



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE CARTERA D Y E EN LA COOPERATIVA
MUSHUC RUNA SUCURSAL PELILEO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACION EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Segundo Víctor Tasna Llambo

Directora:

Mg. Silvia Lorena Llamuca Pérez

Ambato – Ecuador

Abril 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **SEGUNDO VICTOR TASNA LLAMBO**, con cédula de ciudadanía **1803522547**, autor del trabajo de graduación titulado “ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE CARTERA D Y E EN LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA SUCURSAL PELILEO”, previa la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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

Ambato, abril 2025



Segundo Víctor Tasna Llambo

CC. 1803522547

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

Tema:

**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE CARTERA D Y E EN LA COOPERATIVA
MUSHUC RUNA SUCURSAL PELILEO**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACION EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Segundo Víctor Tasna Llambo

Silvia Lorena Llamuca Pérez, Dra. Mg.

CC. 1802489821

CALIFICADOR

f. 

Mario Roberto Altamirano Hidalgo Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Abril 2025

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

**DIRECCIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

DEDICATORIA

A mi amada esposa Esperanza, cuyo amor y apoyo incondicional han sido el pilar fundamental en cada paso de este viaje. Tu fe en mí y tu capacidad para enfrentar los desafíos de la vida con valentía me han inspirado a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles.

A mis tres hijos Erika, Víctor, Victoria, que son la luz de mi vida. Ustedes llenan mis días de alegría y esperanza, y cada uno de ustedes aporta algo único y especial a nuestra familia. Sus risas son la melodía que alegra mi corazón, y sus sueños son el motor que me impulsa a ser una mejor persona. Espero que, al leer estas páginas, encuentren en mí el ejemplo de perseverancia y dedicación que deseo transmitirles. Recuerden siempre que el conocimiento es una herramienta poderosa que les abrirá puertas en el futuro.

Mi querida hija Victoria, que con su hermosa esencia y su valiente espíritu me enseña lecciones de amor, resiliencia y aceptación cada día, tu capacidad para enfrentar el mundo con una sonrisa y tu inquebrantable determinación es un faro de esperanza para todos nosotros, eres un regalo invaluable en nuestras vidas, y tu luz ilumina incluso los días más oscuros.

Verónica mi querida hermana, por ser una fuente constante de apoyo y aliento, tú amor fraternal y tus palabras de aliento han sido un bálsamo en los momentos de duda. Gracias por estar siempre presente, por creer en mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a quienes hicieron posible cumplir este sueño personal, y que han aportado para el desarrollo de mi investigación. De manera especial mi agradecimiento es a mi familia por el apoyo incondicional por acompañarme en cada paso de este proceso.

A la PUCESA por brindarme las herramientas para ser un profesional con altos estándares, y por la valiosa orientación que me ha brindado durante este proceso.

RESUMEN

La investigación se realiza con el fin de contar con estrategias para la gestión de la cartera de crédito D y E en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Sucursal Pelileo, dada la necesidad de atender los problemas que dificultan las operaciones relacionadas con la actividad mencionada, dado que se percibe que existe el riesgo con respecto al cobro de estas operaciones desde la época de post pandemia, generado por la crisis económica que atraviesa el sector productivo y financiero en el Ecuador. Al respecto, se propone como objetivo general: Diseñar estrategias para la gestión de cartera D y E de cobranza en la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo.

En tal sentido, la investigación es descriptiva y sustentada por métodos teóricos que permiten fundamentar los tipos de gestión que deben proponerse para el mejoramiento de las operaciones de recuperación de cartera en la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo, con la finalidad de que los resultados sea la propuesta de las estrategias más adecuadas para lograr los fines previstos.

Palabras claves: estrategias, gestión, cartera de crédito, morosidad, indicador de riesgo.

ABSTRACT

The research is carried out in order to have strategies for the management of the D and E credit portfolio in the Mushuc Runa Savings and Credit Cooperative Ltda., Pelileo Branch, given the need to address the problems that hinder operations related to the aforementioned activity, given that it is perceived that there is a risk regarding the collection of these operations since the post-pandemic era, generated by the economic crisis that the productive and financial sector is going through in Ecuador. In this regard, the general objective is proposed: Design strategies for the management of the D and E collection portfolio in the Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Pelileo Agency.

In this sense, the research is descriptive and supported by theoretical methods that allow us to base the types of management that should be proposed for the improvement of portfolio recovery operations in the Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo, with the aim that the results be the proposal of the most appropriate strategies to achieve the intended purposes.

Keywords: *strategies, management, credit portfolio, delinquency, risk indicator.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	3
1.1.Estrategias de gestión para la recuperación de cartera de crédito en instituciones financieras	3
1.2.El sistema financiero ecuatoriano y el cooperativismo.....	7
1.3. Impacto de la pandemia en el sistema financiero	11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	13
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	13
2.2. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Sucursal Pelileo.....	14
2.3. Diagnóstico del comportamiento actual de los indicadores de riesgo y la recuperación de cartera D y E.....	17
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.1. Análisis de la Cartera D y E	19
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	41

INTRODUCCIÓN

La gestión de la cartera es un factor muy importante dentro de las entidades financieras, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Sucursal Pelileo, se ha enfrentado a algunos retos relacionados al deterioro de la cartera D y E, situación sé que acentuó como consecuencia de las secuelas de la pandemia de COVID 19, esto no solo afectó en los indicadores financieros, sino en las dificultades de la Sucursal para alcanzar las metas que se les plantea en cuanto a rentabilidad y sostenibilidad.

Este trabajo se centra en abordar el problema científico que es: ¿Qué factores inciden de forma negativa en la gestión de la cartera de riesgo en la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Sucursal Pelileo? Para lo cual se analizan una serie de variables económicas, sociales que atraviesan el país y la zona de influencia de los créditos que afectó severamente las actividades económicas de los socios, muchos de los cuales se dedican a la agricultura, la producción textil y el comercio, sectores particularmente vulnerables a las restricciones impuestas y la posterior recesión económica.

La investigación plantea objetivos generales y específicos que serán abordados a lo largo de esta propuesta:

Objetivo general:

Diseñar estrategias para la gestión de cartera D y E de cobranza en la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los conceptos de estrategias de gestión para la recuperación de cartera de crédito en instituciones financieras.

2. Diagnosticar la situación actual de cartera de crédito D y E en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Agencia Pelileo, para el diseño de estrategias.
3. Identificar los componentes de estrategias para la gestión de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo.

Metodológicamente, este estudio combina enfoques cuantitativos y cualitativos, utilizando métodos descriptivos y teóricos. Se han analizado datos históricos de la evolución de la cartera, los indicadores financieros y las acciones de recuperación implementadas, complementados con encuestas realizadas al personal de la cooperativa, esto permite comprender a profundidad los desafíos específicos de la sucursal Pelileo y proponer soluciones adaptadas a sus necesidades.

La importancia de esta investigación radica en su potencial para optimizar la gestión de cartera, no solo en la sucursal Pelileo, sino también como un modelo replicable en otras agencias de la cooperativa, para enfrentar de mejor forma el entorno actual, caracterizado por una creciente inseguridad, incertidumbre económica y problemas en el sector productivo, contar con estrategias innovadoras y adaptadas a la realidad local es crucial para garantizar la sostenibilidad operativa y financiera de la Sucursal.

El desarrollo de esta propuesta no solo busca reducir el índice de cartera vencida, que a diciembre de 2024 se ubicaba en el 6,03%, sino también fortalecer la confianza que tienen los socios y empleados, en la cooperativa para gestionar los desafíos presentes y futuros adaptándose a las necesidades que se van presentando.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Estrategias de gestión para la recuperación de cartera de crédito en instituciones financieras

Gestión de riesgos

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, mediante resolución No. 129-2015-F, establece la Norma para la Gestión de Riesgos de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en su Art 4 De la gestión del riesgo de crédito: La gestión del riesgo de crédito deberá contemplar como mínimo lo siguiente:

- a) Límites de exposición al riesgo de crédito de la entidad, en los distintos tipos de (León Chávez) crédito y de tolerancia de la cartera vencida por cada tipo de crédito, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2
- b) Criterios para la determinación de tasas para operaciones de crédito, considerando entre otros montos, plazos, garantías, tipo de productos, destino del financiamiento.
- c) Criterios para definir su mercado objetivo, es decir, el grupo de socios a los que se quiere otorgar créditos: zonas geográficas, sectores socio económicos, para las cooperativas del segmento 1 y 2
- d) Perfiles de riesgo: características de los socios con los cuales se va a operar como edad, actividad económica, género, entro otros, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2.

Cartera de crédito

La gestión en la cartera de crédito implica un proceso sistemático de evaluación, otorgamiento, seguimiento y recuperación de los préstamos, donde las cooperativas deben implementar estrategias rigurosas de análisis de riesgo crediticio. Este proceso incluye la evaluación detallada de la capacidad de pago del solicitante, su historial crediticio, garantías ofrecidas y condiciones

socioeconómicas, con el objetivo de minimizar la probabilidad de incumplimiento y mantener niveles óptimos de morosidad. (Ramirez, 2021).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, otorga los siguientes tipos de créditos.

Tabla 1. Segmentos de Crédito atendidos por la Sucursal Pelileo.

Segmentos de Crédito	Monto de Operaciones de Crédito	Ventas anuales
Productivo Empresarial	40.000 a 1.000.000	1.500.000 hasta 7.000.000
Productivo PYMES	40.000 a 1.000.000	300.000 hasta 1.500.000
Consumo	1.000 a 450.000	A personas naturales para compra de bienes y servicios
Consumo Vehicular	2.000 a 200.000	A personas naturales para compra de bienes
Microcrédito Minorista		Igual o inferiores a 20.000
Microcrédito de Acumulación Simple		20.000 a 120.000
Microcrédito de Acumulación Ampliada		120.000 a 300.000
Inmobiliario		Personas naturales para todo lo relacionado a vivienda
Credipóliza		Personas naturales o jurídicas con el respaldo de certificados de deposito

Fuente: SEPS

Calificación de riesgos de la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., de acuerdo al reporte de la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) a junio del 2024, con análisis trimestrales tiene una calificación de riesgo “A+”:

Tabla 2. Nivel de Riesgo trimestral de la Cooperativa a junio 2024

FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	AL 30 DE JUNIO 2023	AL 30 DE SEPTIEMBRE 2023	AL 31 DE DICIEMBRE 2023	AL 31 DE MARZO 2024	AL 30 DE JUNIO 2024
UNION RATIOS S.A	A+	A+	A+	A+	A+

Fuente: SEPS

Cartera vencida

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, mediante resolución No. 129-2015-F, establece la Norma para la Gestión de Riesgos de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en su Art 16 Criterios de calificación: Las entidades deberán calificar la cartera de crédito y contingente en función de la morosidad y al segmento de crédito al que pertenecen. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020).

