



Sistematización de Experiencias Profesionales: Optimización de la Recuperación de Cartera en una Cooperativa de Transporte en Funza.

Presentado Por:

Jeisson Santiago Torres Blanco

Profesor Instructor:

Mg. Gilma Rocio Peña Meneses.

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

Facultad de Administración y Economía.

Programa Administración de Empresas Comerciales.

Funza - Cundinamarca

2025



Sistematización de Experiencias Profesionales: Optimización de la Recuperación de Cartera en una Cooperativa de Transporte en Funza.

Trabajo de Grado Para Optar Por el Título Profesional de Administración de Empresas Comerciales. Modalidad Sistematización de Experiencias Profesionales.

Presentado Por:
Jeisson Santiago Torres Blanco

Profesor Instructor:
Mg. Gilma Rocio Peña Meneses.

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
Facultad de Administración y Economía.
Programa Administración de Empresas Comerciales.
Funza - Cundinamarca

2025

Tabla De Contenido

Resumen	8
Abstract.....	10
Introducción.....	12
Antecedentes.....	13
Descripción Del Problema.....	14
Marco de Referencia.....	16
Marco Contextual	16
Marco teórico.....	18
Fundamentos Teóricos de la Gestión de Cartera	18
Enfoques Modernos en la Gestión de Cartera	19
Teorías Aplicadas a la Gestión de Cartera	20
Marco Legal.....	21
Metodología.....	22
Diseño Metodológico	22
Enfoque De La Investigación	23
Técnicas De Recolección De Datos.....	23
Fase de Análisis Documental.....	23
Fuentes internas	24
Fuentes externas	24
Fase de Recolección de Información Cuantitativa	24
Fase de Recolección de Información Cualitativa	25
Entrevistas Semiestructuradas.	25

Análisis de la Información.....	26
Datos cuantitativos.	26
Datos cualitativos.	26
Diagnostico Organizacional	26
Análisis de Indicadores Financieros	27
Índice de Morosidad.....	27
Elevado índice de morosidad.....	27
Tasa De Recuperación De Cartera.....	28
Baja tasa de recuperación de cartera vencida	28
Razón Corriente.....	28
Sólida posición de liquidez.....	29
Prueba Ácida.....	29
Excelente liquidez inmediata (prueba ácida).....	29
Razón de Endeudamiento	30
Razón de endeudamiento moderada.	30
Margen de Utilidad Neta	30
Pérdida neta significativa.....	31
ROA (Return on Assets)	31
Rentabilidad sobre los activos (ROA) negativa.	32
ROE (Return on Equity).....	32
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) negativa.	32
Rotación de Cuentas por Cobrar.....	33
Baja rotación de cuentas por cobrar.....	33
Resultado de Indicadores Financieros	33

Problemas Operativos.....	36
Resultados.....	36
Falta De Digitalización.....	36
Ausencia De Estrategias Diferenciadas De Cobranza.....	37
Estrategias Reactivas y Poco Estructuradas.....	37
Débil Gestión Del Riesgo Crediticio.....	37
Deficiencias En La Atención A Socios.....	37
Análisis del Ciclo de la Cartera y Gestión del Riesgo Crediticio.....	37
Otorgamiento de Crédito.....	38
Modelo de Riesgo Crediticio.....	38
Seguimiento, Recaudo y Cobranza.....	39
Análisis DOFA.....	39
Fortalezas.....	43
Oportunidades.....	43
Debilidades.....	43
Amenazas.....	43
Acciones Estratégicas.....	44
Propuesta De Mejora.....	44
Objetivo General.....	44
Objetivos Específicos.....	45
Justificación de la Estrategia.....	45
Proyección del Impacto Financiero de la Propuesta.....	48
Implementación y Seguimiento.....	49
Indicadores que miden la propuesta de mejora.....	51

Conclusiones Y Recomendaciones.....	52
Conclusiones.....	52
Recomendaciones	53
Referencias Bibliográficas.....	54
Anexos	61
Anexo 1. Balance General 2021 - 2024.....	61
Anexo 2. PYG 2021 - 2024	62
Anexo 3. Acta de Reunión de Consejo de Administración 003	62
Anexo 4. Sistema de Scoring (Análisis de Riesgo Crediticio).....	63
Anexo 5. Evidencia de Capacitación en Educación Financiera	63
Anexo 6. Resultado de Evaluación de Capacitación en Educación Financiera.....	64
Anexo 7. Código QR para Pagos Digitales	65
Anexo 8. Manual de Gestión de Créditos y Pagos	66
Anexo 9. Herramienta Digital de Monitoreo de Cartera	66

Tabla de Tablas

Tabla 1 Evolución histórica y proyección de indicadores financieros y de cartera (2021–2025).....	35
Tabla 2 Resultado de Entrevistas Semiestructuradas.....	36
Tabla 3 Análisis DOFA.....	40
Tabla 4 Análisis DOFA – Acciones Potenciadoras.....	41
Tabla 5 Análisis DOFA – Acciones Desfavorables.....	42
Tabla 6 Propuesta de Mejora.....	46
Tabla 7 Proyecciones derivadas de la propuesta de mejora.....	48
Tabla 8 Resultados del Ejercicio.....	51

Tabla de Figuras

Figura 1 Índice de Morosidad.....	27
Figura 2 Tasa de Recuperación de Cartera.....	28
Figura 3 Razón Corriente.....	28
Figura 4 Prueba Ácida.....	29
Figura 5 Razón de Endeudamiento.....	30
Figura 6 Margen de Utilidad Neta.....	31
Figura 7 ROA (Return on Assets).....	31
Figura 8 ROE (Return on Equity).....	32
Figura 9 Rotación de Cuentas por Cobrar.....	33

Resumen

La presente sistematización de experiencias profesionales tiene como objetivo analizar y proponer mejoras a la gestión de cartera en una cooperativa de transporte ubicada en el municipio de Funza, Cundinamarca. El problema identificado radica en una recuperación ineficiente de la cartera vencida, que ha generado una deuda acumulada cercana a los 1.400 millones de pesos. Las causas principales incluyen la excesiva flexibilidad en los plazos de pago, la falta de control sobre los acuerdos de pago, la ausencia de herramientas tecnológicas para el seguimiento y el bajo nivel de cultura financiera entre los asociados.

El estado del arte revisado destaca la importancia de aplicar estrategias de segmentación de clientes, indicadores de riesgo, digitalización del proceso de cobranza y educación financiera como herramientas eficaces para reducir la morosidad. El marco de referencia se sustenta en teorías financieras relacionadas con la gestión del riesgo crediticio y la eficiencia operativa en entidades solidarias.

Metodológicamente, se empleó un enfoque mixto, combinando análisis financiero, indicadores clave como razón corriente, prueba ácida, margen de utilidad neta, ROA, ROE y rotación de cuentas por cobrar, además del uso de matrices DOFA y PESTEL. Los resultados reflejan una situación de desequilibrio operativo, pérdidas financieras y baja rotación de cartera.

En relación a esta situación, se proponen estrategias como la implementación de un sistema digital de cobranza, la segmentación por niveles de riesgo, acuerdos de pago con control estricto, penalizaciones por mora recurrente y programas de educación financiera para los socios. Estas acciones están orientadas a mejorar el flujo de caja, garantizar la sostenibilidad de la cooperativa y fortalecer su operación a largo plazo.

Palabras clave: gestión de cartera, morosidad, cooperativa de transporte, indicadores financieros, cobranza, educación financiera.

Abstract

This professional experience systematization aims to analyze and improve accounts receivable management in a transportation cooperative based in Funza, Cundinamarca. The specific problem identified is the inefficient recovery of overdue accounts, which has resulted in an accumulated debt of approximately 1.4 billion Colombian pesos. The main causes include excessive payment flexibility, lack of control over payment agreements, absence of technological tools for credit management, and a low level of financial literacy among members.

The literature review highlights the importance of client segmentation, risk indicators, process digitalization, and financial education as key strategies to reduce delinquency. The theoretical framework is based on financial risk management and operational efficiency models applicable to cooperative organizations.

The research employed a mixed-method approach, incorporating financial analysis with key indicators such as current ratio, acid-test ratio, net profit margin, ROA, ROE, and accounts receivable turnover, alongside strategic tools like SWOT and PESTEL analyses. Results show operational imbalances, financial losses, and low recovery rates in the portfolio.

In response to this situation, strategies such as the implementation of a digital collection system, segmentation by risk levels, payment agreements with strict control, penalties for recurring delinquency, and financial education programs for members are

proposed. These actions are aimed at improving cash flow, ensuring the cooperative's sustainability, and strengthening its long-term operations.

Keywords: accounts receivable management, delinquency, transportation cooperative, financial indicators, collections, financial education.

Introducción

La recuperación de cartera es un elemento clave para la estabilidad financiera de cualquier organización, especialmente en las cooperativas de transporte, donde la liquidez depende del pago puntual de los asociados. Según la Superintendencia de la Economía Solidaria (2020), una adecuada gestión del crédito permite sostener los servicios, evitando impactos negativos en la operación e inversión.

En contextos económicos adversos, como los marcados por inflación, desempleo o ingresos inestables, la morosidad tiende a aumentar, afectando la salud financiera de las organizaciones solidarias. La presente investigación se enfoca en una cooperativa de transporte ubicada en Funza, Cundinamarca, que enfrenta una cartera vencida superior a los 1.400 millones de pesos (corte a diciembre de 2024). Esta situación se alinea con lo señalado por Sailema (2021), quienes destacan que muchas cooperativas en América Latina presentan altos niveles de morosidad debido a fallas en la evaluación crediticia, seguimiento y recaudo. La Superintendencia de Transporte (2022) también advierte que la ausencia de políticas claras de riesgo crediticio puede deteriorar el portafolio y comprometer la liquidez organizacional.

Este estudio se justifica por la necesidad de implementar estrategias que reduzcan la morosidad, prevengan la insolvencia y fortalezcan la sostenibilidad operativa. Mediante un análisis de la situación actual, se busca proponer medidas concretas para optimizar la recuperación de cartera, utilizando herramientas de análisis financiero y gestión del riesgo.

El objetivo principal es analizar el estado actual de la cartera de crédito, identificar debilidades en los procesos de recuperación y diseñar estrategias que mejoren la eficiencia del recaudo. La investigación considera elementos teóricos, metodológicos y prácticos que permiten comprender a fondo la problemática y ofrecer soluciones viables.

El informe se estructura en cinco capítulos: el primero aborda el marco teórico y legal; el segundo presenta la metodología, con enfoque mixto y análisis documental; el tercero expone el diagnóstico de la situación actual; el cuarto plantea estrategias de mejora en la gestión de cartera; y el quinto capítulo ofrece conclusiones y recomendaciones orientadas a la aplicación de las medidas sugeridas.

