



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **CENTRO DE POSGRADOS**

**Tema:**

**ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO EN LAS INSTITUCIONES  
FINANCIERAS**

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

**Línea de investigación:**

**DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS**

**Autor:**

Milton Hernán Yanzapanta Tisalema

**Directora:**

Mg. Mónica Elizabeth Arcos Pérez

**Ambato – Ecuador**

**Enero 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MILTON HERNÁN YANZAPANTA TISALEMA**, con cédula de ciudadanía **1804804936**, autor del trabajo investigativo de graduación titulado: “ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS”, previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

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

Ambato, enero 2025



Milton Hernán Yanzapanta Tisalema

C.C. 1804804936

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

**Tema:**

**ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO EN LAS INSTITUCIONES  
FINANCIERAS**

**Línea de investigación:**

**DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS**

**Autor:**

Milton Hernán Yanzapanta Tisalema

Mónica Elizabeth Arcos Pérez, Dra. Mg.


CC. 1803372307

**CALIFICADOR**

f. 



Diana Andrea Rosero Jiménez, Econ. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**CALIFICADOR**

f.   


Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

**DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS**

f.   


Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.   


**Ambato - Ecuador**

**Enero 2025**

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado Dios padre, gracias a él he logrado culminar mi carrera, a mis padres cuyo amor, sacrificio y guía han sido el nacimiento de mi formación personal y profesional, a mis hermanos por ser un apoyo constante y una fuente de motivación a lo largo de este camino, a mis hijos en especial quienes representan la mayor inspiración de mi vida y la razón principal de mis esfuerzos, y a esa persona especial, cuya compañía, paciencia y apoyo inquebrantable me ha impulsado a seguir adelante, aun en los momentos más difíciles.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento y reconocimiento, porque este logro también es suyo.

Milton Hernán Yanzapanta Tisalema

## **AGRADECIMIENTO**

Mis agradecimientos sinceros a la PUCESA AMBATO y a todos sus docentes que instruyeron conocimientos en el proceso de mi formación académica, a la COAC CHIBULEO LTDA., por brindarme de información para permitir realizar mi trabajo de titulación, a mi tutora de tesis Dra. Mg. Mónica Elizabeth Arcos Pérez por su orientación y tiempo a la revisión y aprobación del presente trabajo de grado.

Milton Hernán Yanzapanta Tisalema

## RESUMEN

Las instituciones financieras ayudan al crecimiento económico de la población en base a sus servicios, sin embargo, presentan problemas en la gestión de administración de riesgos, lo cual genera un impacto negativo en el sector financiero de la Economía Popular y Solidaria. Su importancia radica en contribuir al mejoramiento de su gestión, mediante el cumplimiento de las normas que emite los órganos de control.

El objetivo del estudio es Desarrollar un sistema de administración de riesgos del proceso crediticio para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. De esta manera, la propuesta se enfoca en determinar y mejorar los niveles de riesgo del área de créditos, para ello, se emplean métodos de análisis-síntesis, con la finalidad de sustentar la teoría, metodología y la práctica mediante la investigación descriptiva-explicativa, que se utiliza para la validación del trabajo.

Los resultados se enfocan en desarrollar esquemas que garanticen una mejor administración de riesgo de crédito, lo cual, contribuye a la toma de decisiones por parte del área administrativa.

**Palabras clave:** administración, niveles de crediticio, procesos de crédito, indicadores financieros, decisiones estratégicas.

## **ABSTRACT**

*Financial institutions help the economic growth of the population based on their services; however, they present problems in risk management, which generates a negative impact on the financial sector of the Popular and Solidarity Economy. Its importance lies in contributing to the improvement of its management, through compliance with the standards issued by the control bodies.*

*The objective of the study is to develop a risk management system for the credit process for decision-making in the Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. In this way, the proposal focuses on determining and improving the risk levels of the credit area. , for this, analysis-synthesis methods are used, in order to support the theory, methodology and practice through descriptive-explanatory research, which is used for the validation of the work.*

*The results are focused on developing schemes that guarantee better credit risk management, which contributes to decision-making by the administrative area.*

**Keywords:** *administration, credit levels, credit processes, financial indicators, strategic decisions.*

## 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 .....  | 7   |
| 1.1. La administración de riesgo .....   | 7   |
| 1.2. Administración integral de riesgos.....   | 13  |
| 1.3. Proceso de gestión de riesgo de crédito .....   | 19  |
| 1.4. Metodología matriz de cosechas.....   | 22  |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....   | 24  |
| 2.1. Clasificación metodológica .....  | 24  |
| 2.2. Diagnóstico.....  | 26  |
| 2.3. Caracterización de la COAC Chibuleo Ltda. ....  | 42  |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESQUEMAS DE GESTIÓN<br>DE RIESGO CREDITICIO A Y B EN LA COAC CHIBULEO..... | 60  |
| 3.1. Procedimiento para la evaluación de los esquemas A y B.....   | 60  |
| 3.2. Matriz de cosechas .....  | 79  |
| CONCLUSIONES.....  | 85  |
| RECOMENDACIONES .....  | 87  |
| BIBLIOGRAFÍA .....   | 90  |
| ANEXOS .....   | 95  |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Criterios para aprobación de créditos.....                                   | 27 |
| Tabla 2. Empleo de reportes para ajustar políticas .....                              | 28 |
| Tabla 3. Tipo de riesgos más relevantes.....  | 29 |
| Tabla 4. Herramienta principal para solvencia .....                                   | 30 |
| Tabla 5. Elementos para definir límites de crédito.....                               | 31 |
| Tabla 6. Información esencial para evaluación de nuevos clientes.....                 | 32 |
| Tabla 7. Áreas de desarrollo en gestión de riesgos .....                              | 33 |
| Tabla 8. Mecanismos para mitigar el riesgo de crédito .....                           | 34 |
| Tabla 9. Herramientas adicionales para toma de decisiones .....                       | 35 |
| Tabla 10. Integración del sistema en estrategias de morosidad.....                    | 36 |
| Tabla 11. Frecuencia de revisión de límites de crédito .....                          | 37 |
| Tabla 12. Criterios de mejora en gestión de riesgos .....                             | 38 |
| Tabla 13: Medidas para recuperar créditos en mora.....                                | 39 |
| Tabla 14: Metodologías para medir riesgo crediticio .....                             | 40 |
| Tabla 15: Áreas de mejora en la gestión de riesgos .....                              | 41 |
| Tabla 16. agencias a nivel país de la COAC Chibuleo.....                              | 44 |
| Tabla 17. Planificación estratégica 2023-2026 de la COAC.....                         | 52 |
| Tabla 18. Esquemas conceptuales aplicados .....                                       | 62 |
| Tabla 19: Ventajas comparativas de los esquemas conceptuales aplicados .....          | 65 |
| Tabla 20. Matriz de cosechas consolidado, segundo semestre del 2022 .....             | 80 |
| Tabla 21. Matriz de cosechas consolidado, segundo semestre del 2023 .....             | 81 |
| Tabla 22. Matriz de cosechas cartera de microcrédito, segundo semestre del 2022 ..... | 82 |
| Tabla 23. Matriz de cosechas cartera de microcrédito, segundo semestre del 2023 ..... | 82 |
| Tabla 24. Matriz de cosechas cartera de consumo, segundo semestre del 2022            | 83 |
| Tabla 25. Matriz de cosechas cartera de consumo, segundo semestre del 2023            | 84 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1: Proceso de riesgo de crédito.....  | 19 |
| Ilustración 2. Criterios para aprobación de créditos .....                                      | 27 |
| Ilustración 3. Empleo de reportes para ajustar políticas.....                                   | 28 |
| Ilustración 4. Tipo de riesgos más relevantes .....   | 29 |
| Ilustración 5. Herramienta principal para solvencia .....                                       | 30 |
| Ilustración 6. Elementos para definir límites de crédito .....                                  | 31 |
| Ilustración 7. Información esencial para evaluación de nuevos clientes .....                    | 32 |
| Ilustración 8. Áreas de desarrollo en gestión de riesgos .....                                  | 33 |
| Ilustración 9. Mecanismos para mitigar el riesgo de crédito .....                               | 34 |
| Ilustración 10. Herramientas adicionales para toma de decisiones.....                           | 35 |
| Ilustración 11. Integración del sistema en estrategias de morosidad .....                       | 36 |
| Ilustración 12. Frecuencia de revisión de límites de crédito .....                              | 37 |
| Ilustración 13. Criterios de mejora en gestión de riesgos.....                                  | 38 |
| Ilustración 14: Medidas para recuperar créditos en mora .....                                   | 39 |
| Ilustración 15: Metodologías para medir riesgo crediticio.....                                  | 40 |
| Ilustración 16: Áreas de mejora en la gestión de riesgos .....                                  | 41 |
| Ilustración 17: Logotipo COAC Chibuleo Ltda. ....   | 42 |
| Ilustración 18. Cobertura de agencias a nivel país de la COAC Chibuleo.....                     | 44 |
| Ilustración 19: Organigrama Estructural de la COAC Chibuleo Ltda. ....                          | 47 |
| Ilustración 20: Flujograma de crédito de la COAC Chibuleo Ltda. ....                            | 48 |
| Ilustración 21: Flujograma 1 de otorgamiento de crédito de la COAC Chibuleo Ltda.<br>.....      | 50 |
| Ilustración 22: Flujograma 2 de otorgamiento de crédito de la COAC Chibuleo Ltda.<br>.....      | 51 |
| Ilustración 23. Distribución del activo del segmento 1 al 2023 .....                            | 54 |
| Ilustración 24. Distribución del pasivo del segmento 1 al 2023 .....                            | 55 |
| Ilustración 25. Distribución del patrimonio del segmento 1 al 2023.....                         | 56 |
| Ilustración 26. Distribución de la cartera bruta del segmento 1 al 2023 .....                   | 57 |
| Ilustración 27. Distribución de las obligaciones con el público del segmento 1 al<br>2023 ..... | 58 |
| Ilustración 28. Utilidad neta del segmento 1 al 2023.....                                       | 59 |

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 29. Flujograma de la propuesta .....                             | 61 |
| Ilustración 30. Cartera bruta COAC Chibuleo 2022-2023. ....                  | 68 |
| Ilustración 31. Distribución de la cartera por tipo de crédito .....         | 69 |
| Ilustración 32. Cartera improductiva COAC Chibuleo 2022-2023. ....           | 70 |
| Ilustración 33. Provisiones por riesgo COAC Chibuleo 2022-2023. ....         | 72 |
| Ilustración 34. Cartera neta COAC Chibuleo 2022-2023.....                    | 73 |
| Ilustración 35. Morosidad COAC Chibuleo 2022-2023.....                       | 75 |
| Ilustración 36. Cobertura cartera problemática COAC Chibuleo 2022-2023. .... | 76 |
| Ilustración 37. Liquidez COAC Chibuleo 2022-2023. ....                       | 77 |
| Ilustración 38. Solvencia COAC Chibuleo 2022-2023.....                       | 79 |

## INTRODUCCIÓN

Las crisis financieras de los últimos años fueron causadas por una serie de fallas en el sistema financiero, la mayor volatilidad del capital y la especulación alteraron los riesgos e incertidumbres en el sistema financiero internacional, así como vulnerabilidades externas menores. La falla en el monitoreo del sistema ha provocado varios fenómenos económicos, cuyas consecuencias aún se están mitigando. Por esta razón García (2010) menciona que, las finanzas internacionales y el riesgo en los últimos años ha cobrado real importancia fortalecer a la alta dirección en la gestión de riesgos, con lo cual, las organizaciones enfrentan diversos tipos de riesgos, ya sean propios del negocio en que se desenvuelven, financieros y operacionales, o ajenos a su operación, sociales, ambientales y éticos, los cuales, son cada día más globales y complejos producto del entorno dinámico en que se encuentran insertas.

Sin embargo, si bien la falta de disposiciones formales le permite al sector financiero desarrollar sus propios modelos de evaluación de riesgos y fortalecer la supervisión y el control orientados al riesgo, es importante que el sector bancario y cooperativo priorice la identificación de sus riesgos y desarrolle estrategias que permitan la evaluación, el seguimiento oportuno y mitigación, teniendo en cuenta factores tanto internos como externos, con el fin no solo de cumplir con la normativa, sino también de mantener el equilibrio de su negocio y proteger su reputación y credibilidad.

Así mismo, según el BCE (2000) la gestión de riesgos en el Ecuador toma importancia después del colapso financiero de 1999 que sufrió, esto fue ocasionado principalmente por la falta de políticas en gestión de riesgos en las instituciones financieras, a raíz de esta crisis, donde se incorporó un nuevo esquema de regulación a las entidades bajo el control de los organismos reguladores, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria tras su aparición en el año 2012, como organismo, el objeto de su supervisión y control es procurar el desarrollo, la estabilidad, el rigor y el buen funcionamiento de la economía de masas y solidaria, con el auxilio de procesos técnicos, transparentes y confiables, a fin de asegurar el buen ser de sus miembros y de la sociedad en su conjunto, el objetivo principal es

proteger los fondos de sus socios y el deber de gestionar adecuadamente el riesgo en términos de gobernanza, que incluye riesgos de mercado, crédito, liquidez, operativos y legales (SEPS, 2015). Por lo que las instituciones se rigen a la normativa diferentes resoluciones emitidas por los entes de control y regulación. Acogiendo la resolución para para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales estable en la Administración Integral de Riesgos debe ser parte de la estrategia de las entidades y del proceso de toma de decisiones y como objetivo tiene a establecer disposiciones sobre la Administración Integral de Riesgos que las entidades deberán implementar para identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgos a los cuales se encuentran expuestas (JRMF, 2015).

Así mismo ayuda al cumplimiento del objetivo que define los aspectos mínimos a considerar para la gestión de riesgo de crédito basando en algunos lineamientos como límites de exposición al riesgo, criterios de riesgo, criterios de definición de mercado, determinación de tasas y perfiles de riesgo (JRMF, 2015).

En cuanto, la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo Ltda., al pertenecer al sistema de economía popular y solidaria, y ser parte de segmento 1, está enfocado a la intermediación financiera, está expuesto a diferentes riesgos financieros, como es el riesgo de crédito. Lo cual, las principales causas del riesgo de crédito es la falta de definición del proceso del ciclo crediticio, el cual no se aborda adecuadamente en cada etapa del otorgamiento del crédito, pero las cooperativas deben buscar mejoras donde se puedan identificar y mitigar los riesgos.

Por lo que, la gestión de riesgo de crédito se considera un brazo muy importante en el giro del negocio de la intermediación financiera, en lo cual se hace que tome a consideración toda las normas y resoluciones por los entes de control, que tiende a dar lineamientos para la implementación y cumplimiento de las políticas y normas que todas las instituciones financieras deben cumplirlas. Todas estas normas o políticas que están enmarcadas en la gestión de riesgo de crédito están enfocada a la creación de metodologías, manuales, con el objetivo de reducir y convivir con el riesgo, contribuyéndose así, a la ayuda de toma de decisiones a la parte

administrativa y mantenga indicadores adecuada. Es por esto, que el problema se centra en:

¿Qué factores influyen en la administración de riesgos de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.?

### **Idea científica para defender**

La implementación de un esquema de gestión de administración de riesgo de crédito contribuye a la toma de decisiones de la parte administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

### **Objetivo general**

- Desarrollar un esquema de administración de riesgos de crédito para la toma de decisiones proactivas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

### **Objetivos específicos**

1. Referenciar los fundamentos teóricos y técnicos sobre la Administración de Riesgo de Crédito para la ampliación de los conocimientos del tema de investigación.
2. Diagnosticar los procesos o sistemas de administración de riesgos para identificar los riesgos del proceso crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.
3. Evaluar los componentes de un esquema conceptual para la mitigación y cuantificación en la administración de riesgo de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

En la investigación, también es importante enfatizar que los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos son métodos que permiten la recopilación de información, los métodos cuantitativos son métodos que generan datos

numéricos, brindan información confiable, los métodos cualitativos, en cambio, proporcionan resultados informativos o descriptivos, aportan profundidad de datos o información destinada a la investigación, reflexión profunda sobre los resultados obtenidos a partir de las observaciones. (Fonseca, Marcelo, 2015).

En el estudio también es importante resaltar que los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos son técnicas que permiten recolectar información, que los métodos cuantitativos toman en cuenta que las ideas científicas defendidas tienen un carácter cualitativo, es decir, se utiliza información. investigación que formula hipótesis sobre lo que podría suceder y que las ideas defendidas son predicciones científicas que indican positivamente las cualidades, características y perspectivas del investigador en la resolución de problemas.

Los estudios de riesgos presentan muchos problemas cuando se hace referencia a su cuantificación debido a que deben responder a la normativa de sus entidades reguladoras nacionales e internacionales, al hablar de riesgo se hace referencia a la posibilidad de pérdida que afecta a un activo entonces la importancia de la cuantificación del riesgo se debe a que mejora el proceso de toma de decisiones y le da un valor monetario de cómo afecta esto a la entidad financiera, para efectos de lograr una eficiente administración del riesgo; las instituciones deben adoptar marcos de referencia para el manejo de riesgos, y diseñar estrategias con el fin de evitar el incumplimiento de los compromisos contractuales o los sobrecostos para su cumplimiento.

Se concluye que, al no tener un lineamiento de administración de un sistema de gestión de riesgos de crédito en la institución que pertenece al segmento 1, tiene la probabilidad de no mantener un control adecuado en parte de la cartera de créditos, así también al no tener un clasificado el tipo de nivel de riesgo hace que la institución se exponga a riesgos inherentes que se da por factores exógenos y endógenos.

A sí mismo, el análisis de los procesos cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., contribuirá a determinar los riesgos a los que está expuesta, y contribuirá a

que se ejecute un sistema de manejo en los procesos de riesgo crediticio, aplicado al proceso de crédito, según la realidad institucional y los requerimientos del organismo de control, además que, se evidenciará los resultados obtenidos con su aplicación.

La necesidad de desarrollar un sistema de administración de riesgo crediticio en la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo Ltda., surge debido a que la institución se encuentra en proceso de expansión a nivel nacional, en donde la administración del riesgo es fundamental para afrontar nuevas oportunidades. El desarrollo de un sistema del riesgo será interactivo, ordenado y su ejecución permitirá mitigar o disminuir el nivel de riesgos que mantiene la institución.

Con el desarrollo de la investigación se pretende contribuir a un mejor proceso de administración de riesgo de crédito, a través de la aplicación de metodologías, manuales que aporten tanto al cumplimiento de normas emitidas por el órgano de control que permita una correcta toma de decisiones que aporten al desarrollo y crecimiento institucional.

- a) Identificar: Se define identificar los riesgos potenciales que puedan influir negativamente en un proceso o proyecto específico.
- b) Analizar: Determinar las probabilidades de que ocurra y sus consecuencias, con el objetivo es comprender mejor cada instancia específica del riesgo y como podría influir en los proyecto y objetivos.
- c) Evaluar: Determinar las consecuencias o posibles impactos que tiene el riesgo, con lo cual las instituciones puedan decir si acepta tomar el riesgo según su apetito al riesgo.
- d) Medir: Desarrollar planes para mitigar el riesgo utilizando controles específicos, deben incluir procesos de mitigación de riesgos, tácticas de prevención de riesgos y planes de contingencia en caso de que el riesgo llegue en buen término.
- e) Seguimiento y reportar: Establecer planes de monitoreo del riesgo y del funcionamiento en la eficacia y eficiencia de los controles, reportes que muestren claramente los riesgos, el control y que ayuden a tomar dediciones

para cuidar la rentabilidad.

La investigación se combina una serie de técnicas y herramientas que facilitan la obtención de datos para el análisis del objeto de estudio, estos son: entrevistas, cuestionarios y encuestas de la empresa seleccionada.

La primera parte comprende la introducción de la administración de la gestión de riesgo de créditos. A su vez, se plantea: el problema, la idea a defender, el objetivo general y los objetivos específicos que se pretende lograr en la investigación. Asimismo, se especifica los métodos, técnicas y herramientas empleados para corroborar los principales resultados de la presente investigación.

En la primera parte se aborda la justificación del tema de investigación, así como, el origen, evolución y el diseño del esquema de la gestión de la administración de riesgo de crédito y sus variables que influyen.

La segunda parte comprende en el estudio de todos los modelos que cuentan la cooperativa para la gestión de administración de riesgos, que sirve la para la mitigación del riesgo así mismo analizar nuevas metodologías que están plasmados en diferentes documentos de investigación, con el fin de implementar a la institución como herramienta de gestión.

La tercera parte comprende en evaluar los componentes de un esquema conceptual para la mitigación y cuantificación en la administración de riesgo de crédito, que mantenga lineamientos basados en teorías y práctica que lo vienen implementando para que influya en la toma de decisión y en la mitigación y cuantificación de la administración de riesgo de crédito.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. La administración de riesgo**

Según Lemus (1999) se puede afirmar que la administración de riesgos es una nueva tecnología. Una mayor participación en los mercados internacionales trae implícitas muchas ventajas como obtener mayores rendimientos, costos más bajos en los préstamos, liquidez excelente.

Para Uquillas & Gonzalez (2017) la administración de riesgo es fundamental que las instituciones financieras establezcan esquemas eficientes y efectivos de gestión y control de los riesgos a los que se encuentran expuestas. En este sentido, es primordial identificar, medir, controlar y monitorear estos riesgos, con el fin de definir el perfil de riesgo y la exposición que los participantes están dispuestos a asumir para garantizar el cuidado de los fondos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

Se concluye que la administración riesgos viene a ser un factor importante para todas las actividades tomando a consideración los tipos y niveles de riesgos que acarrear los mismos, se puede decir que el nivel de riesgo a asumir es la contraparte de la rentabilidad, mientras más asumo el riesgo más genero rentabilidad.

En este sentido, Diego & Mariela (2008) indica que el principal objetivo de la administración del riesgo es el de garantizar que el riesgo asumido por la institución financiera sea cubierto por un cierto capital capaz de absorber las máximas perdidas que puede incurrir la institución financiera, garantizando que siga en el negocio bancario.

Se trata de un proceso que implica la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos asociados a una actividad, proyecto o inversión. El objetivo principal de la administración de riesgos es minimizar el impacto negativo de los riesgos y maximizar el impacto positivo de las oportunidades.

La administración de riesgos se lleva a cabo en diferentes niveles. A nivel estratégico, se identifican los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos a largo plazo de la empresa. A nivel operativo, se evalúan los riesgos asociados a las actividades cotidianas de la empresa. A nivel financiero, se evalúan los riesgos asociados a las inversiones y el manejo de los recursos financieros.

El proceso de administración de riesgos consta de varios pasos. En primer lugar, se identifican los riesgos potenciales. Esto implica analizar el entorno en el que se desenvuelve la organización, así como los posibles riesgos asociados a sus operaciones, productos y servicios. Una vez identificados los riesgos, se procede a evaluar su impacto potencial y la probabilidad de que ocurran. Con esta información, se establecen medidas de mitigación y se elabora un plan de acción para enfrentar los riesgos.

Entre las medidas de mitigación que se pueden implementar se encuentran la diversificación de las inversiones, la implementación de políticas y procedimientos internos de control, la adquisición de seguros, la evaluación continua de los riesgos y la adaptación a los cambios del entorno.

La administración de riesgos es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en un entorno cada vez más complejo y cambiante. Permite a las organizaciones anticipar y responder a los riesgos, minimizar los impactos negativos y maximizar las oportunidades. Es importante contar con expertos en análisis y administración de riesgos que puedan guiar a la empresa en este proceso y garantizar la protección de sus activos y la continuidad de sus operaciones.

### **Clasificación del riesgo**

Se divide en dos tipos; el riesgo inherente es propio riesgo de las actividades de la empresa, no pueden ser anulados; es decir, no son cubrir los riesgos asociados a Fabricación y venta de productos o servicios y la capacidad de la gestión de estos riesgos determina su solvencia o riesgo de crédito. El riesgo Exógeno, para tipo de

riesgo son los que no se pueden ser controlados por la empresa. como riesgo de fluctuaciones del tipo de cambio, Tipos de interés y precios de las materias primas.

### **Gestión de riesgos financieros**

Desde este punto de vista de Soler, y otros (1999), la gestión de riesgos es parte fundamental de la estrategia y del proceso de toma de decisiones en la empresa y por tanto, ha de contribuir a la creación de valor en todos los niveles, especialmente para el accionista, pero también para aquellos a los que se destinan los bienes o servicios (clientes), para otros tenedores de derechos sobre la compañía (prestamistas y otros acreedores, dirección y empleados en general, Estado, etc.), y para otras entidades que sirven a los grupos anteriores o a la sociedad en general contribuyendo a la eficiencia del sistema económico (analistas financieros, inversores potenciales, organismos reguladores y gubernamentales, agencias de calificación crediticia, etc.).