Tabla 3. Criterio de Calificación de Cartera

Nivel de Riesgo	Categoría	Crédito Productivo, Corporativo, Empresarial y PYMES		Crédito de Consumo		Crédito de vivienda		Microcrédito	
		Días de Morosidad	Días de Morosidad	Días de Morosidad	Días de Morosidad	Días de Morosidad	Días de Morosidad	Días de Morosidad	Días de Morosidad
Riesgo Normal	A-1	0		0		0		0	
	A-2	1	15	1	15	1	30	1	15
	A-3	16	30	16	30	31	60	16	30
Riesgo Potencial	B-1	31	60	31	45	61	120	31	45
	B-2	61	90	46	60	121	180	46	60
Riesgo Deficiente	C-1	91	120	61	75	181	210	61	75
	C-1	121	180	76	90	211	270	76	90
Dudoso recaudado	D	181	360	91	120	271	450	91	120
Pérdida	E	+360		+360		+360		+360	

Fuente: SEPS

La calificación de las cuentas por cobrar y otros activos es en base a la morosidad a partir de la exigibilidad de los saldos:

Tabla 4. Calificación de Cartera

NIVEL DE RIESGO	DÍAS DE MOROSIDAD
Riesgo normal	De 0 hasta 30
Riesgo potencial	De 31 hasta 60
Riesgo deficiente	De 61 hasta 120
Dudoso recaudado	Desde 121 hasta 180
Pérdida	Mayor a 180

Fuente: SEPS

Gestión de recuperación de cartera

Como señala (León, 2021) ,como parte de la economía está el desempeño de las instituciones financieras que manejan los recursos y dinamizan las economías

locales, su afectación se ve en desaceleración del crecimiento de su cartera, la recuperación de cartera, la reducción de márgenes financieros, considera que riesgo de crédito es el peligro que tiene una entidad financiera por la posibilidad de impago de sus deudores. Entre uno de los indicadores para la gestión adecuada de este riesgo se encuentra el índice de Cartera en Mora que demuestra si están o no teniendo problemas en la recuperación.

La cartera de la Sucursal Pelileo a diciembre del 2024 llega a un 6,03% la más alta en los últimos 5 años.

Tabla 5. Composición de la Cartera a diciembre 2024

	Cartera Total	Cartera Judicial	Créditos Castigados USD.	Número de Créditos	Morosidad por Asesor %
TOTALES:	16.877.296,74	745.598,26	893.744,39	2.238,00	6,03%

Fuente: Reporte mensual Sucursal Pelileo

De acuerdo a lo establecido por la SEPS, RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225 en el Artículo 26.- Proceso de recuperación. - Las entidades deben:

1. Implementar procesos de cobranza, los mismos que deben estar documentados y al menos deben considerar mecanismos de cobranza preventiva, extrajudicial y judicial con el fin de obtener el pago de la respectiva deuda; y,
2. En el caso de las entidades de los segmentos 1, 2, 3 y cajas centrales presentar los resultados de la recuperación al Comité de Administración Integral de Riesgos, el cual debe someterlos a consideración del Consejo de Administración en la reunión mensual. Para las entidades de los segmentos 4 y 5 el gerente debe presentar los resultados de la recuperación al Consejo de Administración al menos de manera trimestral. En el caso de la CONAFIPS, presentar los resultados de la recuperación al Comité de Administración Integral de Riesgos, el cual debe someterlos a consideración del Directorio al menos de manera semestral.

1.2. El sistema financiero ecuatoriano y el cooperativismo

El sistema financiero ecuatoriano ha evolucionado desde la creación del Banco Central del Ecuador el 10 de agosto de 1927, como una entidad encargada de emitir dinero, administrar el mercado de cambios, ser depositaria del gobierno y los bancos asociados, y actuar como agente fiscal, todo ello bajo el régimen del "patrón oro de cambio". El control del sistema financiero ecuatoriano recae en varias instituciones, siendo las más destacadas la Superintendencia de Bancos fundada el 6 de septiembre de 1927 y el Banco Central del Ecuador, y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que desde el 2012 se encarga de la supervisar y controlar las entidades del sector Financiero Popular y Solidario, y de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador dentro de las que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Cía. Ltda. (Ecuador, <https://www.bce.fin.ec/historia>, s.f.).

En la evolución del sistema financiero el desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, remonta sus raíces a finales del siglo XIX, inicialmente como organizaciones gremiales en Quito y Guayaquil, que surgieron como una respuesta a las necesidades económicas creando una caja de ahorro para que sus socios o familias, puedan solventar gastos por calamidades domésticas, es a partir del 1910, que se crean varias organizaciones cooperativas formadas por gremios, empleados o trabajadores y en 1937 se contó con la primera Ley de Cooperativas, es en 1985 donde la Junta Monetaria reconoció a las Cooperativas como entidades de Intermediación financiera bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y luego pasan a ser controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Jácome, 2021), pero el marco legal fortaleció e impulsó el crecimiento del sector con la promulgación en el 2011 de la Ley de Economía Popular y Solidaria.

El sector cooperativo ecuatoriano constituye un ecosistema económico diverso y dinámico que trasciende la intermediación financiera tradicional, operando en los ámbitos productivos, abarcando sectores estratégicos como agricultura, vivienda, transporte y educación, lo que evidencia su capacidad de intervención en diferentes

dimensiones del desarrollo económico nacional, este sector se distinguen por un modelo de gestión sustentado en valores democráticos y participativos, priorizando la construcción de espacios donde la equidad, la solidaridad y la participación colectiva se consolidan como ejes centrales de su funcionamiento, diferenciándolas de otras estructuras empresariales convencionales. (Manjarrez, 2021).

Mediante Resolución No. 521-2019-F, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera estableció las reformas a la Norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, y de acuerdo a lo que establece el Art 1 Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos: (<https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/521-2019-F.pdf>, 2019)

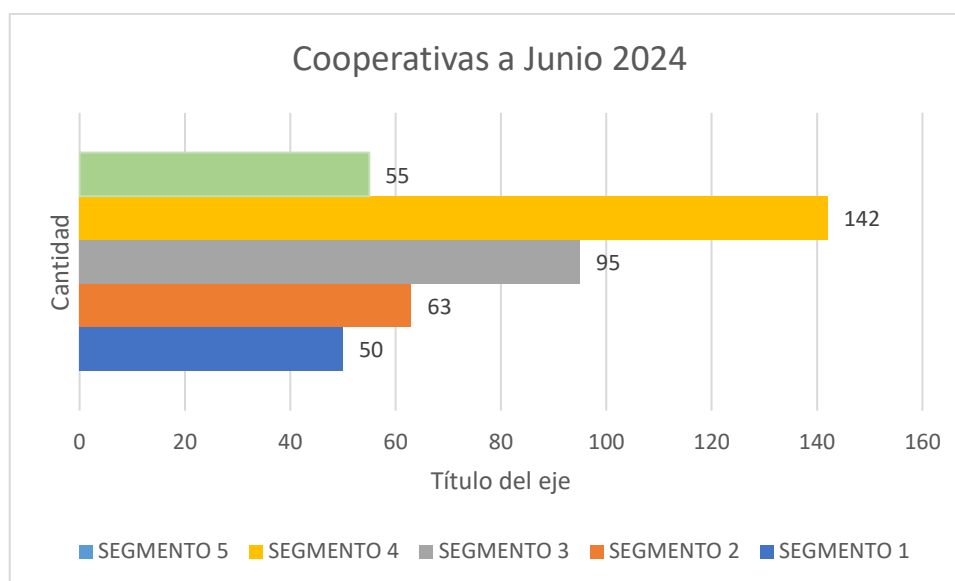
Tabla 6. Segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario

Segmento	Activos
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

Fuente SEPS

El sector Cooperativo es la fuerza que activa la economía del país y especialmente de los sectores rurales que es la razón por la que se creó la Cooperativa, para atender a personas que no tenían acceso a créditos en los bancos.

En el país actualmente existen 405 COAC que operan a nivel nacional, en los 5 segmentos que existen.

Gráfico 1. Número de Cooperativas por Segmento a junio 2024

Fuente: Tomado para su elaboración de datos de la SEPS

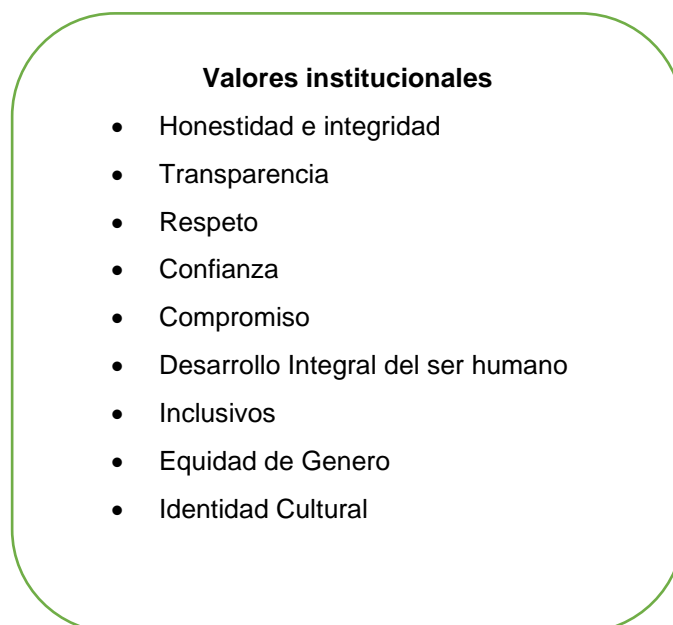
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. se encuentra categorizada en el Segmento 1 que representa el 12% del total de las Cooperativas a la fecha de análisis, y actualmente se encuentra en el puesto 10 en el ranking de Cooperativas, como resultado del trabajo y esfuerzo de su propietario, socios y empleados.