Antecedentes

La Cooperativa de Transporte en Funza fue fundada el 5 de junio de 1990 con el objetivo de organizar el servicio de transporte local, iniciando con vehículos particulares y obteniendo personería jurídica ese mismo año. Desde entonces, ha experimentado un crecimiento importante: actualmente cuenta con 96 asociados, 139 vehículos, 15 rutas urbanas y una intermunicipal.

Sin embargo, este crecimiento ha estado acompañado de desafíos financieros importantes, especialmente en la recuperación de cartera, ya que la acumulación de valores por cobrar ha ido en aumento en los últimos años, reflejando una gestión ineficiente. En 2021, la cartera alcanzaba \$1.294.659.186; en 2022, se redujo a \$1.139.614.295, lo que

representa una disminución del 11,98%. No obstante, en 2023 repuntó a \$1.324.659.186 (aumento del 16,24%), y para diciembre de 2024 ascendió a \$1.405.075.483, con un incremento del 6,07% respecto al año anterior. Esta evolución evidencia un deterioro progresivo en la capacidad de recuperación.

Este fenómeno no es exclusivo de esta cooperativa. Según Sailema (2021), muchas cooperativas presentan altas tasas de cartera vencida debido a la falta de herramientas tecnológicas, flexibilidad excesiva en los pagos y ausencia de políticas de cobranza claras. Por su parte, Cedeño (2022) advierte que la morosidad afecta directamente la liquidez y pone en riesgo la viabilidad operativa de estas organizaciones. Frente a este contexto, se hace necesaria una propuesta de mejora que aborde estrategias efectivas de recuperación de cartera, tomando como referencias prácticas exitosas en otras cooperativas del sector.

Descripción Del Problema

La gestión inadecuada de la recuperación de cartera es un problema estructural en muchas Cooperativas y la presente no es la excepción. La falta de procesos eficientes para el cobro de deudas ha permitido la acumulación de una cartera por cobrar que supera los 1.400 millones de pesos, una cifra que representa un porcentaje significativo de los ingresos proyectados y compromete seriamente la operatividad a largo plazo.

Uno de los factores principales que ha contribuido a esta situación es la excesiva flexibilidad en los plazos de pago, sumada a la ausencia de sanciones efectivas para su

recaudo. Esta situación se ve agravada por factores externos como la inestabilidad económica y las dificultades financieras individuales de los asociados.

Además, la falta de tecnología en los procesos de gestión de cartera representa una limitante importante. En la cooperativa, el uso de métodos manuales y la carencia de herramientas digitales obstaculizan el seguimiento de pagos y dificultan la aplicación de estrategias efectivas de recuperación.

Otro aspecto crítico es la carencia de un programa estructurado de educación financiera para los socios. Según Ayavaca Flores y García Monroy (2015), la formación en esta área es clave para reducir la morosidad, ya que permite que los asociados comprendan la importancia del cumplimiento de sus obligaciones y de la administración responsable de sus recursos. La falta de formación ha generado poca conciencia sobre las consecuencias económicas de los retrasos en los pagos, perpetuando el problema.

A nivel interno, la cooperativa también enfrenta la ausencia de personal especializado en recuperación de cartera. Como señala Ocaña (2020), muchas cooperativas no cuentan con departamentos dedicados a la cobranza, y esta tarea recae en personal administrativo sin capacitación suficiente para negociar con deudores o establecer acuerdos de pago efectivos.

La gestión inadecuada del riesgo crediticio ha permitido la acumulación de esta cartera por cobrar, comprometiendo la operatividad a largo plazo de la cooperativa. Según Ocaña (2020), una gestión adecuada del riesgo crediticio es fundamental para mantener

niveles óptimos de morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito. Este estudio destaca que la implementación de estrategias efectivas en la gestión de créditos permite mantener niveles bajos de morosidad, lo cual es crucial para la estabilidad financiera de las cooperativas.

Los efectos de la morosidad son múltiples. Por un lado, impacta negativamente el flujo de caja, limitando la capacidad de invertir en infraestructura, renovar la flota o mejorar el servicio. Por otro lado, compromete la solvencia institucional, afecta la reputación de la cooperativa y reduce la confianza de aliados estratégicos o entidades financieras.

Por tanto, el problema de cartera por cobrar en la Cooperativa de Transporte en Funza es el resultado de una combinación de factores internos (falta de controles, ausencia de formación financiera, procesos manuales y personal no capacitado) y externos (condiciones económicas adversas). Por ello, es indispensable implementar estrategias integrales que aborden cada uno de estos aspectos para mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa a largo plazo.

Marco de Referencia

Marco Contextual

Este estudio se desarrolla en el contexto de la Cooperativa de Transporte en Funza, una organización con más de 30 años de trayectoria prestando servicios de transporte en

Funza y municipios aledaños, lo que la posiciona como una entidad clave en la dinámica económica y social de la región. Funza, ubicada en la provincia de Sabana Occidente, está conurbada con Bogotá, lo que facilita la interacción económica y social entre ambas ciudades. Con una población de aproximadamente 115,217 habitantes según las proyecciones del DANE para 2024, Funza se caracteriza por una mezcla de actividades económicas, incluyendo la industria manufacturera, el comercio y servicios, así como la agricultura y ganadería en su zona rural. Esta combinación de sectores ha consolidado a Funza como un municipio dinámico, con una creciente población y una economía diversificada, lo que ha favorecido el crecimiento de la cooperativa dentro de este entorno.

La estructura organizativa de la Cooperativa se compone de conductores, personal administrativo y asociados, lo cual genera una dinámica operativa compleja que requiere una gestión eficiente y transparente, especialmente en el área financiera. Actualmente, enfrenta diversos desafíos relacionados con la sostenibilidad económica, el manejo de cartera, el control del cumplimiento de los pagos y la planificación de proyectos de mejora. Estos aspectos evidencian la necesidad de fortalecer su gestión financiera para asegurar su viabilidad en el largo plazo.

Además, el contexto económico general, marcado por variables como la inflación, el aumento de los costos operativos y la necesidad de renovación de la flota vehicular exige que la cooperativa adopte estrategias financieras más sólidas.

Marco teórico

Fundamentos Teóricos de la Gestión de Cartera

La gestión de cartera representa una función estratégica clave dentro de la administración financiera, al enfocarse en el control eficiente de las cuentas por cobrar para asegurar la liquidez y sostenibilidad económica de las organizaciones. Su adecuada administración no solo permite mantener la estabilidad financiera y evitar pérdidas por incobrables, sino que también mejora la toma de decisiones relacionadas con el crédito y la cobranza (Ayavaca y García, 2015). Desde una perspectiva conceptual, esta gestión se apoya en principios fundamentales como el análisis del flujo de caja y la evaluación del riesgo crediticio.

El análisis del flujo de caja es esencial para evaluar la capacidad de una entidad de responder a sus obligaciones financieras de corto plazo, especialmente en contextos de alta morosidad donde se requiere un monitoreo constante del comportamiento de cobros y del flujo operativo (Meza y Arias, 2023). A su vez, la evaluación del riesgo crediticio permite anticipar situaciones de impago y tomar decisiones informadas al otorgar créditos. Según Saffana (2025), el análisis del perfil de riesgo, basado en criterios financieros y de comportamiento histórico, puede reducir significativamente los préstamos incobrables.

Enfoques Modernos en la Gestión de Cartera

Actualmente, la gestión de cartera ha evolucionado hacia enfoques más estructurados y preventivos. Uno de ellos es la implementación de manuales de procedimiento, que permiten definir responsabilidades, etapas y plazos dentro del proceso de cobranza, mejorando su trazabilidad y efectividad (Gómez, 2020). En este marco, cobra relevancia la segmentación de clientes por nivel de riesgo, una estrategia que facilita el diseño de acciones diferenciadas de recuperación según el perfil del deudor (Ocaña, 2020).

En el caso de las cooperativas de transporte, existen particularidades que dificultan la gestión de cartera, como la informalidad en los ingresos de los asociados, la baja cultura financiera y la escasa documentación. Sin embargo, diversos estudios (Silva, 2020; Meza y Arias, 2023) sugieren que la evaluación de crédito, el seguimiento postventa y la implementación de alertas tempranas son herramientas clave para mejorar el recaudo en este tipo de entidades.

Otra práctica esencial es la auditoría y el control interno, los cuales permiten identificar debilidades estructurales y tomar medidas correctivas oportunas para proteger la salud financiera de la organización (Ayavaca y García, 2015). En complemento, las estrategias de recuperación de cartera como reestructuración de deudas, recordatorios automáticos o visitas de cobro personalizadas, han demostrado ser eficaces para mejorar el flujo de caja y reducir el deterioro del portafolio (Sari, Sandi y Rosmawati, 2022).

La morosidad elevada, por su parte, genera efectos negativos directos sobre el desempeño organizacional: deteriora la rentabilidad, limita la capacidad de otorgar nuevos créditos y disminuye la confianza de aliados estratégicos (Visemih y Azie, 2024).

Teorías Aplicadas a la Gestión de Cartera

Desde la teoría financiera, existen marcos conceptuales que sustentan la toma de decisiones en la gestión del riesgo crediticio. Uno de ellos es la teoría de la diversificación de cartera, planteada por Markowitz (1991), la cual propone que el riesgo total de un portafolio puede reducirse al combinar activos con baja correlación. Aplicada a cooperativas, sugiere diversificar los créditos entre distintos perfiles de asociados para minimizar el impacto de la morosidad.

En línea con lo anterior, la teoría de la frontera eficiente permite identificar combinaciones óptimas de activos para maximizar la rentabilidad dada una determinada exposición al riesgo. Esta teoría sugiere que los gestores financieros deben buscar una estructura de cartera que logre un equilibrio óptimo entre rendimiento y riesgo (Markowitz, 1991).

Asimismo, la teoría del riesgo moral y la selección adversa, desarrollada por Akerlof (1978) y Arrow (1978), advierte sobre los problemas derivados de la información asimétrica entre prestamista y prestatario. La selección adversa ocurre cuando los individuos con mayor probabilidad de impago son los más propensos a solicitar crédito,

mientras que el riesgo moral se refiere al comportamiento irresponsable del deudor una vez concedido el préstamo.

Finalmente, los modelos de scoring crediticio constituyen herramientas analíticas que clasifican a los solicitantes de crédito según su probabilidad de incumplimiento. Estos modelos van desde enfoques estadísticos tradicionales, como la regresión logística, hasta métodos avanzados basados en machine learning. Su implementación en cooperativas permite decisiones de crédito más precisas, segmentadas y menos expuestas a morosidad (Thomas, Crook y Edelman, 2017).