Se determina que la gestión de riesgos viene hacer un pilar muy importante para el sostenimiento de una empresa en no dejar desapercibido los riesgos que acarrear las actividades o servicios que prestan las instituciones, seguido de eso la etapa o el siguiente paso como es el control es muy importante debido a que si realizo la gestión y no controlo no ayudara a la mitigación y a tomar decisiones oportunas en los accionar de las actividades.

La Gestión de Riesgos Financieros se ocupa de identificar, medir y controlar los riesgos financieros a los que se enfrentan las empresas. Estos riesgos pueden ser de diversos tipos, incluyendo riesgos de mercado, riesgos crediticios, riesgos de liquidez, riesgos operativos y riesgos legales, entre otros.

La gestión de riesgos financieros es importante porque los riesgos financieros pueden tener un impacto significativo en las empresas. Si no se gestionan adecuadamente, pueden provocar pérdidas financieras, reducción de la rentabilidad, incumplimiento de las obligaciones financieras, y hasta la quiebra de la empresa.

Los riesgos de mercado incluyen la volatilidad de los precios de los activos financieros, como acciones, bonos, materias primas y divisas. Los riesgos crediticios se refieren al riesgo de que los prestatarios no cumplan con sus obligaciones de pago. Los riesgos de liquidez se refieren al riesgo de que una empresa no pueda cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo. Los riesgos operativos incluyen el riesgo de pérdidas debido a errores, fraudes o desastres naturales. Los riesgos legales se refieren al riesgo de litigios y sanciones regulatorias.

La gestión de riesgos financieros implica el desarrollo de políticas y procedimientos para gestionar los riesgos financieros. Esto puede incluir la identificación de los riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa, la medición de los riesgos financieros, el establecimiento de límites de exposición al riesgo y la implementación de estrategias para reducir el riesgo. Las estrategias para reducir el riesgo pueden incluir la diversificación de los activos, la cobertura de los riesgos mediante el uso de instrumentos financieros como los contratos de futuros y opciones, y la implementación de medidas de control interno para reducir el riesgo operativo.

En resumen, la gestión de riesgos financieros es esencial para cualquier organización que busque protegerse de los riesgos financieros y maximizar su rentabilidad a largo plazo, esta puede ser una tarea compleja, pero es importante para garantizar la estabilidad financiera y el éxito a largo plazo de una empresa.

### **Gestión y control del riesgo de crédito**

Para Soler, y otros (1999) se puede definir el riesgo de crédito como la posibilidad de sufrir pérdidas si los clientes y contrapartidas, con las que la entidad tiene contratadas operaciones, incumplen los compromisos contractuales que han adquirido, por falta de solvencia.

Según Banegas (2018) la gestión de crédito debe ser un proceso bien estructurado, consistente y continuo desarrollado en todos los niveles de la organización para

poder identificar, evaluar, medir, monitorear y controlar y así reportar todas las posibles amenazas que puedan afectar al cumplimiento de las metas y objetivos planteados y aprovechar las oportunidades para el proceso de la mejora continua.

Así mismo la gestión del riesgo de crédito tiene como objetivo básico preservar la solidez financiera y patrimonial de una entidad financiera de forma, acorde con sus decisiones estratégicas en cuanto a metas de crecimiento y rentabilidad. En el caso de riesgo de crédito, abarca a la totalidad del ciclo del crédito. se concluye que será efectivo cuando se sigan el debido proceso, es decir se siga los pasos o acciones que identifique, se mida, se controle y se haga un monitoreo continuo de los diversos tipos de riesgo a los que están expuestas las entidades financieras en el diario vivir.

De manera general, la gestión y control del riesgo de crédito es un tema fundamental en el ámbito financiero, permite a las instituciones financieras como a las cooperativas de ahorro y crédito evaluar y mitigar el riesgo asociado a la concesión de préstamos y créditos a sus clientes.

El riesgo de crédito se refiere a la posibilidad de que el prestatario incumpla con sus obligaciones de pago, lo que puede provocar pérdidas financieras para el prestamista. Por lo tanto, es importante que las instituciones financieras implementen medidas para reducir el riesgo de crédito, como el análisis exhaustivo de la solvencia del prestatario, la diversificación de la cartera de préstamos y la utilización de instrumentos financieros de cobertura.

La gestión del riesgo de crédito implica el seguimiento constante de la cartera de préstamos para identificar posibles riesgos y tomar medidas preventivas. Por ejemplo, si una empresa prestataria muestra signos de dificultades financieras, la institución financiera puede tomar medidas para reducir su exposición al riesgo de crédito, como limitar el monto de nuevos préstamos o renegociar las condiciones de los préstamos existentes.

Otro aspecto importante de la gestión del riesgo de crédito es el monitoreo constante del entorno económico y financiero, los cambios en las condiciones del mercado pueden tener un impacto significativo en el riesgo de crédito de la institución financiera. Además, la gestión del riesgo de crédito también implica la evaluación constante de la calidad de la cartera de préstamos, la identificación de posibles tendencias y la implementación de medidas para reducir el riesgo de incumplimiento.

En resumen, la gestión y control del riesgo de crédito es una tarea crítica para las instituciones financieras, les permite evaluar y mitigar el riesgo asociado a la concesión de préstamos y créditos. La implementación de medidas adecuadas de gestión del riesgo de crédito es esencial para garantizar la estabilidad financiera y proteger a los prestamistas de posibles pérdidas financieras.

### **Importancia de la gestión de riesgo de crédito**

Según Fernando & Melo (2011) la importancia del riesgo de crédito, debido a que gran parte de la solvencia de las instituciones del sistema financiero depende del pago de los préstamos otorgados a los distintos integrantes de la economía nacional.

La gestión de riesgo de crédito es fundamental para el éxito de una institución financiera y tiene una importancia crítica en la gestión de riesgos de una institución financiera, las razones más primordiales se presentan las siguientes:

**Reducción de pérdidas:** Ayuda a reducir las pérdidas bancarias al garantizar que los préstamos se otorguen a personas y empresas que puedan pagarlos. Al reducir la posibilidad de impago del préstamo, también se reduce el riesgo de pérdidas financieras.

**Fortalecimiento de la posición financiera:** Fortalece la posición financiera del banco al reducir la exposición al riesgo de crédito. Los bancos con sólidas

capacidades de gestión del riesgo crediticio están en mejores condiciones para resistir los ciclos económicos adversos.

**Mejora de la rentabilidad:** La gestión adecuada del riesgo de crédito puede ayudar a mejorar la rentabilidad del banco al reducir los costos de provisión y las tasas de incumplimiento. Además, la gestión eficaz del riesgo de crédito permite a los bancos prestar de manera más eficiente y, por lo tanto, aumentar la rentabilidad.

**Cumplimiento normativo:** La gestión de riesgo de crédito es esencial para el cumplimiento normativo de los bancos. Los reguladores exigen a los bancos que adopten medidas para asegurarse de que estén gestionando adecuadamente el riesgo de crédito y cumpliendo con las normas y reglamentarias.

## **1.2. Administración integral de riesgos**

Según la resolución emitida por los entes de control la administración de riesgo de crédito de hacer referencia en la Resolución N. 128- 2015 F. Considera esta resolución cuyo objetivo es establecer disposiciones sobre la Administración Integral de Riesgos que las entidades deberán implementar para identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgos a los cuales se encuentran expuestas (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2015).

Además, la resolución da lineamientos y procesos que debe seguir para dar una buena gestión de riesgos, también debe ser la parte estratégica de la entidad en donde ayude a tomar decisiones, es decir que trabaje de la mano con las partes administrativas, por lo que el área es administrativa y mas no un área operativa.

### **Gestión de riesgos**

La gestión de riesgo de crédito bajo la óptica de Castañeda (2018) es el proceso de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas y acciones permanentes para el conocimiento del riesgo y promoción de una mayor conciencia

de este, impedir o evitar que se genere, reducirlo o controlarlo cuando ya existe y para prepararse y manejar las situaciones de [materialización del riesgo], así como para la posterior recuperación.

### **Estructura de la administración de riesgos**

Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y 2, deberán contar con una unidad de riesgos mientras que los del segmento 3 en adelante contarán Administrador de Riesgos.

Según el Libro I: Sistema Monetario y financiero de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2021) la administración de Riesgos es el proceso mediante el cual las entidades identifican, miden, priorizan, controlan, mitigan, monitorean y comunican los riesgos a los cuales se encuentran expuestas.

Se puede decir que el objetivo de la gestión de riesgos financieros es minimizar la exposición de la organización a estos riesgos, protegiendo así los activos financieros y aumentando la rentabilidad. Esto se logra implementando políticas, procedimientos y estrategias que permitan a la organización identificar y evaluar los riesgos y establecer controles y límites.

### **Gestión de riesgo de crédito**

Según la resolución No. 129-2015-F de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015) se basa en normas para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito teniendo como objetivo en definir los aspectos mínimos a considerar para la gestión del riesgo de crédito como:

- a) Límites de exposición al riesgo de crédito de la entidad, en los distintos tipos de 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, considera 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 socioeconómicos, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2; y,
- d) Perfiles de riesgo: características de los socios con los cuales se va a operar, como edad, actividad económica, género, entre otros, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2.

Estas son algunas de los requerimientos importantes que se requiere cumplir para que buena gestión de riesgo de crédito.

## **Garantías**

Según la resolución No. 129-2015-F de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015) todas las operaciones de crédito deberán estar garantizadas. Las entidades deberán definir en sus políticas y manuales los criterios necesarios para la exigencia, aceptación, constitución y avalúo de garantías, el porcentaje de créditos con garantía y cobertura mínima que podrán ser otorgados con aprobación del Consejo de Administración. Los créditos para adquisición o construcción de vivienda e inmobiliarios se deberán respaldar con garantía hipotecaria.

En palabras de Fernández (2014) las garantías a primera demanda son compromisos irrevocables, independientes de los contratos subyacentes; son emitidas por un banco garante a partir de las instrucciones del ordenante y que suponen el pago de una cantidad establecida en la propia garantía al beneficiario de esta una vez que aquélla se reclama.

Se puede decir que una garantía bancaria es un instrumento financiero emitido por un banco a un cliente para asegurar el cumplimiento de las obligaciones financieras del cliente con terceros. En otras palabras, una garantía bancaria es la promesa de un banco de pagar a un beneficiario una suma de dinero en caso de incumplimiento del cliente.

## **Límites de crédito**

En el Art 40 de libro de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2021) manifiesta que los Límites segmento 1 y mutualistas: Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica por una suma de los saldos vigentes que exceda, en conjunto el diez por ciento (10%) del patrimonio técnico de la entidad. Este límite se elevará hasta el 20% si lo que excede del 10% está caucionado con garantías de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas.

Según García & Salazar (2005) la función principal de los límites de crédito es limitar los créditos es restringir las pérdidas en caso de incumplimiento. En cualquier decisión de crédito debe existir un proceso de autorización, en el cual se debe establecer el monto máximo de riesgo que se está dispuesto a asumir tanto con un cliente actual como futuro, los objetivos que se quiere alcanzar son evitar que la pérdida en un sólo crédito ponga en peligro a la institución, diversificar los compromisos de otorgamiento de créditos en varias dimensiones (por cliente, por sector económico, por región o zona geográfica) y evitar otorgar crédito a cualquier persona o grupo por un monto tal que exceda su capacidad de endeudamiento.

## **Cartera de crédito**

En palabras de Largo (2015) en la cartera de crédito es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas. Dentro de la contabilidad bancaria la cartera de créditos es una cuenta que se utiliza para registrar aquellos productos capitalizados en la concesión de préstamos y en deudores.

Por esta razón, los bancos centrales, las cooperativas de ahorro y crédito deben adoptar medidas adecuadas de riesgo de crédito como indicadores de alerta

temprana y apoyar la toma de decisiones oportunas para mitigar el riesgo de crisis bancaria y sus posibles costos. En este sentido, se adoptan diversas medidas de riesgo de crédito, siendo los indicadores más habituales los costes de provisiones, la morosidad y los fallidos.

### **Gastos provisiones**

Dentro de la Resolución N. 130-2015-F de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015) habla acerca de las Normas Para La Constitución de Provisiones de Activos de Riesgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito que tiene como objeto definir los parámetros que deberán considerar las cooperativas de ahorro y crédito, para la constitución de provisiones de acuerdo con el segmento al que pertenecen.

Dentro de las provisiones existe dos tipos de provisiones de cartera de crédito:

**Provisiones Específicas:** se constituyen como la estimación de pérdidas sobre las obligaciones de los sujetos de crédito, en función de las categorías de riesgo.

Las entidades deberán constituir provisión específica sobre el saldo de la operación neta de crédito, de acuerdo con las Normas para la Gestión de Riesgos de Crédito para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**Provisiones genéricas.** - En el caso de que la Superintendencia evidenciara deficiencias en la disposición y aplicación de políticas y procedimientos o incumplimiento en el manejo de la información de expedientes o inconsistencias en el registro de la información, dispondrá la constitución de provisiones genéricas adicionales de hasta el 3% sobre el saldo total de la cartera de uno o más tipos de crédito. Las entidades mantendrán la provisión genérica hasta que la SEPS determine que se han superado las causales que las originaron.

Las provisiones en el sistema financiero son fondos que se apartan de las utilidades de los bancos y otras instituciones financieras para cubrir pérdidas futuras en sus préstamos o carteras de inversión. Estas regulaciones son una importante

herramienta de gestión del riesgo crediticio y del riesgo financiero diseñada para ayudar a las instituciones financieras a gestionar las posibles pérdidas en sus operaciones.

### **Castigo de cartera**

Según Jaramillo (2012) el castigo de cartera, también conocido como "provisión para cartera vencida", es una práctica contable que consiste en reservar una porción de los ingresos para cubrir las posibles pérdidas que puedan derivarse de los préstamos o créditos que una institución financiera haya otorgado y que no sean pagados por los deudores.

La cartera vencida se refiere a los préstamos o créditos que no han sido pagados en su totalidad y que han pasado el tiempo estipulado para su pago. La provisión para cartera vencida se utiliza para cubrir el riesgo crediticio, es decir, la posibilidad de que los deudores no cumplan con sus obligaciones de pago.

El castigo de cartera es importante para las instituciones financieras, les permite asegurarse de que siempre tendrán fondos disponibles para cubrir las posibles pérdidas por impago de los deudores. De esta manera, pueden mantener su solvencia financiera y continuar otorgando créditos a sus clientes.

El monto de la provisión para cartera vencida se determina a partir de un análisis de la cartera de préstamos y de la evaluación del riesgo crediticio de cada uno de los deudores. Las instituciones financieras deben seguir ciertas normativas y regulaciones establecidas por los organismos gubernamentales para garantizar una adecuada gestión de la cartera vencida y una adecuada provisión para cubrir las posibles pérdidas.

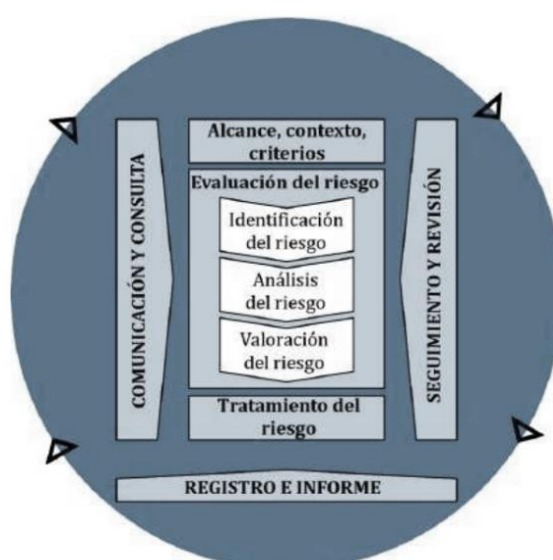
En resumen, el castigo de cartera es una práctica contable importante para las instituciones financieras que les permite cubrir el riesgo crediticio y mantener su solvencia financiera. La provisión para cartera vencida se determina a partir de un

análisis de la cartera de préstamos y de la evaluación del riesgo crediticio de cada deudor, y está sujeta a regulaciones y normativas gubernamentales.

### 1.3. Proceso de gestión de riesgo de crédito

Según la ISO 3100 es el proceso de la gestión del riesgo implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo, como se puede apreciar en el siguiente gráfico (Risk, 2018).

Ilustración 1: Proceso de riesgo de crédito



Fuente: (ISO 3001, 2018)

El proceso de la gestión del riesgo debería ser una parte integral de la gestión y de la toma de decisiones y se debería integrar en la estructura, las operaciones y los procesos de la organización. Puede aplicarse a nivel estratégico, operacional, de programa o de proyecto.

Basados en el trabajo de Silva (2018) presenta un procedimiento general para diagnosticar los procesos o sistemas de administración de riesgos y para identificar los riesgos del proceso crediticio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

**Paso 1: Definir el alcance del diagnóstico**

Establecer los objetivos y el alcance del diagnóstico. Determinar si el diagnóstico se enfocará en un proceso crediticio específico o en el sistema de administración de riesgos en su conjunto.

**Paso 2: Recopilar información**

Obtener y revisar la documentación relevante, como políticas y procedimientos de crédito, manuales de operación, informes de riesgos anteriores y otros documentos relacionados con la administración de riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

**Paso 3: Realizar entrevistas y cuestionarios**

Entrevistar a los empleados y responsables del proceso crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito para obtener información sobre cómo se lleva a cabo el proceso crediticio y qué riesgos identifican y manejan en cada etapa del proceso.

Aplicar cuestionarios estructurados o encuestas a los empleados y responsables del proceso crediticio para obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre la identificación y manejo de riesgos en el proceso crediticio.

**Paso 4: Analizar la información recopilada**

Analizar la información recopilada en los documentos y las entrevistas/cuestionarios para identificar posibles brechas o debilidades en el proceso crediticio y en el sistema de administración de riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Identificar los riesgos específicos del proceso crediticio, como riesgos de crédito, riesgos operativos, riesgos legales y riesgos de cumplimiento, entre otros.

**Paso 5: Evaluar el nivel de riesgo**

Evaluar y clasificar el nivel de riesgo de cada riesgo identificado en el proceso crediticio, considera la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Determinar si el nivel de riesgo es alto, moderado o bajo, y priorizar los riesgos en función de su nivel de riesgo.

**Paso 6: Proponer acciones de mejora**

Proponer acciones de mejora para mitigar o eliminar los riesgos identificados en el proceso crediticio. Estas acciones pueden incluir la actualización de políticas y procedimientos, la implementación de controles adicionales, la capacitación del personal, la mejora de la tecnología de la información, entre otros.

**Paso 7: Elaborar un informe de diagnóstico**

Elaborar un informe detallado que incluya los hallazgos del diagnóstico, los riesgos identificados, el nivel de riesgo evaluado y las acciones de mejora propuestas. El informe debe presentarse a la alta dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito para su revisión y aprobación.

**Paso 8: Implementar acciones de mejora**

Implementar las acciones de mejora propuestas en el informe de diagnóstico, y dar seguimiento a su implementación para asegurarse de que se hayan ejecutado de manera efectiva.

**Paso 9: Monitorear y actualizar**

Monitorear continuamente los procesos crediticios y el sistema de administración de riesgo

#### 1.4. Metodología matriz de cosechas

Para Sánchez & Enrique (2019) los bancos centrales vienen implementando distintas herramientas de monitoreo de la estabilidad financiera. Una de ellas es el análisis de cosechas que permite evaluar los resultados de las políticas crediticias implementadas por las entidades financieras.

La metodología del Análisis de Cosechas (*vintage analysis*) es utilizada para evaluar los resultados de las políticas crediticias de las entidades financieras. Este análisis se refiere al seguimiento en el tiempo del desempeño de los créditos otorgados a un conjunto de individuos en un periodo específico, cuantificando los créditos con atrasos (Sánchez & Enrique, 2019).

Este análisis se realiza segmentando la cartera de créditos de acuerdo a la fecha de desembolso (cosecha) y observando su evolución a través del tiempo; permitiendo identificar los periodos de colocación de cartera que en su maduración han presentado resultados óptimos o deficientes teniendo en cuenta los aspectos como: la calidad de la cartera, calidad de cosecha, castigos, condiciones de otorgamiento, seguimiento y recuperación (Martínez, 2015). Dicho de otra manera, se basa en el seguimiento del desempeño de los préstamos durante su vida útil. Para realizar este análisis se requiere determinar los periodos de maduración y la segmentación de la cartera crediticia (Quispe, 2023).

Según el mismo, Quispe (2023), los periodos de maduración pueden ser mensuales, quincenales, semanales, diarios, entre otros. Por otro lado, la segmentación se puede hacer por tipos de crédito, destino del crédito, tipos de producto, zona geográfica, actividad económica, agencia u oficina, supervisor crediticio, evaluador, entre otros.

De acuerdo con un informe de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, elaborado por Ocaña (2020), indica que para su elaboración, en primer lugar se debe definir el tipo de cartera a analizar, por lo general se presentan distintos comportamientos dependiendo del segmento de crédito al que se haga referencia.

Posteriormente, se debe definir las fechas que se tomarán en cuenta para realizar cada cosecha y el tiempo en el que se revisará su evolución.

Para cada cosecha se debe calcular el Índice de calidad (IC), expresado como la relación entre la cartera riesgosa (créditos calificados como B1, B2, C1, C2, D y E) y la cartera bruta (Ocaña, 2020). El índice de calidad se calcula de la siguiente manera:

$$IC_t = \frac{\sum_i C_{t,i} (B_1) + \sum_j C_{t,j} (B_2) + \sum_k C_{t,k} (C_1) + \sum_l C_{t,l} (C_2) + \sum_m C_{t,m} (D) + \sum_n C_{t,n} (E)}{\sum_h C_{t,h}}$$

Donde:

$\sum_i C_{t,i} (B_1)$ : Suma de la cartera de crédito con calificación  $B_1$  en el tiempo  $t$ .

$\sum_j C_{t,j} (B_2)$ : Suma de la cartera de crédito con calificación  $B_2$  en el tiempo  $t$ .

$\sum_k C_{t,k} (C_1)$ : Suma de la cartera de crédito con calificación  $C_1$  en el tiempo  $t$ .

$\sum_l C_{t,l} (C_2)$ : Suma de la cartera de crédito con calificación  $C_2$  en el tiempo  $t$ .

$\sum_m C_{t,m} (D)$ : Suma de la cartera de crédito con calificación  $D$  en el tiempo  $t$ .

$\sum_n C_{t,n} (E)$ : Suma de la cartera de crédito con calificación  $E$  en el tiempo  $t$ .

$\sum_h C_{t,h}$ : Suma de la cartera bruta en el tiempo  $t$ .

Aunque para Cerpa (2023), para medir estos préstamos con atraso se realiza a través de indicadores de morosidad. Así, para la cosecha generada en el período “t”, su índice de morosidad luego de “n” periodos posteriores al otorgamiento de dichos créditos.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Clasificación metodológica**

#### **Tipo de investigación y enfoque**

Según Fonseca & García (2015) es importante tener en cuenta que el proceso metodológico puede variar según el tipo y enfoque específico de la investigación que se lleve a cabo. Por lo tanto, es fundamental seguir las pautas y directrices establecidas en la disciplina o campo de estudio correspondiente, y contar con las herramientas adecuadas para la toma de datos, así se pudo considerar el siguiente procedimiento, considerado posterior a la identificación del problema de investigación que se va a abordar. Esto implicó la definición clara del tema de investigación, el establecimiento de los objetivos de investigación que se pretenden responder.

Por otra parte, una revisión exhaustiva de la literatura científica y académica relacionada con el tema de investigación permitió identificar el estado del conocimiento actual, la identificación de las teorías y conceptos relevantes, y el establecimiento de la base teórica que sustentó la investigación respecto a la administración de riegos y el proceso crediticio.

#### **Diseño de la investigación**

En este paso fue diseñada la investigación predominantemente cuantitativa que se empleó, esto implicó seleccionar el tipo de investigación cuantitativa, como experimental, correlacional, descriptiva, etcétera y definir los procedimientos y técnicas específicas que se utilizaron para recolectar y analizar los datos del riesgo crediticio.

## **Selección de la población y muestra**

El muestreo es un paso crítico en la investigación cuantitativa, una vez determinados los criterios de selección de los participantes o elementos del estudio, se considera que la muestra es representativa al personal vinculado al riesgo administrativo, de esta manera se establecieron a 5 personas involucradas con un total de 8 etapas vinculadas directamente con la administración de riesgos crediticios.