Inició sus operaciones el 17 de diciembre de 1997 cuando estuvo legalizada para que operara en la Provincia Tungurahua Cantón Ambato, con la participación de 38 socios de los pueblos indígenas de Chibuleo Pilahuín Quisapincha con 20.000 sucres cada uno (USD 28,57) hace 23 años, y actualmente es la Cooperativa indígena más grande y solvente que cuenta con 32 oficinas a nivel nacional y una de ella es la Sucursal Pelileo que fue apertura da el 17 de julio del 2002 fue la primera agencia en abrirse, luego del análisis realizado al interior de la Cooperativa y ver la necesidad de los socios, la Cooperativa posee más de 500 millones de activos, 257 mil socios, 65 millones de patrimonio, información tomada de la página web institucional (MushucRuna, 2024).

Gráfico 2: Misión y Visión

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

La Cooperativa tiene los siguientes valores institucionales:

Gráfico 3. Valores Institucionales

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

1.3. Impacto de la pandemia en el sistema financiero

De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, sobre el impacto del COVID-19 en los sistemas financieros de los países andinos; lecciones aprendidas y desafíos hacia adelante, en Ecuador (BID, 2022), las autoridades buscaron alternativas para apoyar y disminuir el impacto de la crisis económica generada por cerrar todas las actividades productivas por la pandemia tomando algunas medidas, con las del 22 de marzo de 2020, donde la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera permitió el diferimiento de obligaciones crediticias, prohibiendo penalidades y cambios en la calificación de créditos. Adicionalmente, para evitar el impacto del deterioro de la cartera la ley facultó la ampliación de la reprogramación de pagos crediticios hasta 60 días después de finalizado el estado de excepción, buscando proporcionar alivio económico a deudores y entidades financieras durante el contexto de la pandemia y evitar el deterioro de la cartera que esto generó. (BID, 2022).

De acuerdo al estudio realizado por el Banco Central del Ecuador (Ecuador, Programación Macroeconómica Sector Monetario y Financiero 2024-2028, 2024), establece que las COAC experimentaron un fuerte crecimiento en la cantidad de créditos otorgados, muchas personas y negocios acudieron a estas entidades para obtener financiamiento y superar las dificultades económicas provocadas por la crisis sanitaria. Sin embargo, una vez que se levantaron las medidas de alivio financiero implementadas durante el Covid-19, como los periodos de gracia y la flexibilización en los pagos, se produjo un aumento considerable en la tasa de morosidad. Esto significa que muchas personas y empresas tuvieron dificultades para cumplir con sus obligaciones crediticias, lo que generó un impacto negativo en los indicadores de morosidad de este sector afectando al Cooperativismo. (Ecuador, Programación Macroeconómica Sector Monetario y Financiero 2024-2028, 2024).

A julio 2024, el crédito al sector privado fue de \$ 64.881 millones de los cuales el 68,1% fue otorgado por el Bancos privados, las Cooperativas de Ahorro y Crédito el 27,8% y el 3,1% por entidades del Sector Público -Banco Ecuatoriano de

Desarrollo y Corporación Financiera Nacional, Ban Ecuador (Programación Macroeconómica Sector Monetario y Financiero 2024-2028, 2024).

La crisis sanitaria aceleró una serie de cambios en el sector financiero, uno de los más visibles e inmediatos fue la adopción de tecnologías digitales como una medida para mantener la operatividad en medio del distanciamiento físico. Las instituciones financieras tuvieron que implementar sistemas digitales para garantizar la continuidad de los servicios y responder a la creciente demanda de operaciones virtuales. Las innovaciones tecnológicas no solo mitigaron los efectos de la crisis, sino que también abrieron oportunidades para un mayor acceso financiero y una mayor interacción con socios y clientes (Araque Jaramillo, 2021) a más acciones clave adoptadas para enfrentar la crisis, como la flexibilización de los plazos para el pago de créditos y la adopción de medidas regulatorias que permitieron el diferimiento extraordinario de cobros en el sistema financiero.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Se establecen los parámetros sobre los que se desarrollará la presente investigación, en cuanto a su metodología.

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

La investigación que se llevará a cabo es descriptiva y sustentada por métodos teóricos que permiten fundamentar los tipos de gestión que deben proponerse para el mejoramiento de las operaciones de recuperación de cartera en la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo, con la finalidad de que los resultados sea la propuesta de las estrategias más adecuadas para lograr los fines previstos que es disminuir la cartera D y E y mejorar los indicadores de cartera y la rentabilidad de la Sucursal.

En la investigación se realizará un enfoque mixto, tanto cuantitativo y cualitativo, con el predominio del descriptivo y sustentada por métodos teóricos, que permitirá obtener la comprensión detallada y profunda del comportamiento de la cartera D y E, y poder establecer estrategias para disminución mejoramiento de los indicadores.

El enfoque cualitativo nos permitirá conocer de forma exhaustiva el comportamiento de la cartera de crédito Post Pandemia COVID, en la Sucursal Pelileo, comprendiendo su evolución, la afectación en la rentabilidad, de los indicadores de riesgos, comprender del trabajo que realizan los empleados en la recuperación de la cartera y poder plantear las estrategias de mejora, conocer de forma profunda como afectado a los indicadores de riesgo la afectación a nivel económico de la cartera de clientes de la zona de influencia de la Sucursal, lo abordaremos con la elaboración de una encuesta cerrada a los empleados de la Sucursal involucrados en los procesos de crédito y recuperación de cartera.

El análisis cuantitativo con la revisión de datos históricos del comportamiento de la cartera pos pandemia, de los indicadores financieros, del análisis del

impactado en el deterioro de la cartera en el incremento de las provisiones, deterioro de indicadores y la rentabilidad de la sucursal.

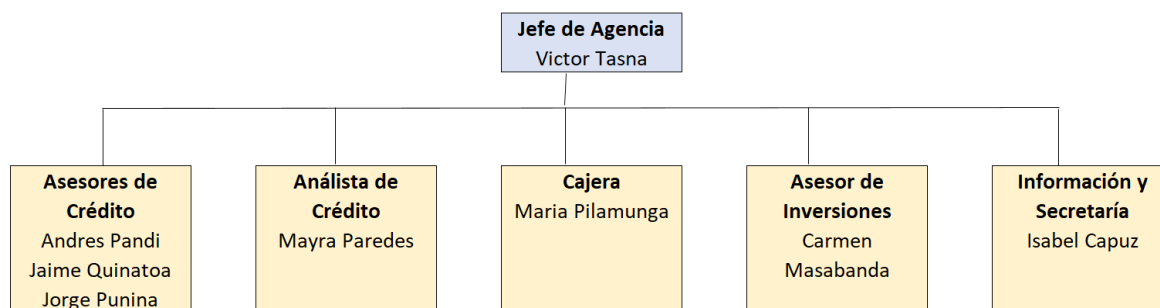
Para el cuestionario aplicar a los empleados de la agencia que participan desde el análisis, hasta el otorgamiento y recuperación de la cartera (Anexo 1), esto nos permitirá tener información desde diferentes puntos de vista, que permitirá plantear la estrategia de recuperación de cartera que permita disminuir la cartera D y E.

El cuestionario a ser aplicado a los empleados que manejan las diferentes etapas de concesión de crédito (8 empleados), con la formulación de preguntas cerradas, sobre la concesión de créditos, el manejo de la cartera, el impacto en la Sucursal del deterioro de la cartera, el conocimiento que tienen sobre las gestiones de cobranza, información cualitativa que nos será útil para el planteamiento de las estrategias que se aplicarán.

La tabulación de las encuestas se la realizará de forma gráfica y analítica, que se sumará al análisis realizado de la información primaria recopilada de la evolución de la cartera por pandemia, los indicadores financieros, datos que serán el sustento para la aplicación de las estrategias de recuperación de cartera, que se presentarán como propuesta para la Sucursal Pelileo.

2.2. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Sucursal Pelileo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., que empezó sus operaciones en el 2017, y ahora cuenta con 32 agencias a nivel nacional, la Sucursal Pelileo que opera desde el 17 de julio del 2002 ha tenido que ir enfrentando una serie de desafíos para en el 2024 contar ya con un edificio propio, donde labora el siguiente personal:

Gráfico 4. Organigrama Sucursal Pelileo

Elaborado por: El autor

El trabajo diario se lo realiza con la colaboración de 8 personas que se encargan de brindar la atención que requieren los socios para brindarles los servicios de ahorros, créditos o servicios virtuales, para el manejo de la cartera en riesgo se trabaja con abogados externos.

Para poder satisfacer las necesidades de los socios la Cooperativa Oferta los siguientes servicios:

Gráfico 5. Servicios Brindados

Servicio Ahorros	Servicio de Crédito	Servicios Virtuales
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas de Ahorro : Permiten a los socios depositar y retirar fondos según sus necesidades, facilitando la gestión de sus finanzas personales o empresariales. • Ahorro Estudiantil: Orientado a fomentar el hábito del ahorro en estudiantes, ofreciendo condiciones favorables para acumular fondos destinados a su educación. • Cuenta Básica: Una opción sencilla y accesible para quienes buscan iniciar su relación con la cooperativa, con requisitos mínimos y beneficios esenciales. • Ahorro de Décimos: Facilita la administración de los décimos tercer y cuarto sueldos, permitiendo a los socios planificar mejor sus gastos y ahorros. • Certificados de Aportación: Instrumentos que representan la participación de los socios en el capital de la cooperativa, brindando derechos y beneficios asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Microcrédito: Dirigido a microempresarios y emprendedores que requieren financiamiento para capital de trabajo o inversión en sus negocios. • Crédito de Consumo: Ofrece fondos para cubrir necesidades personales, como adquisición de bienes, viajes o gastos imprevistos. • Crédito Inmobiliario: Destinado a la adquisición, construcción, reparación o mejora de bienes inmuebles, facilitando el acceso a vivienda propia. • Crédito Comercial Productivo para PYMES: Enfocado en pequeñas y medianas empresas que buscan financiamiento para expandir o mejorar sus operaciones comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mushuc Virtual: Plataforma en línea que permite a los socios realizar consultas de saldos, transferencias, pagos de servicios básicos y otras operaciones desde la comodidad de su hogar. Mushucruna • Mushuc Pay: Aplicación móvil que facilita pagos y transferencias de manera ágil y segura, promoviendo la inclusión financiera digital. • Cash Management: Servicio orientado a la gestión eficiente de los recursos financieros de empresas, optimizando su liquidez y operaciones bancarias. • Chatbot ARI: Asistente virtual que brinda atención y soporte a los socios, resolviendo consultas frecuentes y orientando en el uso de los servicios digitales.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

Elaborado por: El autor

La Sucursal desde su creación cuenta con metas, establecidas desde Matriz para la colocación y recuperación de créditos y para la captación de inversiones, para en base a eso contar con rentabilidad, pero debido a una serie de factores post COVID, la economía de los socios se ha visto afectada, en la pandemia se cerraron todas las oficinas de la Cooperativa y sus Sucursales, únicamente laboraban cajas, información y en el encargado de las Sucursales, pero los socios no llegaban por miedo al contagio y no podían laborar en sus actividades productivas que principalmente son la fabricación de jeans, en los sectores agrícolas en cambio se cerraban las calles para que no salgan de las comunidades y evitar que las personas se contagien, esto ocasiono que no se pueda cobrar los créditos y tampoco colocar recursos.

