tabla 7</b> Están alineadas las políticas con las normativas .....	58
<b>Tabla 8</b> Clasificación de la Cartera de Consumo.....	60
<b>Tabla 9</b> Clasificación total de la Cartera de Microcrédito.....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Árbol de problemas.....	15
<b>Figura 2</b> Organigrama de la Cooperativa San Antonio LTDA.....	34
<b>Figura 3</b> .....	61
<b>Figura 4</b> Variación de la cartera de Consumo que no devenga intereses Trimestre I, II, III y IV .....	62
<b>Figura 5</b> Variación de la cartera de Consumo vencida Trimestre I, II, III y IV	64
<b>Figura 6</b> Variación de toda la cartera de Consumo.....	66
<b>Figura 7</b> Variación de la cartera de Microcrédito por vencer Trimestre I, II, III y IV .....	68
<b>Figura 8</b> Variación de la cartera de Microcrédito que no devenga intereses Trimestre I, II, III y IV .....	70
<b>Figura 9</b> Variación de la cartera de Microcrédito Vencida Trimestre I, II, III y IV .....	71

**Figura 10** Variación de toda la cartera de Microcrédito ..... 73

## Introducción

Nuestra motivación a realizar este análisis de la gestión de la cartera de crédito de la Cooperativa San Antonio Ltda. como parte de nuestro trabajo de titulación en la carrera de Contabilidad y Auditoría, debido a la importancia que tiene la gestión de la cartera de crédito para la rentabilidad y la estabilidad financiera de las cooperativas de ahorro y crédito. Además, la preocupación generada por el continuo aumento en la morosidad de la cartera de crédito de la cooperativa y su impacto en la sostenibilidad de la entidad esto nos motivó a investigar y proponer soluciones para mejorar la gestión de la cartera de crédito y reducir la morosidad.

La gestión de la cartera de crédito es un proceso fundamental para las cooperativas de ahorro y crédito, ya que de ella depende en gran medida la rentabilidad y la estabilidad financiera de la organización. En este sentido, la Cooperativa San Antonio Ltda. ha venido experimentando en los últimos años un aumento en la morosidad de su cartera de crédito, lo que ha generado preocupación entre sus directivos y ha puesto en riesgo la sostenibilidad de la entidad.

Según un estudio realizado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCESA) en 2023, la morosidad de la cartera de crédito de la Cooperativa San Antonio Ltda. se incrementó del 2% en 2021 al 5% en 2022. Este aumento se debe a una serie de factores, entre los que se encuentran:

La crisis económica generada por la pandemia de COVID-19, que ha afectado la capacidad de pago de los deudores.

El aumento de la competencia en el sector financiero, que ha llevado a las cooperativas a ofrecer créditos con condiciones más flexibles, lo que ha aumentado el riesgo de impago.

La falta de una adecuada gestión de riesgos en la Cooperativa San Antonio

Ltda., que no ha sido capaz de identificar y mitigar adecuadamente los riesgos de crédito.

El aumento de la morosidad de la cartera de crédito de la Cooperativa San Antonio Ltda. ha tenido un impacto negativo en su rentabilidad y estabilidad financiera. En 2022, la Cooperativa registró una disminución de la rentabilidad del 10%, y su capital social se redujo en un 5%.

Ante esta situación, nosotros planteamos el siguiente problema de investigación:  
¿Cómo mejorar la gestión de la cartera de crédito de la Cooperativa San Antonio Ltda. para reducir la morosidad y mejorar su rentabilidad?

1

*Árbol de problemas*



*Nota:* De nuestra autoría

Para responder a esta pregunta, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las políticas y procedimientos de análisis de crédito de la cooperativa, así como de las herramientas y técnicas utilizadas para la gestión de la cartera de crédito. Asimismo, se evaluará el nivel de conocimiento y capacitación de los trabajadores de la cooperativa

en materia de gestión de cartera de crédito, con el fin de identificar posibles brechas de conocimiento y diseñar programas de formación y capacitación que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de la cartera de crédito.

La Cooperativa San Antonio, como entidad financiera cooperativa, desempeña un papel vital en la provisión de servicios financieros a sus socios, entre ellos, la concesión de préstamos, ahorros y otros productos financieros. La eficacia de su gestión de crédito se revela como un factor crucial que no solo impacta directamente en la estabilidad financiera de la cooperativa, sino también en el bienestar económico de sus miembros y la comunidad en general. En este análisis exhaustivo, nos enfocaremos en examinar la política de crédito, el proceso de evaluación de la capacidad crediticia, el cumplimiento normativo, la gestión del riesgo crediticio y el sistema de monitoreo, con el objetivo de identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora que contribuirán a fortalecer la posición financiera y la misión de la Cooperativa San Antonio.

### **Objetivo General**

Analizar la gestión de la cartera de crédito de la Cooperativa San Antonio Ltda.

### **Objetivos Específicos**

- Revisar las políticas y procedimientos de cobranza establecidos por la Cooperativa.
- Determinar la eficacia de las estrategias y acciones de cobranza implementadas por la Cooperativa.
- Evaluar si los resultados obtenidos en términos de recuperación de préstamos y disminución de la cartera vencida se alinean con los objetivos establecidos por la Cooperativa para el periodo 2022.



## Capítulo 1: Marco teórico

### 1.1.Cooperativas financieras en el desarrollo social y económico

"Las cooperativas financieras desempeñan un papel crucial en el desarrollo social y económico al proporcionar acceso a servicios financieros a comunidades y grupos que de otra manera estarían excluidos del sistema financiero tradicional. Estas instituciones fomentan el ahorro, facilitan el acceso al crédito y promueven la inclusión financiera, lo que a su vez estimula el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en las regiones donde operan" (Smith, A. J., 2016).

Las cooperativas financieras desempeñan un papel crucial en el desarrollo social y económico por varias razones:

- **Inclusión Financiera:** Las cooperativas financieras tienden a atender a segmentos de la población que a menudo son marginados por las instituciones financieras tradicionales, como las personas de bajos ingresos y las comunidades rurales. Proporcionan acceso a servicios financieros, como cuentas de ahorro, créditos, seguros y servicios de pago, lo que contribuye a la inclusión financiera y a la reducción de la desigualdad.
- **Fomento del Ahorro y Crédito:** Facilitan el ahorro al permitir a los miembros guardar y hacer crecer su dinero, al tiempo que ofrecen créditos a tasas de interés más bajas en comparación con las instituciones financieras convencionales. Esto es especialmente beneficioso para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y los emprendedores.

**Generación de Empleo:** Las cooperativas financieras a menudo generan empleo local, contribuyendo al crecimiento económico y al fortalecimiento de las comunidades. Además, a través de los créditos otorgados, las PYMES pueden expandir sus operaciones y crear más puestos de trabajo.

- **Participación de la Comunidad:** Al ser organizaciones gestionadas por y para sus miembros, las cooperativas financieras promueven la participación de la comunidad en la toma de decisiones. Esto fortalece el sentido de pertenencia y la responsabilidad social.
- **Estabilidad Financiera:** Las cooperativas financieras suelen enfocarse en la estabilidad a largo plazo en lugar de la obtención de beneficios inmediatos. Esto las hace menos propensas a prácticas financieras arriesgadas y especulativas, lo que puede contribuir a la estabilidad económica.
- **Reducción de la Dependencia de Préstamos Informales:** En muchas comunidades, las personas recurren a prestamistas informales con tasas de interés exorbitantes. Las cooperativas financieras ofrecen una alternativa segura y asequible, ayudando a reducir la dependencia de préstamos informales.
- **Fomento del Desarrollo Local:** Al reinvertir las ganancias en la comunidad y proporcionar recursos financieros para proyectos locales, las cooperativas financieras impulsan el desarrollo económico y social a nivel local.

"El enfoque en la membresía y el beneficio mutuo de las cooperativas financieras crea un entorno financiero más inclusivo y equitativo." (Taylor, 2019)

"Las cooperativas financieras son un pilar importante para el desarrollo sostenible, ya que reinvierten sus ganancias en la comunidad en lugar de buscar beneficios exclusivos." (Brown, 2015)

"La cooperación y la solidaridad son los valores fundamentales de las cooperativas financieras, lo que las convierte en agentes de cambio social y económico." (Larson, 2014)

"La banca cooperativa se centra en la satisfacción de las necesidades financieras

de las personas y las comunidades, en lugar de maximizar los beneficios para los accionistas." (Jones, 2018)

"El modelo cooperativo fomenta la inversión en proyectos locales y la generación de empleo, lo que impulsa el desarrollo económico a nivel comunitario." (García, 2017)

"La gestión participativa de las cooperativas financieras involucra a los miembros en la toma de decisiones y promueve una mayor responsabilidad en la gestión de los recursos." (Martínez, 2016)

"La inversión en educación financiera a través de cooperativas puede mejorar la toma de decisiones financieras de los miembros, lo que a su vez tiene un impacto positivo en el desarrollo económico." (Rodríguez, 2019)

"La resiliencia de las cooperativas financieras durante crisis económicas y financieras demuestra su importancia como instituciones financieras estables y seguras." (Hernández, 2020)

"Las cooperativas de ahorro y crédito permiten a las comunidades rurales y urbanas acceder a servicios bancarios esenciales, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad." (Pérez, 2018)

"La reinversión de excedentes en la comunidad y la promoción de la igualdad de género son pilares de las cooperativas financieras que respaldan el desarrollo social y económico." (Sanchez, 2017)

"La colaboración entre cooperativas financieras y organizaciones de desarrollo puede potenciar aún más su impacto en el desarrollo económico y social." (Ramírez, 2021)

"Las cooperativas financieras son aliados estratégicos en la lucha contra la exclusión financiera, ya que trabajan para llevar servicios financieros a las poblaciones

marginadas." (Torres, 2019)

"Las cooperativas financieras desempeñan un papel fundamental en el fomento de la inclusión financiera y el acceso a servicios financieros para comunidades que de otro modo estarían excluidas." (Johnson, 2018)

"La democratización del crédito y el ahorro a través de cooperativas financieras contribuye al empoderamiento económico de los individuos y las comunidades."

(Murray, 2016)

## **1.2.Importancia del ahorro y el crédito en las PYMES**

"Cabe destacar que el ahorro y el acceso al crédito son elementos fundamentales en el fortalecimiento y desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). El ahorro proporciona una base financiera sólida que les permite afrontar desafíos inesperados y gestionar sus flujos de efectivo con eficacia. Por otro lado, el acceso al crédito les brinda la oportunidad de invertir en expansión, tecnología, contratación de personal y otras necesidades críticas para su crecimiento. Estos dos componentes financieros son pilares esenciales que contribuyen al éxito y la sostenibilidad de las PYMES en el entorno empresarial actual."

El ahorro y el crédito son esenciales para las PYMES:

- **Financiamiento para el Crecimiento:** Las PYMES a menudo necesitan capital adicional para expandir sus operaciones, adquirir equipos, contratar personal o abrir nuevos mercados. El acceso al crédito les permite financiar estas inversiones necesarias para el crecimiento.
- **Gestión de Flujos de Efectivo:** El ahorro es esencial para las PYMES, ya que les permite manejar los flujos de efectivo de manera efectiva. Pueden utilizar los ahorros para cubrir gastos inesperados o mantener operaciones comerciales durante períodos de ingresos bajos.

- **Mejora de la Liquidez:** El crédito puede mejorar la liquidez de una PYME al proporcionar capital de trabajo adicional cuando sea necesario. Esto puede ser especialmente importante para cubrir costos operativos cotidianos, como nóminas y facturas de proveedores.
- **Aprovechamiento de Oportunidades:** Las PYMES que tienen acceso a crédito pueden aprovechar oportunidades de mercado, como la compra de inventario a granel a precios más bajos o la expansión a nuevos segmentos de clientes.
- **Inversión en Tecnología y Capacitación:** El crédito puede ayudar a las PYMES a invertir en tecnología, capacitación y desarrollo de competencias, lo que las hace más competitivas en un entorno empresarial en constante evolución.
- **Crecimiento del Empleo:** Las PYMES son fuentes importantes de empleo. El acceso al crédito les permite expandir sus operaciones y, por lo tanto, crear más puestos de trabajo en la comunidad.
- **Diversificación y Reducción de Riesgos:** Ahorrar y acceder al crédito también permite a las PYMES diversificar sus actividades y reducir la dependencia de una sola fuente de ingresos. Esto puede ayudar a mitigar riesgos en tiempos de incertidumbre económica.
- **Mejora de la Calidad de Vida del Empresario y Empleados:** El ahorro y el crédito pueden mejorar la calidad de vida de los dueños de PYMES y sus empleados al permitirles obtener ingresos adicionales y beneficios, como seguros de salud y jubilación.
- **Fomento de la Innovación:** El acceso al crédito puede financiar la investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios, lo que contribuye a la innovación en el mercado y la competitividad de la PYME.

"El acceso a financiamiento adecuado, que incluye el ahorro y el crédito, es fundamental para el crecimiento y la supervivencia de las PYMES" (Smith, 2018).

"El ahorro permite a las PYMES acumular capital y enfrentar contingencias, mientras que el crédito les proporciona los recursos necesarios para expandirse y aprovechar oportunidades de mercado" (Martínez, 2017).

"Las PYMES que utilizan el crédito de manera efectiva pueden acelerar su crecimiento y mejorar su competitividad en el mercado" (García, 2019).

"El ahorro en las PYMES no solo actúa como un colchón financiero en tiempos de dificultad, sino que también puede financiar inversiones en tecnología y desarrollo de productos" (Hernández, 2016).

"El acceso al crédito adecuado es esencial para que las PYMES puedan invertir en activos fijos, aumentar su producción y generar empleo" (Rodríguez, 2020).

"El ahorro en las PYMES les permite reducir su dependencia de préstamos externos y los costos asociados" (Pérez, 2018).

"El crédito otorgado a las PYMES puede impulsar la innovación y la diversificación de productos, lo que contribuye a su desarrollo sostenible" (López, 2019).

"El ahorro bien gestionado en las PYMES puede ayudar a construir un historial de crédito sólido que facilite futuros préstamos" (Torres, 2017).

"El crédito oportuno y asequible puede ayudar a las PYMES a aprovechar oportunidades de expansión y a competir en un mercado globalizado" (Fernández, 2015).

"El acceso al crédito permite a las PYMES mejorar sus operaciones, ampliar su alcance y contribuir al desarrollo económico local" (Ramírez, 2021).