## **Recolección de datos**

En este paso se llevó a cabo la recolección de datos de acuerdo con el diseño de investigación definido. Esto implicó utilizar las técnicas y herramientas seleccionadas previamente, como cuestionarios, escalas, pruebas, observaciones, entre otros, para recopilar la información necesaria, y poder procesar la información dentro de una matriz de vaciado de datos (matriz de administración de eventos de riesgos).

## **Análisis de datos**

Una vez que se han recolectado los datos, se realizó su análisis. Esto implicó utilizar técnicas estadísticas y herramientas de análisis de datos para procesar la información obtenida y sustentar al objetivo dos de la investigación planteadas. A pesar de que no se empleó un software estadístico especializado para el análisis de datos, si emplearon funciones como la relación de tablas dinámicas, gráficos de pastel y demás.

## **Interpretación de resultados**

Durante la interpretación de los resultados, se identificaron patrones, tendencias y relaciones significativas entre las variables analizadas. Esto implicó analizar los datos en función de la hipótesis planteada, los objetivos de la investigación y las teorías existentes.

## Conclusiones y recomendaciones

En esta etapa se elaboraron las conclusiones generales de la investigación, donde se destacaron los hallazgos más relevantes. Además, se propusieron recomendaciones para futuras investigaciones o para la toma de decisiones en el contexto de la problemática estudiada sobre la administración de riesgos.

### 2.2. Diagnóstico

Para cumplir con el objetivo 2, se diseñó una encuesta para diagnosticar los procesos o sistemas de administración de riesgos e identificar los riesgos del proceso crediticio en una cooperativa de ahorro y crédito que requirió seguir los siguientes pasos:

**Identificar el objetivo de la encuesta:** El primer paso es identificar el objetivo de la encuesta, que en este caso fue diagnosticar los procesos o sistemas de administración de riesgos e identificar los riesgos del proceso crediticio en una cooperativa de ahorro y crédito.

**Definir las variables de interés:** Una vez que se ha identificado el objetivo de la encuesta, se definieron las variables de interés, que en este caso fueron los procesos o sistemas de administración de riesgos y los riesgos del proceso crediticio.

**Diseñar las preguntas:** Se diseñaron preguntas que permitieron obtener información sobre los procesos o sistemas de administración de riesgos y los riesgos del proceso crediticio. En total se deben diseñar 15 preguntas (Ver anexo 1)

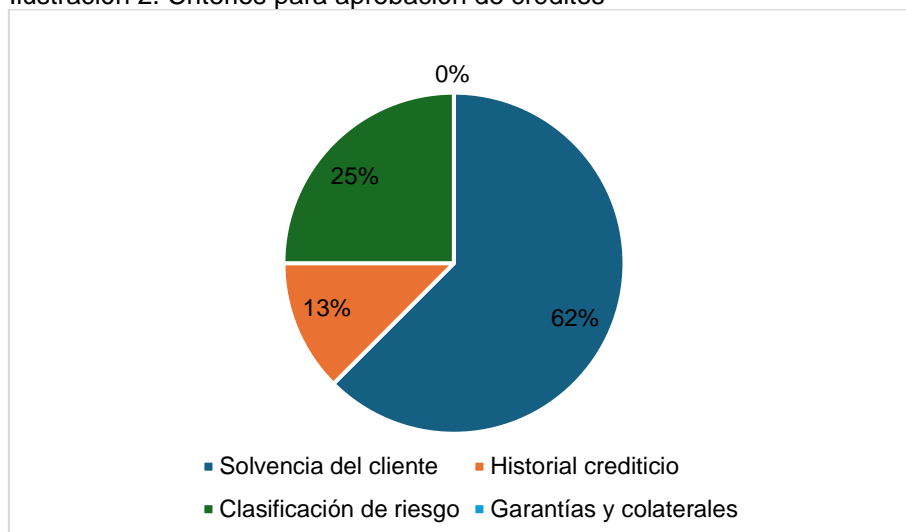
**Pregunta 1: ¿Qué criterios del sistema de gestión de riesgos son los más considerados en la toma de decisiones sobre la aprobación de créditos?**

Tabla 1. Criterios para aprobación de créditos

| Opción de Respuesta     | Frecuencia | Porcentaje    |
|-------------------------|------------|---------------|
| Solvencia del cliente   | 5          | 62,5%         |
| Historial crediticio    | 1          | 12,5%         |
| Clasificación de riesgo | 2          | 25,0%         |
| Garantías y colaterales | 0          | 0,0%          |
| <b>Total</b>            | <b>8</b>   | <b>100,00</b> |

Fuente: Encuesta aplicada.

Ilustración 2. Criterios para aprobación de créditos



Fuente: Encuesta aplicada

La interpretación de los resultados para la Pregunta 1 indica que el 62.5% de los respondientes considera la "Solvencia del cliente" como el criterio más relevante en la toma de decisiones para la aprobación de créditos, sugiriendo que el sistema de gestión de riesgos de la cooperativa se centra principalmente en la capacidad financiera del solicitante para minimizar riesgos. Este enfoque destaca la prioridad de evaluar la estabilidad económica del cliente, respaldando la hipótesis de que un sistema efectivo de gestión de riesgos contribuye significativamente a decisiones bien fundamentadas. Las otras opciones, como "Historial crediticio" (12.5%) y "Clasificación de riesgo" (25%), son consideradas menos prioritarias, mientras que "Garantías y colaterales" (0%) muestra una mínima relevancia en comparación.

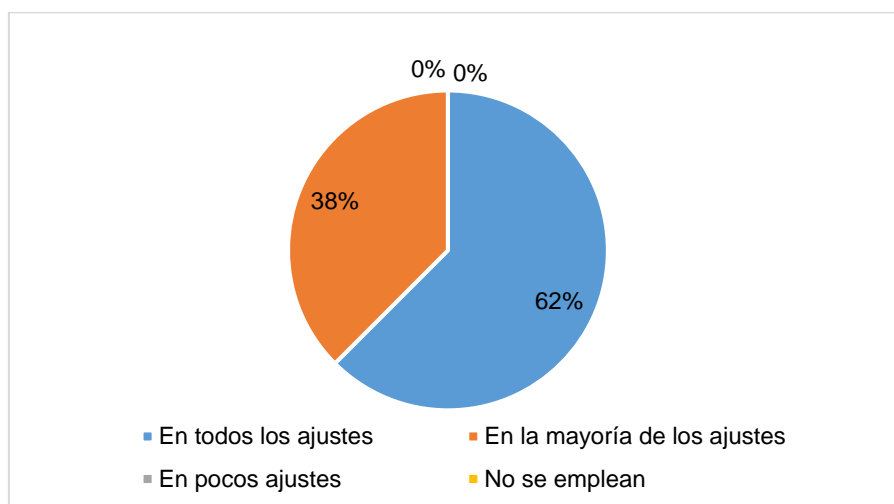
**Pregunta 2: ¿En qué medida los reportes generados por el sistema de gestión de riesgos son empleados para ajustar las políticas de crédito?**

Tabla 2. Empleo de reportes para ajustar políticas

| Opción de Respuesta          | Frecuencia | Porcentaje    |
|------------------------------|------------|---------------|
| En todos los ajustes         | 5          | 62,5%         |
| En la mayoría de los ajustes | 3          | 37,5%         |
| En pocos ajustes             | 0          | 0,0%          |
| No se emplean                | 0          | 0,0%          |
| <b>Total</b>                 | <b>8</b>   | <b>100,00</b> |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 3. Empleo de reportes para ajustar políticas



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (62.5%) indicaron que los reportes generados por el sistema de gestión de riesgos son empleados "en todos los ajustes" de políticas de crédito, mientras que el 37.5% afirmó que se utilizan "en la mayoría de los ajustes." Esto sugiere que el sistema de gestión de riesgos desempeña un papel fundamental en la formulación y ajuste continuo de las políticas de crédito de la cooperativa, reforzando la hipótesis de que el sistema de riesgos contribuye a decisiones informadas y a la estabilidad financiera. La ausencia de respuestas en las opciones "En pocos ajustes" o "No se emplean" indica que los reportes del sistema son considerados una herramienta crucial y constantemente integrada en los procesos de ajuste de políticas crediticias, mostrando una alineación consistente con la hipótesis planteada.

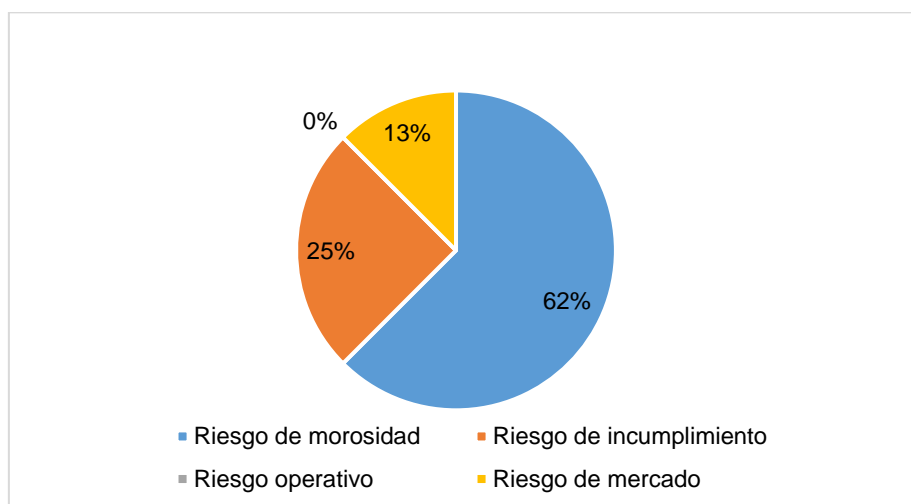
### Pregunta 3: ¿Qué tipo de riesgos considera más relevantes en la administración del crédito?

Tabla 3. Tipo de riesgos más relevantes

| Opción de Respuesta      | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Riesgo de morosidad      | 5          | 62,5%      |
| Riesgo de incumplimiento | 2          | 25,0%      |
| Riesgo operativo         | 0          | 0,0%       |
| Riesgo de mercado        | 1          | 12,5%      |
| Total                    | 8          | 100,00     |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 4. Tipo de riesgos más relevantes



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (62.5%) considera que el "Riesgo de morosidad" es el tipo de riesgo más relevante en la administración del crédito, seguido por el "Riesgo de incumplimiento" con un 25%. Esto indica que el sistema de gestión de riesgos de la cooperativa está orientado principalmente a controlar la morosidad, lo cual es crítico para mantener la estabilidad financiera y reducir pérdidas. El Riesgo operativo y el Riesgo de mercado tienen una menor relevancia (0% y 12.5%, respectivamente), lo que sugiere que estos aspectos no son prioritarios en comparación con los riesgos directos de pago de los clientes. Este enfoque en la morosidad respalda la hipótesis de que un sistema de gestión de riesgos efectivo contribuye a decisiones que minimizan los riesgos crediticios más críticos.

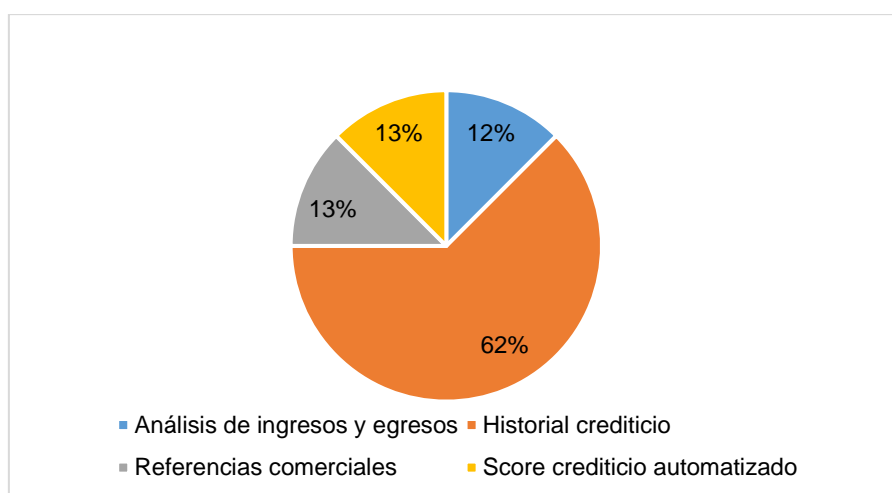
**Pregunta 4: ¿Cuál es la principal herramienta que utiliza para evaluar la solvencia de los solicitantes de crédito?**

Tabla 4. Herramienta principal para solvencia

| Opción de Respuesta            | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Análisis de ingresos y egresos | 1          | 12,5%      |
| Historial crediticio           | 5          | 62,5%      |
| Referencias comerciales        | 1          | 12,5%      |
| Score crediticio automatizado  | 1          | 12,5%      |
| Total                          | 8          | 100,00     |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 5. Herramienta principal para solvencia



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (62.5%) considera el "Historial crediticio" como la herramienta principal utilizada para evaluar la solvencia de los solicitantes de crédito. Esto sugiere que el sistema de gestión de riesgos de la cooperativa valora significativamente el historial previo de los clientes como indicador clave de su capacidad para cumplir con futuros compromisos crediticios. Las otras opciones, como "Análisis de ingresos y egresos," "Referencias comerciales," y "Score crediticio automatizado", tienen una menor importancia, cada una con un 12.5%. Esta preferencia por el historial crediticio refleja un enfoque en el pasado financiero del cliente como un factor confiable en la evaluación de riesgos, apoyando la hipótesis de que el sistema contribuye a decisiones basadas en datos de riesgo comprobados.

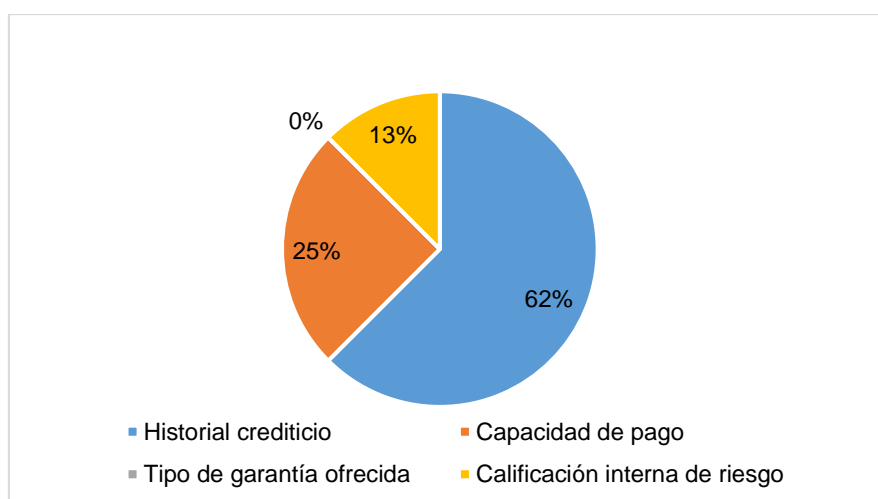
**Pregunta 5: ¿Qué elementos del sistema de gestión de riesgos son más utilizados para definir límites de crédito?**

Tabla 5. Elementos para definir límites de crédito

| Opción de Respuesta            | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Historial crediticio           | 5          | 62,5%      |
| Capacidad de pago              | 2          | 25,0%      |
| Tipo de garantía ofrecida      | 0          | 0,0%       |
| Calificación interna de riesgo | 1          | 12,5%      |
| Total                          | 8          | 100,00     |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 6. Elementos para definir límites de crédito



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (62.5%) considera el "Historial crediticio" como el elemento más utilizado para definir límites de crédito, destacando su importancia en la evaluación de la capacidad del solicitante para cumplir con sus compromisos. Esto sugiere que el sistema de gestión de riesgos prioriza el análisis del comportamiento financiero previo del cliente como base para decisiones de crédito. La "Capacidad de pago" es el segundo elemento más valorado con un 25%, mientras que "Tipo de garantía ofrecida" no fue seleccionado y "Calificación interna de riesgo" obtuvo un 12.5%. Esta inclinación hacia el historial crediticio y capacidad de pago apoya la hipótesis de que el sistema de gestión de riesgos contribuye a una toma de decisiones informada y fundamentada en datos previos de solvencia.

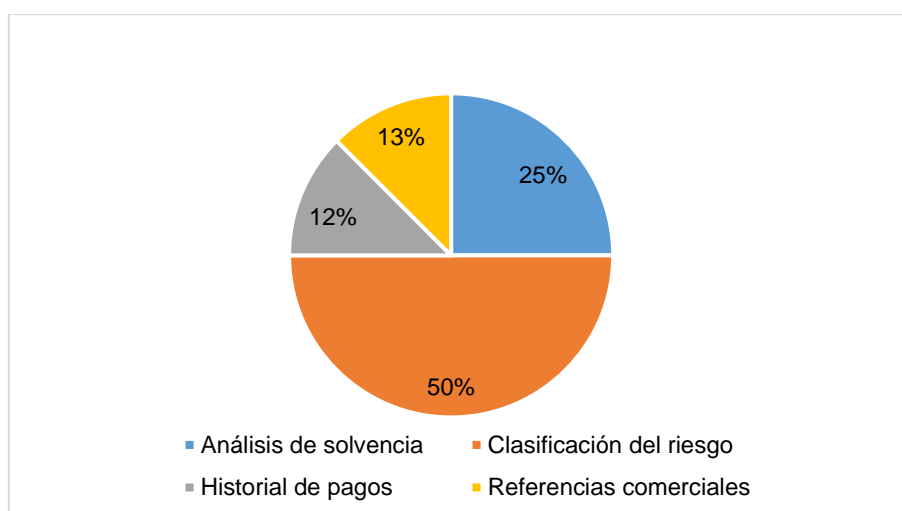
**Pregunta 6: ¿Qué información generada por el sistema de gestión de riesgos considera esencial para la evaluación de riesgos de nuevos clientes?**

Tabla 6. Información esencial para evaluación de nuevos clientes

| Opción de Respuesta      | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Análisis de solvencia    | 2          | 25,0%      |
| Clasificación del riesgo | 4          | 50,0%      |
| Historial de pagos       | 1          | 12,5%      |
| Referencias comerciales  | 1          | 12,5%      |
| Total                    | 8          | 100,00     |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 7. Información esencial para evaluación de nuevos clientes



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (50%) considera la "Clasificación del riesgo" como la información esencial generada por el sistema de gestión de riesgos para la evaluación de nuevos clientes. Esto indica que el sistema se enfoca en categorizar a los clientes según su perfil de riesgo como una medida principal para tomar decisiones de crédito informadas. El "Análisis de solvencia" es el segundo criterio más valorado, con un 25%, lo cual refuerza la importancia de evaluar la capacidad financiera del cliente junto con su nivel de riesgo. "Historial de pagos" y "Referencias comerciales" son menos prioritarios, con 12.5% cada uno. Estos resultados apoyan la hipótesis de que el sistema de riesgos proporciona información clave que contribuye a la toma de decisiones y gestión de riesgos en la cooperativa.

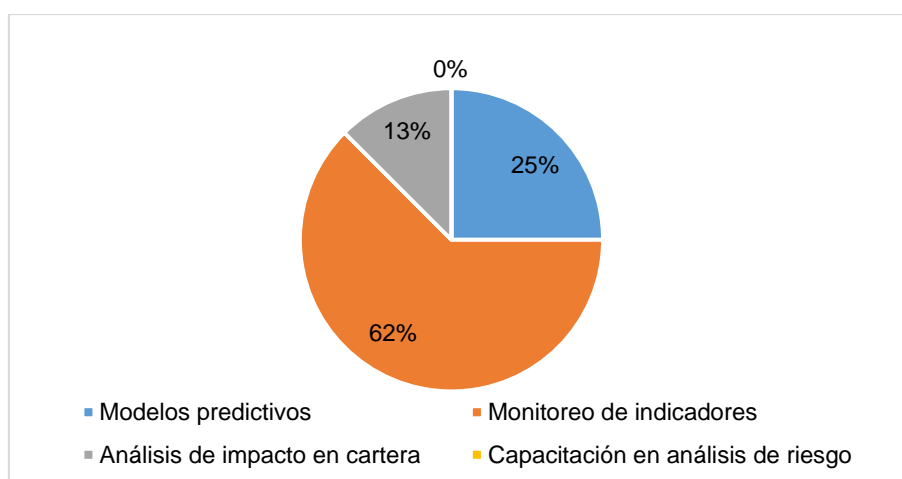
**Pregunta 7: ¿En qué áreas considera que el sistema de gestión de riesgos requiere más desarrollo para apoyar las decisiones administrativas?**

Tabla 7. Áreas de desarrollo en gestión de riesgos

| Opción de Respuesta                | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|------------|
| Modelos predictivos                | 2          | 25,0%      |
| Monitoreo de indicadores           | 5          | 62,5%      |
| Análisis de impacto en cartera     | 1          | 12,5%      |
| Capacitación en análisis de riesgo | 0          | 0,0%       |
| Total                              | 8          | 100,00     |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 8. Áreas de desarrollo en gestión de riesgos



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (62.5%) indicó que el "Monitoreo de indicadores" es el área que más requiere desarrollo en el sistema de gestión de riesgos para apoyar la toma de decisiones. Esto sugiere que, aunque el sistema de gestión de riesgos proporciona información relevante, existe una necesidad de mejorar el seguimiento continuo de los indicadores de riesgo para tomar decisiones más precisas. "Modelos predictivos" obtuvo el segundo lugar con un 25%, indicando interés en herramientas que puedan anticipar posibles problemas crediticios. "Análisis de impacto en cartera" tuvo menor relevancia con un 12.5%, y "Capacitación en análisis de riesgo" no fue seleccionada. Estos resultados apoyan la hipótesis de que mejorar la capacidad de monitoreo fortalecería la efectividad del sistema de gestión de riesgos en la cooperativa.

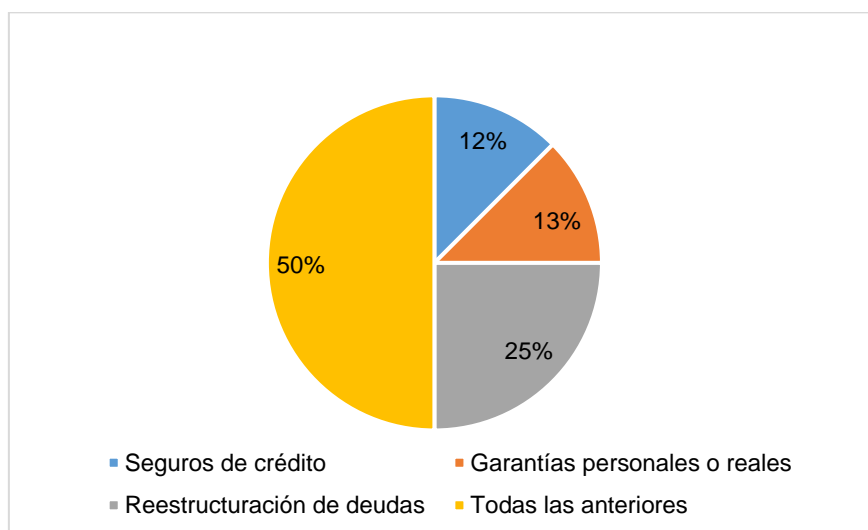
### Pregunta 8: ¿Qué mecanismos utiliza la cooperativa para mitigar el riesgo de crédito?

Tabla 8. Mecanismos para mitigar el riesgo de crédito

| Opción de Respuesta           | Frecuencia | Porcentaje    |
|-------------------------------|------------|---------------|
| Seguros de crédito            | 1          | 12,5%         |
| Garantías personales o reales | 1          | 12,5%         |
| Reestructuración de deudas    | 2          | 25,0%         |
| Todas las anteriores          | 4          | 50,0%         |
| <b>Total</b>                  | <b>8</b>   | <b>100,00</b> |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 9. Mecanismos para mitigar el riesgo de crédito



Fuente: Encuesta aplicada

La mitad de los respondientes (50%) seleccionaron "Todas las anteriores" como la respuesta, indicando que el sistema de gestión de riesgos en la cooperativa utiliza una combinación de mecanismos para mitigar el riesgo de crédito, incluyendo seguros, garantías y reestructuración de deudas. Este enfoque múltiple sugiere que la cooperativa adopta varias medidas de mitigación para mejorar la estabilidad financiera y reducir riesgos, lo cual refuerza la hipótesis de que el sistema contribuye a decisiones bien fundamentadas. "Reestructuración de deudas" fue seleccionada por el 25%, mientras que "Seguros de crédito" y "Garantías personales o reales" recibieron cada una un 12.5%, lo que indica que son menos preferidas como estrategias aisladas.