Cuando termino el estado de excepción la actividad productiva de muchos microempresarios y locales comerciales no continuo por que tuvieron que cerrar, a más de las pérdidas humanas que se dieron que también afecto a todos, con la finalidad de poder apoyarles se difirieron los pagos por 3 meses, pero a pesar de eso no se pudo cumplir los presupuestos del año 2020, decrecieron las colocaciones, subió la morosidad, y se incrementaron las demandas judiciales.

Tabla 7. Detalle de colocaciones y cartera del 2019 al 2024

Año	Cartera Total	Cartera Judicial	Créditos Castigados USD.	Número de Créditos	Morosidad por Asesor %
2019	11.970.205,43	116.316,05	350.431,67	2.406,00	2,31%
2020	13.072.674,21	98.485,06	336.853,07	2.357,00	2,54%
2021	15.257.679,67	259.003,77	369.142,23	2.542,00	3,49%
2022	18.849.239,36	308.322,99	330.528,43	2.662,00	3,28%
2023	18.877.215,44	571.781,57	379.759,78	2.497,00	5,99%
2024	16.877.296,74	745.598,26	893.744,39	2.238,00	6,03%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Sucursal Pelileo
Elaborado por: El autor

Como podemos evidenciar durante y post COVID, se ha producido un incremento de la cartera vencida pasando de 2,31% en el 2019 a 6,03% en el 2024, por lo que se necesitan contar con estrategias que permitan mejorar la recuperación de la cartera y el mejoramiento de la rentabilidad de la Sucursal.

Para poder mitigar estos riesgos la Cooperativa endureció sus políticas crediticias, busca escoger mejor a sus socios, y evitar el deterioro de la cartera, con acciones como otorgar los créditos al jefe del hogar, con revisiones con el buró de crédito con la capacidad de pago de estos, porque en la zona la mayoría que mantenían el trabajo era el jefe de hogar, y se consideraba para el análisis un ingreso mínimo de las esposas.

2.3. Diagnóstico del comportamiento actual de los indicadores de riesgo y la recuperación de cartera D y E

Debido a una serie de factores post COVID, el aumento de la violencia e inseguridad en varias regiones del país, el sector más afectado ha sido el de la economía popular y solidaria, que abarca cooperativas de ahorro y crédito y las mutualistas, y en la Cooperativa se tienen socios que se ven afectados por la inseguridad, el cobro de vacunas o extorsiones, y ahora estamos con otro elemento adicional la falta de luz.

La pandemia obligó a cerrar todas las oficinas de la Cooperativa y sus Sucursales, únicamente laboraban cajas, información y en el encargado de las Sucursales, pero los socios no llegaban por miedo a la pandemia y no podían laborar en sus actividades productivas que principalmente es la fabricación de jeans, en los sectores agrícolas cerraban las calles para que no salgan de las comunidades y evitar que las personas se contagien, esto ocasiono que no se pueda cobrar los créditos y tampoco colocar recursos.

Cuando terminó el estado de excepción la actividad productiva de muchos microempresarios y locales comerciales no continuaron por que tuvieron que cerrar, a más de las pérdidas humanas que se dieron que también afecto a todos, con la finalidad de poder apoyarles se difirieron los pagos por 3 meses, pero a pesar de eso no se pudo cumplir los presupuestos del año 2020, decrecieron las colocaciones, subió la morosidad, y se incrementaron las demandas judiciales.

Para poder mitigar estos riesgos la Cooperativa endureció sus políticas crediticias, busca escoger mejor a sus socios, y evitar el deterioro de la cartera, con acciones como otorgar los créditos al jefe del hogar, con revisiones con el buró de crédito con la capacidad de pago de estos, porque en la zona la mayoría que mantenían el trabajo era el jefe de hogar, y se consideraba para el análisis un ingreso mínimo de las esposas.

Pese a todas estas medidas pasó la Agencia de una cartera vencida del 2,31 % al 6,03% en el 2024, lo cual evidencia la necesidad de tomar medidas y nuevas estrategias para mejorar la recuperación de cartera, y mejorar los indicadores financieros.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizará un análisis de la situación de la cartera de crédito de la Sucursal y como los altos niveles de morosidad han impactado en la rentabilidad de la Cooperativa, para en base al problema plantear las estrategias para recuperación de la cartera D y E.

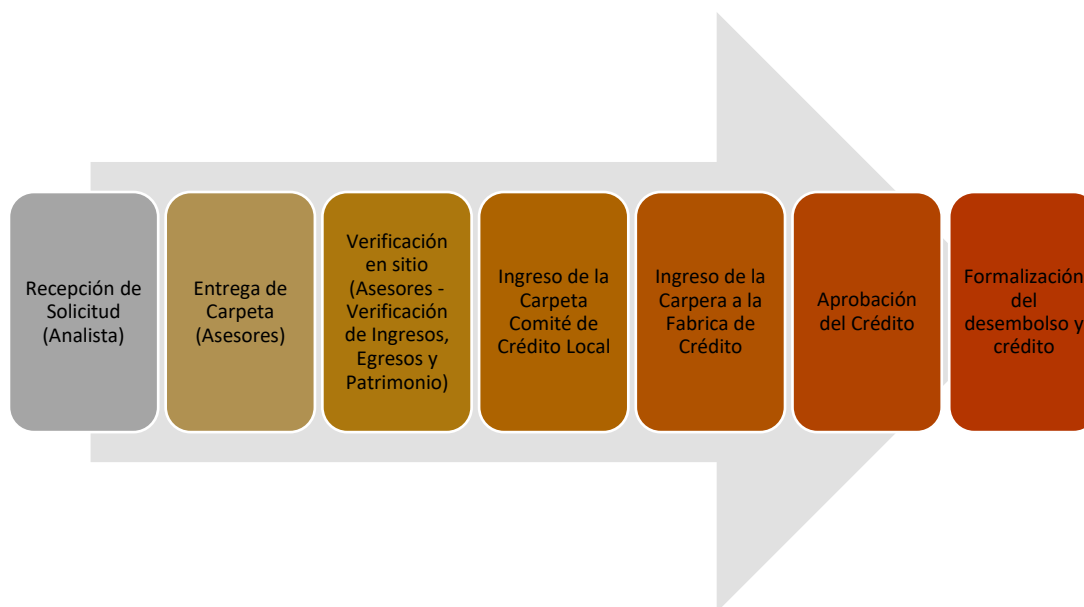
3.1. Análisis de la Cartera D y E

La Sucursal Pelileo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., funciona con 8 personas lideradas por el Jefe de Agencia que trabaja de forma coordinada con la Gerencia General para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa y de la Sucursal las mismas que son planificadas de forma anual, y medidas semanalmente, en cuanto a la colocación de crédito, recaudación, inversiones y los demás servicios que brindan.

Posterior al COVID la Sucursal ha tenido que enfrentar una serie de retos para poder cumplir con los indicadores y metas planteadas enfrentándose a femas como: El cierre de negocios, la falta de liquidez de los socios, la inseguridad, el bajo poder adquisitivo de las personas, desempleo, migración, los apagones, pérdida de cosechas, que sumado a la recesión económica que vive el Ecuador, ha afectado al Sistema Financiero en general.

Otro factor a considerar es que los Analistas de Crédito son quienes actualmente realizan las gestiones de recuperación de cartera extrajudicial y muchas veces no cuentan con el tiempo suficiente para cumplir con esa y las demás labores en cuanto a colocaciones tienen, por lo que es importante pensar en nuevas estrategias de recuperación de la Cartera D y E que es la más castigada y que obliga a tener altas provisiones.

Para la Concesión de los créditos de las diferentes líneas de crédito el procedimiento que se realiza es el siguiente:

Gráfico 6. Proceso de otorgamiento de crédito

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Sucursal Pelileo
Elaborado por: El autor

Como se puede evidenciar en el gráfico, la cartera colocada por la sucursal es la siguiente:

Tabla 8. Cartera de Crédito del 2019 – 2024

Año	Cartera Total	Variaciones %
2019	11.970.205,43	
2020	13.072.674,21	9,21%
2021	15.257.679,67	16,71%
2022	18.849.239,36	23,54%
2023	18.877.215,44	0,15%
2024	16.877.296,74	-10,59%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Sucursal Pelileo
Elaborado por: El autor

Como se puede observar el año 2022 es el de más crecimiento en la colocación de cartera tuvo debido a que se trabajó con una nueva línea de crédito denominada Reactiva dirigido especialmente al sector productivo (agricultores, ganaderos y productores de jeans) con una tasa baja del 13% lo que permitió tener una gran acogida en los créditos y el crecimiento de la cartera.

Para el 2023 apenas crecieron la colocación un 0,15% en relación al año anterior debido temas como la inseguridad, en el Cantón una gran parte de los clientes

comercializan sus productos en mercado mayoristas como el de Durán, que por la inseguridad dejó de ser visitado, eran objeto de vacunas y extorciones, por lo que bajaron la producción y despidieron personal y dejaron de solicitar créditos lo que no le permitió a la Sucursal crecer en colocaciones.

En el 2024 existe un decrecimiento de las colocaciones del 10,59% pese al arduo trabajo realizado para que no se desplome la cartera, factores como la inseguridad, falta de liquidez de los compradores que perdieron sus trabajos o se ven agobiados por más impuestos hace que disminuyan sus compras, el sector agrícola los productores de tomate de árbol dejó de producir por la paratiroza, y el último trimestre del año se generaron los apagones que terminaron de deteriorar las colocaciones.

Pero para obtener buenos resultados en la Sucursal no solamente es colocar los recursos, se debe realizar una adecuada recuperación de la cartera cuyo proceso es el siguiente:

Gráfico 7. Proceso de otorgamiento de Recuperación de Cartera



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Sucursal Pelileo
Elaborado por: El autor

La recuperación de la cartera A1, A2, A3, B1, B2, C1 y C2, se lo realiza mediante el seguimiento preventivo con llamadas telefónicas de los Asesores de Crédito, y visitas en sitios a los socios y garantes (De 1 a 120 días), y la cartera D y E es

gestionada mediante acciones judiciales con Abogados externos (De 120 días en adelante).