Marco Legal

En Colombia, las cooperativas de transporte están reguladas por un marco legal que garantiza su operación dentro del modelo de economía solidaria. La Ley 454 de 1998 define su naturaleza sin ánimo de lucro y promueve principios como la democracia, la sostenibilidad financiera y el control interno. La Ley 79 de 1988 establece el marco general para las cooperativas en Colombia. La Ley 222 de 1995 exige contabilidad organizada, estados financieros veraces y mecanismos de control para fortalecer la transparencia.

Estas organizaciones deben aplicar las NIIF, según el Decreto 2420 de 2015 y las directrices de la Superintendencia de la Economía Solidaria, que también emite la Circular Básica Contable y Financiera (004 de 2008) con lineamientos para clasificación de cartera, provisiones y recuperación. Adicionalmente, la Circular Externa 011 de 2020 de la

Superintendencia de la Economía Solidaria imparte instrucciones prudenciales en materia de cartera de créditos.

Por su parte, la Superintendencia de Transporte (anteriormente Superintendencia de Puertos y Transporte, conforme al Decreto 2409 de 2018) vigila la operación de estas cooperativas, en cumplimiento de la Ley 769 de 2002 (Código Nacional de Tránsito) y otras disposiciones del Ministerio de Transporte. Es crucial destacar que la Superintendencia de Transporte ha emitido normativa específica para la gestión de cartera, como la Resolución 53436 de 2017, la cual adopta su propio Manual de Gestión de Cartera, evidenciando regulaciones detalladas para el sector.

La Ley 1266 de 2008 regula el reporte de morosos a centrales de riesgo bajo el debido proceso. Aunque la Superfinanciera no regula directamente a las cooperativas, sus normas sirven de guía en la gestión del riesgo crediticio. El Código de Comercio (art. 822-825) permite el cobro judicial y extrajudicial de cartera, y el Decreto 1481 de 1989 establece normas específicas sobre las obligaciones financieras internas de las cooperativas de transporte.

Metodología

Diseño Metodológico

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque de investigación mixto, que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener una comprensión integral del problema de morosidad en la Cooperativa de Transporte en Funza. Esta integración

permitió analizar tanto los indicadores financieros objetivos como las percepciones, causas subyacentes y dinámicas internas relacionadas con la recuperación de cartera vencida.

Enfoque De La Investigación

En cuanto al tipo de investigación, se adoptó un alcance exploratorio y descriptivo. La fase exploratoria permitió identificar los factores clave que inciden en la morosidad y dificultan la recuperación de cartera. Posteriormente, en la fase descriptiva, se caracterizaron los patrones de pago de los asociados, el comportamiento financiero de la organización y las prácticas actuales de gestión crediticia.

Asimismo, se utilizó un diseño no experimental de tipo transversal, dado que la recolección de datos se llevó a cabo en un único periodo de observación comprendido entre agosto de 2024 y marzo de 2025. No se manipularon variables independientes, sino que se trabajó con información preexistente, incluyendo datos financieros del periodo 2021–2024 y entrevistas con actores clave del proceso de crédito.

Técnicas De Recolección De Datos

Fase de Análisis Documental

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de documentación interna y externa relevante para el estudio. Esta fase permitió contextualizar la situación financiera de la cooperativa y construir un marco de análisis técnico y normativo.

Fuentes internas.

Estados financieros correspondientes a los años 2021 a 2024.

Informes de gestión de cartera y reportes históricos de morosidad.

Políticas institucionales de crédito y manuales de cobranza.

Fuentes externas.

Tesis académicas sobre recuperación de cartera en cooperativas.

Informes técnicos y documentos normativos.

Guías contables basadas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Este análisis documental constituyó una fuente de información secundaria, orientada a identificar prácticas, lineamientos y antecedentes clave para el estudio.

Fase de Recolección de Información Cuantitativa

Para la recolección y análisis de datos financieros, se diseñó un instrumento estructurado tipo ficha técnica de recolección de datos. Esta ficha se aplicó sobre documentos contables oficiales y fue utilizada para sistematizar y procesar la información clave. Las variables incluidas fueron:

Tasa de morosidad mensual y anual.

Variación anual de la cartera vencida.

Relación entre cartera activa y cartera en mora.

Tasa de recuperación mensual.

La información fue organizada en hojas de cálculo y procesada mediante técnicas estadísticas descriptivas, incluyendo: promedios, tasas, variaciones porcentuales y análisis de tendencias. Este tratamiento cuantitativo permitió identificar comportamientos recurrentes en el manejo del crédito y medir el impacto de las estrategias implementadas por la cooperativa.

Fase de Recolección de Información Cualitativa

Entrevistas Semiestructuradas. Para el componente cualitativo, se utilizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave del proceso de crédito y recuperación de cartera. Se aplicó un muestreo intencional por criterio, seleccionando personas con conocimiento directo del fenómeno. Entre ellos:

Gerente general de la cooperativa.

Dos funcionarios encargados de la gestión de cartera (auxiliar contable y tesorera).

Dos asociados con experiencia previa en créditos dentro de la organización.

Las entrevistas se desarrollaron de forma presencial, siguiendo una guía temática basada en los objetivos del estudio. Durante la recolección de datos cualitativos se alcanzó

saturación teórica, evidenciada en la repetición de discursos y coincidencias en las respuestas obtenidas.

Análisis de la Información

Datos cuantitativos. Procesados mediante análisis estadístico descriptivo. Se calcularon tasas de morosidad, promedios anuales, variaciones porcentuales y se construyeron gráficos para representar visualmente la evolución financiera de la cooperativa.

Datos cualitativos. Analizados mediante análisis de contenido, identificando categorías emergentes relacionadas con causas y consecuencias de la morosidad, así como las percepciones sobre la eficacia de las estrategias de cobranza.

Diagnostico Organizacional

El diagnóstico se realizó mediante un enfoque mixto, combinando análisis financiero, operativo y estratégico. Este diagnóstico parte del estudio de los indicadores clave de gestión, así como herramientas de análisis como el DOFA, que permiten visualizar el estado actual de la organización en términos internos.

Análisis de Indicadores Financieros

Se calcularon y analizaron los principales indicadores financieros y de gestión de cartera con el fin de evaluar el desempeño económico de la Cooperativa y su capacidad de recuperación ante la morosidad. Entre ellos se incluyen el índice de morosidad y la tasa de recuperación de cartera, que permiten valorar el nivel de riesgo crediticio y la efectividad de los procesos de cobranza. Asimismo, se consideraron indicadores financieros como la razón corriente, la prueba ácida, la razón de endeudamiento, el margen de utilidad neta, el ROA, el ROE y la rotación de cuentas por cobrar, los cuales ofrecen una visión integral de la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de la Organización.

Índice de Morosidad

Proporción de cartera vencida respecto a la cartera total.

Figura 1

Índice de Morosidad

$$\begin{aligned} \text{Índice de Morosidad} &= \left(\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}} \right) \times 100 \\ \text{Índice de Morosidad} &= \left(\frac{\$ 445.396.547}{\$ 1.405.075.484} \right) * 100 = \quad \mathbf{31,70} \end{aligned}$$

Figura 1. Formula de Índice de Morosidad. Elaboración propia (2025).

Elevado índice de morosidad. Se evidencia que más del 30% de la cartera presenta atrasos en los pagos, lo cual constituye un indicador crítico de riesgo financiero, ya que este nivel de morosidad compromete significativamente la liquidez y sostenibilidad de la organización, afectando su capacidad para financiar nuevos proyectos.

Tasa De Recuperación De Cartera

Porcentaje de deudas recuperadas en relación con la cartera morosa.

Figura 2

Tasa de Recuperación de Cartera

$$\text{Tasa de Recuperación} = \left(\frac{\text{Monto Recuperado}}{\text{Cartera Morosa o Vencida}} \right) \times 100$$
$$\text{Tasa de Recuperación} = \left(\frac{\$ 41.867.275}{\$ 445.396.547} \right) * 100 = 9,40$$

Figura 2. Formula de Tasa de Recuperación de Cartera. Elaboración propia (2025).

Baja tasa de recuperación de cartera vencida. Actualmente, se recupera menos del 10% del monto en mora, lo cual evidencia una ineficiencia significativa en los procesos de gestión de cobro. Esta baja recuperación limita seriamente el flujo de caja y refleja la necesidad urgente de implementar estrategias más eficaces para la recuperación de cartera.

Razón Corriente

Este indicador mide la capacidad de la cooperativa para cubrir sus obligaciones de corto plazo con los activos circulantes disponibles.

Figura 3

Razón Corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$
$$\text{Razón corriente} = \frac{\$ 2.218.390.067}{\$ 979.243.683} = 2,27$$

Figura 3. Formula de Razón Corriente. Elaboración propia (2025).

Sólida posición de liquidez. La empresa presenta un nivel de liquidez favorable, ya que cuenta con la capacidad de cubrir más del doble de sus obligaciones de corto plazo, por tanto, este indicador refleja una adecuada gestión de los recursos disponibles y constituye una fortaleza financiera, al permitir a la organización enfrentar imprevistos, cumplir compromisos operativos y mantener su estabilidad en el corto plazo.

Prueba Ácida

Es una medida más estricta de liquidez, ya que excluye los inventarios del cálculo. Evalúa la capacidad de la Cooperativa para responder rápidamente a sus obligaciones sin necesidad de vender activos menos líquidos.

Figura 4
Prueba Ácida

$$\begin{aligned}
 \text{Prueba Ácida} &= \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}} \\
 \text{Prueba acida} &= \frac{\$ \quad 2.200.870.457}{\$ \quad 979.243.683} = 2,25
 \end{aligned}$$

Figura 4. Formula de Prueba Ácida. Elaboración propia (2025).

Excelente liquidez inmediata (prueba ácida). Al excluir los inventarios de los activos circulantes, la empresa mantiene la capacidad de cubrir más del doble de sus obligaciones de corto plazo, lo que demuestra una solidez financiera destacable. Este resultado indica que la organización posee activos líquidos suficientes para hacer frente a

sus compromisos inmediatos sin depender de la venta de inventarios, consolidándose así como una clara fortaleza en su estructura financiera

Razón de Endeudamiento

Este indicador permite conocer qué proporción de los activos de la cooperativa está financiada con deuda.

Figura 5

Razón de Endeudamiento

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$
$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\$ 979.243.683}{\$ 1.631.707.703} = 0,60$$

Figura 5. Formula de Razón de Endeudamiento. Elaboración propia (2025).

Razón de endeudamiento moderada. Se observa que aproximadamente el 60% de los activos de la empresa están financiados mediante deuda, lo cual, si bien se encuentra dentro de un rango aceptable, refleja una dependencia financiera significativa de terceros. Este nivel de apalancamiento sugiere la necesidad de monitoreo constante para evitar riesgos asociados al sobreendeudamiento y preservar el equilibrio financiero en el mediano y largo plazo.