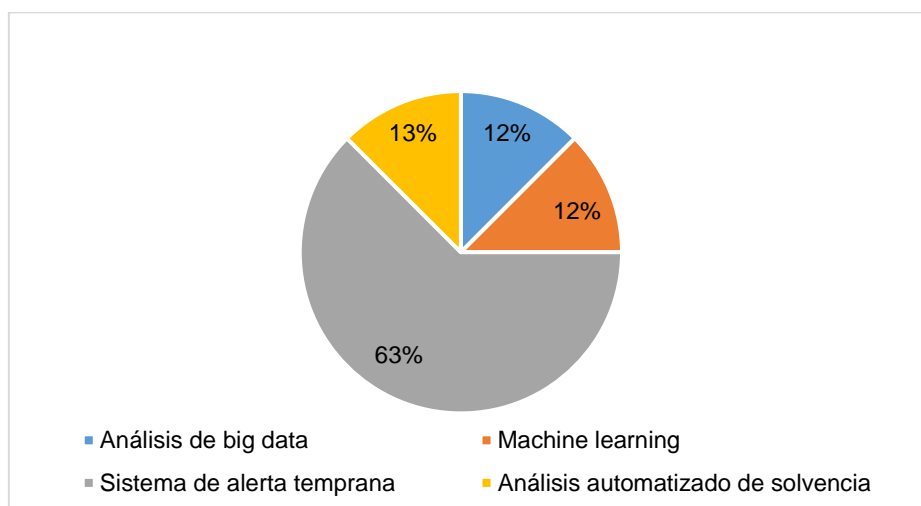
**Pregunta 9: ¿Qué tipos de herramientas adicionales se podrían incorporar al sistema para mejorar la toma de decisiones en la administración de riesgos?**

Tabla 9. Herramientas adicionales para toma de decisiones

| Opción de Respuesta                | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|------------|
| Análisis de big data               | 1          | 12,5%      |
| Machine learning                   | 1          | 12,5%      |
| Sistema de alerta temprana         | 5          | 62,5%      |
| Análisis automatizado de solvencia | 1          | 12,5%      |
| Total                              | 8          | 100,00     |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 10. Herramientas adicionales para toma de decisiones



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (62.5%) considera el "Sistema de alerta temprana" como la herramienta adicional más útil para mejorar la toma de decisiones en la administración de riesgos. Esto sugiere que existe un interés significativo en implementar sistemas que permitan detectar posibles riesgos de manera anticipada, facilitando respuestas rápidas y efectivas. Las otras opciones, "Análisis de big data," "Machine learning," y "Análisis automatizado de solvencia," fueron cada una seleccionadas por un 12.5%, indicando que, aunque relevantes, son menos prioritarias que las alertas tempranas. Estos resultados refuerzan la hipótesis de que un sistema de gestión de riesgos efectivo debería incluir mecanismos proactivos para la detección y respuesta a riesgos emergentes.

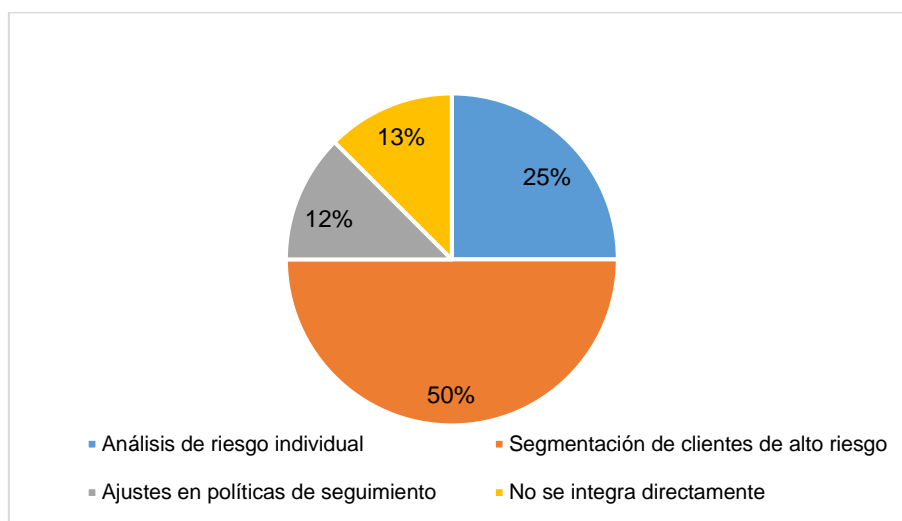
**Pregunta 10: ¿Cómo se integra el sistema de gestión de riesgos en la creación de estrategias para reducir la morosidad de la cartera?**

Tabla 10. Integración del sistema en estrategias de morosidad

|   |          |               |
|---|----------|---------------|
| Análisis de riesgo individual           | 2        | 25,0%         |
| Segmentación de clientes de alto riesgo | 4        | 50,0%         |
| Ajustes en políticas de seguimiento     | 1        | 12,5%         |
| No se integra directamente              | 1        | 12,5%         |
| Análisis de riesgo individual           | 2        | 25,0%         |
| <b>Total</b>                            | <b>8</b> | <b>100,00</b> |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 11. Integración del sistema en estrategias de morosidad



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (50%) seleccionaron "Segmentación de clientes de alto riesgo" como la forma en que el sistema de gestión de riesgos se integra en la creación de estrategias para reducir la morosidad. Esto sugiere que la cooperativa utiliza principalmente la segmentación para identificar y gestionar clientes con mayor probabilidad de incumplimiento, lo cual permite concentrar esfuerzos en estos perfiles específicos. "Análisis de riesgo individual" fue elegido por el 25%, indicando su relevancia en la identificación de riesgos en cada cliente de manera detallada. Las opciones "Ajustes en políticas de seguimiento" y "No se integra directamente" recibieron un 12.5% cada una, lo que muestra menor prioridad. Estos resultados apoyan la hipótesis de que el sistema de riesgos permite estrategias de prevención proactivas, centradas en la segmentación de riesgo, para reducir la morosidad en la cartera.

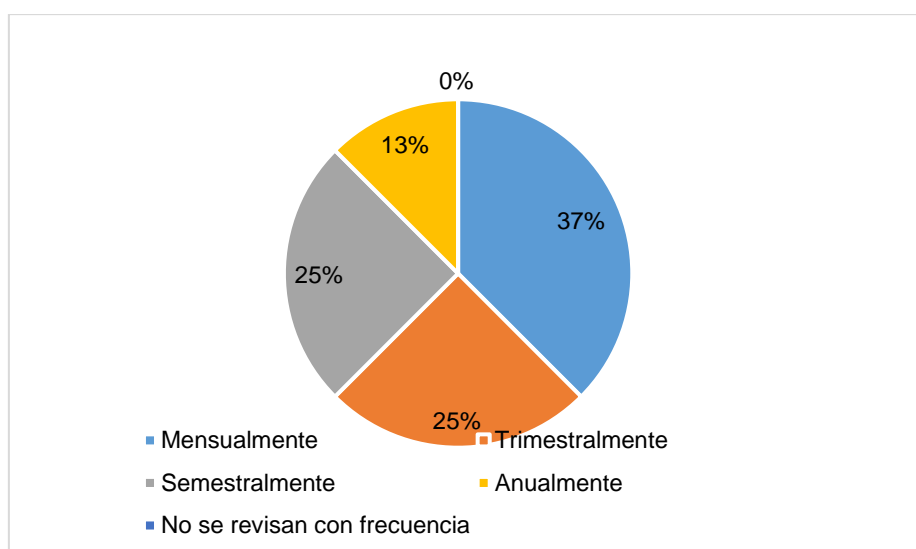
**Pregunta 11: ¿Con qué frecuencia se utilizan los análisis de riesgo para revisar los límites de crédito asignados a los clientes existentes?**

Tabla 11. Frecuencia de revisión de límites de crédito

| Opción de Respuesta          | Frecuencia | Porcentaje    |
|------------------------------|------------|---------------|
| Mensualmente                 | 3          | 37,5%         |
| Trimestralmente              | 2          | 25,0%         |
| Semestralmente               | 2          | 25,0%         |
| Anualmente                   | 1          | 12,5%         |
| No se revisan con frecuencia | 0          | 0,0%          |
| <b>Total</b>                 | <b>8</b>   | <b>100,00</b> |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 12. Frecuencia de revisión de límites de crédito



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (37.5%) indicó que los límites de crédito se revisan mensualmente en la cooperativa, lo que sugiere un enfoque regular y proactivo en la gestión de límites para asegurar que se adapten a las condiciones de riesgo actuales. Otros respondientes señalaron revisiones trimestrales y semestrales (ambos con 25%), lo que indica que, aunque menos frecuente, estas revisiones también son comunes. Solo un 12.5% indicó una revisión anual, y ningún respondiente eligió la opción de no realizar revisiones frecuentes. Estos resultados respaldan la hipótesis de que el sistema de gestión de riesgos de la cooperativa apoya decisiones frecuentes y ajustadas a las variaciones en los niveles de riesgo.

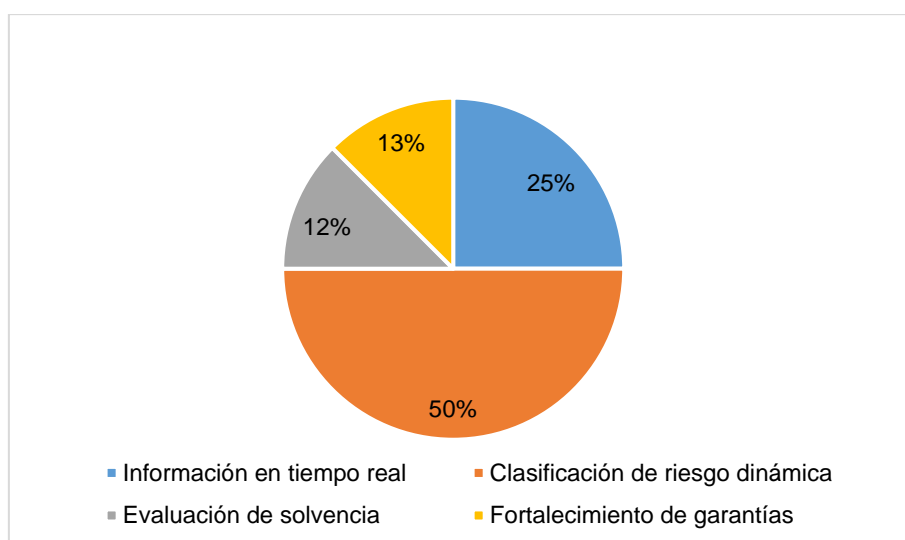
**Pregunta 12: ¿Qué criterios considera que deberían mejorarse para reforzar el sistema de gestión de riesgos y apoyar mejor la toma de decisiones?**

Tabla 12. Criterios de mejora en gestión de riesgos

| Opción de Respuesta              | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| Información en tiempo real       | 2          | 25,0%      |
| Clasificación de riesgo dinámica | 4          | 50,0%      |
| Evaluación de solvencia          | 1          | 12,5%      |
| Fortalecimiento de garantías     | 1          | 12,5%      |
| Total                            | 8          | 100,00     |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 13. Criterios de mejora en gestión de riesgos



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (50%) considera que "Clasificación de riesgo dinámica" es el criterio que más debería mejorarse para reforzar el sistema de gestión de riesgos y apoyar mejor la toma de decisiones. Esto sugiere que la cooperativa valora la capacidad de ajustar las clasificaciones de riesgo en función de cambios en las condiciones del cliente o del mercado. "Información en tiempo real" fue seleccionada por el 25%, destacando también la importancia de contar con datos actualizados para decisiones informadas. "Evaluación de solvencia" y "Fortalecimiento de garantías" recibieron cada una un 12.5%, indicando que son relevantes, pero menos prioritarias. Estos resultados apoyan la hipótesis de que un sistema de riesgos dinámico y actualizado es esencial para decisiones sólidas en la cooperativa.

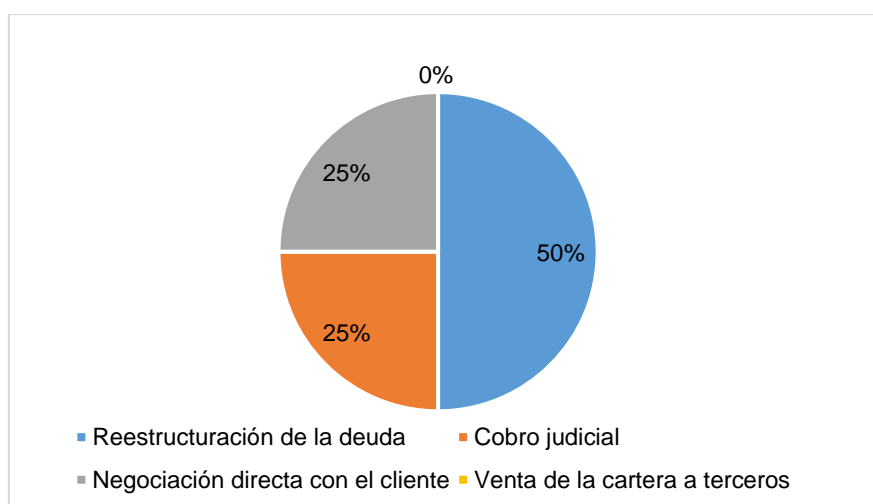
### Pregunta 13: ¿Qué medidas considera más efectivas para recuperar créditos en mora?

Tabla 13: Medidas para recuperar créditos en mora

| Opción de Respuesta                | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|------------|
| Reestructuración de la deuda       | 4          | 50,0%      |
| Cobro judicial                     | 2          | 25,0%      |
| Negociación directa con el cliente | 2          | 25,0%      |
| Venta de la cartera a terceros     | 0          | 0,0%       |
| Total                              | 8          | 100,00     |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 14: Medidas para recuperar créditos en mora



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (50%) considera que la "Reestructuración de la deuda" es la medida más efectiva para recuperar créditos en mora, lo que sugiere que la cooperativa prefiere ajustar las condiciones de pago para facilitar el cumplimiento de los clientes en lugar de recurrir a métodos más agresivos. Tanto "Cobro judicial" como "Negociación directa con el cliente" obtuvieron un 25% cada una, indicando que estas estrategias también son utilizadas, pero menos frecuentemente que la reestructuración. La opción de "Venta de la cartera a terceros" no fue seleccionada, lo que sugiere que la cooperativa no considera esta medida como una opción efectiva o prioritaria. Estos resultados respaldan la hipótesis de que el sistema de gestión de riesgos apoya enfoques de recuperación centrados en la colaboración y ajuste, antes que en la transferencia de riesgos.

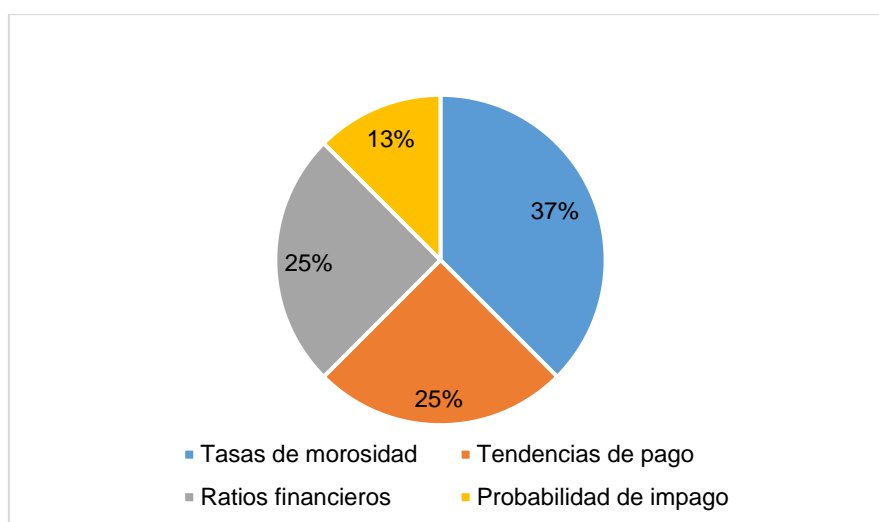
### Pregunta 14: ¿Cuáles son las metodologías más utilizadas en el sistema para cuantificar y medir el riesgo crediticio?

Tabla 14: Metodologías para medir riesgo crediticio

| Opción de Respuesta    | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Tasas de morosidad     | 3          | 37,5%      |
| Tendencias de pago     | 2          | 25,0%      |
| Ratios financieros     | 2          | 25,0%      |
| Probabilidad de impago | 1          | 12,5%      |
| Total                  | 8          | 100,00     |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 15: Metodologías para medir riesgo crediticio



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (37.5%) indicaron que "Tasas de morosidad" es la metodología más utilizada en el sistema para cuantificar y medir el riesgo crediticio, lo cual sugiere que la cooperativa prioriza el monitoreo de la capacidad de pago en su cartera de crédito. Las opciones "Tendencias de pago" y "Ratios financieros" son también importantes, cada una con un 25%, destacando su valor para analizar el comportamiento de pago y la estabilidad financiera de los clientes. "Probabilidad de impago" es menos utilizada con un 12.5%, lo que indica que, aunque relevante, no es la principal herramienta de medición. Estos resultados sugieren que el sistema de riesgos se basa en métodos que permiten un monitoreo cercano de la morosidad y patrones de pago, apoyando la hipótesis de que estas herramientas contribuyen a una gestión informada y efectiva del riesgo.

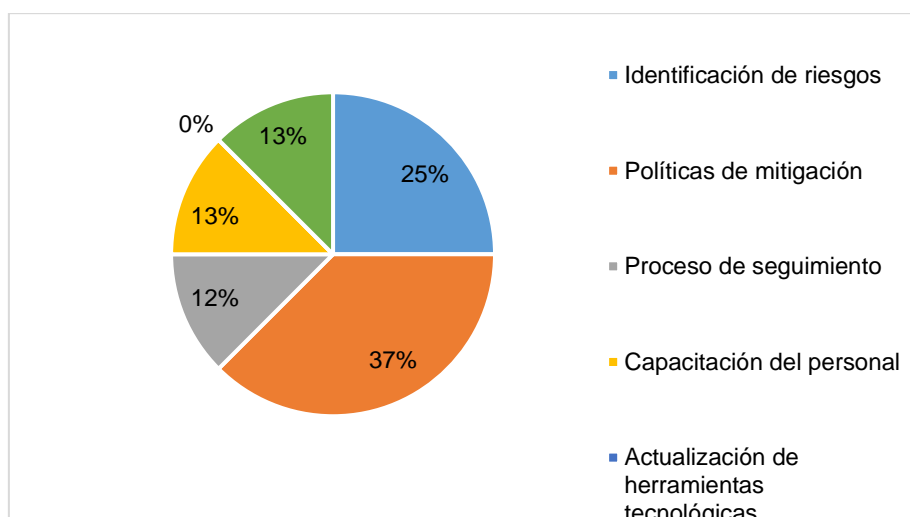
**Pregunta 15: En su opinión, ¿cuáles son las principales áreas de mejora en la gestión de riesgos crediticios de la cooperativa?**

Tabla 15: Áreas de mejora en la gestión de riesgos

| Opción de Respuesta                        | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Identificación de riesgos                  | 2          | 25,0%      |
| Políticas de mitigación                    | 3          | 37,5%      |
| Proceso de seguimiento                     | 1          | 12,5%      |
| Capacitación del personal                  | 1          | 12,5%      |
| Actualización de herramientas tecnológicas | 0          | 0,0%       |
| Integración en decisiones                  | 1          | 12,5%      |
| Total                                      | 8          | 100,00     |

Fuente: Encuesta aplicada

Ilustración 16: Áreas de mejora en la gestión de riesgos



Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los respondientes (37.5%) considera que las "Políticas de mitigación" son el área principal de mejora en la gestión de riesgos crediticios, lo que sugiere que se percibe la necesidad de actualizar y reforzar las políticas que ayudan a reducir la exposición al riesgo. "Identificación de riesgos" es también relevante, con un 25%, lo que resalta la importancia de mejorar la capacidad del sistema para detectar riesgos tempranamente. Las opciones de "Proceso de seguimiento," "Capacitación del personal," e "Integración en decisiones" recibieron cada una un 12.5%, mientras que "Actualización de herramientas tecnológicas" no fue seleccionada. Estos resultados sugieren que los esfuerzos de mejora deberían enfocarse en las políticas y en fortalecer el sistema de detección, apoyando la hipótesis de que un sistema de gestión de riesgos efectivo contribuye a decisiones

informadas y seguras.

### **2.3. Caracterización de la COAC Chibuleo Ltda.**

Según COAC Chibuleo (2023) respecto al nacimiento, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. nace el 17 de enero de 2003. Fruto inspirador del trabajo de 27 jóvenes, que, teniendo sus sueños como única posesión, juntaron ideas y pensamientos en la búsqueda de un rumbo que aliviara un camino difícil, ser parte de los menos privilegiados del Ecuador.

Con los años, la cooperativa ha escrito constantemente una historia de éxito. Logrando posicionarse en el sistema financiero como una institución con capacidad de crecimiento e innovación, 35 Agencias a nivel nacional son prueba de ello.

COAC Chibuleo ha logrado crecer y sobresalir como pionera entre las cooperativas de economía popular y solidaria, impulsadas por el sector indígena ecuatoriano. Todo esto lo hemos logrado gracias al respaldo de nuestros socios y clientes, que con lealtad y confianza continúan apoyando a la institución en cada rincón del país.

Ilustración 17: Logotipo COAC Chibuleo Ltda.



Fuente: COAC Chibuleo

#### **Principales objetivos de la COAC Chibuleo:**

- Brindar servicios financieros a los sectores no atendidos por la banca tradicional en todo el Ecuador.
- Contribuir al mejoramiento socioeconómico de nuestros socios y clientes.
- Fortalecer y mantener los servicios financieros acorde a las necesidades de los ecuatorianos.
- Generar satisfacción y compromiso de los socios.

## **Misión**

- En Ecuador estamos construyendo historias de éxito, a través de la inclusión financiera.

## **Visión**

- Ser referente para las futuras generaciones, consolidando nuestro liderazgo a través de la innovación

## **Valores corporativos**

- Lealtad
- Respeto
- Integridad
- Confianza
- Puntualidad
- Innovación

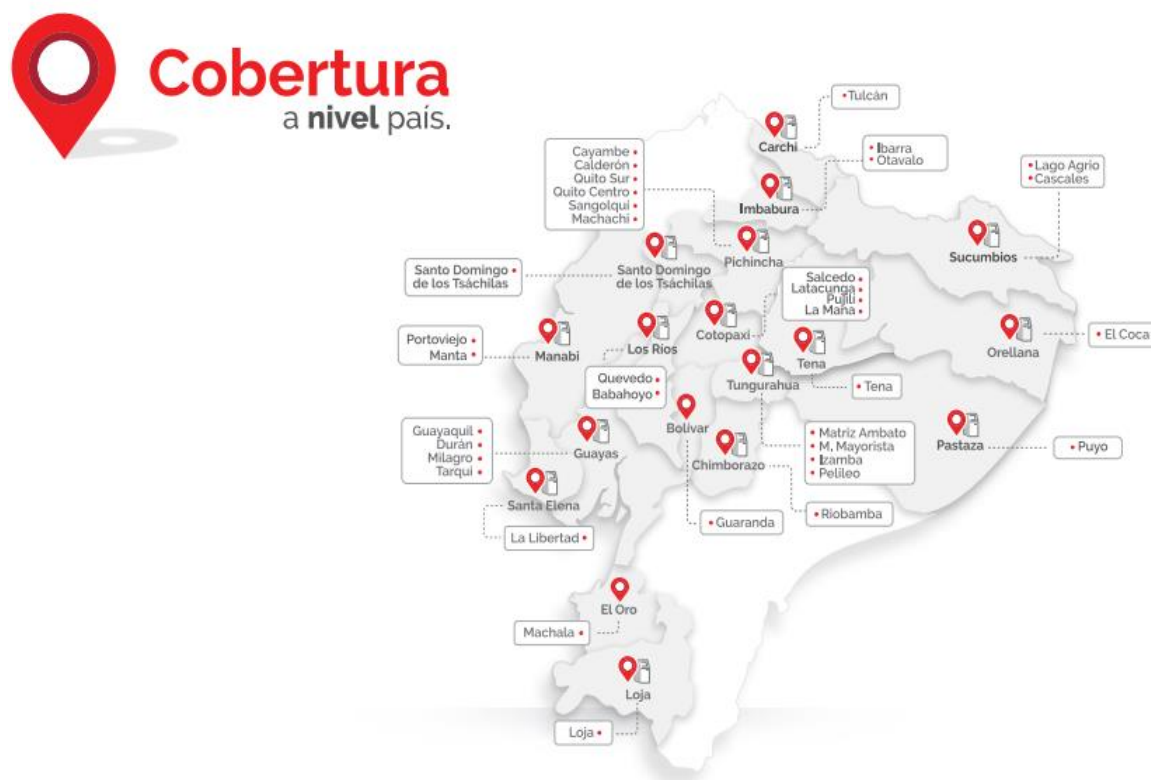
## **Principios**

- Sostenibilidad ambiental
- Integridad
- Coherencia
- Solidaridad
- Participación
- Liderazgo
- Transparencia

## **Red de agencias**

Actualmente la cooperativa cuenta con 35 agencias a nivel nacional, las mismas que cuentan con cajeros automáticos para brindar un mejor servicio.