"El ahorro en las PYMES es esencial para garantizar la estabilidad financiera y

la capacidad de reinversión en el negocio" (Díaz, 2019).

"El crédito proporciona a las PYMES los recursos necesarios para invertir en capital humano y formación, lo que aumenta su productividad" (Sánchez, 2016).

"El ahorro y el crédito son dos lados de la misma moneda para las PYMES: el ahorro les da seguridad y estabilidad, mientras que el crédito les da poder para crecer" (Martín, 2017).

"El acceso a fuentes de crédito diversificadas puede ayudar a las PYMES a gestionar mejor su flujo de efectivo y a enfrentar desafíos financieros" (Gómez, 2020).

"El ahorro y el crédito en las PYMES son motores de desarrollo económico al impulsar la inversión, la creación de empleo y el aumento de la productividad" (Ortega, 2018).

### **1.3. Gestión de la Cartera de Crédito**

La gestión de la cartera de crédito es un proceso esencial para las instituciones financieras, ya que implica administrar los riesgos crediticios y maximizar los beneficios asociados con los activos crediticios. Según Saunders y Cornett (2014), implica controlar los riesgos crediticios mientras se busca maximizar los ingresos generados por los préstamos. Altman y Saunders (1998) destacan la importancia de mejorar la calidad de los préstamos, reducir las pérdidas y aumentar la rentabilidad de los activos crediticios. Berger y Udell (2002) enfatizan que la gestión de la cartera de crédito abarca la selección de prestatarios, la administración activa de los préstamos existentes y la resolución de problemas con los prestatarios en dificultades. Estas definiciones respaldadas por la literatura reflejan la importancia de una gestión efectiva de la cartera de crédito para el éxito financiero de las instituciones.

La gestión de la cartera de crédito es un proceso fundamental para las entidades financieras, ya que implica gestionar los riesgos relacionados con el crédito y aumentar

la rentabilidad de los activos crediticios. Según varios expertos como Saunders y Cornett, Altman y Saunders, Berger y Udell, este proceso incluye el control del riesgo crediticio, la mejora de la calidad crediticia, la reducción de pérdidas y el aumento de la rentabilidad de los activos crediticios. También incluye la selección de prestatarios, el servicio activo de préstamos existentes y la resolución de prestatarios problemáticos. Estas definiciones, respaldadas por la literatura, enfatizan la importancia de una gestión eficaz de la cartera de préstamos para el éxito financiero de una institución.

#### **1.4. Tipos de crédito**

##### **1.4.1. Créditos de Consumo**

Los créditos de consumo son instrumentos financieros que permiten a los individuos adquirir bienes y servicios de consumo mediante préstamos otorgados por instituciones financieras. Estos préstamos se utilizan para financiar necesidades personales, como la compra de automóviles, electrodomésticos, viajes o la realización de mejoras en el hogar. Según Domínguez (2006), los créditos de consumo desempeñan un papel importante en la economía, ya que estimulan el consumo y contribuyen al crecimiento económico.

##### **1.4.2. Préstamos personales**

Los préstamos personales son créditos de consumo que ofrecen flexibilidad en el uso de los fondos y suelen basarse en la capacidad de pago del prestatario. Según Sathye (2001), estos préstamos son solicitados para diversos propósitos, como la compra de bienes duraderos o la financiación de eventos especiales.

##### **1.4.3. Créditos para automóviles**

Estos créditos se utilizan para financiar la compra de vehículos y suelen estar garantizados por el propio vehículo. Según Peterson (2017), los créditos para automóviles son préstamos de largo plazo que permiten a los consumidores adquirir un



vehículo sin la necesidad de pagar el precio total de forma inmediata.

#### **1.4.4. Créditos para educación**

Estos créditos se utilizan para financiar los estudios de los individuos. Según Dynarski (2017), los créditos para educación permiten a los estudiantes acceder a la educación superior y pueden ofrecer condiciones favorables, como tasas de interés más bajas y plazos de pago flexibles.

#### **1.5.Importancia de la gestión de la cartera de crédito.**

Según Menicucci (2010), "La gestión de la cartera de crédito es un elemento esencial en la banca moderna, ya que permite optimizar los recursos financieros y reducir los riesgos crediticios, asegurando la rentabilidad y la solidez de la institución".

##### **1.5.1. Riesgo Crediticio**

Según Altman, E. I. (2019). "Se refiere al riesgo de que un prestatario o deudor no cumpla con sus obligaciones de pago en el momento acordado, lo que puede llevar a pérdidas financieras para la entidad prestamista". El riesgo crediticio es la probabilidad de que un prestatario no cumpla con sus pagos, lo que puede resultar en la pérdida parcial o total del capital y los intereses prestados. Este riesgo está presente en todas las actividades de préstamos y crédito, ya sea en instituciones financieras, empresas o individuos que otorgan préstamos.

##### **1.5.2. Gestión del Riesgo Crediticio**

Las instituciones financieras y prestamistas gestionan el riesgo crediticio mediante políticas y procedimientos que incluyen la evaluación de la calidad crediticia de los solicitantes, la diversificación de la cartera de préstamos, el seguimiento continuo de los deudores y la creación de reservas para pérdidas esperadas.

La gestión efectiva del riesgo crediticio es esencial para mantener la estabilidad financiera y prevenir pérdidas significativas. Las regulaciones financieras a menudo

requieren que las instituciones financieras mantengan suficientes reservas de capital para cubrir posibles pérdidas por riesgo crediticio.

Es importante destacar que el riesgo crediticio es un tema de gran relevancia en el sector financiero y es ampliamente estudiado y gestionado para garantizar la seguridad de las inversiones y los préstamos.

## **1.6. Indicadores de Desempeño**

Según Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000) “Los indicadores de desempeño son medidas específicas que se utilizan para evaluar el progreso hacia los objetivos y metas establecidos. Estos indicadores pueden abordar una variedad de aspectos, desde el desempeño financiero y la calidad del producto hasta la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente”.

### **1.6.1. Características de los Indicadores de Desempeño**

- **Relevancia:** Los KPIs deben estar directamente relacionados con los objetivos y metas clave de la organización.
- **Medibles:** Deben ser cuantificables o evaluables de manera objetiva.
- **Oportunos:** La información para calcular o medir los KPIs debe estar disponible a intervalos regulares y en tiempo real, cuando sea necesario.
- **Comparables:** Los indicadores deben permitir comparaciones a lo largo del tiempo, con otros departamentos o con la competencia.

### **1.6.2. Uso de Indicadores de Desempeño**

Los KPIs son herramientas fundamentales para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua. Se utilizan en reuniones de seguimiento, informes de progreso y análisis de resultados. Además, ayudan a identificar áreas que requieren atención o mejoras y permiten la alineación de todos los niveles de la organización hacia los mismos objetivos. Balanced Scorecard Institute. (2022).

Según Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002) “Los indicadores de desempeño varían según la industria y la organización, y es esencial elegir aquellos que sean más relevantes para el contexto específico. Además, deben ser revisados y actualizados de manera regular para garantizar que sigan siendo útiles y pertinentes”.

## **Capítulo 2: Materiales y Métodos**

Según (Jagelski, 201) los materiales y métodos son las partes de un informe o artículo científico que describen en detalle cómo se llevó a cabo la investigación, incluidos los materiales utilizados y los procedimientos seguidos. Esta sección proporciona al lector la información necesaria para reproducir el estudio.

### **2.1 Tipo de investigación**

La investigación es un proceso esencial en la generación de conocimiento científico y académico, y existen diferentes tipos de enfoques que los investigadores pueden emplear para abordar sus preguntas de investigación. (Smith, 2018). Podemos entender que la investigación es un proceso sistemático y metódico destinado para generar nuevos conocimientos, resolver problemas o confirmar o refutar teorías existentes. Es una actividad fundamental en diversas áreas, como ciencia, tecnología, salud, educación, ciencias sociales y más.

### **2.2 Metodología Mixta**

En base al análisis realizado se utilizarán técnicas como: encuestas y entrevistas utilizando como instrumentos de estos los cuestionarios previamente realizados para evidenciar que existe. El análisis de la gestión crediticia en la Cooperativa San Antonio incluirá encuestas y entrevistas para evaluar la percepción de confiabilidad de los clientes. Se utilizarán cuestionarios estructurados para recopilar datos sobre la satisfacción, transparencia y calidad del servicio. Asimismo, las entrevistas con clientes clave y personal interno proporcionarán información cualitativa detallada. La combinación de estas técnicas ayudará a obtener una visión completa y a tomar decisiones estratégicas para mejorar la gestión de la cartera de crédito, fortaleciendo así la confianza de los clientes y mejorando su posición competitiva en el mercado financiero. E confiabilidad en la Cooperativa San Antonio

### **2.3 Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa cuantitativos permiten a los investigadores obtener resultados generalizables, lo que significa que los resultados pueden aplicarse a una población más amplia (Johnson Smith, 2019). Para realizar este tipo de estudios es necesario desarrollar un plan de estudio riguroso y seguir una metodología estandarizada que garantice la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos (Brown, 2020).

### **2.4 Método descriptivo**

El método descriptivo es una estrategia valiosa para obtener una comprensión detallada de fenómenos específicos. Según Johnson (2017), esta metodología se caracteriza por un enfoque observacional y descriptivo, en el que los investigadores recopilan datos empíricos a través de observaciones directas o mediante el uso de cuestionarios y encuestas estandarizados. Al brindar una descripción objetiva y sistemática de los eventos que se estudian, el método descriptivo permite a los investigadores capturar detalles importantes y obtener información relevante para el análisis y la toma de decisiones (García, 2019).

### **2.5 Método inductivo**

El método inductivo es un método científico que se utiliza para generar hipótesis y teorías. Se basa en la idea de que, si observamos un patrón en los datos, entonces podemos inferir que el patrón se extiende a todos los casos. (Babbie,2010). El método inductivo es un proceso de razonamiento que va de lo particular a lo general. Se basa en la observación de casos particulares para llegar a una conclusión general. Por ejemplo, si observas que todos los gansos que has visto son blancos, puedes inducir que todos los gansos son blancos.

## **2.6 Instrumentos de Investigación**

Los instrumentos de investigación son herramientas que se utilizan para recolectar datos. Estos datos pueden ser cualitativos (palabras) o cuantitativos (números). Los instrumentos de investigación pueden ser utilizados en una variedad de disciplinas, incluyendo las ciencias sociales, las ciencias naturales y las ciencias humanas. (Neuman, 2014). Los instrumentos de investigación deben ser seleccionados cuidadosamente para asegurarse de que son adecuados para el propósito de la investigación.

**Tabla 1***Matriz de Variables*

Nº	Variables	Objetivos	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de información
1	Gestión de la cartera	Revisar las políticas y procedimientos de cobranza establecidos por la Cooperativa.	Administrativo	Políticas de crédito	Análisis de información	Documentación entregada	Gerente y asesor de crédito
				Conocimiento del crédito			
				Seguimiento de pagos			
				Gestión de morosidad			
		Determinar la eficacia de las estrategias y acciones de cobranza implementadas por la Cooperativa.	Contable	Registro de préstamos	Análisis de documentos	Documentación entregada	Gerente y asesor de crédito
				Clasificación de la cartera			
				Reestructuración de la cartera			
				Cálculo de intereses			
		Evaluación del Riesgo	Evaluación del Riesgo	Identificación del riesgo	Análisis de información	Documentación entregada	Gerente y asesor de crédito
				Medición del riesgo			
Análisis del riesgo de crédito							
Cumplimiento de la normativa							
Indicadores de cartera	Indicadores de cartera	Tasas de morosidad	Análisis de documentos	Documentación entregada	Gerente y asesor de crédito		
		Índice de cobranza					
		Índice de rentabilidad					
		Concentración de la cartera					
		Índice de liquidez					
		Índice de gestión					
Evaluar si los resultados obtenidos en términos de recuperación de préstamos y disminución de la cartera vencida se alinean con los objetivos establecidos por la Cooperativa para el periodo 2022.	Seguimiento de la cartera	Análisis de la cartera Monitoreo Crediticio	Asesor de crédito	Entrevista	Gerente y asesor de crédito		

*Nota:* De nuestra autoría

## Capítulo 3: Resultados y Discusión

### 3.1. Introducción

La Cooperativa San Antonio Ltda. es una institución financiera sólida y comprometida, dedicada a brindar servicios financieros a sus asociados y clientes en consonancia con los principios cooperativos. Fundada en [fecha de fundación], ha mantenido una trayectoria de excelencia y compromiso en el ámbito de las operaciones crediticias, consolidándose como un referente en la comunidad a la que sirve.

La gestión de la cartera de crédito es uno de los pilares fundamentales de la Cooperativa San Antonio Ltda., y su análisis es crucial para entender su desempeño financiero y su impacto en la estabilidad económica de la organización y de sus miembros. Este análisis se lleva a cabo mediante un enfoque integral que abarca diversos aspectos, tales como la evaluación de riesgos, la diversificación de los productos financieros, el control de la morosidad, la eficiencia en la concesión de créditos y la satisfacción del cliente.

La diversidad de productos crediticios ofrecidos por la cooperativa incluye líneas de financiamiento para diferentes necesidades, tales como créditos de consumo, créditos para vivienda, créditos empresariales, entre otros. Esta diversificación no solo refleja un compromiso con la comunidad, sino que también busca atender de manera integral las necesidades financieras de sus asociados y clientes.

La evaluación de riesgos es una prioridad constante en la gestión de la cartera de crédito. La cooperativa implementa rigurosos procesos de análisis crediticio que garantizan la solvencia de los solicitantes y minimizan los riesgos asociados a la concesión de préstamos. Esta estrategia se complementa con políticas de seguimiento y control de cartera, permitiendo mantener niveles óptimos de morosidad y garantizando



la salud financiera de la cooperativa.