Tabla 9. Tipo de Cartera y tiempos

Categoría	Nivel de Riesgo	Días de Morosidad	Porcentaje de Provisión
A1	Riesgo normal	0 - 5	1%
A2	Riesgo normal	6-15	2%
A3	Riesgo normal	16-30	3% -5%
B1	Riesgo potencial	31-45	6% -9%
B2	Riesgo potencial	46-60	10%-19%
C1	Riesgo deficiente	61-90	20%-39%
C2	Riesgo deficiente	91-120	40%-59%
D	Dudoso Recaudo	121-180	60%-99%
E	Pérdida	Mas 180 días	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Sucursal Pelileo
Elaborado por: El autor

Cartera de Crédito que ha tenido un considerable deterioro posterior al COVID

Tabla 10. Detalle de colocaciones y cartera del 2019 al 2024

Año	Cartera Total	Cartera Judicial	Créditos Castigados USD.	Número de Créditos	Morosidad %
2019	11.970.205,43	116.316,05	350.431,67	2.406,00	2,31%
2020	13.072.674,21	98.485,06	336.853,07	2.357,00	2,54%
2021	15.257.679,67	259.003,77	369.142,23	2.542,00	3,49%
2022	18.849.239,36	308.322,99	330.528,43	2.662,00	3,28%
2023	18.877.215,44	571.781,57	379.759,78	2.497,00	5,99%
2024	16.877.296,74	745.598,26	893.744,39	2.238,00	6,03%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Sucursal Pelileo
Elaborado por: El autor

Se ha dado un incremento de la morosidad especialmente en el 2023 que creció al 5,99% en relación al 2022, debido a factores como en la agricultura el ingreso de plagas que exterminó las plantaciones de tomate de árbol y los clientes no contaron con recursos para poder cancelar sus operaciones, a esto se suma el problema de la inseguridad que afectó a los productores de jeans que disminuyeron considerablemente sus ventas y por ende disminuyó la producción y rentabilidad. En el 2024 la cartera alcanza el 6,03%, a los anteriores factores se sumaron temas como el incremento de impuestos, de combustibles, desempleo, la inseguridad que llegó a territorio, y los apagones, que hizo que los clientes no cuenten con recursos

para poder cancelar sus créditos y el incremento de la cartera D y E, creciendo las demandas y se tuvo que castigar la cartera de crédito.

Que dentro de los principales indicadores a considerar se encuentran los siguientes:

Tabla 11. Indicadores diciembre 2024 Sucursal Pelileo

Indicador	Valor	Análisis
Cartera improductiva / cartera bruta	6.51%	Se debe trabajar en estrategias para reducir la cartera improductiva
Provisión para cartera / cartera improductiva	125.32%	Existen los recursos para poder provisionar, pero al ser alta esto genera reducción de la rentabilidad
ROE - Resultados del ejercicio estimados / patrimonio promedio	10.82%	Posee rentabilidad sobre el patrimonio
ROA - Resultados del ejercicio estimados / activo promedio	2.46%	Poseen rentabilidad sobre los activos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Sucursal Pelileo
Elaborado por: El autor

De los indicadores analizados al que se le debe prestar atención es de la Cartera improductiva/ cartera bruta que es regular y requiere contar con estrategias para reducir la cartera improductiva, que son parte de la propuesta a realizarse

Resultados del diagnóstico

Como parte del Diagnóstico realizado se realizaron encuestas a los funcionarios de la Agencia relacionados con las diferentes etapas de conexión de crédito y recuperación de cartera, con los siguientes resultados.

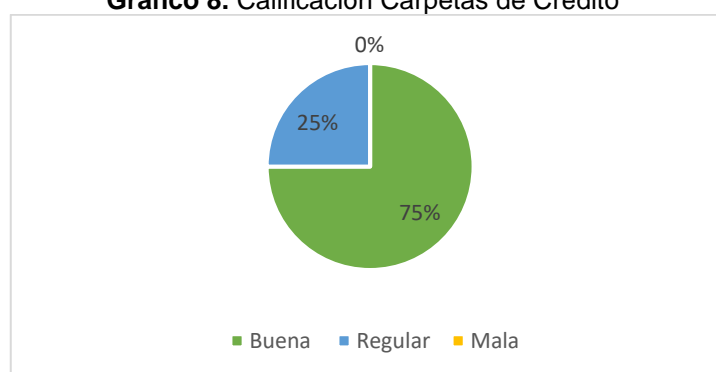
1. ¿Considera que el proceso actual de evaluación de carpetas de socios para otorgarles un crédito es?

Tabla 12. Evaluación de Carpetas de Crédito

Calificación de Carpetas	Frecuencia	%
Buena	6	75%
Regular	2	25%
Mala	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Gráfico 8. Calificación Carpetas de Crédito



Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados el 75% consideran que la evaluación de la carpeta de los socios es buena por parte de los Asesores, el 25% considera que es regular, esto es debido a que al llegar a la Fábrica de Crédito ellos realizan un análisis desde oficina y no considerando la realidad del territorio por lo que no todos los créditos salen aprobados.

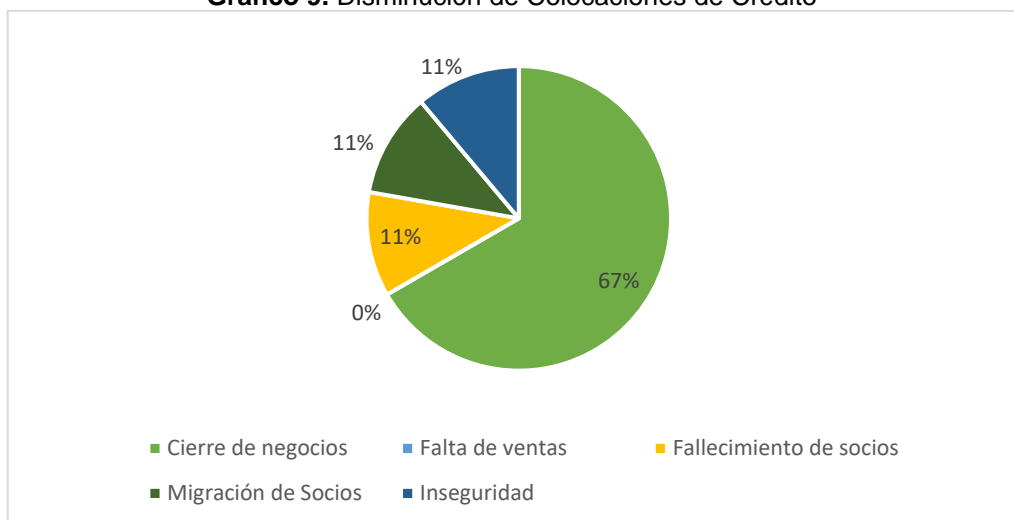
2. ¿Las colocaciones en créditos se han visto disminuidas luego del COVID?

Tabla 13. Disminución de Colocaciones de Crédito

Colocaciones	Frecuencia	%
Cierre de negocios	6	67%
Falta de ventas	0	0%
Fallecimiento de socios	1	11%
Migración de Socios	1	11%
Inseguridad	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Gráfico 9. Disminución de Colocaciones de Crédito



Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Análisis e interpretación

El deterioro de la colocación de cartera se debe principalmente al cierre de negocios de acuerdo a los resultados representan el 67%, cierre que se ha dado posterior a la pandemia debido la disminución en las ventas, pérdidas en la cosechas, y los apagones que ha obligado a muchos pequeños y medianos productores a cerrar sus negocios, el 11% al fallecimiento de los socios, otro factor que afectado también es la migración de los socios con el 11% debido a la falta de oportunidades en el Ecuador como el caso de la zona de Chiquicha que se dedicaban a la producción de tomate y por el ingreso de la paratiroza perdieron todas sus cosechas y para poder tener recursos migraron de forma masiva, y a la inseguridad un 11% debido

a que de dificulta la comercialización en otras provincias de forma mayorista por los asaltos en carreteras, las extorsiones y vacunadores.

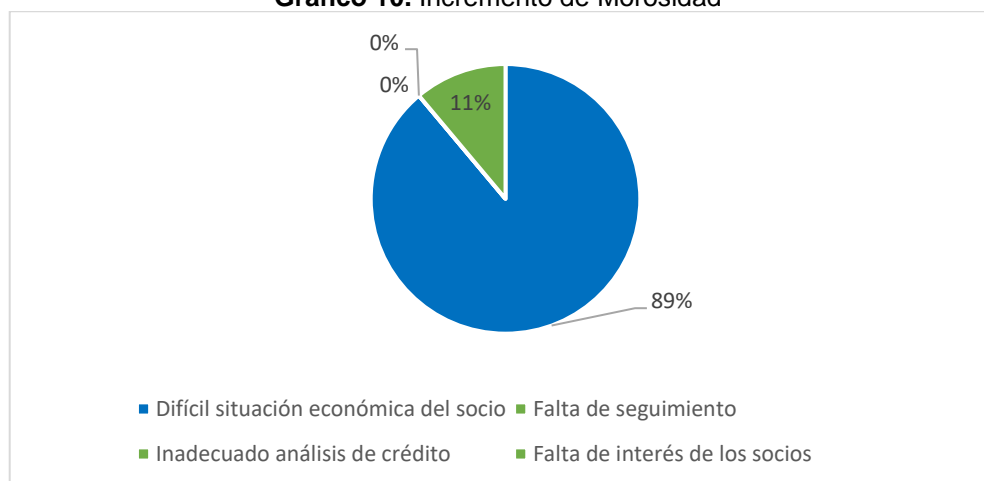
3. ¿Por qué considera que se ha incrementado la morosidad?

Tabla 14. Incremento de Morosidad

Incremento Morosidad	Frecuencia	%
Difícil situación económica del socio	8	89%
Falta de seguimiento	0	0%
Inadecuado análisis de crédito	0	0%
Falta de interés de los socios	1	11%
Total	0	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Gráfico 10. Incremento de Morosidad



Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Análisis e interpretación

La morosidad se ha incrementado debido a factores como la situación económica del socio que representa el 89%, debido a que la economía del país se encuentra en recesión y la población no tiene trabajo, los costos de las materias primas acrecen, se incrementaron los impuestos, el costo de la gasolina, factores que han afectado directamente a los productores y no les permite cumplir a tiempo con sus obligaciones, y en un 11% consideran que es debido a la falta de interés de los socios, existen personas que no les interesa pagar, y ponen a nombre de otras personas las propiedades y le obliga a la Cooperativa a entrar en temas judiciales como la demanda por acciones fraudulentas o insolvencia.