Ilustración 18. Cobertura de agencias a nivel país de la COAC Chibuleo.



Fuente: COAC Chibuleo (2023).

En la siguiente tabla se detallan los establecimientos a nivel nacional.

Tabla 16. agencias a nivel país de la COAC Chibuleo

| Agencia                         | Dirección                                    | Horario de atención                                  | Teléfonos    |
|---------------------------------|--|--|--------------|
| <b>Ambato Matriz</b>            | E. Espejo 12-78 y Av. 12 de Noviembre        | Lunes a Viernes de 8am a 6pm,<br>Sábado de 8am a 2pm | (03)3700190  |
| <b>Ambato Izamba</b>            | Arq. Pedro Vásconez                          | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>Sábado de 8am a 2pm  | (03)37700226 |
| <b>Ambato Mercado Mayorista</b> | Av. El Condor y Mariano Tinajero             | Lunes a Viernes de 8am a 5pm<br>Domingo de 8am a 2pm | (03)3700199  |
| <b>Quito Centro</b>             | Av. 10 de Agosto, sector Parque El Ejido     | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>Domingo de 8am a 2pm |              |
| <b>Quito Calderón</b>           | Dir. 9 de Agosto Oe4 - 226 y Vicente Paredes | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>Domingo de 8am a 2pm |              |

|                                  |   |   |                  |
|----------------------------------|---|---|------------------|
| <b>Quito Sur</b>                 | Av. Mariscal Sucre y Angamarca                                  | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>Domingo de 8am a 2pm    |                  |
| <b>Sangolquí</b>                 | Calderón y Riofrío esquina                                      | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>Sábado de 8am a 2pm     | (02)3814370      |
| <b>Guayaquil</b>                 | . 6 de Marzo y Aguirre  | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>Sábados de 8am a 2pm    |                  |
| <b>Durán</b>                     | Av. Samuel Cisneros 76 C.<br>San Miguel y C. Vicente Sánchez    | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábados de 8am a 2pm  |                  |
| <b>Milagro</b>                   | Juan Montalvo Fiallos entre<br>9 de Octubre y Pedro Carbo       | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>-Sábados de 8am a 2pm   |                  |
| <b>Machachi</b>                  | Calles Antonio Benítez y Amazonas                               | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Domingo de 8am a 2pm  |                  |
| <b>Salcedo</b>                   | Calle 24 de Mayo y Padre Salcedo                                | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Domingo de 8am a 2pm  |                  |
| <b>Latacunga</b>                 | Av. Amazonas y Guayaquil  | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábados de 8am a 2pm  | (03)3700983      |
| <b>Pujilí</b>                    | Belisario Quevedo y Antonio J. de Sucre                         | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Domingos de 8am a 2pm | (03)2274225      |
| <b>Cayambe</b>                   | Ascázubi OE 0-90 y Vivar  | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábados de 8am a 2pm  | (02) 2362143     |
| <b>Otavalo</b>                   | Antonio J. de Sucre -<br>Cristóbal Colón y Juan de Dios Morales | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábados de 8am a 2pm  | (06) 2923421     |
| <b>Ibarra</b>                    | Calles Olmedo y Pérez Guerrero                                  | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábados de 8am a 2pm  | (06) 2604354     |
| <b>Tulcán</b>                    | Calles Atahualpa y Bolívar                                      | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábados de 8am a 2pm  | (06) 2985290     |
| <b>Pelileo</b>                   | Av. Padre Jorge Chacón y General Cacha                          | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábados de 8am a 2pm  | (03) 2830470     |
| <b>Riobamba</b>                  | Calles Chile y Rocafuerte                                       | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábados de 8am a 2pm. | (03)3700980      |
| <b>Santo Domingo</b>             | Av. Quito N.º 701 Pallatanga                                    | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábados de 8am a 2pm  |                  |
| <b>Guaranda</b>                  | Calle Olmedo y Sucre,<br>diagonal al Registro Civil             | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábados de 8am a 2pm  |                  |
| <b>Agencia</b>                   | <b>Dirección</b>  | <b>Horario de atención</b>                              | <b>Teléfonos</b> |
| <b>Santa Elena / La libertad</b> | Barrio 11 de Diciembre y Av. 9 de Octubre                       | Lunes a Viernes de 8am a 5 pm<br>Sábado de 8am a 2pm    |                  |

|                        |  |  |  |
|------------------------|--|--|--|
| <b>Machala</b>         | Av. Bolívar entre Tarqui y Junín                                   | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>Sábado de 8am a 2pm    |  |
| <b>Guayas / Tarqui</b> | Edificio Comercial uno del condominio parque central de California | Lunes a Viernes de 8am a 5 pm<br>Sábado de 8am a 2pm   |  |
| <b>Lago Agrio</b>      | Jorge Añazco y 12 de Febrero                                       | Lunes - Sábado 08:00 - 17:00                           |  |
| <b>Tena</b>            | Av. 15 de Noviembre y 12 de Febrero                                | Lunes - Sábado 08:00 - 18:00                           |  |
| <b>Loja</b>            | José Antonio Eguiguren entre 18 de noviembre y Sucre               | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábado de 8am a 2pm  |  |
| <b>Coca</b>            | Barrio Central, Calle Napo entre Rocafuerte y Cuenca.              | Lunes a Viernes de 8am a 6pm<br>- Sábado de 8am a 2pm  |  |
| <b>Babahoyo</b>        | Calle Flores entre Malecón y General Barona                        | Lunes a Viernes de 8am a 5pm<br>- Sábado de 8am a 2pm. |  |
| <b>Portoviejo</b>      | Ramos Iduarte y Av. Manabí, diagonal al Club de Leones             | Lunes a Viernes de 8am a 5pm<br>- Sábado de 8am a 2pm  |  |
| <b>Manta</b>           | Calle 13 y Av. 15  | Lunes a Viernes de 8am a 5pm<br>- Sábado de 8am a 2pm  |  |
| <b>Puyo</b>            | Av. Ceslao Marín y 27 de Febrero                                   | Lunes a Viernes de 8am a 5pm<br>- Sábado de 8am a 2pm  |  |
| <b>Quevedo</b>         | Calle Bolívar y Décima Primera                                     | Lunes a Viernes de 8am a 5pm<br>- Sábado de 8am a 2pm  |  |
| <b>La Maná</b>         | Av. 19 de Mayo y los Álamos  | Lunes a Viernes de 8am a 5pm<br>- Sábado de 8am a 2pm  |  |

Fuente: COAC Chibuleo (2023).

## Organigrama institucional

La administración, el control interno y la gestión de la cooperativa se realizan a través de la organización representada en el organigrama del siguiente nivel.

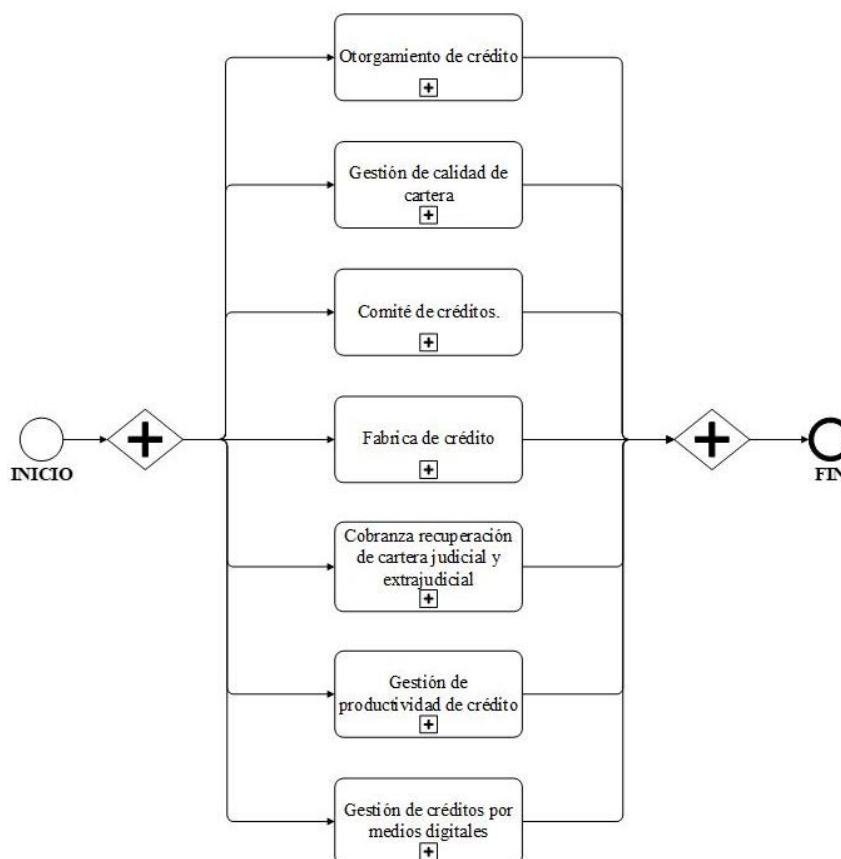


## Flujograma de concesión de créditos de COAC Chibuleo

El siguiente flujograma detalla el proceso sistemático y estructurado que sigue la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Chibuleo para la concesión de créditos. Este esquema organiza las etapas clave involucradas en la gestión y aprobación de créditos, garantizando que cada solicitud sea evaluada bajo parámetros técnicos, financieros y legales, a la vez que promueve la eficiencia operativa.

El proceso asegura que las solicitudes de crédito pasen por un conjunto de controles y verificaciones, desde el otorgamiento inicial hasta la recuperación de cartera en casos judiciales y extrajudiciales. Este enfoque permite a la cooperativa minimizar riesgos crediticios, garantizar calidad en su cartera, y optimizar la productividad mediante medios digitales.

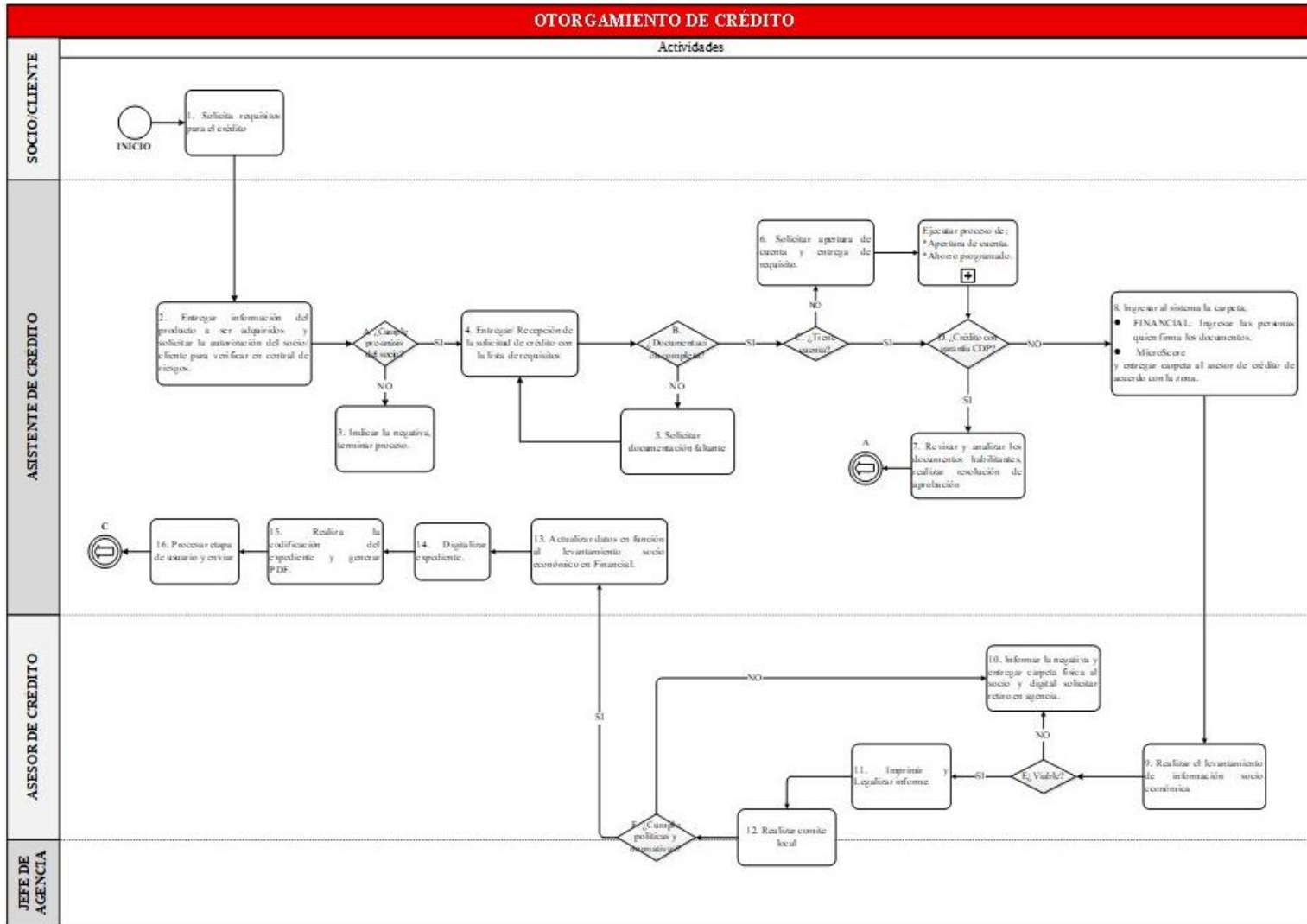
Ilustración 20: Flujograma de crédito de la COAC Chibuleo Ltda.



Fuente: COAC Chibuleo

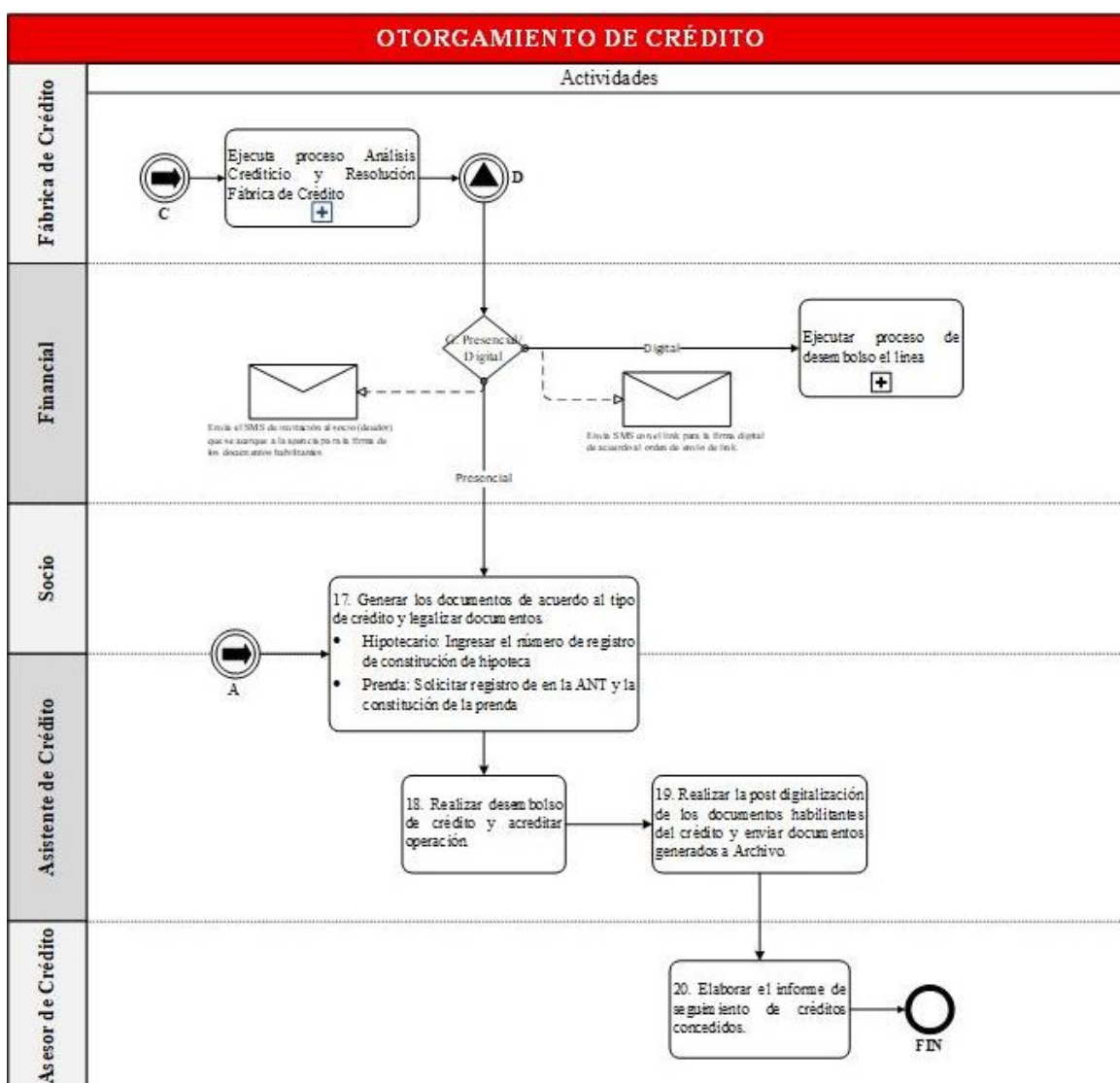
Al estructurar las actividades de esta manera, la cooperativa asegura un manejo adecuado de los riesgos crediticios, un seguimiento efectivo de la cartera, y una integración de tecnologías digitales para adaptarse a las necesidades de sus socios.

Ilustración 21: Flujograma 1 de otorgamiento de crédito de la COAC Chibuleo Ltda.



Fuente: COAC Chibuleo

Ilustración 22: Flujoograma 2 de otorgamiento de crédito de la COAC Chibuleo Ltda.



Fuente: COAC Chibuleo

## Estrategias corporativas

La Cooperativa ha crecido significativamente desde su fundación en 2003, gracias a la dirección estratégica de su administración y al compromiso de sus socios. Además, los planes estratégicos también han sido sustanciales en el crecimiento de la entidad financiera.

El siguiente cuadro refleja el enfoque estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo para el periodo 2023-2026, centrado en cinco perspectivas clave: financiera, socios-clientes-comunidad, procesos internos, sostenibilidad social y

aprendizaje. La cooperativa busca mejorar su rentabilidad, optimizar la calidad de cartera, expandir su cobertura, y fortalecer la experiencia de socios mediante innovación tecnológica. Además, prioriza la satisfacción laboral y la sostenibilidad social, estableciendo metas claras y ambiciosas para cada año, con un enfoque en la eficiencia operativa y el crecimiento sostenible.

Tabla 17. Planificación estratégica 2023-2026 de la COAC

| PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2023-2026          |  | METAS ANUALES   |          |          |          |
|--|--|---|----------|----------|----------|
| Perspectiva                                  | Objetivos Estratégicos   | 2023  | 2024     | 2025     | 2026     |
| <b>Perspectiva Financiera</b>                | Alcanzar una rentabilidad sobre activos (ROA) de al menos 1.25%.                     | 0.50%   | 0.90%    | 1.10%    | 1.25%    |
|  | Calificación de Riesgo   | A   | A        | A+       | A+       |
|  | Mejorar la calidad de cartera (morosidad ampliada $\leq$ 3.5%).                      | 5.00%   | 4.50%    | 4.00%    | 3.50%    |
|  | Incrementar captaciones del público para mejorar la estructura de fondeo.            | 30.00%  | 29.00%   | 28.00%   | 28.00%   |
|  | Optimizar el gasto administrativo (egresos operaciones / total activo $\leq$ 5.00%). | 5.00%   | 5.00%    | 5.00%    | 5.00%    |
| <b>Perspectiva Socios-Clientes-Comunidad</b> | Mejorar condiciones y tiempos de respuesta para productos de crédito                 | 24 horas socios nuevos  | 24 horas | 24 horas | 24 horas |
|  |  | Cliente Antiguo AAA inmediato   |          |          |          |
|  | Expandir cobertura mediante apertura de nuevas agencias.                             | Consolidación de agencias existentes y apertura de 10 nuevas agencias según análisis. |          |          |          |

|  |  |   |                              |            |                  |
|--|--|---|------------------------------|------------|------------------|
| <b>Perspectiva<br/>Procesos<br/>Internos</b>                   | Reingeniería de procesos para optimizar la experiencia de socios y resultados financieros. | Reingeniería  | Implementación y evaluación. | Evaluación | Mejora continua. |
|  | Optimizar el sistema transaccional con tecnologías innovadoras para socios.                | Omnicanalidad disponible, mejora de transaccionalidad online, créditos en línea disponibles en tiempo real. |                              |            |                  |
| <b>Perspectiva<br/>Gestión y<br/>Sostenibilidad<br/>Social</b> | Cumplir con el balance social y responsabilidad ambiental.                                 | Implementación Balance Social.  |                              |            |                  |
| <b>Perspectiva<br/>Aprendizaje y<br/>Talento<br/>Humano</b>    | Incrementar satisfacción laboral (nivel de satisfacción $\geq$ 85% al 2026).               | 70.00%  | 75.00%                       | 80.00%     | 85.00%           |

Fuente: Pacific Credit Rating (2023).

## Principales medidas financieras

Según el informe de MRF Global Rating Agency (2019) Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo se fundó en 2003 con la inspiración de 27 personas en respuesta a los momentos difíciles que atravesaban las clases menos privilegiadas del país. A diciembre del 2023 la cooperativa cuenta con una red de 35 agencias y con más de 100.802 socios activos, ofreciendo servicios de ahorro y crédito, manteniendo presencia en 20 provincias del país (Pacific Credit Rating, 2023).

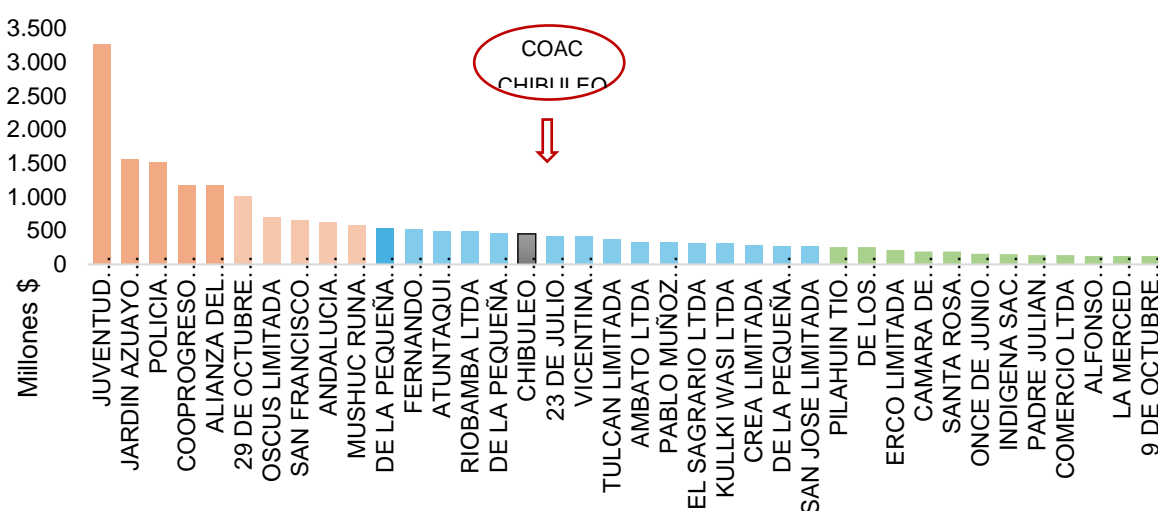
## Activo

El análisis general del activo de las cooperativas del segmento 1 de Ecuador, con corte a diciembre de 2023, revela una distribución altamente concentrada en algunas entidades líderes. La Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista Limitada ocupa el primer lugar con un 15,29% de participación, mientras que otras entidades como Jardín Azuayo y Policía Nacional Limitada mantienen

participaciones superiores al 7%. En conjunto, estas tres cooperativas representan una parte significativa del total de activos del segmento.