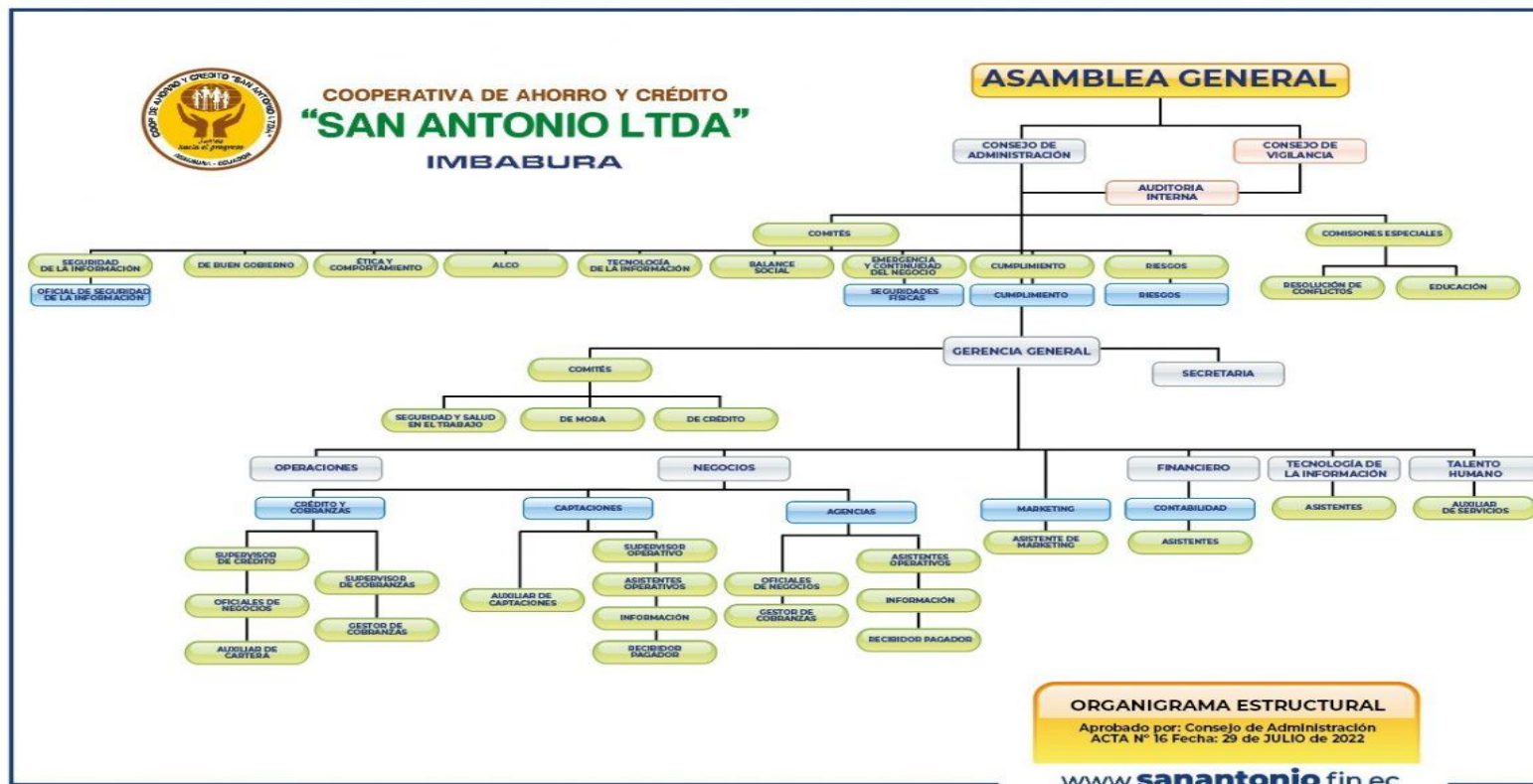
Además, la eficiencia en la gestión de la cartera se logra a través de sistemas modernos de tecnología financiera, que agilizan los procesos de otorgamiento, seguimiento y cobranza de los créditos, proporcionando una experiencia ágil y satisfactoria para los asociados y clientes.

El análisis de la gestión de la cartera de crédito de la Cooperativa San Antonio Ltda. es un proceso continuo y dinámico que busca la mejora constante, el fortalecimiento de sus servicios financieros y el cumplimiento de los objetivos institucionales, siempre en línea con los valores cooperativos de solidaridad, transparencia y responsabilidad.

### 3.2. Organigrama estructural del Departamento

Figura 2

Organigrama de la Cooperativa San Antonio LTDA



Nota: Página oficial de la cooperativa San Antonio

### **3.3. Principales Normativas**

#### **3.3.1. Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria Del Sistema Financiero**

##### **Definición y Principios**

- La ley define y reconoce a las cooperativas como parte de la economía popular y solidaria.
- Establece los principios y valores que deben regir el funcionamiento de las cooperativas, como la solidaridad, equidad, participación, entre otros.

##### **Regulación y Supervisión**

- Establece los mecanismos de regulación y supervisión por parte del Estado para garantizar la transparencia y seguridad en las operaciones de las cooperativas.

##### **Constitución y Funcionamiento**

- Regula el proceso de constitución de cooperativas, estableciendo los requisitos y procedimientos legales.
- Define las atribuciones y responsabilidades de los órganos de gobierno y administración de las cooperativas.

##### **Actividades y Servicios**

- Define las actividades y servicios que las cooperativas pueden realizar, incluyendo servicios financieros como ahorro y crédito.

##### **Captación de Recursos**

- Establece las limitaciones y regulaciones en cuanto a la captación de recursos y la captación de depósitos del público por parte de las cooperativas.

##### **Participación Ciudadana**

- Fomenta la participación ciudadana y la toma de decisiones democráticas en el ámbito de las cooperativas.

### **3.3.2. Código Orgánico Monetario Y Financiero**

#### **Regulación y Supervisión**

- Establece los mecanismos de regulación y supervisión por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en el caso de las cooperativas.

#### **Gobierno y Administración**

- Define las normas para la constitución, gobierno y administración de las cooperativas financieras.

#### **Operaciones Financieras**

- Regula las operaciones financieras que pueden realizar las cooperativas, incluyendo la captación de recursos del público, otorgamiento de créditos, entre otras.

#### **Requisitos de Capital y Reservas**

- Establece los requisitos de capital y las reservas que deben mantener las cooperativas para garantizar su solidez financiera.

#### **Limitaciones y Restricciones**

- Fija limitaciones y restricciones en cuanto a la captación de recursos y el otorgamiento de créditos para evitar riesgos sistémicos y garantizar la estabilidad del sistema financiero.

#### **Auditoría y Transparencia**

- Establece normas de auditoría y transparencia para asegurar la adecuada gestión y control de las operaciones financieras de las cooperativas.

### **3.4. Caso Práctico**

#### **3.4.1. Análisis de la información Primaria**

##### **3.4.1.1. Análisis de la Entrevista**

- **Entrevista aplicada a los Asesores de Crédito (San Antonio)**

#### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**Tema:** “Análisis de la gestión de la cartera de crédito de la Cooperativa San Antonio Ltda.”

**Objetivo:** Recopilar la información acerca de la gestión de crédito y cobranza de la Cooperativa San Antonio Ltda.

**Lugar del cuestionario:** Cooperativa San Antonio Ltda.

**Fecha de realización:** 25/01/2024

**Nombre del encuestados/as:** Sr. Gabriel

**Cargo:** Asesores de crédito

**Hora de inicio:** 8:30h

**Hora fin:** 10:40h

- 1. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos que la cooperativa enfrentará en la gestión de la cartera en el futuro cercano?**

Se enfatizó la necesidad de mejorar la verificabilidad de los negocios de los socios, especialmente en créditos micro, identificando deficiencias históricas en las inspecciones. Además, se señaló la influencia del riesgo país en las decisiones gubernamentales y eventos como toques de queda, generando pérdidas en sectores comerciales específicos. La competencia entre cooperativas fue identificada como un factor que contribuye al sobreendeudamiento de los clientes, quienes, en busca de mayores ingresos, adquieren deudas sin considerar las consecuencias financieras, lo que aumenta la morosidad en la cartera de la cooperativa.

## **2. ¿Cómo ha afectado la cooperativa la evolución económica reciente y cómo se adapta en términos de gestión de cartera?**

La evolución económica reciente ha impactado a la cooperativa, especialmente en términos de gestión de cartera. Se destacó que, actualmente, la proliferación de emprendimientos sin un análisis previo de su rentabilidad ha generado una falta de variación en los negocios, con múltiples establecimientos ofreciendo productos similares en una misma zona. La competencia desleal entre negocios que ofrecen los mismos productos a precios divergentes ha surgido como un desafío. Además, la pandemia ha dejado a algunos emprendedores con inventarios obsoletos, como mascarillas y trajes de protección, que ya no son demandados y han causado pérdidas. En este contexto, se enfatizó la necesidad de adaptar la gestión de cartera a los cambios actuales, considerando la variabilidad de los negocios y ajustándose a la demanda del mercado para evitar la acumulación de inventarios no rentables.

## **3. ¿Se han ajustado las políticas en respuesta a cambios económicos significativos?**

No se han observado ajustes significativos en las políticas en respuesta a cambios económicos relevantes. Se destaca la percepción de que cada gobierno en Ecuador, incluyendo los de Moreno, Lazo y Novoa, ha tendido a favorecer sus propios intereses y partidos políticos en lugar de adoptar políticas desinteresadas en beneficio de la ciudadanía. Se menciona la falta de un enfoque imparcial, ya que las decisiones gubernamentales parecen estar orientadas hacia beneficios personales en lugar de considerar el bienestar general. Se señala que las políticas, incluyendo el plan anti-deficiencia, tienden a eximir deudas de familiares en el Servicio de Rentas Internas (SRI), indicando una falta de enfoque centrado en los ciudadanos. Además, se resalta la falta de fortalecimiento de las cooperativas en comparación con la banca privada

durante la administración de Lazo, lo que subraya la necesidad de políticas que también favorezcan a las instituciones financieras no bancarias, como las cooperativas, que operan bajo regulaciones específicas de Entidades Financieras del Sistema Solidario (EFSS).

#### **4. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza la cooperativa para gestionar y analizar la cartera de crédito?**

La cooperativa emplea un conjunto de herramientas tecnológicas para la gestión y análisis eficiente de su cartera de crédito. Se destaca el uso estratégico de redes sociales para comunicados y notificaciones a los clientes, mientras que los canales tecnológicos, como bancas móviles, son aprovechados para el cobro de cartera, reconociendo la creciente preferencia por transacciones digitales. El proceso de notificación y cobranza se inicia con mensajes preventivos y avanza a través de un sistema escalonado que incluye llamadas telefónicas, compromisos de pago y notificaciones a cargo de asesores de crédito. Herramientas específicas, como KillPag, centralizan y registran las gestiones, permitiendo un seguimiento detallado de las actividades en campo y telefónicas. Además, se destaca la importancia de reportes diarios que permiten identificar saldos pendientes, facilitando una gestión proactiva y evitando el impacto negativo en los socios.

#### **5. ¿Existen programas o iniciativas específicas para brindar apoyo a los socios en dificultades financieras?**

La cooperativa implementa un proceso de análisis detallado para evaluar solicitudes de crédito, considerando factores como el monto y tipo de préstamo, requisitos estándar como copia de cédula y papeleta de votación, y la ubicación del domicilio mediante el servicio básico. Se destaca la importancia del mecanizado del IES y el historial de pagos, junto con políticas que requieren un mínimo de un año de trabajo

en una empresa privada o dos años en una empresa pública. Se utiliza un enfoque de 5C, que evalúa el carácter de pago, patrimonio, garantías y capacidad crediticia del solicitante. Sin embargo, se subraya la necesidad de análisis proactivo, ya que se han identificado casos de falsificación de documentos, como impuestos prediales y escrituras, que requieren una verificación minuciosa. Además, se menciona un caso específico de estafa donde un cliente obtuvo múltiples créditos simultáneamente mediante documentos falsificados, evidenciando la importancia de un seguimiento constante y análisis exhaustivo para evitar riesgos financieros.

**6. ¿Usted aceptaría los procesos que está teniendo la cooperativa o implementaría algún otro proceso?**

Se podría decir que una mejor recuperación de cartera en lo que tiene el. Lo que conlleva a las demandas judiciales. Creo que se debería agilizar las demandas judiciales. Debería haber un departamento legal aquí en la institución. Que no lo hay. Eso es lo que nosotros. Si hemos venido. Diciendo eso que debería haber un departamento legal. Donde siquiera hay unos dos abogados. Con los cobradores que se manejen. Un supervisor de cobranzas. Donde sea una recuperación ya de los créditos que tenemos de inconveniente rápido. Hay otras instituciones. Una institución. Que es de aquí de la provincia. Que es bastante conocida. Y ellos a la segunda letra le ponen prohibición de enajenar a cualquier socio. Entonces los socios. Les pagan. O se quedan sin pagar. Pero secuestran lo que son. Camiones.

**Análisis**

En el ámbito de la gestión de cartera, la cooperativa enfrenta desafíos significativos, destacando la necesidad de una verificación más rigurosa en la colocación de créditos, especialmente en el sector microempresarial. Se subraya la importancia de inspecciones detalladas para evaluar la capacidad de pago y la solidez de



los negocios de los socios, así como se señala la influencia del riesgo país y la competencia entre cooperativas como factores que pueden impactar negativamente en la estabilidad de la cartera. La sobre deuda de los clientes debido a la alta demanda y la falta de políticas gubernamentales desinteresadas se presentan como retos adicionales para la cooperativa.

En términos de adaptación a la evolución económica, se destaca la necesidad de realizar estudios de mercado y evaluar la variación de negocios en determinadas zonas para evitar la sobrecarga de servicios similares. La influencia de la pandemia en ciertos sectores económicos, generando inventarios obsoletos y pérdidas financieras, subraya la importancia de ajustar la cartera a los tiempos actuales y a las demandas cambiantes del mercado. Además, se resalta la percepción de falta de fortalecimiento gubernamental a las cooperativas como un factor determinante en su capacidad de adaptación a cambios económicos significativos. En el ámbito tecnológico, la cooperativa utiliza herramientas como Quilpa y KillPag, así como las redes sociales, para gestionar y analizar la cartera, demostrando una integración de tecnología en sus procesos de comunicación y cobranza. Finalmente, en la gestión de créditos, se enfatiza la importancia del análisis exhaustivo para prevenir fraudes, considerando factores como la capacidad de pago, historial crediticio y veracidad de la información proporcionada por los solicitantes de crédito. Se plantea la necesidad de agilizar las demandas judiciales y la propuesta de establecer un departamento legal en la cooperativa para mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera mediante procesos legales más efectivos.

- **Entrevista aplicada a los Asesores de Crédito (Ibarra)**

## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**Tema:** “Análisis de la gestión de la cartera de crédito de la Cooperativa San Antonio Ltda.”