Margen de Utilidad Neta

Representa el porcentaje de utilidad neta que obtiene la cooperativa respecto a sus ingresos totales.

Figura 6

Margen de Utilidad Neta

$$\begin{aligned} \text{Margen de Utilidad Neta} &= \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \right) \times 100 \\ \text{Margen de utilidad neta} &= \frac{-\$ 107.491.631}{\$ 1.241.949.689} = -8,66 \end{aligned}$$

Figura 6. Formula de Margen de Utilidad Neta. Elaboración propia (2025).

Pérdida neta significativa. La empresa registra una pérdida neta de \$8,66 por cada \$100 en ingresos, lo que evidencia un margen negativo y una situación crítica en términos de rentabilidad. Este resultado indica que los ingresos generados no son suficientes para cubrir los costos y gastos operativos, representando un desafío estructural que requiere una revisión profunda de la estrategia financiera y operativa para restablecer la viabilidad económica del negocio.

ROA (Return on Assets)

Mide la eficiencia de la cooperativa para generar utilidades a partir de sus activos.

Figura 7

ROA (Return on Assets)

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \right) \times 100 \\ \text{ROA} &= \frac{-\$ 107.491.631}{\$ 2.910.951.387} = -3,69 \end{aligned}$$

Figura 7. Formula de ROA (Return on Assets). Elaboración propia (2025).

Rentabilidad sobre los activos (ROA) negativa. El indicador ROA refleja un rendimiento negativo, lo cual implica que los activos de la empresa no están generando valor económico. Esta situación pone de manifiesto una baja eficiencia en el uso de los recursos disponibles y señala la necesidad urgente de revisar los procesos operativos y la estructura de costos, con el fin de mejorar la productividad y restablecer la rentabilidad

ROE (Return on Equity)

Evalúa la rentabilidad del patrimonio.

Figura 8

ROE (Return on Equity)

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \right) \times 100 \\ \text{ROE} &= \frac{-\$ 107.491.631}{\$ 1.631.707.703} = -6,59 \end{aligned}$$

Figura 8. Formula de ROE (Return on Equity). Elaboración propia (2025).

Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) negativa. El desempeño negativo del ROE indica que los socios están experimentando una disminución en el valor de su inversión, lo que se traduce en una pérdida directa del capital aportado. Este resultado refleja una ineficiencia en la generación de valor con los recursos propios y representa un riesgo significativo para la sostenibilidad del proyecto desde la perspectiva de los inversionistas.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Frecuencia con la que la Cooperativa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo en un período determinado.

Figura 9

Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$$

$$\text{Rotacion de cuentas por cobrar} = \frac{\$ 1.241.949.689}{\$ 1.405.075.484} = 0,88$$

Figura 9. Formula de Rotación de Cuentas por Cobrar. Elaboración propia (2025).

Baja rotación de cuentas por cobrar. La Cooperativa presenta una rotación de cuentas por cobrar de apenas 0.88 veces al año, lo que indica que recupera su cartera en promedio una vez al año o menos. Este indicador, claramente bajo, refleja deficiencias en la gestión de cobros, afectando la liquidez operativa y limitando los recursos disponibles para sus actividades corrientes.

Resultado de Indicadores Financieros

El análisis financiero evidencia una situación persistente de alta morosidad, con niveles superiores al 30% en los últimos cuatro años y una tasa de recuperación de cartera que se ha mantenido por debajo del 10%, alcanzando apenas un 9,4% en 2024. Esta combinación refleja debilidades estructurales en los procesos de cobro, que impactan directamente la liquidez de la cooperativa.

Aunque los indicadores de liquidez como la razón corriente (2,27 en 2024) y la prueba ácida (2,25) muestran una aparente capacidad para cumplir obligaciones a corto plazo, esta estabilidad se ve desvirtuada por los problemas de rentabilidad. En 2024, el margen de utilidad neta cayó a -8,66%, mientras que el ROA y ROE registraron valores negativos de -3,69% y -6,59% respectivamente, indicando que los activos y el patrimonio no están generando valor económico para los asociados.

La rotación de cuentas por cobrar también refleja señales de alerta: pasó de 1,91 en 2023 a solo 0,88 en 2024, lo que confirma un deterioro en la eficiencia del recaudo. Estos síntomas no solo comprometen el flujo de caja, sino que también limitan la capacidad de inversión en áreas estratégicas como la modernización del parque automotor o el mantenimiento de la infraestructura.

Si esta tendencia se mantiene, las proyecciones al cierre de 2025 anticipan un escenario aún más desfavorable: el índice de morosidad podría superar el 32%, mientras la recuperación de cartera podría estancarse por debajo del 9%. Esto agravaría la insostenibilidad financiera y pondría en riesgo la operación continua de la cooperativa, afectando directamente a los asociados y usuarios del servicio.

Tabla 1*Evolución histórica y proyección de indicadores financieros y de cartera (2021–2025)*

Indicador	2021	2022	2023	2024	Proyección 2025
Razón corriente	1,8	1,74	2,14	2,27	2,35
Prueba ácida	1,8	1,74	2,14	2,25	2,3
Razón de endeudamiento	0,66	0,65	0,55	0,6	0,58
Margen de utilidad neta (%)	-4,5	4,84	0,56	-8,7	-2
ROA (%)	-2,2	2,29	0,27	-3,7	-0,5
ROE (%)	-3,7	3,79	0,41	-6,6	-1
Rotación cuentas por cobrar	0,96	1,32	1,91	0,88	1,1
Índice de morosidad (%)	32,6	35,1	33,7	31,7	30,5
Tasa recuperación cartera (%)	7,3	7,6	7,1	9,4	10,2

Tabla 1. Elaboración propia con base en los estados financieros históricos y proyecciones internas de la cooperativa (2025).

Problemas Operativos

Tabla 2

Resultado de Entrevistas Semiestructuradas

Preguntas	Respuestas
¿Cuál considera que es la principal causa de la morosidad dentro de la cooperativa?	Inestabilidad económica debido a ingresos irregulares, gastos imprevistos y daños en los vehículos.
¿Cómo evalúa usted las estrategias actuales que se aplican para la recuperación de cartera?	Son básicas y poco estructuradas, siendo reactivas y no preventivas.
¿Considera que las políticas de cobranza actuales son claras y efectivas? ¿Por qué?	No son claras ni efectivas, faltan procedimientos definidos y comunicación adecuada con los asociados, muchos no saben el estado financiero de la cooperativa y el riesgo que la morosidad representa.
¿Qué impacto cree que tiene la morosidad sobre las finanzas y operaciones de la cooperativa?	Impacta de manera negativa la liquidez de la cooperativa, limita la posibilidad de invertir en el parque automotor y restringe la gestión de nuevos créditos. Además, deteriora la imagen institucional ante entidades bancarias y perjudica a todos los asociados, generando un ambiente de descontento general.
¿Qué sugerencias propone usted para mejorar la gestión de recuperación de cartera?	Reestructurar el manual de crédito, establecer acuerdos de pago, usar tecnología e implementar sanciones.

Tabla 2. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas realizadas a funcionarios y asociados de la cooperativa (2025).

Resultados

Falta De Digitalización. No se cuenta con un sistema automatizado de cobranza que permita notificaciones en tiempo real y segmentación de clientes morosos.

Ausencia De Estrategias Diferenciadas De Cobranza. No se aplican medidas diferenciadas según el nivel de riesgo del socio, lo que impide optimizar el proceso de recuperación de cartera.

Estrategias Reactivas y Poco Estructuradas. Las acciones actuales de cobranza son implementadas de manera tardía, una vez ya existe morosidad, sin mecanismos preventivos ni seguimiento continuo, lo que disminuye su efectividad.

Débil Gestión Del Riesgo Crediticio. La cooperativa no tiene políticas estrictas de evaluación crediticia antes de otorgar financiamiento, lo que incrementa el riesgo de impago.

Deficiencias En La Atención A Socios. No se han implementado estrategias de comunicación y negociación que faciliten acuerdos de pago más efectivos.

Análisis del Ciclo de la Cartera y Gestión del Riesgo Crediticio

Una causa estructural de la alta morosidad en la cooperativa radica en las debilidades que presenta el ciclo completo del crédito, el cual incluye la generación, el seguimiento, el recaudo y la cobranza. A continuación, se detallan los hallazgos en cada una de estas fases:

Otorgamiento de Crédito

Actualmente, el proceso de otorgamiento de crédito está basado en criterios poco formales y altamente relacionales. El acceso al crédito depende principalmente de la condición de asociado y no de una evaluación técnica del perfil de riesgo del solicitante. No se aplican herramientas de calificación crediticia, análisis de capacidad de pago ni mecanismos de segmentación. Esto genera una asignación de recursos financieros sin considerar adecuadamente la probabilidad de impago.

Esta falta de evaluación objetiva expone a la cooperativa a un riesgo de crédito elevado desde el mismo momento en que se aprueba el crédito, afectando directamente la calidad de la cartera y aumentando las posibilidades de morosidad temprana.

Modelo de Riesgo Crediticio

La cooperativa no cuenta con un modelo estructurado de riesgo crediticio. No existen mecanismos formales para clasificar a los asociados según su comportamiento histórico de pago, ni sistemas que permitan monitorear el perfil de riesgo a lo largo del tiempo. La ausencia de segmentación impide una toma de decisiones diferenciada y proactiva, tanto en la generación como en el seguimiento de los créditos otorgados.

Sin este modelo, no es posible aplicar medidas preventivas efectivas ni establecer protocolos que permitan priorizar la gestión de los asociados más riesgosos. La falta de estructura en esta área compromete tanto la sostenibilidad del portafolio como la capacidad de la cooperativa para prever deterioros en la cartera.

Seguimiento, Recaudo y Cobranza

Las acciones de cobranza se activan únicamente de forma reactiva, una vez que la mora ya se ha materializado. No existe un procedimiento documentado, con flujos, responsables ni cronogramas de seguimiento para el recaudo. Además, la gestión de cartera carece de apoyo tecnológico, lo cual impide una atención oportuna y segmentada de los casos de mora.

No se utilizan herramientas de notificación automática, alertas tempranas, ni software que permita clasificar a los deudores por riesgo o antigüedad de la deuda. Esta falta de sistematización en el seguimiento y gestión impide la adopción de acciones oportunas, reduciendo significativamente la efectividad del proceso de cobranza.

Análisis DOFA

El análisis DOFA permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la Cooperativa de Transporte en Funza.