En cuanto a la COAC Chibuleo, se posiciona en el puesto 16 con una participación del 2,11%, equivalente a \$452 millones. Si bien no figura entre las cooperativas de mayor peso dentro del segmento, su participación refleja una contribución importante al sistema y la coloca en un rango medio entre las 45 entidades evaluadas. Comparativamente, su posición cercana a cooperativas como Riobamba Ltda. (2,32%) y Atuntaqui Limitada (2,33%) indica que podría mejorar su posición relativa con un enfoque estratégico en captaciones y calidad de cartera.

Ilustración 23. Distribución del activo del segmento 1 al 2023



Fuente: Portal estadístico SEPS (2024).

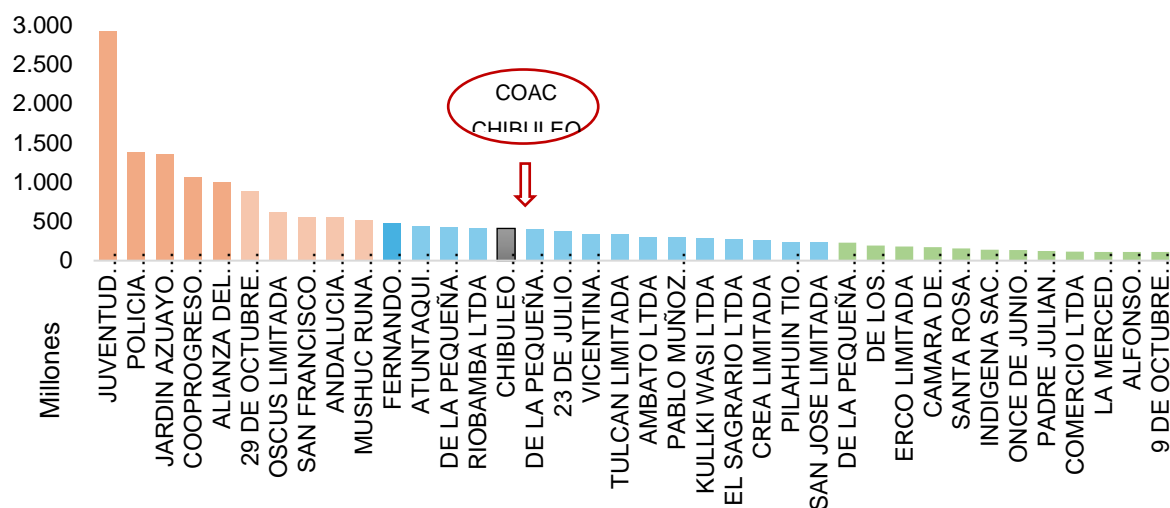
## Pasivo

En cuanto al pasivo, la Juventud Ecuatoriana Progresista Limitada domina con una participación del 15,62%, seguida por la Policía Nacional Limitada y Jardín Azuayo, con el 7,40% y 7,26%, respectivamente.

La COAC Chibuleo, se encuentra en el puesto 15, compartiendo una participación del 2,19% del total del pasivo del segmento, con un monto de \$409 millones, donde presenta una gestión estable de sus obligaciones frente a otras entidades del segmento. Este porcentaje la ubica en una posición de rango medio dentro de las

cooperativas evaluadas, muy cerca de Riobamba Ltda. (2,19%) y por encima de otras cooperativas como 23 de Julio Limitada (1,97%).

Ilustración 24. Distribución del pasivo del segmento 1 al 2023



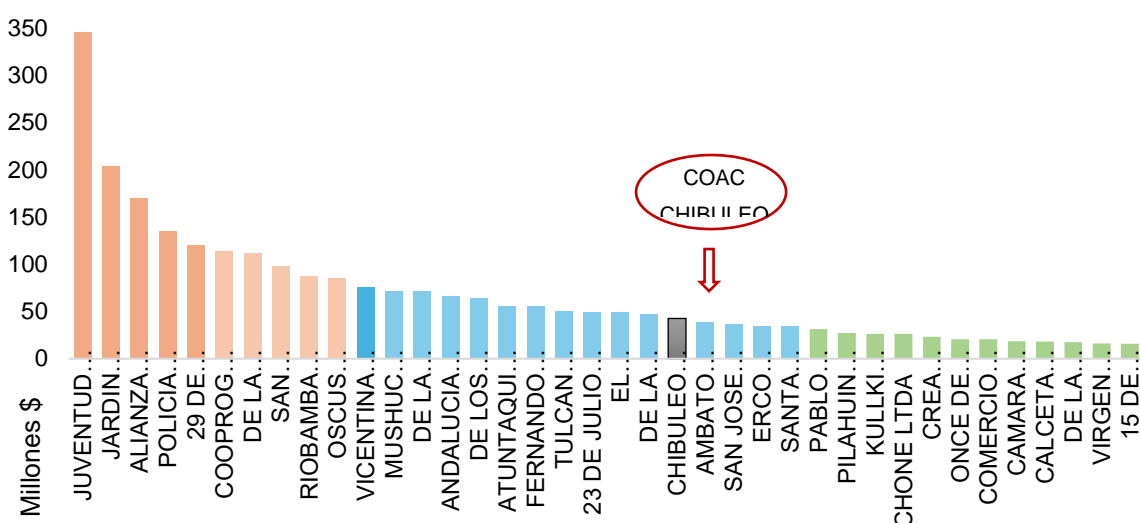
Fuente: Portal estadístico SEPS (2024).

## Patrimonio

El análisis del patrimonio al igual que en los activos y pasivos, una notable concentración en las entidades líderes, como Juventud Ecuatoriana Progresista Limitada que encabeza la lista con un patrimonio de \$345 millones, representando el 12,98% del total, seguido de Jardín Azuayo (7,65%) y Alianza del Valle (6,38%), mostrando su solidez financiera.

En este contexto, la COAC Chibuleo ocupa el puesto 22, con un patrimonio de \$43 millones, lo que representa el 1,60% del total del segmento. Su posición, aunque en la mitad inferior del ranking, refleja una base patrimonial moderada frente a las líderes. Comparativamente, Chibuleo está cerca de cooperativas como De la Pequeña Empresa de Pastaza (1,79%) y El Sagrario Ltda. (1,84%), lo que sugiere que podría beneficiarse de estrategias enfocadas en incrementar su capital institucional, diversificar ingresos, y atraer más socios para solidificar su posición en el mercado.

Ilustración 25. Distribución del patrimonio del segmento 1 al 2023



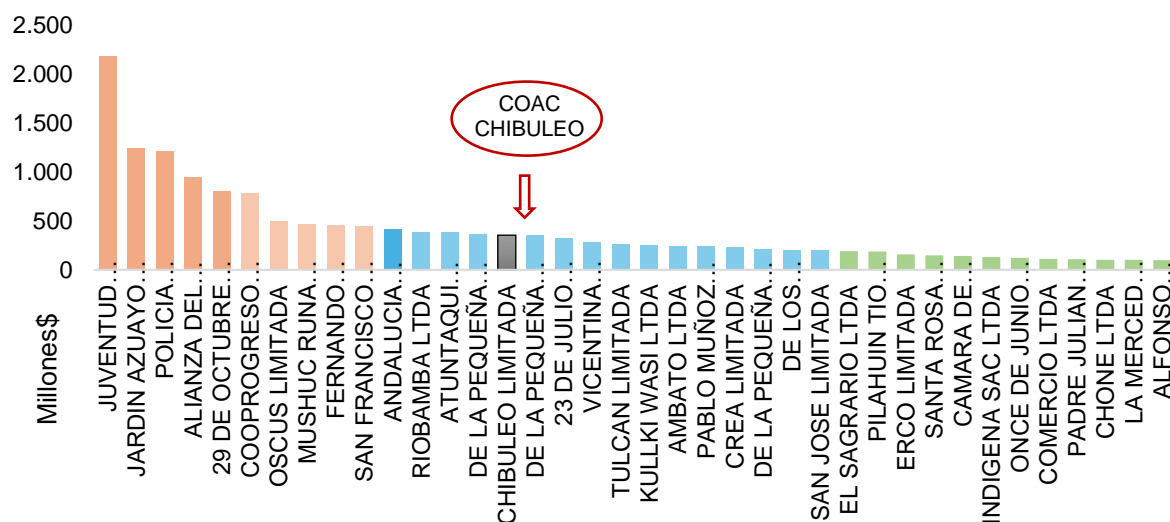
Fuente: Portal estadístico SEPS (2024).

## Cartera bruta

En lo referente a la cartera bruta muestra, nuevamente, una concentración significativa en las principales entidades, como Juventud Ecuatoriana Progresista Limitada que lidera con \$2.186 millones representando el 13,74% de la cartera total. Otras cooperativas destacadas incluyen Jardín Azuayo (7,78%) y Policía Nacional (7,59%), consolidándose como líderes en el segmento.

En este contexto, la COAC Chibuleo ocupa el puesto 15, con una cartera bruta de \$354 millones, equivalente al 2,22% del total del segmento. Esto la posiciona en el rango medio, cerca de entidades como De la Pequeña Empresa Biblián (2,20%) y De la Pequeña Empresa de Cotopaxi (2,29%). Aunque su participación es modesta, refleja una gestión competitiva en comparación con cooperativas de tamaño similar.

Ilustración 26. Distribución de la cartera bruta del segmento 1 al 2023



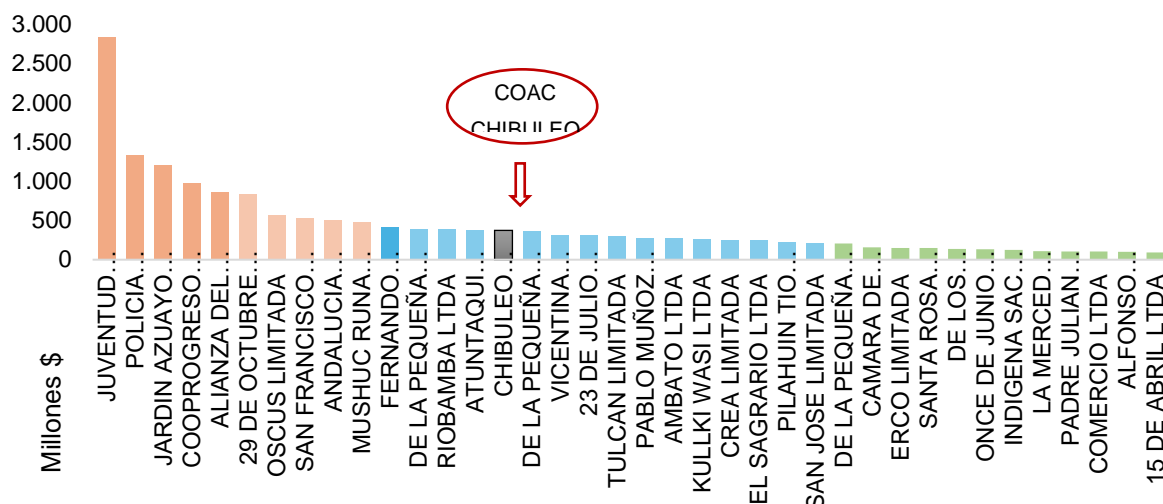
Fuente: Portal estadístico SEPS (2024).

### Obligaciones con el Público

El análisis de las obligaciones con el público, que incluyen depósitos a la vista y a plazo, muestra una fuerte concentración en las entidades líderes, Juventud Ecuatoriana Progresista Limitada que encabeza la lista con \$2.841 millones, representando el 16,53% del total, seguida por la Policía Nacional Limitada (7,73%) y Jardín Azuayo (7,01%).

Con respecto a la COAC Chibuleo se encuentra en el puesto 14 con \$373 millones, lo que equivale al 2,17% del total. Al igual que los casos anteriores, se posiciona en un rango medio dentro del segmento, similar a cooperativas como De la Pequeña Empresa de Cotopaxi (2,15%) y Atuntaqui (2,21%). Además, si bien su participación es moderada, refleja una gestión estable de captación de depósitos.

Ilustración 27. Distribución de las obligaciones con el público del segmento 1 al 2023



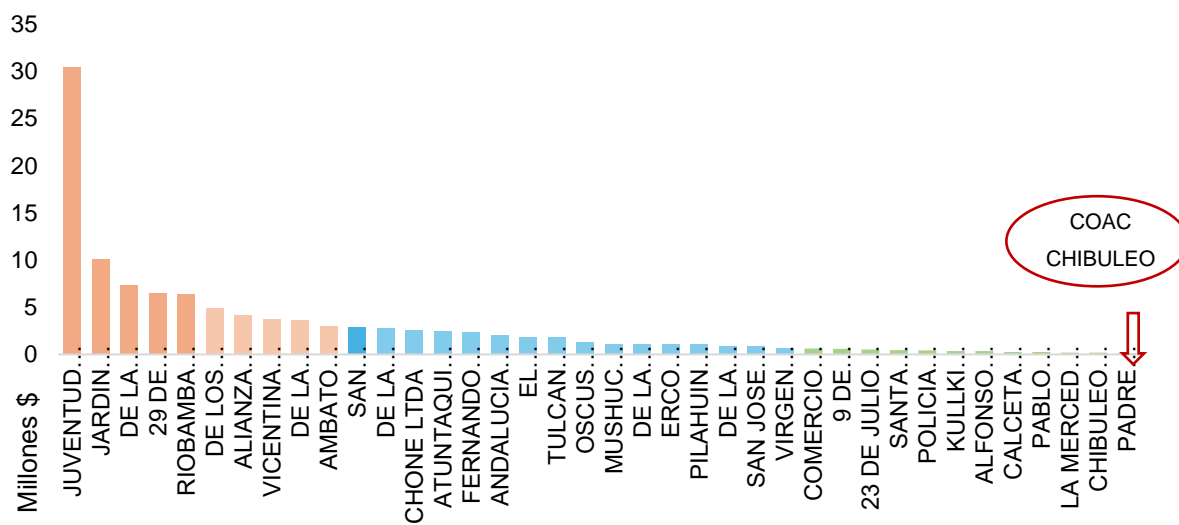
Fuente: Portal estadístico SEPS (2024).

## Utilidad Neta

El análisis de las ganancias netas muestra una marcada concentración en unas pocas entidades, y nuevamente, Juventud Ecuatoriana Progresista Limitada lidera con \$31 millones, lo que representa el 28,24% de las ganancias totales. Le siguen Jardín Azuayo (9,38%) y De la Pequeña Empresa de Cotopaxi (6,80%), destacándose como las cooperativas más rentables del segmento.

En este contexto, la COAC Chibuleo ocupa el puesto 35 con unas ganancias netas de \$175.958, lo que equivale al 0,16% del total. Su posición, significativamente más baja en comparación con otras cooperativas, y refleja la necesidad de implementar estrategias más agresivas para mejorar su rentabilidad. A comparación, su desempeño está por debajo de cooperativas de tamaño similar como La Merced Limitada (0,19%) o Pablo Muñoz Vega (0,23%). Por lo tanto, si bien tiene margen para crecer, es crucial priorizar la mejora en la gestión financiera y operativa para escalar posiciones y fortalecer su sostenibilidad en el segmento.

Ilustración 28. Utilidad neta del segmento 1 al 2023



Fuente: Portal estadístico SEPS (2024).

### CAPÍTULO III. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESQUEMAS DE GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO A Y B EN LA COAC CHIBULEO

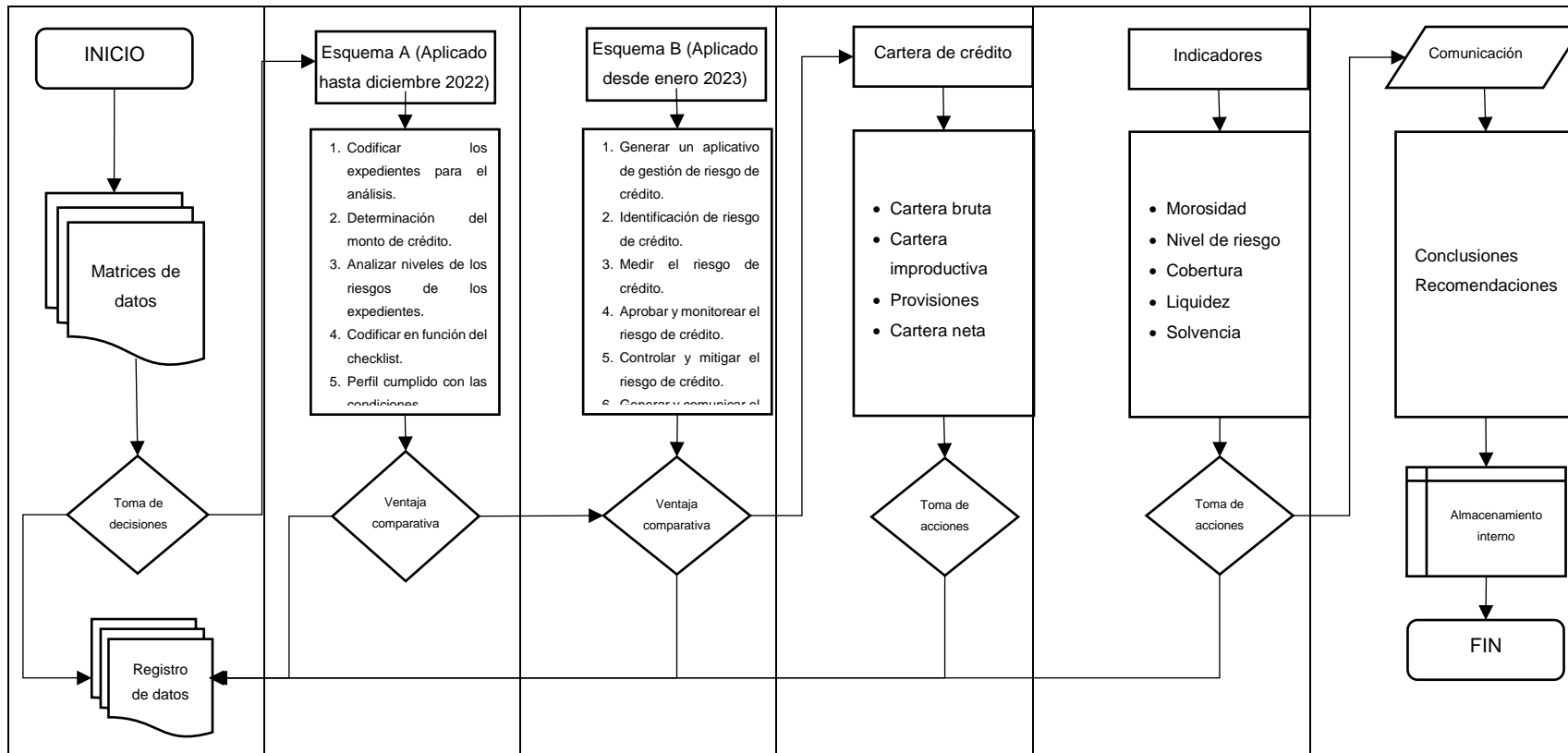
#### 3.1. Procedimiento para la evaluación de los esquemas A y B

La gestión adecuada del riesgo crediticio es fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera de una cooperativa. En este contexto, la COAC Chibuleo ha implementado dos esquemas conceptuales diferentes: el Esquema A, que prioriza el análisis detallado de expedientes y procesos tradicionales, y el Esquema B, que adopta un enfoque integral con énfasis en la identificación, medición, monitoreo y mitigación del riesgo. Sin embargo, no se ha evaluado cuál de estos dos esquemas resulta más efectivo para alcanzar los objetivos de la cooperativa, lo que genera incertidumbre sobre cuál debería ser la estrategia preferida.

En este sentido, se propone realizar un análisis comparativo de los esquemas A y B aplicados en la COAC Chibuleo para la gestión de riesgo crediticio y su impacto en la calidad de la cartera. Una vez presentada la información financiera, el procedimiento de evaluación consta de tres etapas que culmina con los respectivos reportes, como lo muestra el siguiente flujograma.

|                 |  |  |                                    |                                      |               |
|-----------------|--|--|------------------------------------|--------------------------------------|---------------|
| <b>Objetivo</b> | Identificar y evaluar los esquemas conceptuales aplicados en COAC Chibuleo Ltda. |  |                                    |                                      |               |
| <b>Alcance</b>  | Análisis de datos  |  |                                    |                                      |               |
| <b>Versión</b>  | <b>Fecha</b>   | <b>Responsable:</b>                          | <b>Revisado por:</b>               | <b>Aprobado por:</b>                 | <b>Página</b> |
| 1               | 27/05/2023   | Milton Yanzapanta<br>Departamento de riesgos | Jefe superior<br>Dir.<br>Formación | Jefe<br>Departamento<br>Dir. General | 1 de 1        |
| Entrada         | Evaluación de esquemas conceptuales  |  | Análisis de datos                  |                                      | Reportes      |

Ilustración 29. Flujograma de la propuesta



Fuente: COAC Chibuleo Ltda.

## Evaluación de los esquemas conceptuales

En el año 2023, la COAC Chibuleo Ltda. adoptó un nuevo enfoque para la mitigación y cuantificación de riesgos en su sistema de administración de riesgos del proceso crediticio. Anteriormente, hasta diciembre de 2022, se aplicó el Esquema A, el cual implicaba la identificación de riesgos, la determinación del monto de crédito, el análisis exhaustivo de expedientes, la codificación en función de un *checklist*, la evaluación del perfil del solicitante, el registro de comentarios en el sistema Finacial 2.0 y la ejecución del proceso normal de crédito.

A partir de enero de 2023, se implementó el Esquema B, el cual incluye la generación de un marco de referencia para la gestión de riesgo de crédito, la identificación y evaluación de riesgos, la medición cuantitativa del riesgo, la priorización y monitoreo del riesgo, el control y mitigación del riesgo, la generación de informes periódicos y el seguimiento de recomendaciones. Estos esquemas conceptuales se adaptan a las necesidades y políticas específicas de la cooperativa, buscando garantizar una gestión efectiva de los riesgos en el proceso crediticio.

En la siguiente tabla se presenta las principales características y procedimientos propios de cada esquema.

Tabla 18. Esquemas conceptuales aplicados

| Esquema A   | Esquema B   |
|---|---|
| 1. Codificar los expedientes para el análisis         | 1. Generar un acápite de gestión de riesgo de crédito |
| 2. Determinación del monto de crédito                 | 2. Identificación de riesgo de crédito                |
| 3. Analizar niveles de los riesgos de los expedientes | 3. Medir el riesgo de crédito                         |
| 4. Codificar en función al <i>check list</i>          | 4. Priorizar y Monitorear el riesgo de crédito        |
| 5. ¿Perfil cumple con las condiciones?                | 5. Controlar y Mitigar el riesgo de crédito           |
| 6. Ingresar comentario en el sistema Finacial 2.0     | 6. Generar y comunicar informe                        |
| 7. Ejecutar el proceso normal de crédito              | 7. Seguimiento a las recomendaciones del informe      |

Fuente: COAC Chibuleo

## Características del esquema A

Esquema conceptual para la mitigación y cuantificación de riesgos en un sistema de administración de riesgos del proceso crediticio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito:

- 1. Identificación de riesgos y codificación de expedientes:** Identificar los posibles riesgos asociados al proceso crediticio y codificar los expedientes de solicitud de crédito para su posterior análisis.
- 2. Determinación del monto de crédito:** Evaluar la capacidad de pago del solicitante y determinar el monto máximo de crédito que puede ser otorgado.
- 3. Análisis de los niveles de riesgo de los expedientes:** Realizar un análisis exhaustivo de los expedientes para evaluar los diferentes niveles de riesgo asociados y evaluar aspectos como el historial crediticio, capacidad de pago, estabilidad financiera, entre otros.
- 4. Codificación en función al *checklist*:** Utilizar un *checklist* o lista de verificación para asegurarse de que se consideren todos los aspectos relevantes en el análisis de riesgos y codificar los expedientes en función de los resultados obtenidos en el *checklist*.
- 5. Evaluación del perfil según condiciones establecidas:** Verificar si el perfil del solicitante cumple con las condiciones y criterios establecidos por la cooperativa para la aprobación del crédito. Posteriormente, evaluar aspectos como el nivel de riesgo, capacidad de pago, garantías ofrecidas, entre otros.
- 6. Ingreso de comentarios en el sistema Financiamiento 2.0:** Registrar los comentarios y observaciones relevantes sobre el análisis de riesgos en el sistema de gestión de riesgos, como Financiamiento 2.0. Estos comentarios pueden servir como referencia para futuras decisiones y seguimiento del proceso crediticio.
- 7. Ejecución del proceso normal de crédito:** Una vez completadas las etapas anteriores y evaluado el nivel de riesgo, se procede a ejecutar el proceso normal de otorgamiento de crédito. Esto implica la aprobación, documentación, desembolso y seguimiento del crédito según los procedimientos establecidos por la cooperativa.