**Objetivo:** Recopilar la información acerca de la gestión de crédito y cobranza de la Cooperativa San Antonio Ltda.

**Lugar del cuestionario:** Cooperativa San Antonio Ltda.

**Fecha de realización:** 25/01/2024

**Nombre del encuestados/as:** Srta. Angélica Yalero

**Cargo:** Asesores de crédito

**Hora de inicio:** 8:30h

**Hora fin:** 10:40h

1. **¿Cuáles considera que son los mayores desafíos que la cooperativa enfrentará en la gestión de la cartera en el futuro cercano?**

Ahorita, a la situación actual que está, sí está afectando lo que ahorita estamos pasando. Y la competencia que se tiene ahorita alrededor es para mantener la cartera y no se nos daña un poco, se nos baje lo que es la cartera.

2. **¿Cómo ha afectado la cooperativa la evolución económica reciente y cómo se adapta en términos de gestión de cartera?**

Bueno, sí ha afectado, ¿no? si ha afectado en lo que se refiere a la morosidad ha subido, pero de igual manera la cooperativa ha tomado estrategias para poder, para poder bajar un poco de las cuotas o poder dar un alivio financiero a los socios

3. **¿Se han ajustado las políticas en respuesta a cambios económicos significativos?**

Sí, se ha tratado un poco de, por ejemplo, ya mitigar un poco lo que es la

colocación de los créditos. Antes se daba montos altos, ahora ya hemos bajado a dar montos pequeños, porque en dar un monto alto es más fuerte el golpe que le dan a la morosidad. Entonces, ahora mejor estamos solo con montos pequeños y no altos.

Por eso, créditos de vivienda ya no hemos sacado ni el anterior año ni este, porque son los que más pueden perjudicar un monto de 45 mil, un ejemplo, un monto de 2 mil dólares o 5 mil. Entonces, por eso ahorita más estamos enfocados en recuperar. Recuperar más la cartera que colocar bastante. Ya solo clientes que ya son mismos recurrentes de aquí se están trabajando más.

**4. ¿Cuáles son los procedimientos y estrategias para la recuperación de créditos vencidos?**

A ver, primero, hacer una conversación previa con los socios, porque todos los socios son un mundo diferente. Entonces se hace una conversación previa para saber en sí cuál es el problema y darles una solución financiera en relación con el tiempo o en relación con darles un crédito adicional para que se igualen. Eso sería.

**5. ¿qué herramientas tecnológicas utiliza la cooperativa para gestionar y analizar la cartera de crédito?**

Las herramientas tecnológicas del sistema que tenemos, un sistema de cobranzas que se llama Quilpa, es el que tenemos en los teléfonos, ahí se pone todas las gestiones, si es llamada, si es notificación, todo eso. El sistema nomás.

**6. ¿Usted aceptaría los procesos que está teniendo la cooperativa o implementaría algún otro proceso?**

Lo que implementaría un proceso adicional es créditos preaprobados, porque hay socios que sí son buenos socios, que ellos quieren de manera inmediata.

**Análisis**

En el ámbito de la gestión de cartera, la cooperativa enfrenta desafíos

significativos vinculados a la situación económica actual y la competencia circundante, lo que amenaza la estabilidad de la cartera. La adaptación a la evolución económica reciente ha sido afectada por un aumento en la morosidad, pero la cooperativa ha implementado estrategias como la reducción del valor de cuotas y brinda alivios financieros para contrarrestar estos impactos. En respuesta a cambios económicos significativos, se han ajustado las políticas, focalizándose en mitigar la colocación de créditos con montos más bajos para evitar impactos fuertes en la morosidad. Se ha decidido no emitir créditos de vivienda para evitar riesgos mayores, centrándose en la recuperación de la cartera y trabajando principalmente con clientes recurrentes. Además, en la recuperación de créditos vencidos, se destaca la importancia de realizar conversaciones previas personalizadas con los socios para comprender sus situaciones y ofrecer soluciones financieras adaptadas.

En cuanto a las herramientas tecnológicas, la cooperativa utiliza un sistema de cobranzas llamado Quilpa, que registra todas las gestiones, como llamadas y notificaciones, proporcionando un enfoque eficiente para gestionar y analizar la cartera de crédito. En términos de procesos adicionales, se sugiere la implementación de créditos preaprobados para satisfacer las necesidades inmediatas de los socios considerados confiables. Este enfoque proactivo busca mejorar la experiencia de los socios y agilizar el acceso a servicios financieros.

- **Entrevista aplicada a los Asesores de Crédito (Ibarra)**

#### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**Tema:** “Análisis de la gestión de la cartera de crédito de la Cooperativa San Antonio Ltda.”

**Objetivo:** Recopilar la información acerca de la gestión de crédito y cobranza de la Cooperativa San Antonio Ltda.

**Lugar del cuestionario:** Cooperativa San Antonio Ltda.

**Fecha de realización:** 25/01/2024

**Nombre del encuestados/as:** Srta. Paula Luna

**Cargo:** Asesores de crédito

**Hora de inicio:** 8:30h

**Hora fin:** 10:40h

**1. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos que la cooperativa enfrentará en la gestión de la cartera en el futuro cercano?**

La competencia y los factores externos que está pasando en nuestro país.

**2. ¿Cómo ha afectado la cooperativa la evolución económica reciente y cómo se adapta en términos de gestión de cartera?**

Ha afectado bastante ahorita en lo que es la morosidad. Se ha incrementado bastante por lo que los negocios ahorita están bajos, unos han cerrado y sí les ha afectado bastante. Y qué se está haciendo un poco es ayudarles con refinanciamientos, reestructuras para que no pagara tiempo sus cuotas y no se siga devengando mala cartera.

**3. ¿Se han ajustado las políticas en respuesta a cambios económicos significativos?**

Sí ha sido empática. Como ya le digo, ha sido empática, ¿por qué?

Porque ha tratado de ayudar de una u otra manera a los socios para darles un alivio financiero y que no queden mal. Y ir a juicio. Ya. A ver, la siguiente pregunta sería, o sea, la cooperativa ha ajustado sus políticas en respuesta a los cambios económicos.

Sí, sí, se ha adaptado a los cambios económicos de afuera, es decir, por ejemplo, en los tiempos. Antes dábamos tiempos a tiempos de 36 meses, de 48 meses, ahora damos hasta 7 años. Entonces sí se ha adaptado a la recesión económica. Estamos pasando.

**4. ¿Cuáles son los procedimientos y estrategias para la recuperación de créditos vencidos?**

En las cobranzas diarias, llamadas desde el primer día y hacer llamadas. Pasados los nueve días ya se hacen notificaciones y de ahí ya se sigue ya notificando con los gestores de cobranzas, con los jefes, con el departamento de legal también, todo eso, para aportar más presión

**5. ¿cuáles son los procesos para la aceptación de un crédito? ¿Sea tanto de consumo como de microcrédito?**

Sí, sí, sí, incluso se da educación financiera en lo que se refiere a charlas. Entonces, ¿en algo les ayuda a tener una educación? Sí. ¿En sus servicios? Sí, en sus finanzas para que no gasten más de lo que ellos tienen de ingresos. Ya. A ver, sí, la siguiente pregunta sería, ¿cuáles son los procesos desde que toman la... la... ¿cómo sería? La hoja donde ve de la solicitud de crédito hasta la aceptación de crédito. Ya. Bueno, primero se hace la promoción, luego se toman los datos a ver si es que, en caso de estar interesado, se llena el buró de crédito, se revisa que no tenga vencidos, que no tenga un sobreendeudamiento,

**6. ¿Usted aceptaría los procesos que está teniendo la cooperativa o implementaría algún otro proceso?**

Bueno, aquí, lo que hace falta es un poquito más para la recuperación, en el caso de los créditos, más cobradores, porque solo tenemos una persona y los asesores a veces no nos alcanzamos, porque tenemos que colocar, promocionar y también cobrar, o sea, falta tiempo y por el tamaño de la cartera grande, entonces, no se está ahí, fijo ahí. Entonces, al tener más cobradores, sí ayudaría, así mismo, a recuperar. Y en otro, también, que sí nos hace falta un poquito, es más variedad de productos, o sea, no tenemos tantos productos como la competencia. Eso nos ha perjudicado.

## **Análisis**

La cooperativa se enfrenta a importantes desafíos en la gestión de la cartera, especialmente debido a la competencia y a los factores externos que afectan al país. La evolución económica reciente ha impactado negativamente en la cooperativa, generando un aumento significativo en la morosidad, con negocios cerrados y una disminución en las actividades comerciales. La adaptación a estos cambios ha implicado acciones como refinanciamientos y reestructuras para aliviar la carga financiera de los socios. Además, se ha destacado la empatía de la cooperativa al ajustar sus políticas para proporcionar alivio financiero a los socios afectados, extendiendo plazos de pago y adaptándose a la recesión económica actual.

En cuanto a la recuperación de créditos vencidos, la cooperativa implementa procedimientos de cobranza activa desde el primer día, con llamadas y notificaciones, involucrando a diferentes niveles dentro de la institución, incluyendo gestores de cobranzas y el departamento legal, para aplicar presión y mejorar la eficiencia en la recuperación. Además, se destaca la importancia de contar con más cobradores para hacer frente al tamaño considerable de la cartera y mejorar la capacidad de recuperación de la cooperativa. También se sugiere la implementación de una mayor variedad de productos para competir de manera más efectiva en el mercado.

- **Entrevista aplicada al jefe De Cobranzas**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Tema: “Análisis de la gestión de la cartera de crédito de la Cooperativa San Antonio Ltda.”

Objetivo: Recopilar la información acerca de la gestión de crédito y cobranza de la Cooperativa San Antonio Ltda.

Lugar del cuestionario: Cooperativa San Antonio Ltda.

Fecha de realización: 25/01/2024

Nombre del encuestados/as: Sr. Edison Caicedo

Cargo: Jefe de Crédito

Hora de inicio: 8:30h

Hora fin: 10:40h

**1. ¿Cómo usted describiría la situación actual de la cartera de crédito de la cooperativa San Antonio?**

Actualmente, por todos los factores externos a nivel nacional, que es reconocimiento público, efectivamente, la cartera, o algo así, está expuesta a diferentes factores externos. Que nosotros debemos generar nuevas estrategias para que nuestra cartera de crédito no se deteriore.

**2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el departamento de cobranzas en la Gestión de la cartera de crédito?**

Los principales desafíos que nosotros estamos enfrentando actualmente como institución financiera es el sobreendeudamiento de nuestros socios, lastimosamente, a partir de la pandemia, pues, hubo una recesión económica bastante fuerte a nivel nacional, a nivel mundial y efectivamente, la economía del país y del mundo se vino a enfriar.

Entonces, en ese sentido, pues, hubo una contracción económica, hubo una recesión económica y las personas que estaban con deudas, pues, obviamente, se les volvió más difícil el pago.

Las instituciones financieras, tanto en el año 2019 como en el año 2020, se contrajo la economía, obviamente, el motor de generación de ingresos de toda institución financiera es la cartera de crédito. La cartera de crédito se contrajo, entonces, efectivamente, generaron nuevas estrategias de colocación agresiva para poder suplir lo que se dejó de ganar en el año 2019 y 2020.



Pero esas estrategias fueron muy agresivas y hoy por hoy los socios están sumamente sobreendeudados., entonces, efectivamente, nosotros debemos tener nuevas estrategias, para mitigar ese riesgo que actualmente existe en el mercado y de esa manera cuidar la cartera que no se deteriore.

### **3. ¿Cuáles son las estrategias clave del departamento de cobranzas para recuperar deudas?**

Una de las estrategias que hemos aplicado para mitigar este riesgo es cambiar toda la política de crédito, para ser más estrictos en la colocación de créditos. Segundo, un mejor análisis del crédito, porque el asesor de negocios analice de mejor manera las fuentes de pago del crédito. Tercero, generar nuevos niveles de control, actualmente la cooperativa se ha implementado ya un departamento especializado en el análisis del crédito, entonces, con eso nosotros mitigamos a que el socio saque un crédito y después no lo pueda pagar, nosotros hemos fortalecido el análisis del crédito, y la estrategia fundamental que nosotros tenemos es, que analizamos detenida y exhaustivamente, es la capacidad de pago.

Si nosotros hoy no damos un crédito, si no tiene una capacidad de pago adecuada para hacer frente a la obligación financiera que está contrayendo con la cooperativa.

### **4. ¿Cómo se determina la prioridad en la recuperación de deudas dentro de la cartera?**

Nosotros tenemos prioridades en función de qué cartera es la que nos está afectando, nosotros como instituciones financieras, a nivel del sistema, tanto público, privado y de la economía popular y solidaria, tenemos normativas emitidas por nuestros organismos de control. Nosotros estamos regulados por la superintendencia de economía popular y solidaria, entonces, a través de este organismo de control, nosotros

tenemos que generar provisiones, la provisión está en función del grado de deterioro de la cartera de crédito.

Entonces, en ese sentido, para contener la provisión de la cartera, que eso se transforma en gasto, eso, analizamos y vemos qué crédito es el que más nos está afectando y en función de eso, vamos generando estrategias puntuales. Para que ese crédito contener y no se vaya deteriorando y que, obviamente, no se transforme en un gasto para la cooperativa.

## **5. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza la cooperativa para el análisis y seguimiento de la cartera de crédito?**

Nosotros tenemos varias herramientas financieras para generar toda la gestión de crédito. Primero, para la colocación de crédito, manejamos una herramienta que se llama Micro Score, esta herramienta nos permite hacer todo el análisis antes de la entrega del crédito, para determinar si el crédito es viable o no es viable con la capacidad de pago.

Luego de eso, tenemos nuestro Corefinanciero, que es el que administra toda la cartera de crédito, en base a eso, pues, vamos haciendo, caemos en otro software que se llama KillPack, nos permite hacer el seguimiento del crédito.

La etapa de recuperación. nosotros hacemos el seguimiento desde el primer día de vencimiento, entonces, cuando ya el crédito va pasando los días de vencimiento, vamos generando nuevas estrategias, por ejemplo, si el crédito está con pocos días de morosidad, pues, tenemos un call center, que lo llama, se contacta con el socio y le motiva al pago. La herramienta KillPack, que va registrando todas esas actividades, Luego de eso, es el asesor de negocios, como segunda instancia, para hacer el seguimiento del crédito y recuperación de la cartera.

Si no se cumple con eso, pues, ya vamos ya con notificaciones, que de igual

manera se reporta a través del sistema que tenemos como institución, hasta llegar, inclusive, hasta el proceso judicial.