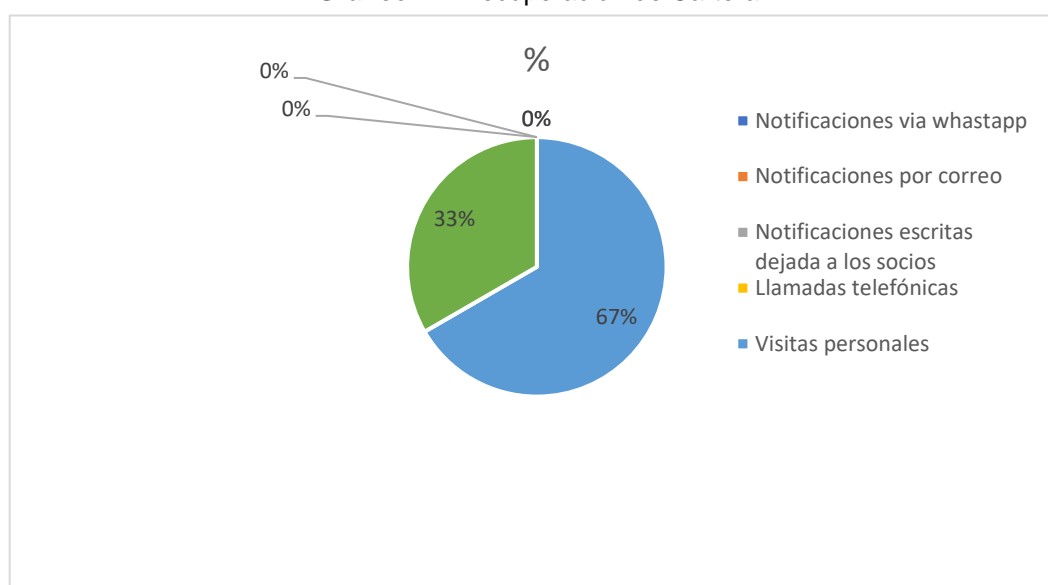
4. ¿Qué método considera que es mejor para recuperar la cartera vencida?

Tabla 15. Recuperación de Cartera

Recuperación de Cartera	Frecuencia	%
Notificaciones vía WhatsApp	0	0%
Notificaciones por correo	0	0%
Notificaciones escritas dejada a los socios	0	0%
Llamadas telefónicas	0	0%
Visitas personales	6	67%
Acciones legales	3	33%
Total	0	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Gráfico 11. Recuperación de Cartera



Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Análisis e interpretación

El método que consideran mejor para la recuperación de la carta son las visitas personales con un 67%, los socios cuando se encuentran en mora cambia de números telefónicos y no se los puede contactar y se requieren realizar visitas en sus domicilios y trabajos de los socios y los garantes, seguido de acciones legales con un 33% que se da cuando no existe predisposición para el pago por que los hace caso omiso, y no se ve voluntad de pago, por lo que de forma inmediata se va por la vía legal, para poder recuperar el crédito con las prohibición de enajenar bienes de los socios y garantes.

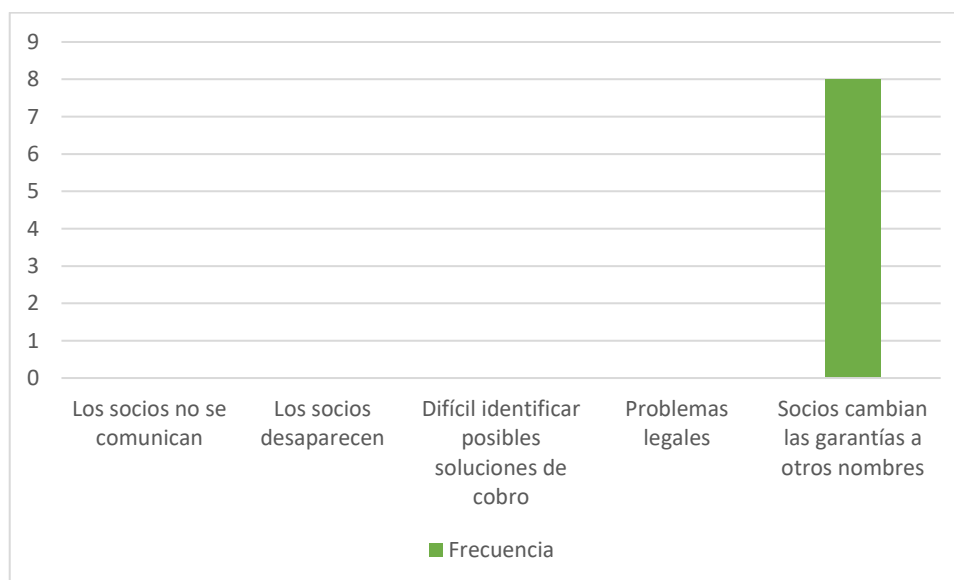
5. ¿Cuáles son los principales problemas con los que han enfrentado al recuperar la cartera?

Tabla 16. Problemas Recuperación Cartera

Problemas recuperar cartera	Frecuencia	%
Los socios no se comunican	0	0%
Los socios desaparecen	0	0%
Difícil identificar posibles soluciones de cobro	0	0%
Problemas legales	0	0%
Socios cambian las garantías a otros nombres	8	100%
Total	0	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Gráfico 12. Problemas Recuperación Cartera



Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Análisis e Interpretación

El 100% considera que actualmente el principal problema que tienen para la recuperación de la cartera es que los socios que obtienen créditos quirografarios, ponen sus bienes a nombre de otras personas para que el momento que la Cooperativa inicie acciones coactivas no tienen bienes con los que recuperar los créditos.

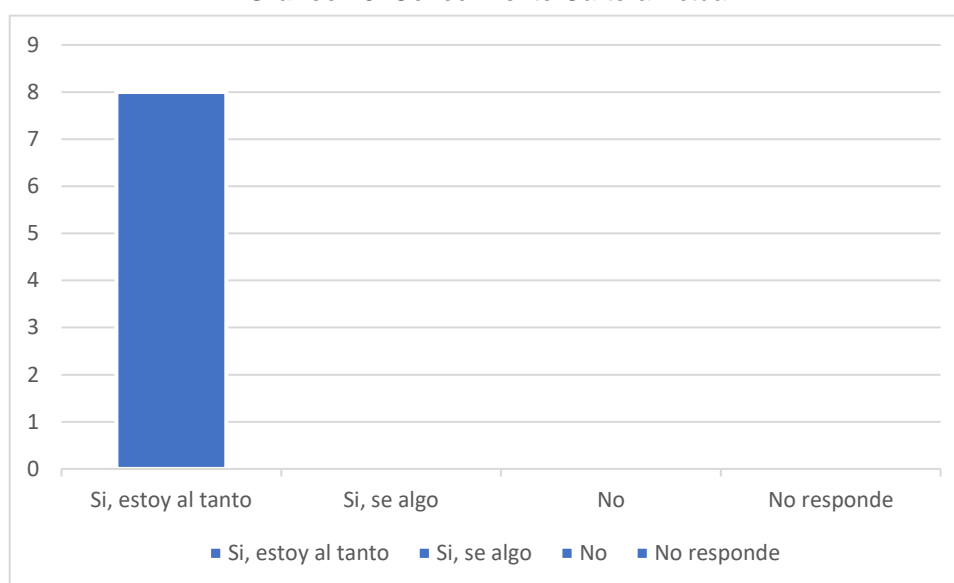
6. ¿Conoce la situación actual de la cartera vencida de su sucursal?

Tabla 17. Conocimiento Cartera Actual

Conocimiento Cartera Actual	Frecuencia	%
Sí, estoy al tanto	8	100%
Si, se algo	0	0%
No	0	0%
No responde	0	0%
Total	0	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Gráfico 13. Conocimiento Cartera Actual



Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Análisis e interpretación

El 100% de los involucrados en los procesos de recuperación de cartera de la Sucursal tienen conocimiento del estado de la misma, diariamente por correo en las mañanas se emite el detalle de la misma.

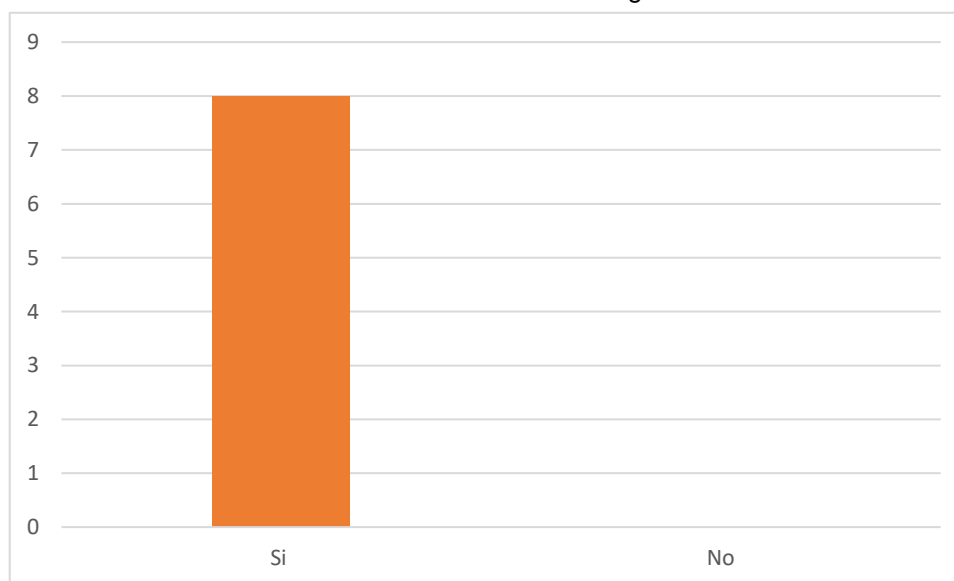
7. ¿Considera necesario aplicar nuevas estrategias para la recuperación de la cartera D y E?

Tabla 18. Nuevas estrategias

Nuevas estrategias	Frecuencia	%
Si	8	100%
No	0	0%
Total	0	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Gráfico 14. Nuevas estrategias



Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados consideran que es necesario tener nuevas estrategias para la recuperación de cartera D y E, lo que evidencia la importancia del presente trabajo de investigación que planteará nuevas estrategias.