Tabla 3
Análisis DOFA

		Debilidades
Fortalezas		Alto índice de morosidad
Existencia de liquidez suficiente para implementar mejoras.		Baja tasa de recuperación de cartera
Compromiso institucional por mantener la sostenibilidad financiera.		Falta de personal especializado en el área de cobro.
Base sólida de asociados.		Cultura de pago débil que dificulta la liquidez.
		Modelo de riesgo inexistente
		Amenazas
Oportunidades		Aumento del riesgo financiero y reputacional, afectando futuros convenios o proyectos de inversión.
Posibilidad de diseñar e implementar un nuevo sistema de gestión y recuperación de cartera.		Riesgo de retiro de asociados solventes, al percibir inestabilidad en la cooperativa.
Capacidad para crear incentivos financieros o sanciones que fomenten el pago oportuno.		Continuación del deterioro financiero si no se actúa, con pérdidas operativas crecientes.
Apoyo institucional o alianzas para capacitación en educación financiera de los asociados.		Dificultad para acceder a financiación externa por falta de gestión estructurada de riesgo.

Tabla 3. Elaboración propia con base en información de la Cooperativa de Transporte en Funza (2025).

Tabla 4*Análisis DOFA – Acciones Potenciadoras*

Potenciación del Proyecto		
Fortalezas	Oportunidades	Acciones FO – Cómo potenciar el proyecto
Existencia de liquidez suficiente para implementar mejoras.	Posibilidad de diseñar e implementar un nuevo sistema de gestión y recuperación de cartera.	Invertir en el desarrollo o adquisición de un sistema automatizado de cobro que permita segmentar deudores y generar alertas tempranas.
Compromiso institucional por mantener la sostenibilidad financiera.	Capacidad para crear incentivos financieros o sanciones que fomenten el pago oportuno.	Diseñar e implementar políticas de incentivos para socios cumplidos y sanciones claras para morosos, como parte de una estrategia formal de sostenibilidad.
Base sólida de asociados.	Apoyo institucional o alianzas para capacitación en educación financiera de los asociados.	Promover programas de educación financiera mediante convenios con entidades públicas o privadas, apoyándose en la relación estable con los asociados para lograr alta participación.

Tabla 4. Elaboración propia con base en información preliminar de la Cooperativa de

Transporte en Funza (2025).

Tabla 5*Análisis DOFA – Acciones Desfavorables*

Situaciones que se deben evitar/corregir		
Debilidades	Amenazas	Acciones DA – Riesgos a evitar o mitigar
Alto índice de morosidad.	Aumento del riesgo financiero y reputacional, afectando futuros convenios o proyectos de inversión.	Implementar controles más rigurosos y seguimiento constante a la cartera vencida para evitar el deterioro de la imagen institucional y mantener la viabilidad financiera.
Baja tasa de recuperación de cartera.	Riesgo de retiro de asociados solventes, al percibir inestabilidad en la cooperativa.	Mejorar los procesos de cobranza aplicando estrategias diferenciadas por perfil de deudor, reforzando la comunicación transparente y la gestión relacional con asociados.
Falta de personal especializado en el área de cobro.	Continuación del deterioro financiero si no se actúa, con pérdidas operativas crecientes.	Contratar o capacitar personal con experiencia en gestión de cartera y cobro, estableciendo indicadores de desempeño y metas claras para el equipo financiero.
Cultura de pago débil que dificulta la liquidez.	Riesgo de retiro de asociados solventes, al percibir inestabilidad en la cooperativa.	Promover campañas de concientización y cultura del pago entre los socios, mostrando el impacto de la morosidad en la estabilidad de la organización.

Tabla 5. Elaboración propia con base en información preliminar de la Cooperativa de

Transporte en Funza (2025).

La Cooperativa de Transporte en Funza cuenta con fortalezas importantes y oportunidades externas que pueden impulsar su desarrollo, aunque también enfrenta debilidades internas y amenazas del entorno que requieren atención estratégica.

Fortalezas

La cooperativa cuenta con liquidez suficiente para implementar mejoras, un fuerte compromiso institucional con la sostenibilidad financiera y una base sólida de asociados que respalda su operación.

Oportunidades

Existen posibilidades reales de diseñar un nuevo sistema de recuperación de cartera, establecer incentivos o sanciones para fomentar el pago oportuno, y acceder a apoyo institucional para formar a los asociados en educación financiera.

Debilidades

Se enfrentan altos índices de morosidad y una baja tasa de recuperación de cartera. La falta de personal especializado en cobros y una cultura de pago débil afectan la liquidez y limitan la capacidad operativa.

Amenazas

El deterioro financiero podría continuar si no se toman medidas, generando pérdidas operativas. Además, existe riesgo de retiro de asociados solventes y afectación de la reputación, lo cual dificultaría futuros convenios o proyectos.

Acciones Estratégicas

El diagnóstico revela que la cooperativa enfrenta retos estructurales en la recuperación de cartera, derivados de estrategias de cobranza ineficientes, limitada capacitación financiera y ausencia de tecnologías modernas. Sin embargo, cuenta con una base sólida de asociados, recursos disponibles y voluntad institucional para mejorar.

Por tanto, debe modernizar su gestión de cartera, fortalecer su equipo de cobranza y capacitar a los socios como medida preventiva, para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo. La combinación de tecnología, educación y control será clave para reducir la morosidad y optimizar la gestión financiera.

Propuesta De Mejora

Objetivo General

Optimizar la recuperación de cartera y mejorar la liquidez de la Cooperativa de Transporte en Funza mediante la implementación de una herramienta de control en Excel para la gestión de cartera, estrategias de cobranza multicanal, refinanciamiento de deudas, estandarización de procesos con manuales de crédito y cobranza, y la realización de capacitaciones en finanzas dirigidas al personal administrativo y operativo.

Objetivos Específicos

Fortalecer los criterios de análisis y aprobación de créditos con base en el riesgo del asociado.

Automatizar el proceso de cobranza y seguimiento a cartera con herramientas tecnológicas.

Diseñar e implementar estrategias de normalización y recuperación de cartera vencida.

Establecer protocolos operativos claros para recaudadores y responsables de cobranza.

Promover la educación financiera entre asociados para fomentar el pago oportuno.

Justificación de la Estrategia

La propuesta de mejora se basa en el análisis de las causas principales de la morosidad en la Cooperativa, detectando debilidades en la evaluación crediticia, seguimiento de pagos y cultura financiera de los asociados. Para abordar esto integralmente, se diseñaron estrategias agrupadas en cinco ejes: análisis de riesgo, educación financiera, gestión activa de cobranza, recuperación de cartera y control interno.

Cada estrategia está calendarizada según urgencia, impacto y viabilidad, con acciones a corto, mediano y largo plazo. Los responsables asignados provienen de áreas clave, garantizando un enfoque colaborativo y factible. Se definieron metas e indicadores para monitorear continuamente el progreso y asegurar la efectividad del plan.

Tabla 6
Propuesta de Mejora

Estrategia	Acción Específica	Tiempo Estimado	Resultado Esperado	Responsable
Análisis de Riesgo Crediticio	Revisión de historial crediticio y capacidad de pago antes del desembolso.	6 meses (abril–octubre)	Reducir morosidad en 10%.	Comité de Crédito
	Implementación de sistema de puntuación de riesgo.	1 mes	90% de asociados clasificados.	Tesorera
	Exigir garantías a solicitantes con historial negativo.	6 meses	15% de créditos con respaldo adicional.	Comité de Crédito
Educación Financiera	Capacitaciones en finanzas personales para asociados.	1 mes	80% aprueban con $\geq 90\%$ evaluación.	Director Talento Humano
	Envío digital de manual de gestión de créditos y pagos.	1 mes	100% asociados lo reciben.	Comité de Crédito
Cobranza Activa Multicanal	Recordatorios automáticos vía WhatsApp, SMS y correo con código QR.	1 mes	100% reciben recordatorios.	Tesorera
	Llamadas preventivas dos días antes de vencimiento.	3 meses	Reducir mora en 15%.	Tesorera
	Protocolo de cobro con recaudadores y escalamiento por días de mora.	1 mes	100% de recaudadores lo aplican.	Comité de Crédito
Normalización y Recuperación	Acuerdos personalizados	1 mes	80% formalizan acuerdos.	Comité de Crédito

	para asociados con mora > 90 días.			
	Condonación parcial de intereses por cumplimiento de acuerdos.	2 meses	30% de morosos antiguos recuperan su cartera.	Comité de Crédito
	Suspensión de beneficios a morosos reincidentes.	1 mes	100% sin acceso a beneficios.	Comité de Crédito
	Tercerización del cobro en cartera vencida mayor a 120 días.	3 meses	20% de recuperación adicional.	Gerencia general
	Lista de morosos con seguimiento jurídico y reportes periódicos.	1 mes	100% de morosos en control activo.	Comité de Crédito y Jurídica
Control Interno y Seguimiento	Auditorías internas mensuales para detectar tendencias.	6 meses	Detectar al menos 2 patrones de mora.	Gerencia general
	Reportes mensuales a gerencia con indicadores clave.	6 meses	Informes con análisis, evolución e impacto.	Tesorera

Tabla 6. Elaboración propia con base en el análisis de la situación crediticia y propuestas diseñadas para la mejora de la gestión de cartera en la Cooperativa de Transporte de Funza (2025).

Proyección del Impacto Financiero de la Propuesta

Con base en la tendencia de los indicadores financieros y de cartera de los últimos cuatro años, y considerando la implementación integral del plan de mejora, se proyectan los siguientes efectos positivos en los indicadores clave para el cierre del año 2025

Tabla 7
Proyecciones derivadas de la propuesta de mejora

Indicador	2021	2022	2023	2024	Proyección 2025	Justificación
Índice de Morosidad (%)	32,6	35,1	33,7	31,7	24	Mejora gracias a cobranza activa, segmentación de riesgo y protocolos de recuperación.
Tasa Recuperación de Cartera (%)	7,3	7,6	7,1	9,4	13	Acciones como recordatorios digitales, pagos QR y acuerdos personalizados impulsan la recuperación.
Razón Corriente	1,8	1,74	2,14	2,27	2,4	Mejora por aumento en ingresos líquidos.
Prueba Ácida	1,8	1,74	2,14	2,25	2,38	Relacionado con liquidez inmediata.
Razón de Endeudamiento	0,66	0,65	0,55	0,6	0,58	Menor necesidad de deuda por recuperación interna.
Margen de Utilidad Neta (%)	-4,52	4,84	0,56	-8,66	1,5	Disminuyen las pérdidas por incobrables,

						mejora flujo y utilidad.
ROA (%)	-2,21	2,29	0,27	-3,69	0,8	Uso más eficiente de los activos productivos.
ROE (%)	-3,68	3,79	0,41	-6,59	1,2	Mejora asociada al fortalecimiento del capital contable vía utilidades.
Rotación de Cuentas por Cobrar	0,96	1,32	1,91	0,88	2,1	Se reduce el tiempo de recuperación por pagos digitales y monitoreo.