## **6. ¿Qué medidas se toman para prevenir la morosidad en la cartera de crédito?**

Cómo les había manifestado, para prevenir la morosidad de la cartera, primero tenemos que prevenir desde que vamos a colocar el crédito.

A través de un buen análisis de crédito, en donde determinamos el análisis de crédito a través de las cinco C del crédito.

La capacidad de pago, el carácter del crédito, el colateral o garantías, las condiciones que tiene el crédito, entonces, en base a todo eso, nosotros hacemos un análisis y vemos si el crédito es viable o no es viable. ya cuando nosotros otorgamos el crédito, tenemos que hacer un seguimiento continuo del crédito, para que no se deteriore, ese ya es el trabajo del asesor de negocios, de que siempre tiene que estar haciendo un seguimiento al socio para ver si efectivamente no le está afectando, siempre nosotros debemos estar al pendiente de lo que pasa en el contorno de mercado, por ejemplo tenemos ahorita el estado de excepción, que, afortunadamente, ya se derogó desde el día de ayer entonces, el momento en el que le financie, tengo comercio, entonces, yo digo, a ver, ¿cuáles son las actividades que me van a afectar y de esos cuantos socios yo tengo en ese sector, en ese segmento, y hago el seguimiento para que haga un seguimiento más agresivo, de tal manera que el socio tenga la prioridad uno para pagarnos a nosotros.

Tienen que intensificar las actividades de manera diaria, para poder recuperar la cartera que hemos entregado.

## **7. ¿Usted está de acuerdo con las nuevas políticas que está implementando la cooperativa?**

Yo soy una de las personas que está generando las políticas, entonces, obviamente, pues

vamos generando de acuerdo, primero, a la experiencia, y segundo, de acuerdo con las necesidades que tiene la institución, con el objetivo siempre de mitigar el riesgo y proteger los recursos del público.

#### **8. ¿Hay planes para implementar nuevas estrategias o tecnologías en el futuro cercano?**

Sí, de hecho, tenemos que siempre las instituciones financieras tienen que estar a la vanguardia del cambio, obviamente, nosotros estamos trabajando en eso, siempre estamos trabajando en generar nuevas estrategias, nuevas herramientas tecnológicas para generar nuevos servicios al sector.

En mi caso, por ejemplo, ustedes son millennials entonces ya ustedes, por ejemplo, como chico, la nueva generación, a ustedes ya no les gusta venir acá a la institución, todo es a través del celular y transferencias, Entonces tú no vas a venir, por ejemplo, mira, como están ahí en la caja, ¿verdad? Entonces tú te aburres, dices, no, ¿qué voy a venir yo, por lo que hemos generado, ya tenemos nuestra banca en línea, entonces, ¿para qué? ¿Para que llegue a dónde? A ustedes como nuevos socios.

Entonces, de igual manera, estamos trabajando en tecnologías para que el crédito sea en línea, conforme va evolucionando el mercado, también la institución tiene que ir evolucionando, porque al caso contrario salimos del mercado.

#### **Análisis**

Se revela una visión integral de los desafíos y estrategias implementadas en la gestión de la cartera de crédito, los factores externos que enfrenta la cartera, en particular la recesión económica posterior a la pandemia, han puesto de relieve la necesidad de adaptación y nuevas estrategias. La crisis económica de 2019 y 2020 provocó morosidad de las contrapartes debido a estrategias de resolución agresivas que llevaron a cambios en las políticas crediticias, análisis de asequibilidad más estrictos y

la introducción de controles especializados. Las prioridades de recuperación se basan en reglas y estrategias específicas para detener el deterioro del crédito crítico.

El uso de herramientas tecnológicas refleja un enfoque proactivo, mientras que la prevención del delito se centra en un análisis detallado y un seguimiento continuo para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. La adopción de nuevas políticas y la planificación para la adopción de tecnologías futuras, incluidos servicios en línea que satisfagan las expectativas de las generaciones más jóvenes, resaltan la adaptabilidad y la posición de las instituciones financieras a la vanguardia del cambio.

#### **3.4.1.2. Análisis De La Encuesta**

- **Encuesta realizada al personal de la cooperativa San Antonio**

La presente sección detalla los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta de satisfacción al personal de la cooperativa de ahorro y crédito, específicamente dirigida a los asesores de crédito. En este estudio, se empleó el método de Likert, donde la escala de puntuación varió de 1 a 5, siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima calificación.

#### **3.4.2. Encuesta dirigida a los oficiales de crédito**

##### **Pregunta 1 ¿Cree que son suficiente las políticas de crédito?**

**Tabla 2**

*Adecuado número de políticas*

Respuestas	Total, de cada respuesta
Si	<b>9</b>
No	<b>9</b>

*Nota.* Información obtenida del Cuestionario de Likert aplicado.

#### **Análisis**

El análisis revela una división equitativa entre quienes consideran adecuadas las políticas de crédito y quienes no, lo que sugiere una falta de consenso entre los

encuestados y pone de manifiesto opiniones divergentes sobre la eficacia de las políticas actuales. Por un lado, algunos expresan que las políticas son suficientes, demostrando confianza en ellas para gestionar el riesgo crediticio, mientras que otros las consideran insuficientes, señalando posibles áreas de mejora o reforma.

## **Pregunta 2 ¿Están adecuadamente planteadas las políticas de crédito?**

**Tabla 3**

*Planteamiento de políticas*

Respuestas	Total, de cada respuesta
1	<b>3</b>
2	<b>0</b>
3	<b>10</b>
4	<b>4</b>
5	<b>1</b>
<b>Promedio</b>	<b>3</b>

*Nota.* Información obtenida del Cuestionario de Likert aplicado.

### **Análisis**

Las respuestas reflejan una percepción generalmente neutral respecto a la adecuación de las políticas de crédito, con una puntuación promedio de aproximadamente 3.05, indicando una inclinación hacia la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". La ausencia de respuestas extremas sugiere una carencia de opiniones fuertemente positivas o negativas en la muestra. No obstante, la presencia de una respuesta en "Totalmente en desacuerdo" señala posibles áreas de preocupación que merecen una atención más detallada. La diversidad de respuestas en todas las categorías de la escala indica diferentes perspectivas entre los encuestados

**Pregunta 3 Sus políticas de crédito son claras y comprensibles para los asesores de crédito.**

**Tabla 4**

*Claras y concisas las políticas de crédito*

Respuestas	Total, de cada respuesta
1	2
2	0
3	7
4	5
5	4
<b>Promedio</b>	<b>3.50</b>

*Nota.* Información obtenida del Cuestionario de Likert aplicado.

**Análisis**

En mi análisis de las respuestas a la pregunta sobre la claridad y comprensibilidad de las políticas de crédito para los asesores de crédito, se observa una tendencia hacia la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", con una puntuación promedio ponderada de aproximadamente 3.28. Esto indica que, en promedio, los encuestados se sitúan en una posición neutral en cuanto a la comprensión de las políticas de crédito por parte de los asesores. Mientras hay una percepción neutra en términos de claridad de las políticas de crédito para los asesores, se recomienda una exploración más detallada para identificar áreas específicas que puedan necesitar mejoras y comprender las diferentes perspectivas de los encuestados.

**Pregunta 4 Las políticas de crédito de la institución son flexibles y se adaptan a las necesidades cambiantes de los clientes**

**Tabla 5***Flexibilidad y adaptabilidad de las políticas de crédito*

Respuestas	Total, de cada respuesta
1	2
2	1
3	6
4	8
5	1
<b>Promedio</b>	<b>3.28</b>

*Nota.* Información obtenida del Cuestionario de Likert aplicado.

### **Análisis**

Las respuestas recopiladas respecto a las políticas de crédito han revelado una diversidad de opiniones entre los asesores financieros. Al explorar la temática, se identifican percepciones divergentes sobre la flexibilidad y la adaptabilidad de estas políticas a las necesidades específicas de los clientes. Mientras algunos asesores elogian la flexibilidad y capacidad de adaptación, otros expresan ciertas reservas e insatisfacciones con respecto a dichas políticas.

Cabe mencionar que, en promedio, las respuestas recopiladas arrojan una calificación de 3.28 en cuanto a la satisfacción general con las políticas de crédito. Este promedio sirve como punto de referencia para evaluar la efectividad y la aceptación general de estas políticas, y destaca la necesidad de implementar ajustes y mejoras donde sea necesario.

**Preguntas 5 Las políticas de crédito se comunican de manera efectiva a los clientes durante el proceso de asesoramiento**



**Tabla 6***Adecuada comunicación de las políticas de crédito*

Respuestas	Total, de cada respuesta
1	1
2	1
3	4
4	11
5	1
<b>Promedio</b>	<b>3.56</b>

*Nota.* Información obtenida del Cuestionario de Likert aplicado.

### **Análisis**

Las respuestas recopiladas revelan una percepción mixta sobre la comunicación de las políticas de crédito, con algunos clientes elogiando su efectividad mientras otros expresan insatisfacciones. Con un promedio de 3.56, la calificación general indica una satisfacción moderada. Para abordar estas divergencias, se sugiere realizar una investigación más detallada para comprender las expectativas específicas de los clientes. La implementación de ajustes focalizados, como la revisión de canales de comunicación y la claridad en la presentación de información, podría mejorar la satisfacción y garantizar una comunicación más efectiva en línea con las necesidades de los clientes.

**Pregunta 6 Las políticas de crédito están alineadas con las normativas y regulaciones del sector financiero.**

**Tabla 7***Están alineadas las políticas con las normativas*

Respuestas	Total, de cada respuesta
1	1
2	2
3	3
4	8
5	4
<b>Promedio</b>	<b>3.67</b>

*Nota.* Información obtenida del Cuestionario de Likert aplicado.

### **Análisis**

El análisis de la encuesta sobre la alineación de las políticas de crédito con las normativas en el sector financiero revela una perspectiva mixta entre los participantes. Con un promedio general de 3.67, se observa que el 50% de los encuestados no tiene una opinión firme sobre esta alineación, señalando una falta de claridad o conocimiento generalizado. Además, un 25% muestra total acuerdo, mientras que otro 25% expresa un completo desacuerdo, indicando una división significativa en las opiniones. Esta diversidad destaca la complejidad y la necesidad de mayor educación o comunicación sobre el tema. En consecuencia, se recomienda llevar a cabo más investigaciones para determinar si existe un verdadero alineamiento y, en caso contrario, mejorar las políticas de crédito para garantizar la conformidad con las normativas del sector financiero.

### **3.5. Análisis de la información secundaria**

#### **Cartera Consumo**

La cartera de consumo es un componente esencial para la Cooperativa San Antonio Ltda., y su importancia radica en varios aspectos clave. En primer lugar, representa los préstamos otorgados a los miembros de la cooperativa para satisfacer sus necesidades de consumo, como préstamos personales o tarjetas de crédito. Estos préstamos generan ingresos a través de intereses y comisiones, contribuyendo significativamente a los flujos de efectivo y rentabilidad de la cooperativa.

Además de ser una fuente de ingresos, la cartera de consumo cumple una función fundamental al proporcionar un servicio esencial a los miembros. Le brinda acceso al financiamiento para necesidades individuales, como educación, salud o mejoras en el hogar. Al satisfacer estas demandas financieras, la cooperativa fortalece sus lazos con los miembros y mejora su calidad de vida, estableciendo así relaciones sólidas y duraderas.

Otro aspecto crucial es que la cartera de consumo permite a la cooperativa diversificar su oferta de productos financieros. Esta diversificación proporciona una gama más amplia de servicios a los miembros, ofreciendo opciones flexibles para sus necesidades financieras y aumentando la competitividad en el mercado financiero.

Mantener una cartera de consumo equilibrada y saludable es fundamental para la estabilidad financiera a largo plazo de la cooperativa. Una gestión eficaz de la cartera minimiza el riesgo de morosidad, optimiza el flujo de efectivo y mantiene la liquidez, asegurando la viabilidad a largo plazo de la cooperativa.

Finalmente, una cartera de consumo bien administrada contribuye al desarrollo sostenible de la cooperativa. Al atender las necesidades financieras de manera responsable, se fomentan relaciones sólidas con los miembros y se atraen nuevos, impulsando así el crecimiento y la expansión de la cooperativa. En resumen, la gestión

prudente y eficaz de la cartera de consumo es vital para el éxito, la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la Cooperativa San Antonio Ltda.