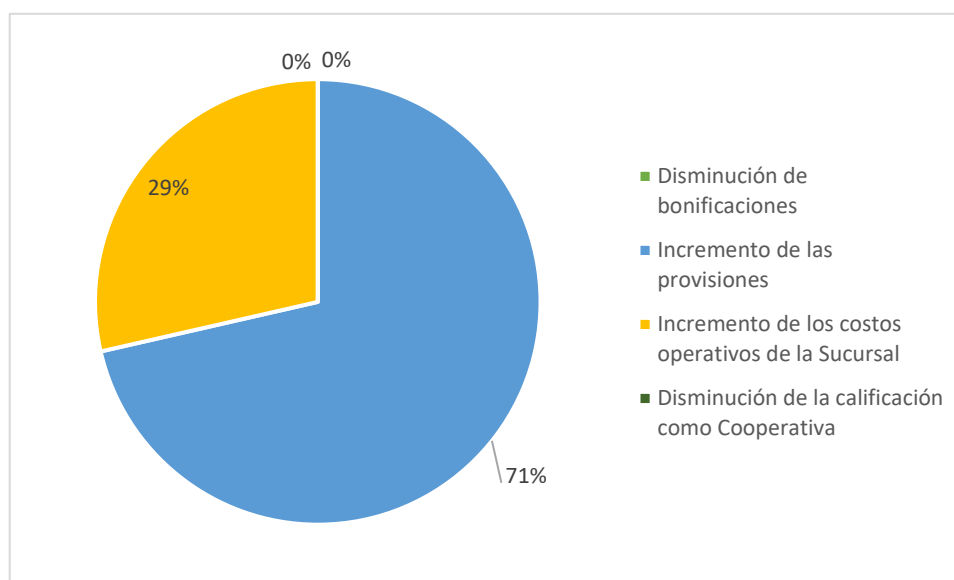
8. ¿Cómo cree que el deterioro de la cartera afecta la rentabilidad de la Sucursal?

Tabla 19. Afectación a la Rentabilidad

Afectación Rentabilidad	Frecuencia	%
Disminución de bonificaciones	0	0%
Incremento de las provisiones	5	71%
Incremento de los costos operativos de la Sucursal	2	29%
Disminución de la calificación como Cooperativa	0	0%
Total	0	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Gráfico 15. Afectación a la Rentabilidad



Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Análisis e interpretación

El 71% considera que la principal repercusión del incremento de la cartera es en el incremento de las provisiones, cartera E ya pasa la totalidad del crédito a provisiones lo cual afecta directamente la rentabilidad de la Sucursal, y también se incrementan los costos de operación, todos los gastos judiciales deben ser asumidos por la sucursal hasta que se logre recuperar mediante la vía judicial y en algunos casos no se los puede recuperar.

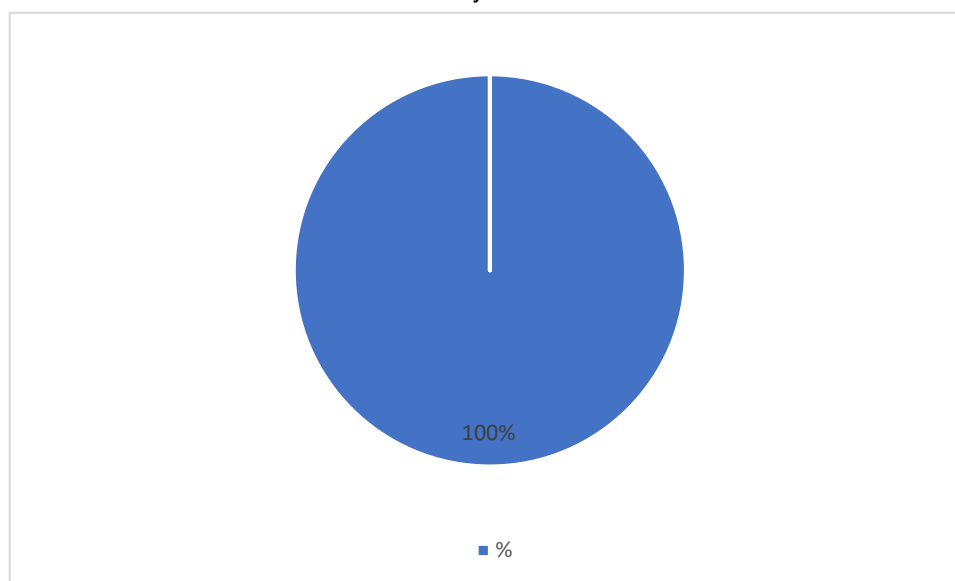
9. ¿Conoce si la cooperativa tiene procedimientos y políticas para gestión de cobro de cartera vencida?

Tabla 20. Políticas y Procedimiento Cartera

Políticas y Procedimientos Cartera	Frecuencia	%
Si	8	100%
No	0	0%
Total	0	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Gráfico 16. Políticas y Procedimiento Cartera



Fuente: Encuesta al personal de la Sucursal Pelileo de la Cooperativa Mushuc Runa Cía. Ltda.

Análisis e Interpretación

El 100% conoce los procedimientos, y políticas para la gestión, de cobro de la cartera vencida, al ingresar a la institución le entregan todos los manuales.

Propuesta estratégica para la recuperación de la cartera D y E

La Sucursal Pelileo es la cuarta Sucursal en colocaciones a nivel Nacional, en el año 2024 se otorgaron 2238 créditos, y actualmente maneja una cartera de \$ 16.877.296,74, pero la morosidad en el 2024 llegó al 6,03%, que es la mayor alcanzada en los últimos 5 años.

Actualmente el proceso de recuperación de la cartera extrajudicial lo realizan los Asesores de Crédito pero por su alta carga laboral no pueden mantener un control más personalizado, como se demostró en las encuestas realizadas existe más efectividad de recuperación con visitas a los clientes y sus garantes, por lo que es importante encontrar otras alternativas para evitar que la cartera se siga deteriorando y realizar un acompañamiento cercano a la cartera D y E que en actualmente es de total responsabilidad de los Abogados externos que no siempre realizan otras gestiones para evitar los juicios.

Dentro de las estrategias planteadas se encuentran las siguientes:

1. CONTRATACIÓN DE GESTOR DE COBRANZAS

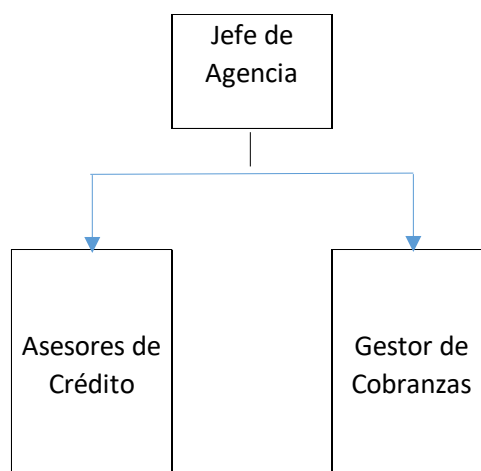
Del análisis realizado se propone que se realice la Contratación de Gestores de Crédito, que se dediquen exclusivamente a la recuperación de créditos vencidos, para lo cual se plantea como se realizará el proceso, que actividades debe realizar bajo qué mecanismos será la medición de desempeño.

Objetivo de la Contratación: de Gestor de Cobranzas:

Recuperación de cartera D y E, y apoyo en la recuperación de la Cartera A, B y C, usando metodologías de intervención efectivas y directas,

Diseño Orgánico Funcional:

Se encontraría bajo la dirección del Jefe de Agencia y trabajaría en Coordinador con los Asesores de Crédito.

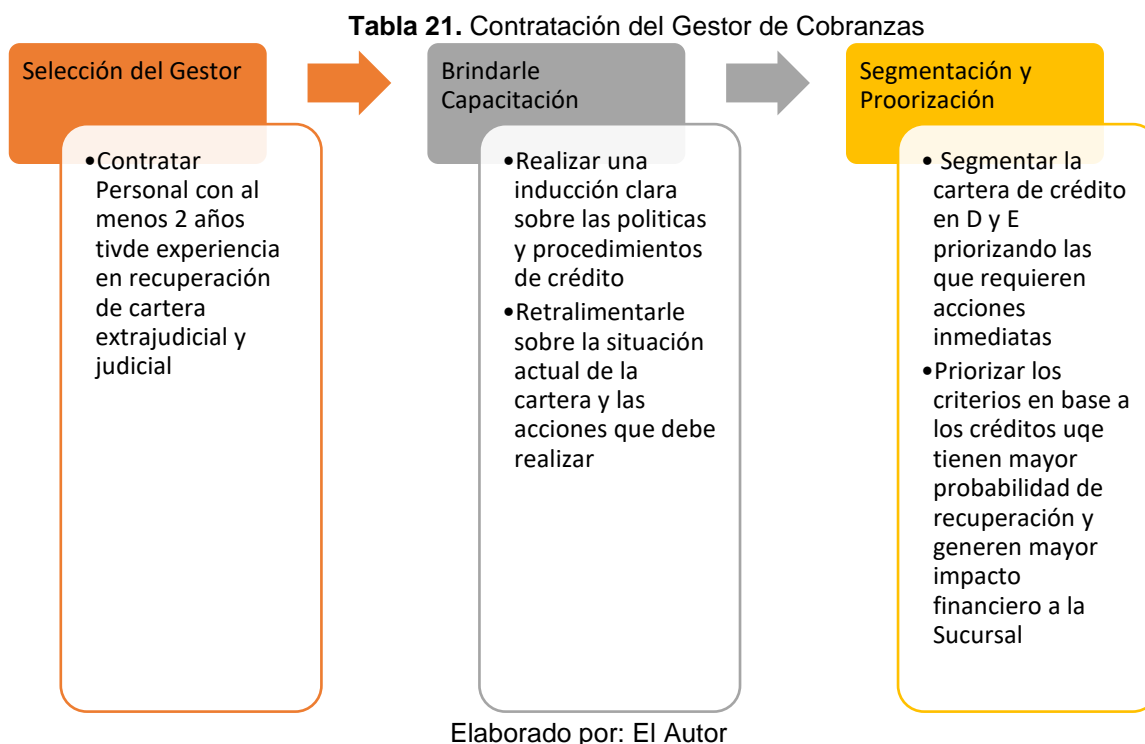
Gráfico 17. Organigrama

Elaborado por: El Autor

Y el trabajo lo realizarán de la mano de los Abogados Externos con quienes colaborará en la entrega de información y seguimiento de las acciones que estos realizan para la recuperación de la Cartera D y E.