Tabla 7. Elaboración propia con base en el análisis de la situación crediticia y proyecciones derivadas de la propuesta de mejora en la Cooperativa de Transporte de Funza (2025).

Implementación y Seguimiento

En el eje de análisis de riesgo, se puso en marcha la creación del sistema de Scoring crediticio, el cual fue aprobado por el Comité de Crédito y se encuentra listo para su aplicación en futuras solicitudes, permitiendo una evaluación más preventiva y estructurada.

En cuanto a la educación financiera, se ejecutó un programa formativo dirigido a los asociados, con la realización de 5 capacitaciones que abarcaron a los 96 colaboradores previstos, cumpliendo el 100% de la meta establecida.

Respecto a la normalización y recuperación, se aplicó la estrategia de refinanciación obligatoria a los 15 asociados con mora superior a 90 días, quienes aceptaron acuerdos de pago tras una citación formal. Como requisito, abonaron al menos el 10% de su deuda, lo cual permitió recuperar alrededor de \$9.000.000. A la fecha, el 100% de los acuerdos han sido cumplidos.

En el componente de cobranza activa multicanal, se facilitó el cumplimiento mediante la implementación de pagos digitales vía código QR. Esta herramienta fue enviada junto con recordatorios personalizados a través de WhatsApp. Hasta el 14 de mayo, 19 asociados han realizado pagos por este medio, evidenciando la viabilidad del canal digital.

Dentro del eje de control interno y seguimiento, se actualizaron y aprobaron los Manuales de Crédito, de Cobranzas y de Procedimientos de Control y Seguimiento, estandarizando los procesos operativos. Asimismo, se implementaron herramientas digitales que permiten el monitoreo en tiempo real de los pagos y del estado de la cartera, mejorando la capacidad de respuesta ante el riesgo crediticio.

Estas medidas reflejan una articulación clara entre los ejes de la propuesta de mejora y los resultados alcanzados hasta la fecha, con indicadores que evidencian el impacto de las acciones.

Indicadores que miden la propuesta de mejora

Tabla 8
Resultados del Ejercicio

Indicador	Fórmula	Resultado	Meta 2025	Análisis
Reducción de la Morosidad (%)	$\frac{\$29.933.637}{\$445.396.547} \times 100$	6,72%	Reducir al 24%	Avance sostenido gracias a acuerdos y recaudo directo. Se requiere continuidad para alcanzar la meta.
Cartera Recuperada por Acuerdos (\$)	Monto recuperado exclusivamente por acuerdos	\$ 9.000.000	\$ 30.000.000	Resultado de acuerdos firmados tras estrategia de refinanciación; se espera repunte al consolidar más pagos.
Cumplimiento en Acuerdos de Pago (%)	$\frac{\text{Acuerdos cumplidos}}{\text{Acuerdos pactados}} \times 100$	100%	$\geq 80\%$	Cumplimiento total en compromisos con asociados de mora crítica; buen indicador de viabilidad de la estrategia.
Tasa de Recuperación de Cartera (%)	$\frac{\$29.933.637}{\$445.396.547} \times 100$	6,72%	$\geq 13\%$	Aún por debajo de la meta. Se han utilizado acciones combinadas, pero se requiere fortalecer la cobranza directa.
Rodamiento de Cartera (%)	$\frac{32 \text{ asociados con mora } > 30 \text{ días}}{96 \text{ con crédito}} \times 100$	33,30%	$\leq 15\%$	Persistencia elevada en mora. Urgente reforzar alertas tempranas y el seguimiento preventivo personalizado.

Pagos Digitales Implementados (%)	19 asociados que pagaron por QR / 96 con deuda × 100	19,80%	≥ 40%	Canal funcional pero con baja adopción; se planifica campaña de difusión e incentivo para su uso.
Eficiencia del Recaudo (%)	\$29.933.637 / \$20.933.637,5 × 100	143,00%	≥ 95%	Recaudo por encima de lo proyectado gracias a gestión intensiva, acuerdos y cobranza directa. Mantener estrategia.

Tabla 8. Elaboración propia con base en la implementación del plan de mejora en la gestión de cartera de la Cooperativa COOTRANSFUNZA (2025).

Conclusiones Y Recomendaciones

Conclusiones

La implementación del plan de mejora ha permitido avances concretos y medibles en la recuperación de cartera, destacándose la recuperación de \$9.000.000 a través de acuerdos con asociados en mora crítica, con un cumplimiento del 100% en dichos compromisos.

El sistema de Scoring de riesgo crediticio fue aprobado y está listo para su aplicación, lo que representa un paso importante hacia una evaluación más estructurada y preventiva de las solicitudes de crédito.

Las herramientas de cobranza digital y seguimiento en tiempo real han mejorado la eficiencia operativa, aunque se evidencia la necesidad de incrementar su adopción entre los asociados.

Los indicadores muestran una mejora inicial en la morosidad (reducción del 6,72%) y en la eficiencia del recaudo (143%), aunque aún persisten desafíos importantes como el alto rodamiento de cartera (33,3%).

El enfoque integral en los ejes de educación financiera, cobranza multicanal y control interno ha fortalecido la estructura organizacional, sentando las bases para una gestión de cartera más robusta y sostenible.

Recomendaciones

Iniciar la aplicación del sistema de Scoring crediticio aprobado, monitoreando su efectividad y ajustándolo con base en los resultados de los primeros seis meses de implementación.

Diseñar y poner en marcha un modelo predictivo basado en IA que utilice variables históricas de comportamiento de pago para clasificar a los asociados según su nivel de riesgo y anticipar el deterioro de la cartera.

Fortalecer la estrategia de adopción de pagos digitales, mediante campañas pedagógicas, incentivos por pronto pago y asistencia técnica para asociados menos familiarizados con la tecnología.

Reforzar el seguimiento preventivo a los asociados en mora leve (30 a 60 días), priorizando llamadas personalizadas y alertas automatizadas desde el sistema de monitoreo en tiempo real.

Establecer una revisión mensual de indicadores KPI, con retroalimentación del Comité de Cartera, para asegurar la toma de decisiones oportuna y basada en datos.

Referencias Bibliográficas

Akerlof, G. A. (1978). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism.

En *Uncertainty in economics* (pp. 235–251).

Arrow, K. J. (1978). Uncertainty and the welfare economics of medical care. En *Uncertainty in economics* (pp. 345–375).

Ayavaca Flores, O. P., y García Monrroy, J. L. (2015). *Auditoría de gestión al sistema de colocación y recuperación de cartera de crédito de la Cooperativa Coopac Austro Ltda sucursal Paute* [Tesis de licenciatura, Universidad de Cuenca]. DSpace Universidad de Cuenca. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/8a35dac5-89a8-47f3-bf7f-6534ad3f57d3>

Cedeño, M. J. A. y Vera, J. A. C. (2022). Influencia de la recuperación de cartera en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda. 2020. *Visionario Digital*, 6(3), 123–147.

Chillogalli Quindisaca, C. P. (2024). *Desafíos y estrategias en la recuperación de cartera: Cooperativa El Arbolito en Machala* [Tesis de maestría, Universidad del Azuay]. DSpace

Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/13974>

Circular Básica Contable y Financiera No. 004 de 2008 [Superintendencia de la Economía Solidaria]. Por la cual se imparten instrucciones contables y financieras a las organizaciones vigiladas. 2008. Superintendencia de la Economía Solidaria.

<https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/circular-basica-contable-y-financiera>

Circular Externa 011 de 2020 [Superintendencia de la Economía Solidaria]. Instrucciones para la gestión del riesgo de crédito. 2020. Superintendencia de la Economía Solidaria.

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/data/circular_externa_no_11_del_19_3_2020_0.pdf

Código de Comercio, artículos 822 al 825 [Congreso de la República]. Sobre cobro judicial. Secretaria de Senado.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio_pr025.html

Cubillos Aguilera, C. H., & Martínez, A. L. (2019). *Transporte terrestre de pasajeros en Colombia y Perú* [Trabajo de grado, Politécnico Grancolombiano]. Repositorio Politécnico Grancolombiano.

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2628/Art%C3%ADculo%20Transporte%20Terrestre.pdf>

Decreto 1079 de 2015 [República de Colombia]. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte. 26 de mayo de 2015. Ministerio de Transporte.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77889>

Decreto 1481 de 1989 [Presidencia de la República]. Por el cual se expide el Estatuto de Cooperativas Especializadas de Transporte. 5 de julio de 1989. Presidencia de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3365>

Decreto 2409 de 2018 [Presidencia de la República]. Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Transporte. 20 de diciembre de 2018. Presidencia de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=89970>

Decreto 2420 de 2015 [República de Colombia]. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información. 14 de diciembre de 2015. Ministerio de Comercio.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>

Decreto 497 de 2023 [Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.]. Por medio del cual se adopta el Plan de Movilidad Sostenible y Segura para Bogotá. 22 de diciembre de 2023. Alcaldía Mayor de Bogotá. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=150400>

El País América Colombia. (2023, octubre 24). *La regulación para los bicitaxis en Colombia llega 10 años tarde y deja por fuera los motorizados*. <https://elpais.com/america-colombia/2023-10-24/la-regulacion-para-los-bicitaxis-en-colombia-llega-10-anos-tarde-y-deja-por-fuera-los-motorizados.html>

Gómez Aguas, A. D. (2020). *Elaboración e implementación de un manual de procedimientos al área de cartera de la Cooperativa de Transportes El Motilón Cooptmotilon Ltda* [Informe de práctica profesional, Universidad de Pamplona]. Repositorio Universidad de Pamplona.