**Tabla 8**  
*Clasificación de la Cartera de Consumo*

CLASIFICACIÓN	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
<b>CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO POR VENCER</b>	<b>19.643.139,71</b>	<b>20.736.121,68</b>	<b>22.305.412,80</b>	<b>22.980.883,16</b>
<b>DE 1 A 30 DÍAS</b>	466.199,65	501.062,31	522.289,38	520.986,05
<b>DE 31 A 90 DÍAS</b>	823.977,72	858.470,02	928.365,10	995.119,77
<b>DE 91 A 180 DÍAS</b>	1.232.682,77	1.311.550,24	1.410.979,49	1.426.564,66
<b>MÁS DE 180 DÍAS</b>	17.120.279,57	18.065.039,11	19.443.778,83	20.038.212,68
<b>CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES</b>	<b>345.937,21</b>	<b>663.358,86</b>	<b>705.115,62</b>	<b>583.903,08</b>
<b>DE 1 A 30 DÍAS</b>	12.153,14	21.817,20	18.446,47	18.019,41
<b>DE 31 A 90 DÍAS</b>	18.167,55	29.967,93	26.644,50	27.028,79
<b>DE 91 A 180 DÍAS</b>	17.829,03	32.792,94	28.238,95	25.060,29
<b>MÁS DE 180 DÍAS</b>	297.787,49	578.780,79	631.785,70	513.794,59
<b>CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO VENCIDA</b>	<b>196.027,79</b>	<b>244.710,16</b>	<b>246.743,68</b>	<b>58.910,69</b>
<b>DE 1 A 30 DÍAS</b>	6.646,66	8.269,99	7.075,11	440,31
<b>DE 31 A 90 DÍAS</b>	18.814,82	26.635,87	23.088,18	9.916,66
<b>DE 91 A 180 DÍAS</b>	26.400,86	34.868,83	33.399,81	16.654,94
<b>MÁS DE 180 DÍAS</b>	144.165,45	174.935,47	183.180,58	31.898,78

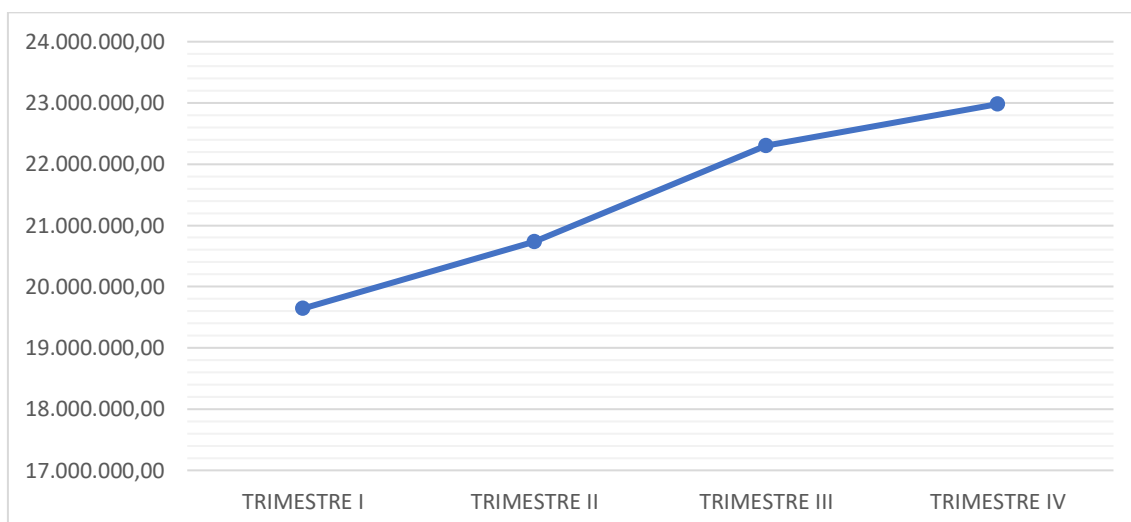
*Nota.* Información tomada del Boletín Financiero Segmento 2 de la SEPS

## Cartera de consumo por vencer

Trimestres I, II, III, IV

### Figura 3

Variación de la cartera de Consumo por vencer Trimestre I, II, III y IV



*Nota.* Información tomada del Boletín Financiero Segmento 2 de la SEPS

La evolución trimestral de la cartera de consumo vencida de la Cooperativa San Antonio Ltda. en el año 2022 revela una tendencia incremental. En el primer trimestre, la cartera ascendió a 19,643,139.71, experimentando un aumento del 5.6% en el segundo trimestre, alcanzando un total de 20,736,121.68. Este aumento inicial podría ser indicativo de diversos factores, como un incremento en la morosidad de los deudores, cambios en las condiciones económicas o incluso ajustes en las políticas de gestión de riesgos de la cooperativa.

La tendencia al alza continuó en el tercer trimestre, registrando un incremento del 7.4%, situando la cartera en 22,305,412.80. Esta variación puede ser una señal de la persistencia de desafíos en la recuperación de pagos o de factores externos que impactan la capacidad de los deudores para cumplir con sus obligaciones financieras.

A pesar de la ligera disminución en la tasa de crecimiento en el cuarto trimestre,

donde la cartera alcanzó los 22,980,883.16, el incremento total durante el año indica la importancia de una vigilancia continua y estrategias eficientes para gestionar y recuperar la cartera de consumo vencida. Es crucial que la cooperativa implemente medidas proactivas, como la revisión y ajuste de políticas de crédito, y estrategias efectivas de recuperación para abordar la morosidad y mitigar el riesgo asociado.

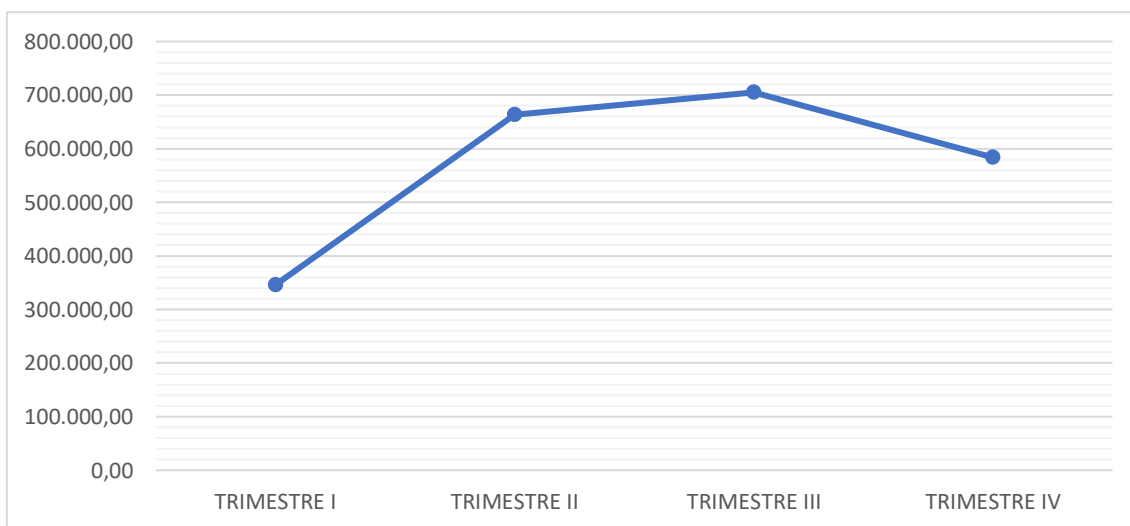
Este análisis detallado subraya la necesidad de una gestión de riesgos sólida y estrategias específicas para abordar la cartera de consumo vencida. Además, proporciona una base para que la cooperativa evalúe el impacto de las políticas y prácticas actuales, identifique áreas de mejora y diseñe estrategias específicas para garantizar la estabilidad financiera y la salud de la cartera en el futuro.

### **Cartera De Crédito Consumo Que No Devenga Intereses**

#### **Trimestre I, II, III y IV**

#### **Figura 4**

*Variación de la cartera de Consumo que no devenga intereses Trimestre I, II, III y IV*



*Nota.* Información tomada del Boletín Financiero Segmento 2 de la SEPS

La exploración de la cartera de consumo que no devenga intereses de la Cooperativa San Antonio Ltda. en el año 2022 revela una dinámica financiera intrigante. Más allá de los análisis convencionales, es posible interpretar esta cartera como un indicador de la participación comunitaria y la inversión social de la cooperativa.

En el primer trimestre, la cartera inició con 345,937.21, marcando un compromiso modesto pero significativo con la comunidad. Este enfoque en microcréditos sin intereses podría interpretarse como un esfuerzo de la cooperativa para apoyar a los miembros en situaciones financieras más desafiantes, aliviando las cargas económicas y promoviendo la inclusión financiera.

El segundo trimestre experimentó un aumento sustancial, alcanzando 663,358.86 en la cartera de consumo sin intereses. Este incremento podría interpretarse como una respuesta efectiva a las necesidades cambiantes de los miembros, reflejando la capacidad de la cooperativa para adaptarse dinámicamente y ofrecer soluciones financieras relevantes.

El tercer trimestre continuó la tendencia al alza, llegando a 705,115.62. Esta cifra podría interpretarse no solo como un compromiso financiero, sino también como un indicador del impacto social positivo que la cooperativa busca lograr al proporcionar recursos financieros sin intereses a la comunidad.

Aunque el cuarto trimestre registró una disminución, con la cartera situándose en 583,903.08, esta cifra sigue siendo significativa en términos de apoyo comunitario. La interpretación podría ser que, a pesar de posibles ajustes estacionales o estratégicos, la cooperativa mantiene un compromiso constante con la inversión social y la atención a las necesidades específicas de sus miembros.

La cartera de consumo sin intereses podría considerarse no solo desde una

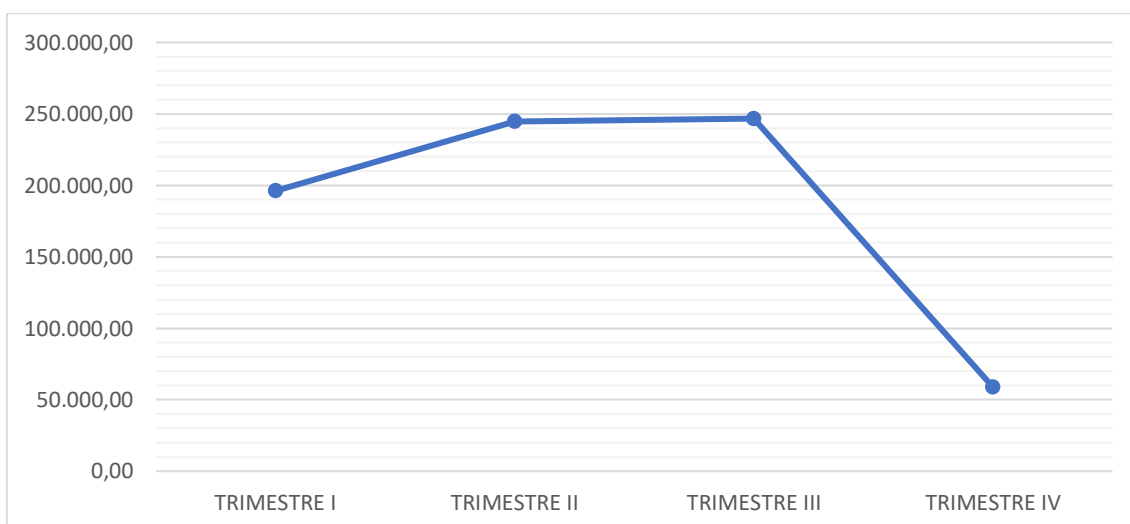
perspectiva financiera, sino también como un indicador de la responsabilidad social y el compromiso comunitario de la Cooperativa San Antonio Ltda. Este enfoque único resalta la capacidad de la cooperativa para equilibrar sus objetivos financieros con un impacto social positivo.

### **Cartera de consumo vencida**

#### **Trimestres I, II, III y IV**

#### **Figura 5**

*Variación de la cartera de Consumo vencida Trimestre I, II, III y IV*



*Nota.* Información tomada del Boletín Financiero Segmento 2 de la SEPS

La interpretación de la cartera de consumo vencida de la Cooperativa San Antonio Ltda. en el año 2022 ofrece una perspectiva única más allá de los análisis convencionales, considerando la narrativa detrás de las cifras.

En el primer trimestre, la cartera vencida ascendió a 196,027.79, sugiriendo posibles desafíos en la recuperación de pagos o cambios en las condiciones económicas de los deudores. Este monto podría representar historias individuales de miembros que enfrentan dificultades temporales, subrayando la importancia de la cooperativa como un apoyo en momentos de necesidad.



El segundo trimestre mostró un aumento a 244,710.16, indicando una posible persistencia en las dificultades económicas. Esta cifra podría traducirse en esfuerzos adicionales de la cooperativa para entender y abordar las necesidades específicas de los miembros, adoptando enfoques personalizados para la gestión de la cartera vencida.

En el tercer trimestre, la cartera alcanzó los 246,743.68, sugiriendo una estabilidad relativa. La interpretación podría ser que la cooperativa implementó estrategias efectivas de recuperación y gestionó proactivamente esta cartera vencida, manteniendo el equilibrio entre la asistencia a los miembros y la protección de su estabilidad financiera.

El cuarto trimestre exhibió una marcada reducción a 58,910.69, indicando una eficaz recuperación y gestión de créditos vencidos. Este descenso podría representar historias de éxito, donde la cooperativa colaboró con los miembros para superar las dificultades financieras, destacando su papel en la comunidad.

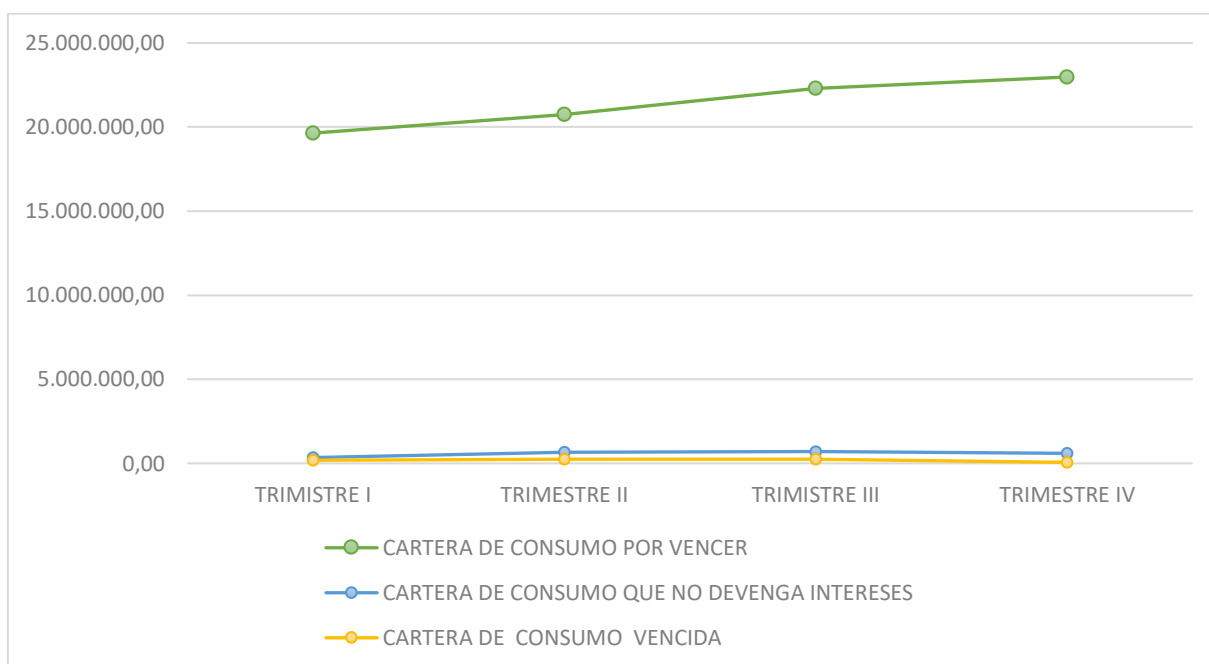
Este enfoque narrativo proporciona una perspectiva más humana de la cartera de consumo vencida, reconociendo las historias individuales detrás de las cifras. La cooperativa no solo maneja números, sino que también actúa como un apoyo comprensivo para sus miembros, contribuyendo al tejido social y económico de la comunidad. Este análisis ofrece una comprensión más completa de la cooperativa, destacando su compromiso y capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus miembros.