Estrategia planteada

Para viabilizar la contratación del Gestor de Cobranzas, la estrategia planteada es la siguiente:



Para su aplicabilidad existe la predisposición por parte de la Gerencia General, de acoger propuestas como esta que aporten para generar mayor rentabilidad a la Sucursal.

2. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

Las políticas y procedimientos de cobranza se encuentran definidos en los manuales de la Cooperativa y las directrices dadas por la SEPS, los cuales serán la base para el accionar del gestor de cobranzas.

Para que las acciones sean efectivas el Gestor de Cobranzas deberá trabajar en base a:

- ✓ Una segmentación y priorización de la cartera
- ✓ Personalizar el seguimiento de las cobranzas
- ✓ Mantener un constante monitoreo y evaluación de los resultados.

Los resultados esperados es que disminuya la cartera D y E, y por ende las provisiones que estas generan, se sugiere la siguiente matriz para priorizar y

clasificar a los deudores según parámetros como el monto adeudado, el tiempo de mora y las probabilidades de recuperación que se tienen, incluir desde la cartera C para evitar que se conviertan en D o E, y gestionar estas con seguimientos permanentes, para lo que se sugiere los siguientes criterios.

Tabla 22. Matriz de Ponderación para segmentación

Rangos	Valoración	Tiempo de Mora	Monto Adeudado	Historial de Pagos	Garantías Asociadas
Crítico	4	> 180 días	> \$ 15.000	Pagos regulares antes de la mora	Líquidas
Alto	3	121 a 180 días	De \$ 10.000 a \$15.000	Pagos intermitentes	Con dificultades legales
Moderado	2	61 a 120	De \$ 5.000 a \$10.000		
Bajo	1	< 60 días	< \$ 5.000	Pagos inexistentes	Sin garantías
PONDERACIÓN		40%	30%	20%	10%

Fuente: Información de la Cooperativa y aporte de Asesores y Jefe de Agencia
Elaborado por: El Autor

Los beneficios de aplicar una adecuada segmentación y realizar el seguimiento respectivo es

- ✓ Disminución del porcentaje de cartera vencida en las categorías D y E.
- ✓ Mejora en la rentabilidad de la sucursal al reducir provisiones y gastos operativos relacionados con la cartera.
- ✓ Mayor enfoque de los asesores en actividades preventivas y colocaciones, incrementando la eficiencia de la Sucursal.

3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE HOLMES

Otra estrategia propuesta para ser usada por el Gestor de Crédito es la Matriz de HOLMES, es una herramienta de priorización y toma de decisiones que ayuda a las instituciones financieras a establecer estrategias efectivas de cobro (Ramírez, 2022).

Esta matriz le permitirá priorizar criterios y estrategias de recuperación de cartera, realizando la evaluación de la importancia que tiene, y asignando pesos para

determinar qué acciones son las más efectivas al ser cambiantes y ser un método dinámico de medición cuyas siglas significan lo siguiente:

Tabla 23. HOLMES

SIGLAS	SIGNIFICADO	OBJETIVO
H	Historia y análisis del caso	Recopilar toda la información que posea el cliente y sea útil para la recuperación de cartera
O	Observación del entorno	Analizar el contexto económico, social, y personal del socio
L	Localización de soluciones	Elaborar soluciones viables y personalizadas para los socios
M	Monitoreo constante	Verificar que las estrategias implementadas se cumplan según lo planificado.
E	Evaluación de resultado	Realizar mediciones permanentes para verificar el impacto de las estrategias aplicadas
S	Sostenibilidad y Mejora Continua	Buscar que las estrategias sean sostenibles a largo plazo

Fuente: Información de la Cooperativa y aporte de Asesores y Jefe de Agencia
Elaborado por: El Autor

Para poder establecer que factores son prioritarios atender para mejorar recuperación de la cartera de crédito D y E estableciendo la relevancia de cada uno, se deben recoger criterios del Jefe de Agencia, Asesores de Crédito, Gestor de Cobranzas y Abogados externos, trabajando en base a cumplir los objetivos que plantean esta herramienta.

Para poder medirlos se les asignará valores para su ponderación donde:

0 No relevante

0.50 Medianamente relevante

1 Muy importante

La ventaja de aplicar este tipo de metodología es la versatilidad en cuanto su uso, que se puede ir adaptando acorde a las necesidades de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., y de la Sucursal Pelileo.

Los clientes de la Sucursal Pelileo han ido adoptando nuevos mecanismos para eludir las gestiones de cobro que se realizan por lo que es fundamental que el Gestor de Cobranzas contratado tenga claramente definidas cuales son las mejores estrategias e ir adaptándolas a la necesidad de la Cooperativa, para lo cual se aplicará la Matriz de Holmes.

Problema: Deficientes mecanismos de recuperación

Interrogante: ¿Que método considera que es mejor para recuperar la cartera vencida?

Tabla 24. Aplicación de herramienta

OPCIONES	Efectividad	Costos	Aceptación	Rapidez	TOTAL
Notificaciones vía WhatsApp	0	0	0,5	1	1,5
Notificaciones por correo	0	0	0	1	1
Notificaciones escritas dejada a los socios	0,5	1	1	0,5	3
Llamadas telefónicas	0,5	0,5	0,5	0,5	2
Visitas personales	1	0,5	1	1	3,5
Acciones legales	1	1	1	0,5	3,5

Fuente: Información de la Cooperativa y aporte de Asesores y Jefe de Agencia
Elaborado por: El Autor

Esta estrategia permite establecer cuáles que clientes y que mecanismos deben ser los prioritarios para una eficiente recuperación de la Cartera, y el mejoramiento de indicadores, realizando acciones con los más relevantes como primer paso visitas personales, acciones legales que tiene una ponderación de 3,5, otra acción que tiene mayor impacto es las notificaciones escritas dejadas a los socios.

El aporte de esta herramienta es su versatilidad y aporta a la toma de decisiones, a poder tener planteamientos claros de que actividades debe desarrollar para poder cumplirlos y desde el Jefe de Agencia mantener los controles y seguimientos respectivos.

Esto permitirá también que los Asesores de crédito ocupen su tiempo para ser más eficientes en el cumplimiento de la colocación de cartera de crédito.

CONCLUSIONES

- El análisis de la fundamentación teórica realizada sobre las estrategias de recuperación de cartera de crédito permite identificar cuáles serían las mejores estrategias aplicables a la Sucursal y replicables en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., contando con una base sólida para los planteamientos realizados.
- El diagnóstico realizado de indicadores financieros, de la situación actual de la Sucursal, su entorno y las encuestas, dejan en evidencia que las secuelas de la Pandemia Covid 19 que aún siguen afectando a los socios, y a esto se suma los problemas económicos y sociales que atraviesa el país, ha limitado la efectividad en la recuperación de la cartera que ha dado como resultado el incremento de la cartera vencida D y E.
- La propuesta de estrategias de recuperación de la cartera D y E, son el resultado de la identificación de componentes claves para mejorar la gestión de la recuperación de la cartera vencida, como contar con un Gestor de cobranzas, realizar priorizaciones para una mejor segmentación de la cartera, aplicar herramientas para priorizar las acciones de cobro, permitiendo fortalecer las gestiones de cobro, personalizarlas y que sean más efectivas.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere mantener actualizada y seguir alimentando la fundamentación teórica realizada sobre las estrategias de recuperación de cartera de crédito con la colaboración de directivos de la cooperativa, expertos para mantener el dinamismo de su aplicación, en base a las nuevas alternativas que se puedan presentar para continuar con la aplicabilidad de la investigación.
- Se recomienda que el diagnóstico se mantenga actualizado para que puedan contar con datos oportunos y acordes a la realidad, del segmento cooperativo que es muy dinámico, y aporten en la toma de decisiones relacionadas al manejo de la cartera de crédito
- Se recomienda aplicar y evaluar periódicamente las estrategias propuestas para mantener niveles bajos de cartera D y E, con el trabajo realizado por el Gestor de cobranzas, aplicando las priorizaciones para una mejor segmentación de la cartera, y las herramientas para priorizar las acciones de cobro, permitiendo fortalecer las gestiones de cobro, personalizarlas y que sean más efectivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Araque Jaramillo, W. (2021). *Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas*. Quito: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo.
- BID. (2022). *Impacto del COVID-19 en los sistemas financieros de los países andinos: Lecciones aprendidas y desafíos hacia adelante*.
- Coleccion todo. (2024). Todo contabilidad. *LA LEY Soluciones Legales s a*, 8000.
- Ecuador, B. C. (2024). *Programación Macroeconómica Sector Monetario y Financiero 2024-2028*.
- Ecuador, B. C. (s.f.). <https://www.bce.fin.ec/historia>.
- Ecuador, B. C. (s.f.). <https://www.bce.fin.ec/historia>. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/historia>
- Jácome. (2021). Inclusión Financiera en Ecuador: El Cooperativismo de Ahorro y Crédito como alternativa. En J. E. Jesús.
- Jácome. (2021). Inclusión Financiera en Ecuador: El Cooperativismo de Ahorro y Crédito como Alternativa. En J. E. Jesús.
- León Chávez, G. M. (s.f.). 2021.
- León, S. &. (2021). *Análisis Financiero: Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento 1*.
- Macas, R. N. (2019). *Análisis financiero y evaluación de los indicadores de gestión y liquidez en las instituciones financieras de la economía popular y solidaria de los segmentos 1, 2 y 3 del Ecuador*. Revista Cienciamatria.

Manjarrez, G. (2021). *Economía Solidaria: Tranformación del sector Cooperativo en America Latina.*

MushucRuna. (2024). <https://mushucruna.com/quienes-somos/>.

Ramírez, E. (2022). *Nuevas metodologías en la gestión de cartera vencida". Revista de Administración Financiera.*

Ramirez, J. (2020). *Riesgo Crediticio en Instituciones Financieras.*

Ramirez, J. (2021). *Riesgo Crediticio en Instituciones Financieras.*

Runa, C. d. (2024). <https://mushucruna.com/quienes-somos/>.

Runa, C. M. (2024). <https://mushucruna.com/>. Obtenido de <https://mushucruna.com/>.

Runa, C. M. (2024). <https://mushucruna.com/>. Obtenido de <https://mushucruna.com/>.

Runa, M. (2024). <https://mushucruna.com/quienes-somos/>.

SEP. (10 de 12 de 2024). *Super.* Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2.* Obtenido de https://estadisticas.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Publicacion_Calificadoras_de_Riesgo_web_sep21-1.pdf