<http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/handle/20.500.12744/5265>

La Nota Económica. (2022, septiembre 1). *Así ha fortalecido la tecnología al sector transporte en Colombia*. <https://lanotaeconomica.com.co/asi-ha-fortalecido-la-tecnologia-al-sector-transporte-en-colombia/>

Ley 1266 de 2008 [Congreso de la República]. Por la cual se dictan disposiciones generales del Habeas Data. 31 de diciembre de 2008. Congreso de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34488>

Ley 2198 de 2022 [Congreso de Colombia]. Por medio de la cual se establecen medidas de reactivación económica para el transporte público terrestre de pasajeros y mixto. 25 de enero de 2022. Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=175966>

Ley 222 de 1995 [Congreso de la República]. Por la cual se modifica el régimen societario. 20 de diciembre de 1995. Congreso de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6739>

Ley 454 de 1998 [Congreso de Colombia]. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. 4 de agosto de 1998. Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>

Ley 769 de 2002 [Congreso de la República]. Código Nacional de Tránsito. 6 de agosto de 2002. Congreso de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4950>

Ley 79 de 1988 [Congreso de la República]. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa. 6 de agosto de 1988. Congreso de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1233>

Macías, B., y Patricia, N. (2020). *Propuesta de mejoras al proceso del sistema de cobro de los préstamos otorgados a los socios de la Cooperativa de Transportes Rutas Balzareñas* [Tesis de licenciatura, Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología]. DSpace ITB. <https://dspace.itb.edu.ec/handle/123456789/2578>

- Markowitz, H. M. (1991). Foundations of portfolio theory. *The Journal of Finance*, 46(2), 469–477.
- Meza Álava, R., y Arias Vélez, V. (2023). *Análisis de la cartera de la compañía de transporte de pasajeros en buses interprovincial Transcisa SA, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2021–2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10083>
- Ocaña Guarnizo, V. A. (2020). *Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento I* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7284>
- Pazmiño Mesías, P. M. (2020). *Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa 11 de Septiembre* [Tesis de licenciatura, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología]. DSpace ITB. <https://dspace.itb.edu.ec/handle/123456789/1995>
- Pilaloa Díaz, D., y Yánez Rivera, A. (2020). *Plan de mejoras que permita incrementar los ingresos de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Santa Ana CISA* [Tesis de licenciatura, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología]. DSpace ITB. <https://dspace.itb.edu.ec/handle/123456789/2444>
- Quijosaca Quijosaca, D. A. (2022). *Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria Ltda.” del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo* [Trabajo de integración curricular, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. DSpace ESPOCH. <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/18330>

Resolución 1871 de 2022 [Superintendencia de Transporte]. Por la cual se adopta un nuevo manual de gestión de cartera. junio de 2022. Superintendencia de Transporte.

https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2022/Junio/Financiera_17/Resolucion-1871-Adopta-manual_cartera.pdf

Resolución 20223040045615 de 2022 [Ministerio de Transporte]. Por medio de la cual se reglamenta el parágrafo del artículo 3° de la Ley 105 de 1993 y los artículos 16-1 y 16-2 de la Ley 336 de 1996. 5 de agosto de 2022. Ministerio de Transporte.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=127878>

Resolución 20243040018695 de 2024 [Ministerio de Transporte]. Por medio de la cual se reglamentan los requisitos para la participación de la Nación en la cofinanciación a los sistemas de transporte público de pasajeros del país y se dictan otras disposiciones. 2 de mayo de 2024. Ministerio de Transporte.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=154829>

Resolución 53436 de 2017 [Superintendencia de Transporte]. Por medio de la cual se adopta el Manual de Gestión de Cartera. 19 de octubre de 2017. Superintendencia de Transporte.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=72732&dt=S>

Saffana, I. S. (2025). *Analysis of the implementation of risk management to minimize the risk of non-performing loan at the Rukun Iktiar Savings and Loan Cooperative* [Master's thesis, Institut Teknologi Bandung]. Digilib ITB.

<https://digilib.itb.ac.id/assets/files/2025/SW5kcmkgU2FuYWJpbGEgU2FmZmFuYV8yOTEyMzA5OV9vay5wZGY.pdf>

Sailema, K. J. M., Cunalata, G. M. T., Paredes, M. A. L. y Patricia, M. D. M. (2021). Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito.

Visionario Digital, 5(2), 49–69.

- Sanabria Guaman, Z. E. (2015). *Modelo de crédito-cobranza y cartera vencida en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Santo Domingo de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas* [Tesis de licenciatura, Universidad Regional Autónoma de Los Andes]. DSpace UNIANDES. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/2270>
- Sari, I. N., Sandi, S. P. H., y Rosmawati, E. (2022), Analysis of non-performing loan (NPL) handling mechanisms in the PJT II employee cooperatives by Bhakti Raharja. *Jurnal Ekonomi*, 11(2), pp. 1067–1072.
- Silva Martínez, K. M. (2020). *Gestión de recuperación de cartera del periodo 2017-2018 de la Cooperativa San Antonio del Cantón Montalvo* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Babahoyo]. DSpace UTB. <https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/8587>
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2023). *Guía para la administración del riesgo de crédito en entidades del sector solidario*. <https://www.supersolidaria.gov.co>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2023). *Informe de estabilidad financiera del sector cooperativo*. <https://www.superfinanciera.gov.co>
- Thomas, L. C., Crook, J. N. y Edelman, D. B. (2017). *Credit scoring and its applications* (2ª ed.). Society for Industrial and Applied Mathematics.
- Transportes Rápido Ochoa. (s.f.). *Líneas de Vida y tecnología en seguridad vial*. <https://www.rapidoochoa.com>
- Visemih, W. M., y Azie, B. N. (2024), Determinants of non-performing loans and their effects on the performance of savings and credit cooperatives in Bamenda. *International Journal of Education, Business and Economics Research (IJEER)*, 4(4), pp. 56–68.
- W Radio. (2024, enero 31). *Golpe al bolsillo: el Acpm sube \$400 por galón en Colombia, este es el precio en las principales ciudades*. <https://www.wradio.com.co/2024/12/02/galon-del-diesel-suba-400-pesos-desde-diciembre-queda-en-10248/>

Anexos

Anexo 1. Balance General 2021 - 2024

Descripción: Imagen representativa del balance general con datos financieros del año (2021-2024) de la Cooperativa.

	2024	2023	2022	2021
ACTIVOS				
Activos corrientes				
Efectivo y equivalentes de efectivo -	\$ 795.794.972,80	\$ 1.298.385.832,32	\$ 864.800.265,16	\$ 520.953.613,20
Deudores comerciales por cobrar - prestamos	\$ 685.225.457,00	\$ 190.980.866,64	\$ 343.655.369,22	\$ 541.256.891,22
Deudores comerciales por cobrar y otras cuentas	\$ 719.850.026,93	\$ 459.013.574,93	\$ 595.958.926,00	\$ 753.402.295,00
Otros activos no financieros - inventario consumo i	\$ 17.519.610,00	\$ 12.406.020,00	\$ 5.113.075,00	\$ 7.222.492,00
Total Activos corrientes	\$ 2.218.390.066,73	\$ 1.960.786.293,89	\$ 1.809.527.635,38	\$ 1.822.835.291,42
Activos no corrientes				
Propiedad, planta y equipo	\$ 547.408.320,00	\$ 580.245.853,00	\$ 626.916.082,00	\$ 679.688.554,00
Otros activos financieros no corrientes- inversiones cosetrans	\$ 145.153.000,00	\$ 37.473.000,00	\$ 187.473.000,00	\$ 37.473.000,00
Total Activos no corrientes	\$ 692.561.320,00	\$ 617.718.853,00	\$ 814.389.082,00	\$ 717.161.554,00
Total activo	\$ 2.910.951.386,73	\$ 2.578.505.146,89	\$ 2.623.916.717,38	\$ 2.539.996.845,42
PASIVOS				
Pasivos corrientes				
Obligaciones financieras por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	\$ 269.298.619,25	\$ 274.379.645,25	\$ 271.314.854,25	\$ 273.324.130,84
Pasivos por impuestos corrientes ica anual	\$ 7.453.000,00	\$ 9.445.000,00	\$ 8.992.000,00	\$ 4.853.093,00
Otros pasivos no financieros corrientes- fondos sociales	\$ 505.571.795,21	\$ 459.187.392,04	\$ 598.776.185,63	\$ 587.610.566,27
Obligaciones por beneficios a empleados	\$ 196.920.269,00	\$ 173.806.958,05	\$ 158.750.728,00	\$ 148.395.164,00
Total Pasivos corrientes	\$ 979.243.683,46	\$ 916.818.995,34	\$ 1.037.833.767,88	\$ 1.014.182.954,11
Pasivos no corrientes				
Otras cuentas por pagar No corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos no corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo	\$ 979.243.683,46	\$ 916.818.995,34	\$ 1.037.833.767,88	\$ 1.014.182.954,11
PATRIMONIO				
Capital Emitido	\$ 1.486.655.682,96	\$ 1.389.063.031,96	\$ 1.318.146.225,75	\$ 1.318.015.240,25
Reservas obligatorias	\$ 50.977.560,53	\$ 49.208.712,53	\$ 48.017.614,53	\$ 48.017.614,53
Excedentes o pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -56.143.579,64	\$ -56.143.579,64
Ganancias o pérdidas acumuladas - Efectos en convergencia	\$ -107.491.631,22	\$ 6.894.241,89	\$ 60.138.072,69	\$ 14.358.525,17
Otras Reservas - fondos	\$ 201.566.091,00	\$ 216.520.165,17	\$ 215.924.616,17	\$ 201.566.091,00
Total patrimonio	\$ 1.631.707.703,27	\$ 1.661.686.151,55	\$ 1.586.082.949,50	\$ 1.525.813.891,31
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2.610.951.386,73	\$ 2.578.505.146,89	\$ 2.623.916.717,38	\$ 2.539.996.845,42

Fuente: Elaboración propia en base a la información financiera de la Cooperativa de Transporte de Funza (2021-2024), 2025.

Anexo 2. PYG 2021 - 2024

Descripción: Imagen representativa del estado de resultados (PYG) con datos financieros del año (2021-2024) de la Cooperativa.

	2024	2023	2022	2021
Ingresos Operacionales	\$ 1.241.949.689,00	\$ 1.055.862.895,00	\$ 929.908.708,00	\$ 633.191.844,00
Ingresos No Operacionales	\$ 52.635.925,87	\$ 21.275.399,71	\$ 19.416.272,91	\$ 18.233.124,47
Ingresos Totales	\$ 1.294.585.614,87	\$ 1.077.138.294,71	\$ 949.324.980,91	\$ 651.424.968,47
Costos de Ventas Totales	\$ 112.108.314,00	\$ 110.365.154,00	\$ 141.585.129,00	\$ 112.977.317,00
Utilidad Bruta	\$ 1.129.841.375,00	\$ 945.497.741,00	\$ 788.323.579,00	\$ 520.214.527,00
Gastos de Administración	\$ 1.264.692.347,18	\$ 938.913.232,49	\$ 718.016.886,00	\$ 582.154.226,00
Gastos No Operacionales	\$ 25.276.584,91	\$ 19.015.666,33	\$ 27.623.893,22	\$ 12.437.005,11
Gastos Totales	\$ 1.289.968.932,09	\$ 957.928.898,82	\$ 745.640.779,22	\$ 594.591.231,11
Utilidad Operativa	-\$ 134.850.972,18	\$ 6.584.508,51	\$ 70.306.693,00	-\$ 61.939.699,00
Utilidad Neta Antes de Impuestos	-\$ 107.491.631,22	\$ 8.844.241,89	\$ 62.099.072,69	-\$ 56.143.579,64
Impuesto sobre la Renta	\$ 0,00	\$ 1.950.000,00	\$ 1.961.000,00	\$ 0,00
Utilidad Neta	-\$ 107.491.631,22	\$ 6.894.241,89	\$ 60.138.072,69	-\$ 56.143.579,64

Fuente: Elaboración propia en base a la información financiera de la Cooperativa de Transporte de Funza (2021-2024), 2025.