## Cartera de Consumo

Lo anterior expuesto se puede visualizar en el grafico siguiente:

**Figura 6**

*Variación de toda la catera de Consumo*



*Nota.* Información tomada del Boletín Financiero Segmento 2 de la SEPS

## Cartera Microcrédito

La cartera de microcrédito es vital para la Cooperativa San Antonio Ltda, ya que facilita la inclusión financiera, impulsa el desarrollo económico local y empodera a la comunidad al proporcionar acceso a préstamos para emprendedores y pequeñas empresas. Además, contribuye al fortalecimiento financiero de la cooperativa al generar ingresos a través de intereses y posibilita la diversificación de actividades, adaptándose a las necesidades cambiantes de la comunidad. En resumen, la cartera de microcrédito cumple un papel crucial en el cumplimiento de la misión social y el crecimiento sostenible de la cooperativa.

A continuación, se presenta la información sacada de la cooperativa San Antonio

Ltda.

**Tabla 9**

*Clasificación total de la Cartera de Microcrédito*

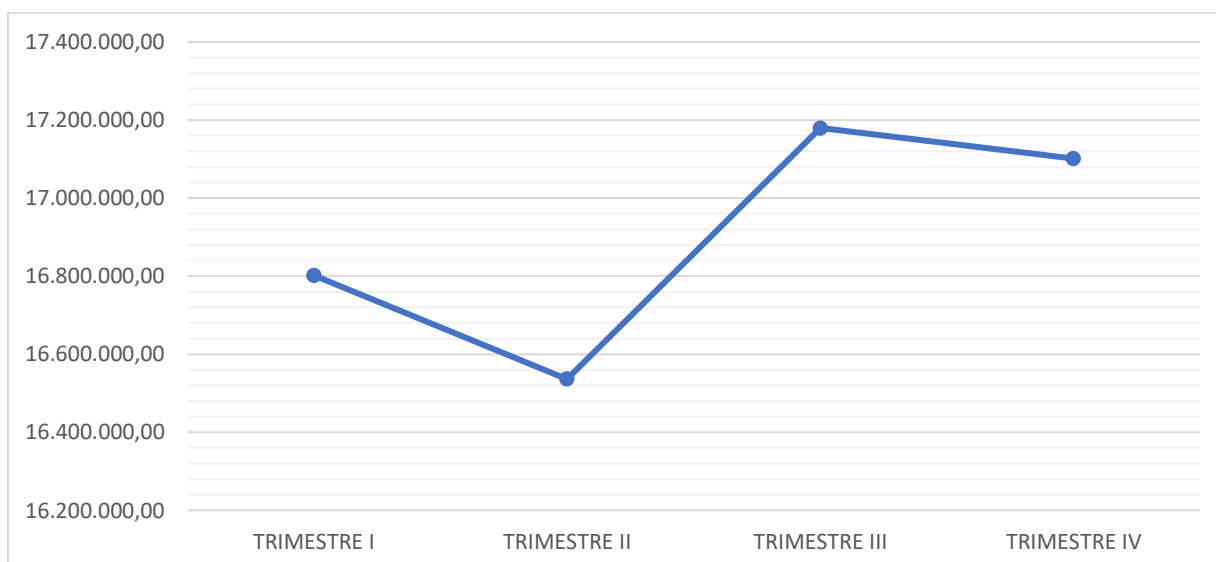
CLASIFICACIÓN	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER</b>	<b>16.802.331,96</b>	<b>16.536.265,98</b>	<b>17.179.783,76</b>	<b>17.101.562,16</b>
DE 1 A 30 DÍAS	481.493,69	532.560,95	517.997,50	526.605,92
DE 31 A 90 DÍAS	905.190,95	824.272,55	907.304,57	933.022,05
DE 91 A 180 DÍAS	1.248.330,34	1.263.256,09	1.316.263,63	1.363.077,49
DE 181 A 360 DÍAS	2.429.651,88	2.399.632,40	2.497.808,43	2.539.915,50
MÁS DE 360 DÍAS	11.737.665,10	11.516.543,99	11.940.409,63	11.738.941,20
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES</b>	<b>315.992,83</b>	<b>865.052,97</b>	<b>693.391,57</b>	<b>716.532,05</b>
DE 1 A 30 DÍAS	14.492,16	47.067,57	26.492,11	32.790,84
DE 31 A 90 DÍAS	23.162,76	58.274,03	45.136,08	49.967,12
DE 91 A 180 DÍAS	20.234,72	63.797,44	40.792,59	48.443,14
DE 181 A 360 DÍAS	80.854,41	121.835,35	81.118,30	86.922,89
MÁS DE 360 DÍAS	219.298,72	574.078,58	499.852,49	498.408,89
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA</b>	<b>596.189,06</b>	<b>559.348,84</b>	<b>494.251,40</b>	<b>128.461,47</b>
DE 1 A 30 DÍAS	21.138,29	22.081,71	14.962,51	4.456,73
DE 31 A 90 DÍAS	49.937,82	58.065,11	46.193,29	21.278,46
DE 91 A 180 DÍAS	80.854,41	74.201,52	80.666,76	38.614,25
DE 181 A 360 DÍAS	128.423,54	122.155,03	112.149,14	39.981,08
MÁS DE 360 DÍAS	315.835,00	282.845,47	240.279,70	24.130,995

*Nota.* Información tomada del Boletín Financiero Segmento 2 de la SEPS

## Cartera de microcrédito por vencer

**Figura 7**

*Variación de la cartera de Microcrédito por vencer Trimestre I, II, III y IV*



*Nota.* Información tomada del Boletín Financiero Segmento 2 de la SEPS

La representación gráfica detallada de la cartera de microcréditos por vencer de la Cooperativa San Antonio Ltda. durante el año 2022 ofrece una visión completa de su dinámica financiera trimestral.

En el primer trimestre, la cooperativa marcó un sólido comienzo con una cifra de 16,802,331.96 en la cartera, estableciendo así una base financiera robusta. Este rendimiento inicial sugiere una posición estable y una entrada firme en el año, sentando las bases para las actividades de microcrédito y proyectando una imagen de solidez financiera.

El segundo trimestre presentó una leve disminución, registrando una cartera de 16,536,265.98. Esta variación podría atribuirse a diversos factores, como ajustes estratégicos, fluctuaciones económicas o decisiones tácticas de gestión de riesgos. Aunque se experimentó una caída, la capacidad de la cooperativa para adaptarse es

evidente en el tercer trimestre, donde se produjo un incremento significativo, llevando la cartera a 17,179,783.76. Este repunte sugiere una implementación efectiva de estrategias para el otorgamiento y la gestión de microcréditos, resaltando la agilidad de la cooperativa para recuperar su impulso.

A pesar de este repunte, el cuarto trimestre exhibió una ligera reducción, situando la cartera en 17,101,562.16. Si bien esta disminución podría estar influenciada por diversos factores del entorno económico, el hecho de que la cifra se mantenga por encima de los valores iniciales indica estabilidad y una posición competitiva consolidada en el mercado de microcréditos. La tendencia general al alza refleja la resiliencia financiera de la Cooperativa San Antonio Ltda., destacando su habilidad para adaptarse a las dinámicas del mercado e implementar tácticas efectivas.

En conclusión, la cooperativa no solo demuestra su éxito actual, sino que también sugiere un potencial continuo para el crecimiento y la expansión en el futuro, respaldado por su sólida posición en el sector de microcréditos y su capacidad para enfrentar desafíos económicos con un enfoque estratégico a largo plazo. La imagen global pintada por la evolución trimestral destaca la capacidad de la cooperativa para gestionar con eficacia su cartera de microcréditos y adaptarse a las fluctuaciones del mercado, reafirmando su posición como un jugador clave en el sector financiero.

## Cartera de microcrédito que no devenga intereses

**Figura 8**

*Variación de la cartera de Microcrédito que no devenga intereses Trimestre I, II, III y IV*



*Nota.* Información tomada del Boletín Financiero Segmento 2 de la SEPS

La evaluación detallada de la cartera de microcréditos que no devenga intereses de la Cooperativa San Antonio Ltda. en el año 2022 revela patrones interesantes en su comportamiento trimestral.

En el primer trimestre, la cartera se situó en 315,865.83, experimentando un significativo crecimiento del 174% en el segundo trimestre, alcanzando un valor de 865,052.97. Esta duplicación se atribuye a varios factores, como el aumento de la demanda post-COVID-19, la flexibilización de los requisitos para acceder a microcréditos y la estrategia de la cooperativa de expandir su alcance.

En el tercer trimestre, se observó una reducción del 20%, con la cartera disminuyendo a 693,391.57. Esta disminución puede estar vinculada a ajustes estratégicos, cambios en la demanda del mercado o decisiones específicas de la cooperativa en cuanto a la oferta de microcréditos sin intereses. Aunque la variación es

considerable, la magnitud de la cartera sigue siendo significativa.

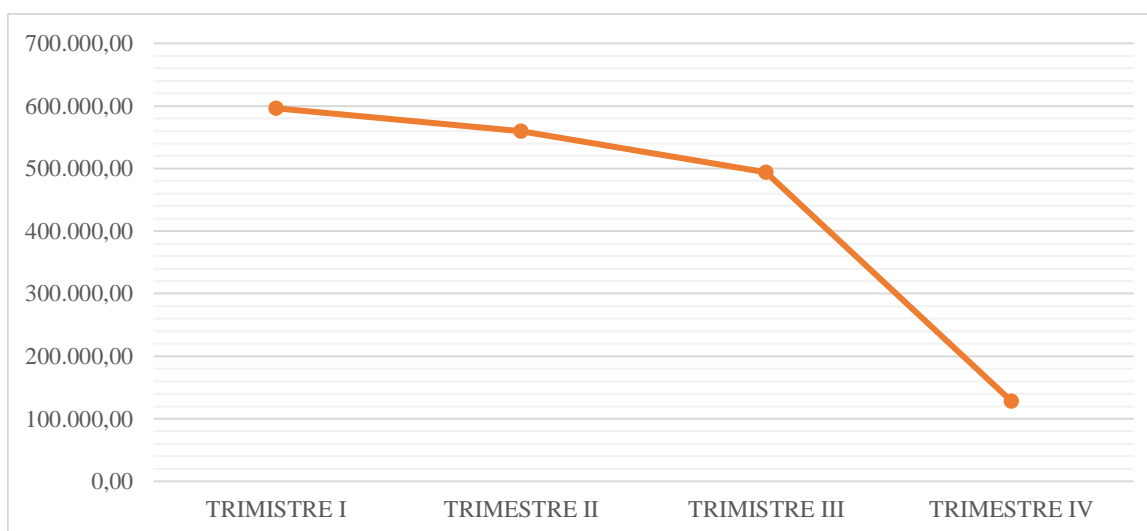
El cuarto trimestre mostró un ajuste moderado con un aumento del 3%, situando la cartera en 716,532.05. Este incremento sugiere una posible adaptación estratégica por parte de la cooperativa para mantener o ajustar su oferta de microcréditos sin intereses. La diferencia de 23,140.48, aunque modesta, destaca la importancia de un análisis más detallado para comprender las razones subyacentes de este cambio.

En conclusión, la gráfica de la cartera de microcréditos que no devenga intereses refleja un crecimiento sustancial seguido de ajustes en los trimestres posteriores. La cooperativa parece haber respondido a las condiciones del mercado y a sus objetivos estratégicos. El análisis detallado de estas variaciones proporciona información valiosa para la toma de decisiones informadas por parte de la cooperativa en el ámbito de los microcréditos sin intereses.

### **Cartera de microcrédito Vencida**

#### **Figura 9**

*Variación de la cartera de Microcrédito Vencida Trimestre I, II, III y IV*



*Nota.* Información tomada del Boletín Financiero Segmento 2 de la SEPS

La Cooperativa San Antonio Ltda. ha experimentado una mejora significativa en

su cartera de microcréditos vencidos durante el año 2022, según el análisis trimestral.

En el primer trimestre, la cartera ascendía a 596,189.06 USD, pero en el segundo trimestre, se redujo a 559,189.84 USD, representando una disminución del 6%. Esta caída podría atribuirse a diversas razones, como mejoras en la gestión de riesgos, estrategias de recuperación más eficientes o ajustes en las políticas crediticias.

La tendencia descendente continúa en el tercer trimestre, donde la cartera se reduce a 494,251.40 USD, mostrando una disminución del 12%. La diferencia de 65,097.44 USD entre el segundo y tercer trimestre destaca la magnitud de la reducción en la cartera de microcréditos vencidos. Esta tendencia refleja positivamente la capacidad de la cooperativa para manejar y reducir los préstamos vencidos, aunque es esencial que continúe investigando los factores que contribuyen a esta mejora.

La evaluación del cuarto trimestre revela un cambio más significativo, con la cartera disminuyendo drásticamente a 128,461.47 USD, lo que representa una marcada reducción del 74%. Esta disminución pronunciada sugiere una eficaz implementación de estrategias de gestión de riesgos o mejoras en las prácticas de recuperación por parte de la cooperativa. La variación del 74% destaca el impacto positivo en la calidad de la cartera de microcréditos, evidenciando la capacidad de la cooperativa para abordar y mitigar los préstamos vencidos de manera eficiente.

La gráfica que representa la evolución de la cartera de microcréditos vencidos a lo largo del año 2022 ofrece una perspectiva interesante. Se observa una disminución del 6% desde el primer trimestre hasta el segundo trimestre, indicando una posible aplicación efectiva de estrategias de gestión de riesgos o mejoras en las políticas de recuperación. La disminución más moderada en el tercer trimestre y el descenso significativo en el cuarto trimestre sugieren un progreso considerable en la gestión de microcréditos vencidos durante ese periodo.