Es importante destacar que este esquema conceptual A es una propuesta general y puede ser adaptado según las necesidades y políticas específicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en cuestión.

### **Características del esquema B**

Esquema conceptual para la mitigación y cuantificación de riesgos en un sistema de administración de riesgos del proceso crediticio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito:

- 1. Generar un acápite de gestión de riesgo de crédito:** Establecer un marco de referencia que defina los objetivos, políticas y procedimientos para la gestión de riesgo de crédito. Además, identificar las responsabilidades y roles dentro del sistema de administración de riesgos.
- 2. Identificación de riesgo de crédito:** Identificar y evaluar los distintos tipos de riesgos asociados al proceso crediticio, como el riesgo de incumplimiento de pago, el riesgo de concentración, el riesgo de cambio en las condiciones económicas, entre otros. Es decir, realizar un análisis de la cartera de crédito existente para identificar posibles áreas de riesgo.
- 3. Medir el riesgo de crédito:** Desarrollar metodologías y herramientas para medir cuantitativamente el riesgo de crédito, utilizando métricas como el rating crediticio, la probabilidad de incumplimiento, la pérdida esperada, entre otros. Además, evaluar la calidad y diversificación de la cartera de crédito utilizando indicadores de riesgo adecuados.
- 4. Priorizar y monitorear el riesgo de crédito:** Establecer criterios de priorización para enfocar los recursos de mitigación de riesgos en las áreas de mayor riesgo. Al igual que implementar un sistema de monitoreo continuo para evaluar el desempeño de la cartera de crédito y detectar cambios en los niveles de riesgo.
- 5. Controlar y mitigar el riesgo de crédito:** Implementar controles internos y políticas para reducir el riesgo de crédito, como la evaluación de la capacidad de pago de los solicitantes, el establecimiento de límites de exposición, el uso de garantías y avales, entre otros. Asimismo, desarrollar estrategias de

mitigación de riesgos, como la diversificación de la cartera, la revisión periódica de la calidad crediticia de los deudores y la implementación de acciones correctivas.

**6. Generar y comunicar informe:** Elaborar informes periódicos que resuman los resultados del análisis y monitoreo del riesgo de crédito. De la misma manera, comunicar los hallazgos y recomendaciones a la alta dirección y otros responsables para facilitar la toma de decisiones informadas.

**7. Seguimiento a las recomendaciones del informe:** Realizar un seguimiento adecuado a las recomendaciones del informe, implementando las acciones necesarias para mitigar los riesgos identificados y evaluar la efectividad de las acciones tomadas y ajustar las medidas de mitigación según sea necesario.

Es importante adaptar este esquema conceptual a las necesidades y características específicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, asegurándose de cumplir con las regulaciones y normativas aplicables.

Tabla 19: Ventajas comparativas de los esquemas conceptuales aplicados

| Esquema A  | Esquema B  | Ventajas comparativas  |
|--|--|--|
| Codificar los expedientes para el análisis         | Identificación de riesgo de crédito                | Enfoque detallado en el análisis individual de los expedientes |
| Determinación del monto de crédito                 | Medir el riesgo de crédito                         | Agilidad en la determinación del monto de crédito              |
| Analizar niveles de los riesgos de los expedientes | Priorizar y monitorear el riesgo de crédito        | Análisis específico de los niveles de riesgo                   |
| Codificar en función al checklist                  | Controlar y mitigar el riesgo de crédito           | Uso de checklist para garantizar la consideración de aspectos  |
| ¿Perfil cumple con las condiciones?                | Generar y comunicar informe                        | Evaluación del cumplimiento del perfil del solicitante         |
| Ingresar comentario en el sistema Financial 2.0    | Seguimiento a las recomendaciones del informe      | Integración con el sistema de gestión financiera               |
| Ejecutar el proceso normal de crédito              | -  | Ejecución del proceso normal de crédito de manera fluida       |
| -  | Generar un acápite de gestión de riesgo de crédito | -  |

Fuente: COAC Chibuleo

En conclusión, ambos esquemas presentan ventajas en diferentes aspectos. El Esquema A se enfoca en el análisis detallado de los expedientes y el proceso de

aprobación de crédito, lo cual puede proporcionar agilidad en la toma de decisiones. Por otro lado, el Esquema B destaca por su enfoque integral de gestión de riesgo de crédito, lo que permite una identificación más exhaustiva de los riesgos, su medición y control, así como la generación de informes y el seguimiento de recomendaciones.

La elección del esquema dependerá de los objetivos y necesidades específicas de la cooperativa. Si se busca un enfoque más centrado en el proceso de crédito individual, el Esquema A puede ser más adecuado. Por otro lado, si se busca una gestión integral del riesgo de crédito, con énfasis en la identificación, medición y control de riesgos, el Esquema B puede ser preferible.

### **Análisis de datos**

El análisis de la cartera de crédito y de los indicadores es fundamental para evaluar la salud financiera de una institución. El análisis de la cartera de crédito proporciona información sobre la calidad de los préstamos y la capacidad de los deudores para cumplir con sus obligaciones. A su vez, el análisis de indicadores como la morosidad, el nivel de riesgo, la cobertura, la liquidez y la solvencia permite medir la exposición a riesgos y evaluar la capacidad de la institución para hacer frente a posibles pérdidas.

Estos análisis proporcionan información clave para la toma de decisiones y la implementación de estrategias efectivas que aseguren la estabilidad financiera y el éxito a largo plazo de la institución.

### **Análisis de la cartera de crédito**

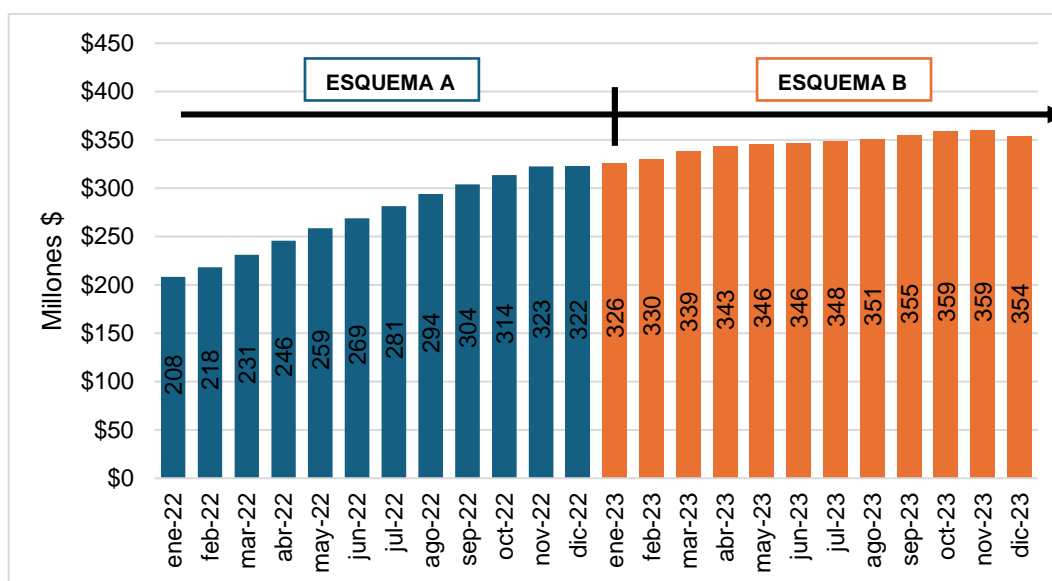
La cartera de crédito es un componente fundamental en el ámbito financiero, y su análisis revela información crucial sobre los riesgos asociados.

## **Cartera bruta**

En el caso de la cartera de bruta, según la información analizada durante el año 2022, bajo el Esquema A, la cartera bruta mostró un crecimiento sostenido, comenzando en \$208 millones en enero y cerrando en \$326 millones en diciembre. Este aumento gradual refleja un enfoque tradicional en la gestión crediticia, donde se prioriza un análisis detallado y metódico de los expedientes. Las características del Esquema A, como el uso de *checklists* y la evaluación exhaustiva de los perfiles de los solicitantes, parecen haber contribuido a un crecimiento controlado, pero más lento. Aunque esta metodología permitió incrementar la cartera bruta, es probable que la agilidad en el proceso de otorgamiento de créditos haya sido un desafío, limitando el ritmo de crecimiento.

En 2023, con la implementación del Esquema B, la cartera bruta inició en \$326 millones (enero) y alcanzó un máximo de \$359 millones en septiembre, cerrando en \$354 millones en diciembre. Este esquema, que introduce un enfoque integral para la gestión del riesgo crediticio, permitió un crecimiento más rápido en los primeros meses del año. Factores como la identificación y medición de riesgos, junto con el monitoreo continuo, parecen haber facilitado la concesión de créditos de manera más ágil, optimizando los recursos de la cooperativa. La estabilización observada en el segundo semestre indica que el Esquema B también priorizó un control adecuado del riesgo para mantener la calidad de la cartera, evitando un crecimiento descontrolado.

Ilustración 30. Cartera bruta COAC Chibuleo 2022-2023.



Fuente: Portal Estadístico SEPS (2024)

La principal diferencia entre los dos esquemas radica en el ritmo de crecimiento y la metodología aplicada, pues bajo el Esquema A, el crecimiento fue constante pero más lento, reflejando un enfoque detallado y cuidadoso que podría haber reducido riesgos, pero a costa de una menor agilidad. Por otro lado, el Esquema B permitió un crecimiento más dinámico durante los primeros meses de 2023, probablemente gracias a la priorización de recursos en áreas de mayor impacto y un monitoreo continuo. Este esquema mostró una mejor capacidad para equilibrar el crecimiento con el control del riesgo, como se refleja en la estabilización de la cartera durante el segundo semestre del año.

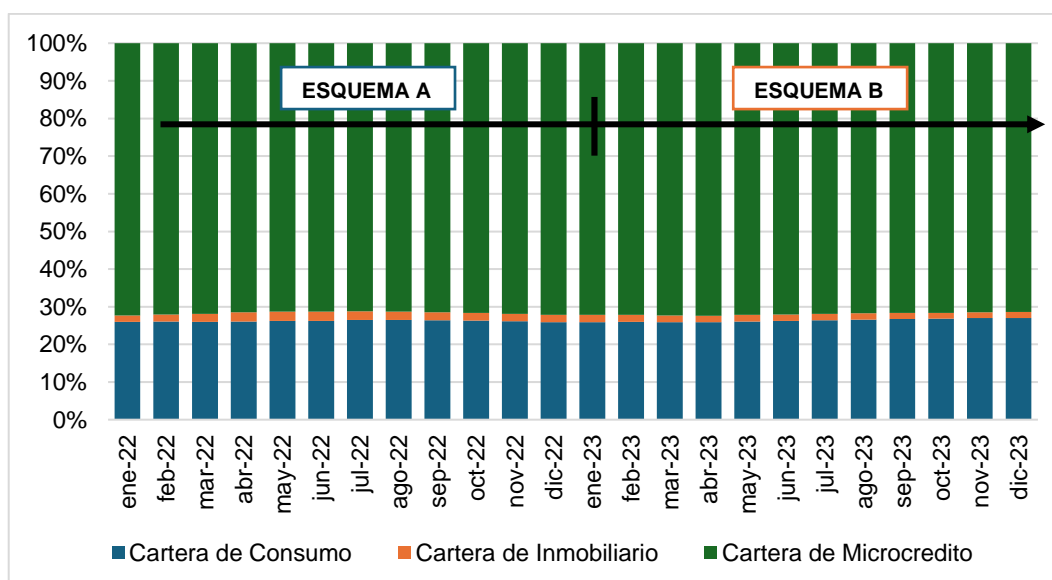
### Composición de la cartera de crédito

Al analizar la composición de la cartera de crédito de la COAC Chibuleo se evidencia que la cartera de consumo, siendo la segunda de mayor volumen, presentó una tendencia de ligero crecimiento durante el periodo analizado, donde inició en 26,00% en enero de 2022 y cerró en 27,02% en diciembre de 2023. Este aumento gradual refleja un enfoque cada vez mayor hacia el financiamiento al consumo, impulsado por una mayor demanda de crédito personal. De manera similar, durante el año 2023, bajo el Esquema B, se observa una aceleración en el crecimiento, con valores que superan consistentemente el 26,50%, lo que sugiere que la estrategia implementada permitió un mayor dinamismo en esta categoría de

crédito.

La cartera inmobiliaria, con la menor participación de todas las carteras de crédito, mostró una tendencia decreciente a lo largo del periodo, comenzando en 1,71% en enero de 2022 y disminuyó de forma sostenida, alcanzando su punto más bajo en 1,55% en noviembre de 2023, antes de cerrar en 1,56% en diciembre de 2023. Este comportamiento indica que el financiamiento en el sector inmobiliario ha tenido prioridad dentro de la estrategia de la cooperativa, posiblemente debido a un enfoque en otros segmentos o a una menor demanda de este tipo de crédito.

Ilustración 31. Distribución de la cartera por tipo de crédito



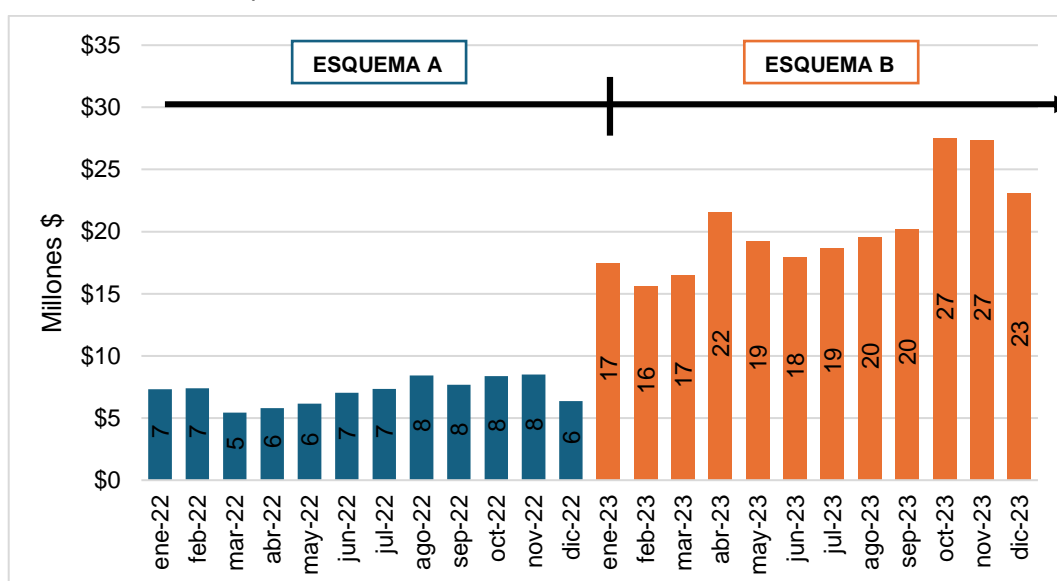
Fuente: Portal Estadístico SEPS (2024).

Por último, el microcrédito continúa siendo el segmento más representativo dentro de la cartera de la COAC, aunque muestra una ligera tendencia a la baja, en enero de 2022, representaba el 72,28% de la cartera total, disminuyendo gradualmente hasta 71,42% en diciembre de 2023. Aunque sigue siendo la categoría predominante, esta reducción podría reflejar un esfuerzo por diversificar la cartera hacia otros segmentos, como el consumo. Sin embargo, los valores se estabilizan en el rango del 71% durante el Esquema B, lo que sugiere que el microcrédito sigue siendo una prioridad estratégica importante para la cooperativa.

## Cartera improductiva

La cartera improductiva de la COAC Chibuleo durante el año 2022, bajo el Esquema A, se mantuvo en niveles bajos y relativamente estables, fluctuando entre \$5 millones y \$8 millones, reflejando un enfoque conservador y meticuloso del Esquema A, que prioriza el análisis detallado de los expedientes y la aplicación de herramientas como checklists para garantizar la calidad crediticia. Este control riguroso parece haber sido efectivo para mitigar riesgos, asegurando que la cartera improductiva no se incrementara significativamente a lo largo del año. Sin embargo, este enfoque conservador también puede haber limitado la capacidad de expansión de la cartera bruta al priorizar la estabilidad por sobre el dinamismo en la concesión de créditos.

Ilustración 32. Cartera improductiva COAC Chibuleo 2022-2023.



Fuente: Portal Estadístico SEPS (2024).

Con la implementación del Esquema B en 2023, se observa un aumento significativo en la cartera improductiva, que pasó de \$17 millones en enero a un máximo de \$30 millones en septiembre. Este cambio brusco podría explicarse por el hecho de que, hasta diciembre de 2022, una cooperativa debía esperar 60 días para reportar una deuda como vencida, mientras que, a partir de enero de 2023, dicha deuda se considera en mora después de 30 días. Adicionalmente, la inminente llegada del Fenómeno de El Niño en Ecuador y el desempleo también han aumentado los riesgos de impago (Tapia, 2023).

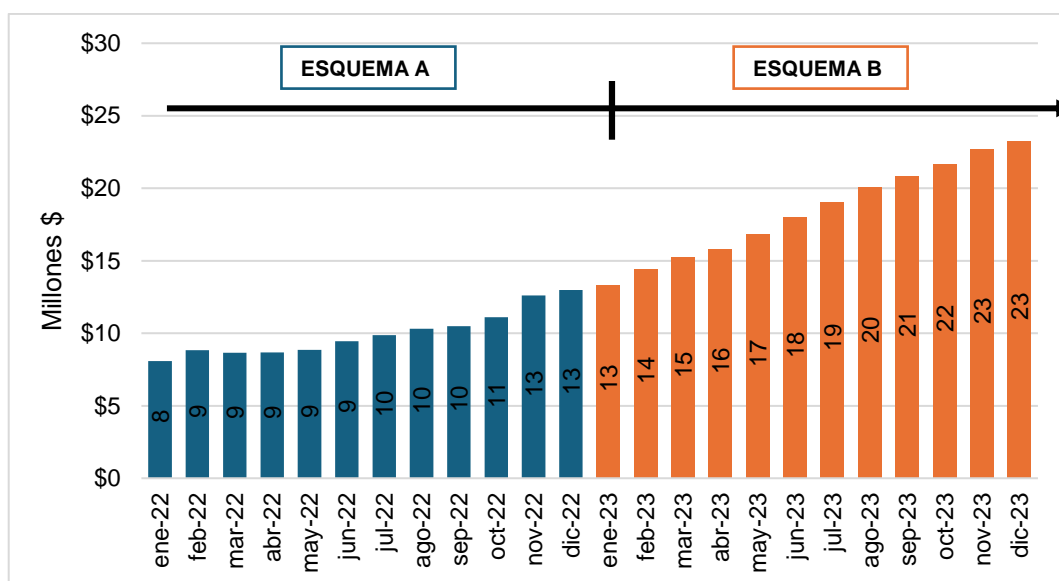
No obstante, hacia el cierre del año, se evidencia una estabilización en la cartera improductiva, que se reduce a \$23 millones en diciembre. Esta corrección indica que las herramientas integrales de monitoreo, medición y control implementadas en el Esquema B comenzaron a generar resultados, mostrando su capacidad para gestionar los riesgos acumulados durante los meses iniciales.

A modo de comparativa, Esquema A mantuvo una cartera improductiva baja y estable, gracias a su enfoque conservador en la evaluación de riesgos, aunque esto limitó su crecimiento y competitividad a largo plazo. En cambio, el Esquema B experimentó un aumento inicial en la cartera improductiva debido a factores externos, pero logró estabilizarla al final del año con un enfoque integral en la gestión de riesgos. Esto sugiere que, aunque el Esquema B conlleva mayores riesgos a corto plazo, ofrece herramientas efectivas para corregir y mantener el equilibrio mientras incrementa la cartera bruta.

### **Provisiones para créditos incobrables**

En 2022, bajo el Esquema A, las provisiones para créditos incobrables crecieron de manera gradual, comenzando en \$8 millones en enero y alcanzando \$13 millones en diciembre. Este aumento refleja el enfoque conservador del esquema, que se basa en un análisis detallado y exhaustivo para prever posibles incumplimientos. El crecimiento de las provisiones fue proporcional al de la cartera bruta, lo que indica una estrategia cautelosa para gestionar los riesgos y asegurar la estabilidad financiera frente a posibles impagos.

Ilustración 33. Provisiones por riesgo COAC Chibuleo 2022-2023.



Fuente: Portal Estadístico SEPS (2024).

Con la transición al Esquema B en 2023, las provisiones aumentaron de manera más marcada, comenzando en \$13 millones en enero y estabilizándose en \$23 millones a partir de septiembre. Este incremento responde tanto a la expansión más acelerada de la cartera bruta como a una respuesta anticipada a la creciente cartera improductiva en los primeros meses del año.

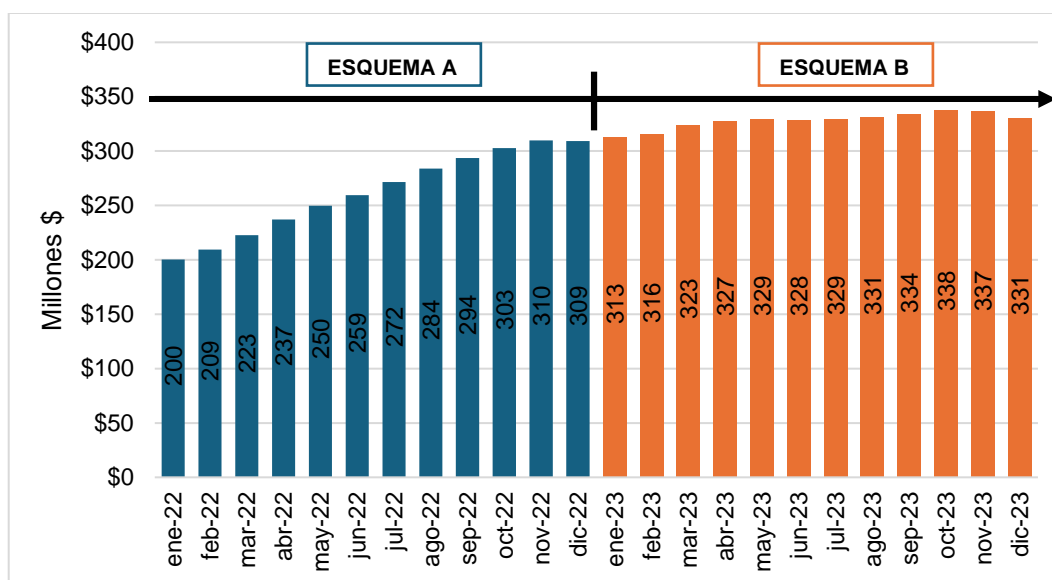
Mientras que el Esquema A presenta un crecimiento más controlado y estable de las provisiones, reflejando su enfoque conservador, el Esquema B muestra un aumento más pronunciado, acorde con su gestión dinámica y amplia del riesgo. Esto sugiere que, aunque el Esquema B podría implicar mayores riesgos a corto plazo, también brinda mayor flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la cartera crediticia.

### Cartera neta

En el año 2022, bajo el Esquema A, la cartera neta evidenció un crecimiento constante y sostenido, comenzando con \$200 millones en enero y finalizando en \$316 millones en diciembre. Este incremento refleja un equilibrio controlado entre el aumento de la cartera bruta y el fortalecimiento proporcional de las provisiones para créditos incobrables. El enfoque conservador y meticuloso del Esquema A,

fundamentado en análisis exhaustivos y metodologías tradicionales, permitió mantener una calidad crediticia adecuada. Al mismo tiempo, el crecimiento proporcional de las provisiones aseguró que los riesgos crediticios no afectaran significativamente la estabilidad de la cartera neta.

Ilustración 34. Cartera neta COAC Chibuleo 2022-2023.



Fuente: Portal Estadístico SEPS (2024).

Por otro lado, en 2023, con la implementación del Esquema B, la cartera neta presentó un comportamiento más estable que inició con \$316 millones en enero y se mantuvo en torno a los \$337 millones durante el resto del año. Este patrón sugiere que, aunque el Esquema B promovió un crecimiento más acelerado en la cartera bruta, el aumento simultáneo en las provisiones mitigó su impacto directo sobre la cartera neta. Además, el enfoque integral y dinámico del Esquema B permitió realizar ajustes oportunos en las provisiones, lo que garantizó la estabilidad de la cartera neta, incluso frente a los riesgos asociados con la expansión inicial.

Comparando ambos esquemas, el Esquema A destaca por su crecimiento progresivo y moderado de la cartera neta, en línea con su enfoque tradicional y cauteloso en la gestión del riesgo crediticio. Sin embargo, este crecimiento resultó más lento frente al dinamismo promovido por el Esquema B. A su vez, el Esquema B priorizó una mayor agilidad en la concesión de créditos, pero demostró ser eficaz

al ajustar las provisiones de manera oportuna, lo que permitió mantener la cartera neta en niveles consistentes, aunque con menor variabilidad a lo largo del año.