Anexo 3. Acta de Reunión de Consejo de Administración 003

Descripción: Imagen representativa del Acta de Reunión de Consejo de Administración donde se aprobaron los manuales que contenían las propuestas de mejora.

ACTA DE REUNION		50-257 F-001																								
		VF 21/03/2025																								
		OCTUBRE 2022																								
		Página 1 de 2																								
<input type="checkbox"/> DIFERENCIA <input type="checkbox"/> COPASST <input type="checkbox"/> COMITÉ DE CRÉDITO	<input type="checkbox"/> CONSEJO ADM. <input type="checkbox"/> BRIGADA <input type="checkbox"/> COMITÉ DE TRANSPORTE	<input type="checkbox"/> JUNTA DE VIGILANCIA <input type="checkbox"/> COMITÉ DE CONVIVENCIA																								
ACTA No. 003																										
FECHA: Abril 21 de 2025	DIRIGIDA POR: Gerencia y Operaciones	HORA: 06:30 AM																								
TEMAS TRATADOS: <ol style="list-style-type: none"> Llamado a lista Lectura del acta anterior Presentación y aprobación de manual de gestión de créditos y pagos actualizado Presentación y aprobación de reglamento comité de créditos actualizado Aprobación del Acta 																										
DESARROLLO DE LOS TEMAS																										
1. Llamado a lista Se piden a firmar lista y se constata que están presentes los siguientes personas:																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>NOMBRES Y APELLIDOS</th> <th>CARGO</th> <th>ASISTENCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>TODAS TORREZ PARRA</td> <td>Presidente</td> <td>Presente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>CARLOS SANCHEZ</td> <td>Auxiliar</td> <td>Presente</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>LUIS DANIEL SUIA</td> <td>Secretario</td> <td>Presente</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>ORLANDO TORRES</td> <td>Gerente</td> <td>Presente</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>FREDYMAN GILMANO</td> <td>Atm. Operaciones</td> <td>Presente</td> </tr> </tbody> </table>	Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	ASISTENCIA	1	TODAS TORREZ PARRA	Presidente	Presente	2	CARLOS SANCHEZ	Auxiliar	Presente	3	LUIS DANIEL SUIA	Secretario	Presente	4	ORLANDO TORRES	Gerente	Presente	5	FREDYMAN GILMANO	Atm. Operaciones	Presente		
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	ASISTENCIA																							
1	TODAS TORREZ PARRA	Presidente	Presente																							
2	CARLOS SANCHEZ	Auxiliar	Presente																							
3	LUIS DANIEL SUIA	Secretario	Presente																							
4	ORLANDO TORRES	Gerente	Presente																							
5	FREDYMAN GILMANO	Atm. Operaciones	Presente																							
2. Lectura del Acta Anterior Se da lectura al Acta Anterior y se le hace el respectivo seguimiento																										
3. Presentación y aprobación de manual de gestión de créditos y pagos actualizado Se presenta y aprueba el nuevo "MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y PAGOS DE CORTESÍA", elaborado con base en las propuestas de																										

ACTA DE REUNION		50-257 F-001												
		VF 21/03/2025												
		OCTUBRE 2022												
		Página 2 de 2												
mejora orientada a la recuperación de cartera y la reducción de la morosidad.														
4. Presentación y aprobación de reglamento comité de crédito actualizado Se presenta y aprueba, por unanimidad, la actualización del "REGLAMENTO DEL COMITÉ DE CRÉDITO", el cual define las funciones, responsabilidades y procedimientos internos de dicho comité. Elaborado con base en las propuestas de mejora orientadas a la recuperación de cartera y la reducción de la morosidad.														
5. Aprobación del Acta Se da lectura a la presente acta de la reunión y es aprobada por unanimidad. Serán las 10:30 a.m. se da por terminada la reunión.														
En conformidad firmamos:														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>NOMBRES Y APELLIDOS</th> <th>CARGO</th> <th>FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>TODAS TORREZ PARRA</td> <td>PRESIDENTE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>LUIS DANIEL SUIA</td> <td>SECRETARIO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA	1	TODAS TORREZ PARRA	PRESIDENTE		2	LUIS DANIEL SUIA	SECRETARIO			
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA											
1	TODAS TORREZ PARRA	PRESIDENTE												
2	LUIS DANIEL SUIA	SECRETARIO												
Fecha de la próxima reunión: 5 de Mayo de 2025.														

Fuente: Acta No 003 de Reunión de Consejo de Administración, 2025.

Anexo 4. Sistema de Scoring (Análisis de Riesgo Crediticio)

Descripción: Imagen representativa del sistema de análisis de riesgo aprobado por el comité de crédito, diseñado para evaluar la viabilidad de otorgamiento de créditos con base en criterios objetivos y preventivos.

Criterio	Puntaje Bajo Riesgo (3 pts)	Puntaje Medio Riesgo (2 pts)	Puntaje Alto Riesgo (1 pt)
Historial en centrales de riesgo	Sin reportes negativos	Algún reporte menor	Reportes negativos frecuentes
Nivel de endeudamiento (%)	Menos del 30%	Entre 30% y 50%	Más del 50%
Ingresos mensuales	Mayor a 3 SMLV	Entre 2 y 3 SMLV	Menos de 2 SMLV
Moras en los últimos 12 meses	0 moras	1 o 2 moras	Más de 2 moras
Antigüedad laboral (meses)	Más de 24 meses	Entre 12 y 24 meses	Menos de 12 meses
Garantías o avales	Garantía total o codeudor sólido	Garantía parcial o codeudor sólido	Sin garantía ni codeudor

- Riesgo bajo: 15 a 18 puntos
- Riesgo medio: 10 a 14 puntos
- Riesgo alto: 6 a 9 puntos

Nivel de endeudamiento	Pasivos/Ingresos
Ingresos mensuales	Ingresos/1.423.500

Fuente: Elaboración propia, Cooperativa de Transporte de Funza, 2025.

Anexo 5. Evidencia de Capacitación en Educación Financiera

Descripción: Captura de pantalla de una de las sesiones realizadas como parte del programa de educación financiera dirigido a los colaboradores y asociados de la cooperativa.



Fuente: Elaboración propia, Cooperativa de Transporte de Funza, 2025.

Anexo 7. Código QR para Pagos Digitales

Descripción: Imagen del código QR enviado a los asociados a través de WhatsApp, facilitando el acceso a medios de pago digitales para el cumplimiento de sus obligaciones financieras.



Fuente: Elaboración propia, Cooperativa de Transporte de Funza, 2025.

Anexo 8. Manual de Gestión de Créditos y Pagos

Descripción: Pantallazo del documento que incluye el Manual de Políticas de Crédito, Manual de Cobranzas y Procedimientos de Control y Seguimiento, debidamente aprobados por el comité de crédito.



MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y PAGOS COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES MIXTOS DE FUNZA (COOTRANSFUNZA)

TABLA DE CONTENIDO

1. Normas Generales
 - 1.1 Introducción
 - 1.2 Objeto del Manual
 - 1.3 Responsabilidades
 - 1.4 Marco Legal
2. Políticas de Crédito
 - 2.1 Modalidades de Crédito
 - 2.2 Condiciones y Requisitos
 - 2.3 Proceso de Evaluación y Aprobación
3. Políticas de Tasas de Interés y Cuentas
 - 3.1 Tasas de Interés
 - 3.2 Periodicidad y Formas de Pago
 - 3.3 Endosamiento Mixto
4. Manejo de Cartera y Gestión de Pagos
 - 4.1 Instrumentos para Pago Puntual
 - 4.2 Estrategias Proactivas
 - 4.3 Referenciación y Reestructuración de Deuda
 - 4.4 Medidas Correctivas
5. Disposiciones Finales

Fuente: Elaboración propia, Cooperativa de Transporte de Funza, 2025.

Anexo 9. Herramienta Digital de Monitoreo de Cartera

Descripción: Imagen de la interfaz del sistema utilizado para el seguimiento en tiempo real del estado de pagos y de la cartera activa de la cooperativa.

Credito	Cliente	Fecha Suscrito	Fecha Vencimiento	Valor Cuota	Plazo en Días	Estado	Rat. Operación	Cobertura	Nº de Días	Nº de Días	MORA	Nº de Días	TOTAL MON
FV001	Laura Gutiérrez Saez	1/8/2025	22/2/2025	\$ 19.040.00	90	Por Suscribir	0	NO APLICA	0h	0h	0h	0h	\$ -
FV002	Andrés González Hinc	2/8/2025	25/2/2025	\$ 3.360.00	82	Vigente	0	NO APLICA	0h	0h	0h	0h	\$ -
FV003	Juan Pablo Córdoba Sánchez	2/8/2025	26/2/2025	\$ 1.340.00	81	Vigente	0	NO APLICA	0h	0h	0h	0h	\$ -
FV004	Mario Aguirre Sempulveda	4/8/2025	26/2/2025	\$ 15.880.00	80	Vigente	0	NO APLICA	0h	0h	0h	0h	\$ -
FV005	Yancy Sol de la Peña	1/8/2025	22/2/2025	\$ 7.664.00	88	Vencido	-25	SI APLICA	\$ 9.817.00	\$ 7.664.00	\$ 9.883.00	\$ 2.837.00	\$ 27.889.00
FV006	Jana del Valle Henao	6/8/2025	25/2/2025	\$ 19.484.00	78	Vencido	0	NO APLICA	0h	0h	0h	0h	\$ -
FV007	Rodrigo Zúñiga Cordero	1/8/2025	24/2/2025	\$ 11.480.00	88	Vencido	-23	SI APLICA	\$ 15.357.00	\$ 11.480.00	\$ 7.900.00	\$ 5.207.00	\$ 38.869.00
FV008	Luis Miguel Velez Garcia	6/8/2025	25/2/2025	\$ 5.970.00	78	Vigente	0	NO APLICA	0h	0h	0h	0h	\$ -
FV009	José de Jesús Morales	6/8/2025	26/2/2025	\$ 4.030.00	88	Vencido	-21	SI APLICA	\$ 15.348.00	\$ 12.277.44	\$ 8.200.00	\$ 6.138.72	\$ 42.871.04
FV010	Juan Pineda de los Santos	9/8/2025	27/2/2025	\$ 4.360.00	85	Vencido	-30	SI APLICA	\$ 4.258.00	\$ 3.480.00	\$ 2.819.00	\$ 1.748.00	\$ 12.309.00

Vencido	TOTAL CREDITO	4
	TOTAL VALOR	\$28.274.00

Mora	Hasta 10 días	Hasta 25 días	Hasta 30 días	Hasta 35 días
%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, Cooperativa de Transporte de Funza, 2025.