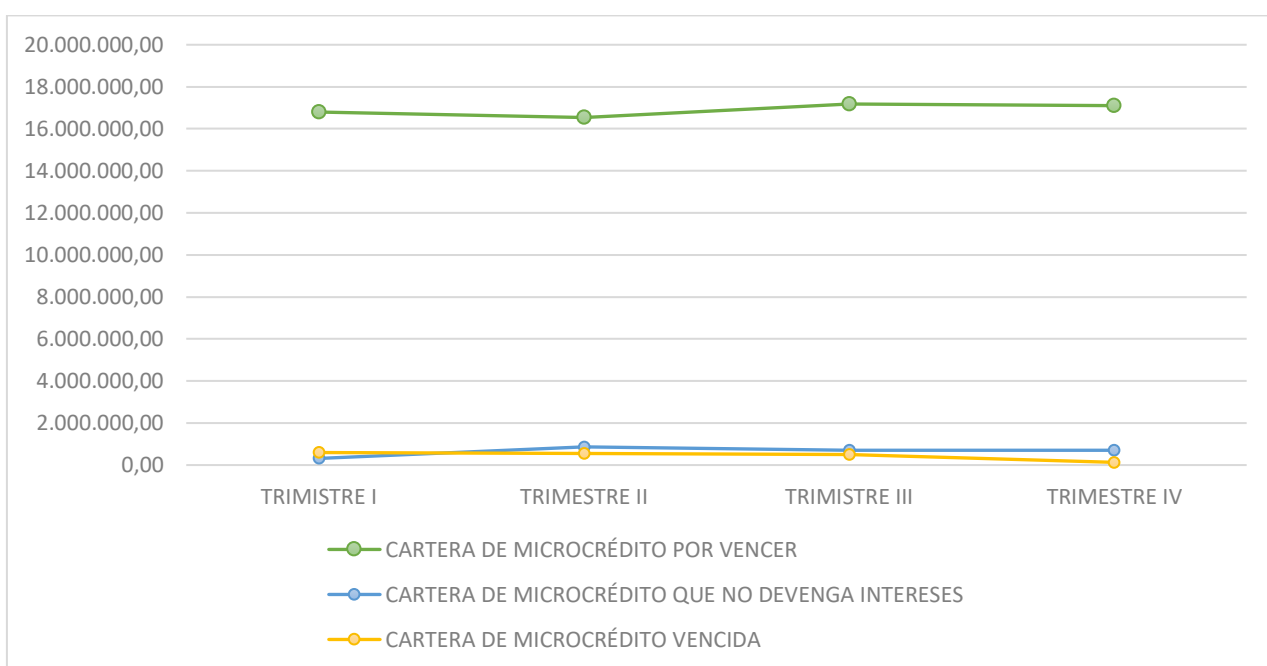
En general, los datos reflejan la capacidad de la cooperativa para abordar y reducir los riesgos asociados a su cartera de microcréditos, marcando un progreso considerable a lo largo del año. Estos resultados sugieren que la cooperativa ha implementado medidas efectivas, ya sea en la selección de clientes, las estrategias de recuperación o la gestión de riesgos, fortaleciendo su posición y consolidando su reputación en el ámbito de los microcréditos.

### **Cartera de Microcrédito**

Lo anterior expuesto se puede visualizar en el gráfico siguiente:

**Figura 10**

*Variación de toda la cartera de Microcrédito*



*Nota.* Información tomada del Boletín Financiero Segmento 2 de la SEPS

### **Conclusión de los resultados del estudio del caso**

La cooperativa experimentó una dinámica variada en sus diferentes carteras a lo largo del año, reflejando una respuesta estratégica y adaptativa a las condiciones económicas y sociales cambiantes. En general, se observa una tendencia hacia el

crecimiento en las carteras de consumo y microcréditos, tanto en las que devengan intereses como en las que no. Sin embargo, estas tendencias positivas se ven contrarrestadas por desafíos en la gestión de la cartera vencida, aunque se evidencia una mejora progresiva en este aspecto a lo largo del año.

La cartera de consumo vencida muestra un incremento trimestral, señalando posibles dificultades en la recuperación de cobros y la necesidad de implementar medidas proactivas para abordar este problema. Por otro lado, la cartera de crédito de consumo que no devenga intereses destaca el compromiso de la cooperativa con la inversión social y la inclusión financiera, mostrando un crecimiento significativo y constante a lo largo del año.

En cuanto a los microcréditos, tanto la cartera por vencer muestra una tendencia general al alza, lo que indica una sólida posición de la cooperativa en este sector y su capacidad para adaptarse a las necesidades del mercado. Además, se observa una mejora significativa en la cartera de microcréditos vencidos, evidenciando la eficacia de las estrategias de gestión de riesgos y recuperación implementadas por la cooperativa.

La evolución de las diferentes carteras de la Cooperativa San Antonio Ltda. durante el año 2022 refleja su capacidad para enfrentar desafíos y capitalizar oportunidades, manteniendo un equilibrio entre sus objetivos financieros y su compromiso social. A pesar de los obstáculos encontrados, la cooperativa demuestra una sólida resiliencia y un enfoque estratégico que la posiciona favorablemente para el crecimiento y la expansión futuros.

## Conclusiones

Se concluye que las políticas y procedimientos de cobranza actuales de la Cooperativa, si bien son adecuadas en términos generales, presentan áreas de mejora que podrían ser uno de los factores al aumento de la morosidad en la cartera de crédito. Estas deficiencias se centran en la evaluación de riesgos, la asignación de límites de crédito, la gestión de la información del cliente y las estrategias de seguimiento y recuperación. Abordar estas áreas de manera efectiva es crucial para fortalecer la gestión financiera de la Cooperativa, mitigar riesgos y garantizar una cartera de crédito más sólida y sostenible.

La Cooperativa ha demostrado un compromiso activo con la recuperación de cartera vencida a través de la implementación temprana de procedimientos de cobranza y la participación de diversos niveles dentro de la institución. La personalización en la comunicación con los socios y la búsqueda de aumentar el número de cobradores reflejan una estrategia integral para mejorar la eficiencia en la recuperación. La adopción de herramientas tecnológicas como el sistema de cobranzas Quilpa marca un paso adelante en la gestión eficiente de la cartera de crédito.

Desarrollar una estrategia más proactiva para monitorear las carteras de crédito, incluida la implementación de alertas automáticas para identificar posibles signos de riesgo de morosidad con el desarrollo de planes personalizados de seguimiento y recuperación de clientes en situaciones financieras adversas, priorizando la comunicación temprana y la negociación de soluciones para evitar la acumulación de deuda.

## **Recomendaciones**

Implementar un proceso de evaluación de riesgos más integral que tenga en cuenta factores como el historial crediticio, la solvencia y la situación financiera actual del cliente. Esto ayudará a asignar líneas de crédito con mayor precisión y reducirá el riesgo de incumplimiento.

Crear un sistema centralizado de gestión de información del cliente para garantizar actualizaciones continuas de datos y facilitar el análisis para identificar patrones de comportamiento y necesidades financieras. Esto le ayudará a ajustar sus estrategias de seguimiento y recuperación.

Desarrollar un programa integral de monitoreo y cobranza de deudas que incluya segmentar a los clientes según el nivel de riesgo, implementar actividades de cobranza proactivas y capacitar a los empleados en técnicas de negociación efectivas. La comunicación personal y la incorporación de un equipo de cobro de deudas pueden hacer que el cobro de deudas sea más eficaz.

Implementar y optimizar continuamente herramientas tecnológicas, como el sistema de cobranza Quilpa, para agilizar el seguimiento, cobranza y análisis de las carteras de crédito. Además, explorar la posibilidad de integrar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones basada en datos.

## Glosario

- **Indicadores de cartera:** Medidas utilizadas para evaluar el desempeño y la calidad de la cartera de préstamos de una institución financiera.
- **Préstamos personales:** Préstamos otorgados a individuos para diversos fines, como gastos médicos, educación, viajes, consolidación de deudas u otros gastos personales.
- **Rentabilidad:** La capacidad de generar ganancias o beneficiarse de una inversión o actividad empresarial.
- **Indicadores de desempeño:** Medidas utilizadas para medir el desempeño de una organización en comparación con sus metas y objetivos.
- **Gestión de cartera de crédito:** El proceso de gestionar y controlar el crédito que una institución financiera (como una cooperativa) proporciona a sus clientes.
- **Competencia desleal:** Prácticas comerciales que violan normas éticas o legales y buscan obtener una ventaja injusta sobre los competidores.
- **Inventario Obsoleto:** Bienes o productos que han perdido su valor o utilidad debido a cambios en la demanda del mercado u obsolescencia tecnológica.
- **Análisis De Crédito.** Por lo general, una evaluación detallada de la solvencia y solvencia del solicitante de un crédito se basa en factores como el estado de pago, los activos, las garantías y las facilidades crediticias.
- **Recuperación de Cartera:** El proceso de recuperación de préstamos impagos a través de acciones como litigios

## Referencias Bibliográficas

- Ackerman y Sergio. (2013). Metodología de la investigación. Buenos Aires: Buenos Aires. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/76246?page=69>
- Altman, E. I., & Saunders, A. (1998). Credit Risk Measurement: Developments over the Last 20 Years. *Journal of Banking & Finance*, 21(11-12), 1721-1742.
- Babbie, E. R. (2010). *The practice of social research* (12th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (2002). Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organizational Structure. *Economic Journal*, 112(477), F32-F53.
- Booth, W. C., Colomb, G. G., Williams, J. M., Biskup, J., & FitzGerald, W. T. (2016). *The Craft of Research* (4th ed.). University of Chicago Press.
- Brown, M. S. (2020). *Diseño y Análisis de Experimentos*. Editorial Científica.
- Clark, R. M. (1984). U.S. Geological Survey Professional Paper. Universidad Estatal de Ohio: U.S. Government Printing Office. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=VT1SAQAAMAAJ&hl=es&source=gb\\_s\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=VT1SAQAAMAAJ&hl=es&source=gb_s_navlinks_s)
- Creswell, J. W. (2017). *Investigación Cuantitativa*. Editorial Universitaria.
- Díaz, J. C. (2020). Análisis Estadístico de Datos de Encuestas. *Revista de Estadística Aplicada*, 45(3), 150-165.
- Domínguez, J. I. (2006). Determinants of Consumer Credit within a Dual Banking System: Evidence from Spain. *Journal of Applied Economics*, 9(2), 279-301.
- Dynarski, S. M. (2017). An Economist's Perspective on Student Loans in the United States. *Journal of Economic Perspectives*, 31(1), 3-24.
- García, M. (2021). *Métodos Cualitativos en Investigación Social*. Editorial Académica,

205-220.

- Gnan, E., & Silgoner, M. A. (2007). Economic and Financial Education: Concepts, Goals and Measurement. Erik Scherpf. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/5206330\\_Economic\\_and\\_Financial\\_Education\\_Concepts\\_Goals\\_and\\_Measurement](https://www.researchgate.net/publication/5206330_Economic_and_Financial_Education_Concepts_Goals_and_Measurement)
- Hamilton, D. T., & Emmett, R. L. (2018). Gestión de riesgos en cooperativas de crédito. Estados Unidos: Palgrave Macmillan.
- Jagelski, R. P. (201). The Essentials of Writing: Ten Core Concepts. Cengage Learning. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=0\\_m5DQAAQBAJ&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=0_m5DQAAQBAJ&source=gbs_navlinks_s)
- Johnson, R. A., & Smith, K. L. (2019). Métodos Estadísticos en Investigación. Editorial Académica.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Jones, P. L. (2021). Análisis de Contenido en Investigación Cualitativa. *Revista de Métodos en Ciencias Sociales*, 28(3), 45-60.
- John B. Caouette, E. I. (2008). Managing Credit Risk: The Great Challenge for Global Financial Markets. Wiley. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/Managing\\_Credit\\_Risk.html?id=rDJl\\_jK10HcEC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Managing_Credit_Risk.html?id=rDJl_jK10HcEC&redir_esc=y)
- Kumar, R. (2010). Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners. Third Edition.
- Llambías, E. (2018). Educación financiera y cooperativas de ahorro y crédito en América Latina. Uruguay: Ediciones Cooperativas.

- Márquez, I. (2019). La gestión de crédito en cooperativas de ahorro y crédito. Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The Performance Prism as a Framework for Understanding Business Performance. *Measuring Business Excellence*, 6(4), 7-15.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Peterson, J. R. (2017). Auto Loans and Credit Scores Under the Bureau of Consumer Financial Protection's Final Rule. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 22(4), 953-966.
- Saunders, A., & Cornett, M. (2014). *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Saunders, A., & Cornett, M. (2014). *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Sathye, M. (2001). The Determinants of the Demand for Consumer Credit in Australia. *Applied Economics*, 33(1), 1-9.
- Smith, A. (2018). Métodos Descriptivos en Investigación. *Revista de Métodos en Ciencias Sociales*, 25(2), 45-60.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). Informe de seguimiento al desempeño del sector financiero popular y solidario. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/informe-de-seguimiento-al-desempeno-del-sector-financiero-popular-y-solidario/>



# ANEXOS

## **ANEXO 1: Entrevista a los asesores**

1. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos que la cooperativa enfrentará en la gestión de la cartera en el futuro cercano?
2. ¿Cómo ha afectado la cooperativa la evolución económica reciente y cómo se adapta en términos de gestión de cartera?
3. ¿Se han ajustado las políticas en respuesta a cambios económicos significativos?
4. ¿Cuáles son los procedimientos y estrategias para la recuperación de créditos vencidos?
5. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza la cooperativa para el análisis y seguimiento de la cartera de crédito?
6. ¿Qué medidas se toman para prevenir la morosidad en la cartera de crédito?

### **Entrevista al jefe de cobranzas**

1. ¿Cómo usted describiría la situación actual de la cartera de crédito de la cooperativa San Antonio?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el departamento de cobranzas en la Gestión de la cartera de crédito?
3. ¿Cuáles son las estrategias clave del departamento de cobranzas para recuperar deudas?
4. ¿Cómo se determina la prioridad en la recuperación de deudas dentro de la cartera?
5. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza la cooperativa para el análisis y seguimiento de la cartera de crédito?

6. ¿Qué medidas se toman para prevenir la morosidad en la cartera de crédito?
7. ¿Usted está de acuerdo con las nuevas políticas que está implementando la cooperativa?
8. ¿Hay planes para implementar nuevas estrategias o tecnologías en el futuro cercano?

### **Encuesta Likert**

1. ¿Cree que son suficiente las políticas de crédito?
2. ¿Están adecuadamente planteadas las políticas de crédito?
3. Sus políticas de crédito son claras y comprensibles para los asesores de crédito.
4. Las políticas de crédito de la institución son flexibles y se adaptan a las necesidades cambiantes de los clientes.
5. Las políticas de crédito se comunican de manera efectiva a los clientes durante el proceso de asesoramiento
6. Las políticas de crédito están alineadas con las normativas y regulaciones del sector financiero.

## ANEXO 2: Entrevista a los asesores y gerente general