### **Análisis de indicadores**

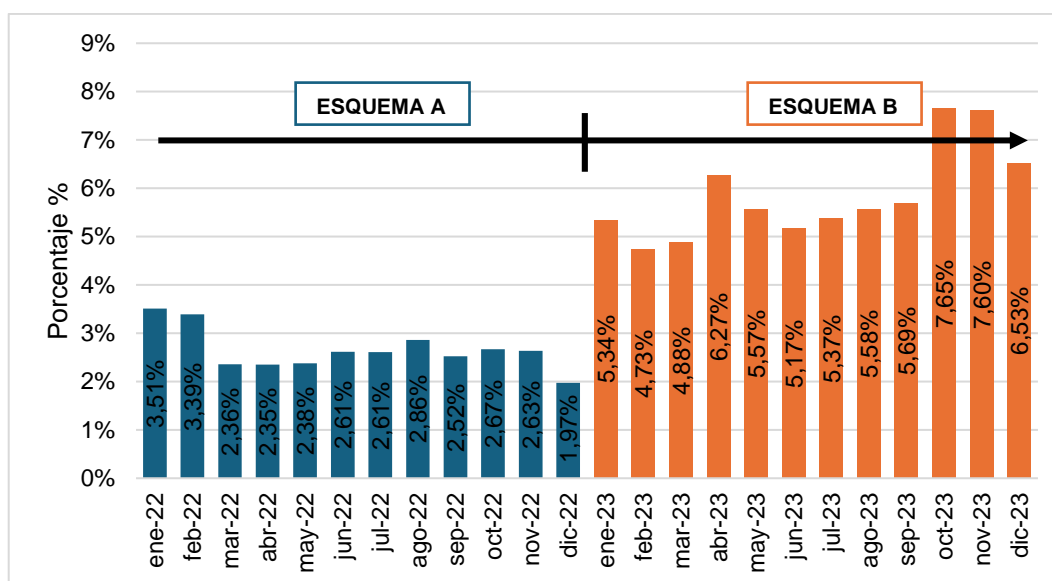
Los indicadores desempeñan un papel fundamental en el análisis y seguimiento de la salud financiera de una institución. Uno de los indicadores más relevantes es la morosidad, que mide el porcentaje de préstamos y créditos que presentan retrasos en los pagos o están en situación de impago. Otro indicador clave es el nivel de riesgo, que evalúa la exposición de la institución a posibles pérdidas debido a eventos adversos. La cobertura es otro indicador importante, muestra la capacidad de la institución para hacer frente a posibles pérdidas en la cartera de crédito.

Además, los indicadores de liquidez y solvencia son fundamentales para evaluar la capacidad de la institución para cumplir con sus obligaciones financieras a corto y largo plazo. La liquidez refleja la disponibilidad de recursos líquidos para cubrir las demandas de efectivo, mientras que la solvencia evalúa la relación entre los activos y los pasivos de la institución.

### **Morosidad de cartera**

Durante el año 2022, bajo el Esquema A, el indicador de morosidad de la COAC Chibuleo se mantuvo en niveles bajos y relativamente estables, que comenzó en un 3,51% en enero y fluctuó entre 2,16% y 2,58% durante la mayor parte del año, cerrando finalmente en 1,97% en diciembre. Este comportamiento se lo atribuye a las operaciones de refinanciamiento y restructuración, las cuales experimentaron una conducta distinta entre ellas (Berrú & Acosta, 2022). Por lo tanto, la estabilidad en los niveles de morosidad sugiere que este esquema fue efectivo en la prevención de incumplimientos crediticios, asegurando un control adecuado del riesgo, manteniendo un enfoque conservador en el mercado financiero.

Ilustración 35. Morosidad COAC Chibuleo 2022-2023.



Fuente: Portal Estadístico SEPS (2024).

Con la implementación del Esquema B en 2023, el indicador de morosidad presentó un aumento considerable, que experimentó un incremento progresivo, alcanzando un máximo de 7,68% en octubre, antes de reducirse ligeramente a 6,53% en diciembre. Como se mencionó con anterioridad, a partir de enero de 2023, la deuda vencida se considera en mora después de 30 días. Adicionalmente, la inminente llegada del Fenómeno de El Niño en Ecuador y el desempleo también han aumentado los riesgos de impago (Tapia, 2023). Además, según el mismo Tapia (2022), lo anterior también se debe a que las cooperativas colocan más crédito en los segmentos más bajos de la población, que son más vulnerables en las crisis económicas.

No obstante, hacia el cierre del año, la morosidad comenzó a estabilizarse, lo que sugiere que las herramientas de monitoreo y control implementadas bajo el Esquema B empezaron a mostrar resultados positivos. Esto permitió una corrección parcial de los niveles de morosidad acumulados en los primeros meses del año.

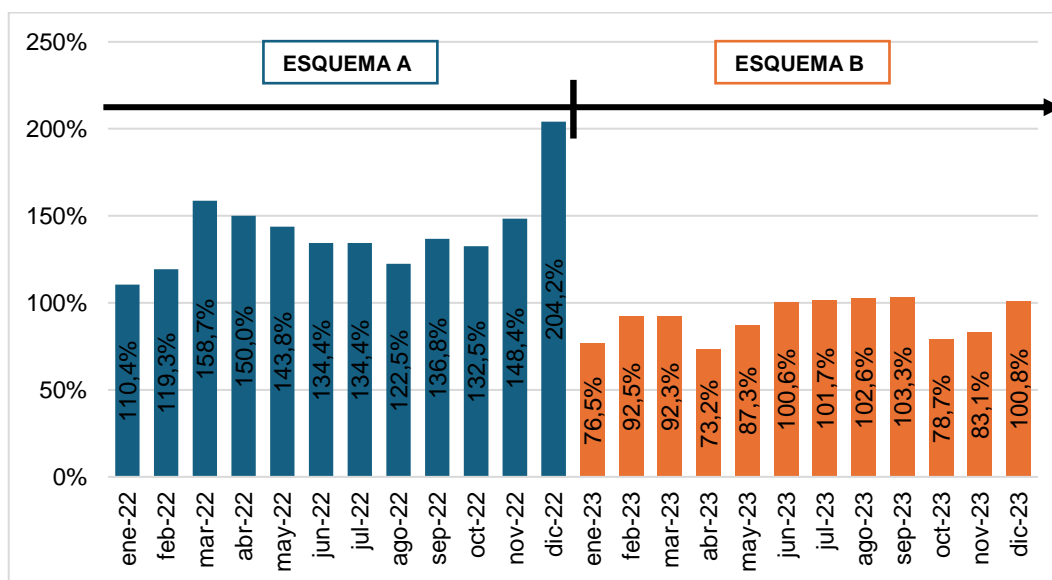
El Esquema A destacó por mantener bajos niveles de morosidad de manera constante, debido a operaciones de refinanciamiento y restructuración, y gracias a su enfoque meticuloso y conservador en la gestión del riesgo crediticio. En contraste, el Esquema B permitió un crecimiento más dinámico de la cartera, pero

con un incremento inicial significativo en la morosidad. Sin embargo, su capacidad para implementar mecanismos de monitoreo y control continuo permitió estabilizar el indicador hacia finales del año, demostrando que es un esquema adaptativo y flexible.

### Cobertura de la cartera problemática

En el año 2022, bajo el Esquema A, el indicador de cobertura de la cartera problemática se mantuvo consistentemente elevado, con valores superiores al 100% durante todo el año y un máximo de 204,2% en diciembre. Este desempeño evidencia un enfoque medido y preventivo, en el que las provisiones para créditos incobrables superaron ampliamente la cartera problemática, asegurando un respaldo robusto frente a los riesgos crediticios. Aunque se observaron algunas variaciones a lo largo del año, la tendencia general reflejó un esfuerzo constante por mantener altos niveles de cobertura, incluso durante los periodos de crecimiento en la cartera improductiva.

Ilustración 36. Cobertura cartera problemática COAC Chibuleo 2022-2023.



Fuente: Portal Estadístico SEPS (2024).

Con la implementación del Esquema B en 2023, el comportamiento del indicador de cobertura cambió significativamente, evidenciando una reducción inicial y una estabilización posterior en niveles cercanos al 100%. Esta disminución inicial puede atribuirse al crecimiento acelerado de la cartera y al aumento de la morosidad

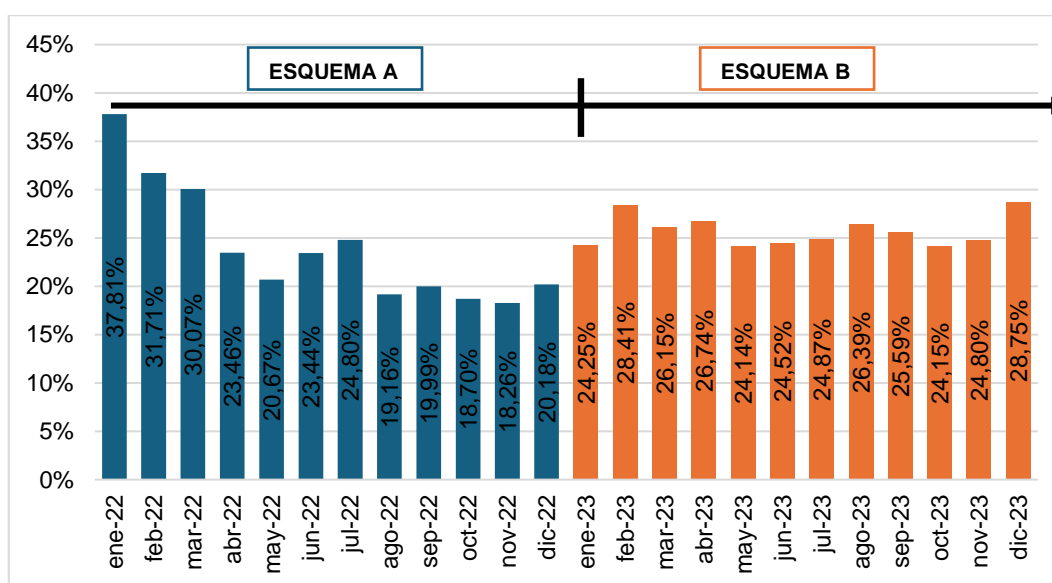
observado en las primeras etapas de implementación del Esquema B, pues como menciona Tapia (2023) una elevada tasa de morosidad podría perjudicar a las cooperativas que no tengan suficientes recursos para hacer mayores provisiones y así cubrir los créditos impagos.

Comparativamente, el Esquema A priorizó una cobertura altamente conservadora, asegurando niveles elevados de respaldo frente a incumplimientos, pero con un costo potencial en términos de crecimiento de la cartera. En contraste, el Esquema B adoptó un enfoque más equilibrado, con niveles de cobertura más cercanos al 100%, lo que permitió una mayor asignación de recursos hacia el crecimiento crediticio sin comprometer la capacidad de respuesta frente a los riesgos.

## Liquidez

En 2022, bajo el Esquema A, el indicador de liquidez de la cooperativa inició en 37,18% en enero y descendió a 28,35% en diciembre. Esta tendencia refleja una disminución en la disponibilidad de fondos líquidos en relación con los depósitos a corto plazo. Aunque los niveles se mantuvieron dentro de un rango aceptable, la reducción continua podría indicar una menor capacidad para responder a obligaciones inmediatas hacia el final del año.

Ilustración 37. Liquidez COAC Chibuleo 2022-2023.



Fuente. Portal Estadístico SEPS (2024).

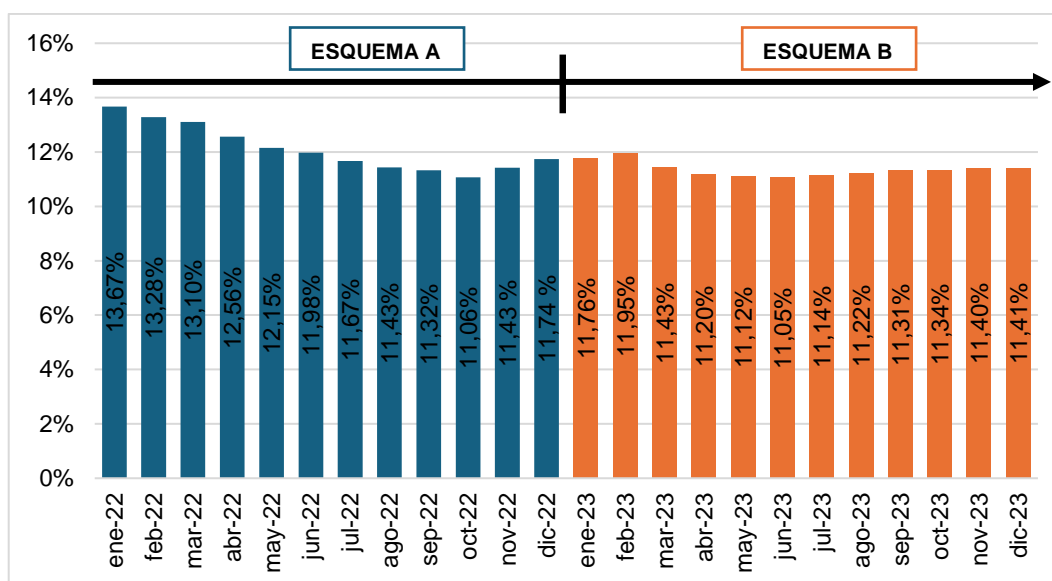
Con la implementación del Esquema B en 2023, el indicador de liquidez se estabilizó entre 24,15% y 28,15% a lo largo del año. Este comportamiento sugiere una gestión más equilibrada de los recursos líquidos, enfocándose en mantener niveles adecuados para respaldar el crecimiento de la cartera crediticia sin comprometer la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

En resumen, la comparación entre ambos esquemas muestra que, aunque el Esquema A inició con niveles más altos de liquidez, su tendencia descendente podría haber comprometido la capacidad de respuesta futura de la cooperativa. Por otro lado, el Esquema B, aunque operó con niveles de liquidez más bajos, logró mantener una mayor estabilidad a lo largo del año, reflejando un enfoque más equilibrado y sostenible en la gestión de los recursos líquidos.

### **Solvencia**

En 2022, bajo el Esquema A, el indicador de solvencia comenzó en 13,67% en enero, pero mostró un descenso gradual, cerrando en 11,43% en diciembre. Este comportamiento refleja un uso progresivo de los fondos líquidos para financiar el crecimiento de la cartera crediticia, reduciendo el respaldo frente a los depósitos a corto plazo. Aunque los niveles se mantuvieron adecuados, la tendencia descendente sugiere que el esquema enfrentó dificultades para sostener la estabilidad hacia el cierre del año.

Ilustración 38. Solvencia COAC Chibuleo 2022-2023.



Fuente: COAC Chibuleo

En contraste, en 2023, el Esquema B logró mantener un indicador de solvencia más estable, oscilando entre 11,76% y 11,41%. Esto evidencia una gestión más equilibrada y consistente de los recursos líquidos, asegurando un respaldo adecuado a los depósitos a corto plazo incluso con el crecimiento de la cartera. Aunque los niveles iniciales fueron más bajos que en el Esquema A, el enfoque del Esquema B permitió garantizar una sostenibilidad financiera constante durante todo el período.

En síntesis, mientras que el Esquema A ofreció una mayor solvencia inicial, su capacidad de respuesta disminuyó con el tiempo. Por su parte, el Esquema B se destacó por mantener la estabilidad, adaptándose mejor al dinamismo crediticio y asegurando un respaldo financiero sostenible.

### 3.2. Matriz de cosechas

Como parte de su metodología de análisis crediticio, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. utiliza una matriz de cosechas que facilita la evaluación del riesgo de un grupo de créditos otorgados a lo largo de un período determinado. Esta herramienta permite observar cómo varía el riesgo desde el inicio del préstamo hasta los períodos de evaluación. Además, posibilita la comparación del

comportamiento de las cosechas con las de períodos posteriores (Pacific Credit Rating, 2023). La matriz se analiza tanto por segmentos específicos como de forma consolidada, como se muestra en los siguientes cuadros.

### Matriz de cosecha consolidado

La matriz consolidada refleja un incremento progresivo en los niveles de morosidad de las cosechas de créditos otorgados entre julio y diciembre de 2022. En los primeros dos meses desde la adjudicación, los niveles de mora son bajos, promediando 0,33% en el segundo mes. Sin embargo, a partir del tercer mes, los valores comienzan a aumentar, alcanzando su punto máximo entre el cuarto y sexto mes, donde el promedio acumulado es del 2,21%.

Las cosechas de julio y agosto muestran mayores niveles de deterioro, con tasas de morosidad más elevadas, destacándose agosto con un 2,71% en el quinto mes. Esto contrasta con las cosechas más recientes (noviembre y diciembre), que presentan niveles de morosidad casi nulos, lo que sugiere posibles mejoras en la gestión de riesgos o la calidad de los solicitantes.

Tabla 20. Matriz de cosechas consolidado, segundo semestre del 2022

| Fecha Adj.   | 0 Mes        | 1 Mes        | 2 Mes        | 3 Mes        | 4 Mes        | 5 Mes        | 6 Mes        | Total.       |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 31/7/2022    | 0,00%        | 0,00%        | 0,31%        | 0,94%        | 2,08%        | 1,20%        | 2,21%        | <b>0,92%</b> |
| 31/8/2022    | 0,00%        | 0,00%        | 0,75%        | 0,81%        | 1,20%        | 2,71%        |              | <b>0,87%</b> |
| 30/9/2022    | 0,00%        | 0,00%        | 0,35%        | 0,33%        | 1,31%        |              |              | <b>0,38%</b> |
| 31/10/2022   | 0,00%        | 0,00%        | 0,15%        | 0,38%        |              |              |              | <b>0,13%</b> |
| 30/11/2022   | 0,00%        | 0,00%        | 0,07%        |              |              |              |              | <b>0,02%</b> |
| 31/12/2022   | 0,00%        | 0,00%        |              |              |              |              |              | <b>0,00%</b> |
| <b>Total</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,33%</b> | <b>0,63%</b> | <b>1,53%</b> | <b>1,96%</b> | <b>2,21%</b> | <b>0,53%</b> |

Fuente: COAC Chibuleo 2024.

La matriz del segundo semestre de 2023 muestra una tendencia similar a la de 2022, con un incremento gradual en los niveles de morosidad conforme pasan los meses desde la adjudicación. Durante los primeros dos meses, todas las cosechas presentan una morosidad nula (0,00%), pero a partir del tercer mes comienzan a evidenciarse aumentos significativos.

El deterioro más marcado ocurre entre el cuarto y sexto mes, donde el promedio acumulado alcanza el 3,45% en el sexto mes. Las cosechas de julio (3,45%) y septiembre (2,91%) destacan por tener los mayores niveles de morosidad acumulada, mientras que las más recientes, como noviembre (0,32%) y diciembre (0,00%), muestran un mejor desempeño, reflejando un control más efectivo del riesgo crediticio.

Tabla 21. Matriz de cosechas consolidado, segundo semestre del 2023

| Fecha Adj.    | 0 Mes        | 1 Mes        | 2 Mes        | 3 Mes        | 4 Mes        | 5 Mes        | 6 Mes        | Total.       |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 31/7/2023     | 0,00%        | 0,00%        | 0,06%        | 0,76%        | 1,64%        | 1,47%        | 3,45%        | <b>0,98%</b> |
| 31/8/2023     | 0,00%        | 0,00%        | 0,12%        | 0,51%        | 0,62%        | 2,58%        |              | <b>0,59%</b> |
| 30/9/2023     | 0,00%        | 0,00%        | 0,04%        | 0,24%        | 2,91%        |              |              | <b>0,60%</b> |
| 31/10/2023    | 0,00%        | 0,01%        | 0,48%        | 2,06%        |              |              |              | <b>0,61%</b> |
| 30/11/2023    | 0,00%        | 0,00%        | 0,99%        |              |              |              |              | <b>0,32%</b> |
| 31/12/2023    | 0,00%        | 0,00%        |              |              |              |              |              | <b>0,00%</b> |
| <b>Total.</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,32%</b> | <b>0,93%</b> | <b>1,78%</b> | <b>2,02%</b> | <b>3,45%</b> | <b>0,63%</b> |

Fuente: COAC Chibuleo 2024.

Al comparar las matrices de cosechas de 2022 y 2023, se observa que la morosidad acumulada en el segundo semestre de 2023 es ligeramente superior, alcanzando un promedio total del 0,63%, frente al 0,53% de 2022. Mientras que en ambos periodos las cosechas inician con niveles de mora nulos en los primeros meses, la morosidad en 2023 tiende a incrementarse de manera más temprana, especialmente en el segundo mes, donde el promedio alcanza 0,32%, en contraste con el 0,33% de 2022 que aparece en meses posteriores. Sin embargo, aunque 2023 experimentó un deterioro mayor en las etapas intermedias, la gestión de riesgos crediticios evolucionó favorablemente hacia el cierre del año.

### **Matriz de cosecha microcrédito**

En el segundo semestre de 2022, la cartera de microcrédito mostró un comportamiento progresivo de morosidad, alcanzando un promedio total del 0,63%. Las cosechas iniciales (julio y agosto) presentan los niveles más altos de mora acumulada, con 1,15% y 0,99%, respectivamente. A partir del tercer mes, la mora comienza a incrementarse significativamente, con un promedio del 0,80% y

alcanzando su punto máximo entre el cuarto y sexto mes, donde el promedio es del 2,67%. Las cosechas más recientes (noviembre y diciembre) tienen niveles muy bajos de mora acumulada, lo que sugiere mejoras en la evaluación y gestión del riesgo crediticio hacia finales del periodo.

Tabla 22. Matriz de cosechas cartera de microcrédito, segundo semestre del 2022

| Fecha Adj.    | 0 Mes        | 1 Mes        | 2 Mes        | 3 Mes        | 4 Mes        | 5 Mes        | 6 Mes        | Total.       |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 31/7/2022     | 0,00%        | 0,00%        | 0,43%        | 1,30%        | 2,66%        | 1,40%        | 2,67%        | <b>1,15%</b> |
| 31/8/2022     | 0,00%        | 0,00%        | 1,02%        | 1,01%        | 1,59%        | 2,58%        |              | <b>0,99%</b> |
| 30/9/2022     | 0,00%        | 0,00%        | 0,46%        | 0,41%        | 1,70%        |              |              | <b>0,49%</b> |
| 31/10/2022    | 0,00%        | 0,00%        | 0,20%        | 0,44%        |              |              |              | <b>0,15%</b> |
| 30/11/2022    | 0,00%        | 0,01%        | 0,09%        |              |              |              |              | <b>0,03%</b> |
| 31/12/2022    | 0,00%        | 0,00%        |              |              |              |              |              | <b>0,00%</b> |
| <b>Total.</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,45%</b> | <b>0,80%</b> | <b>1,98%</b> | <b>2,00%</b> | <b>2,67%</b> | <b>0,63%</b> |

Fuente: COAC Chibuleo 2024.

Durante el segundo semestre de 2023, la cartera de microcrédito presentó un incremento más marcado en la mora acumulada, alcanzando un promedio total del 0,83%, ligeramente superior al del año anterior. En el tercer mes, la mora muestra un promedio del 1,20%, superando el 0,80% registrado en 2022 para el mismo periodo. Las cosechas de julio y septiembre destacan con niveles de mora acumulada más altos, alcanzando 1,22% y 0,81%, respectivamente. Además, en el sexto mes, la mora acumulada alcanza un máximo del 4,17%, reflejando un deterioro más acelerado en comparación con 2022.

Tabla 23. Matriz de cosechas cartera de microcrédito, segundo semestre del 2023

| Fecha Adj.    | 0 Mes        | 1 Mes        | 2 Mes        | 3 Mes        | 4 Mes        | 5 Mes        | 6 Mes        | Total.       |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 31/7/2023     | 0,00%        | 0,00%        | 0,08%        | 0,86%        | 2,08%        | 1,93%        | 4,17%        | <b>1,22%</b> |
| 31/8/2023     | 0,00%        | 0,00%        | 0,18%        | 0,70%        | 0,88%        | 3,59%        |              | <b>0,83%</b> |
| 30/9/2023     | 0,00%        | 0,00%        | 0,05%        | 0,35%        | 3,88%        |              |              | <b>0,81%</b> |
| 31/10/2023    | 0,00%        | 0,01%        | 0,67%        | 2,60%        |              |              |              | <b>0,79%</b> |
| 30/11/2023    | 0,00%        | 0,00%        | 1,38%        |              |              |              |              | <b>0,45%</b> |
| 31/12/2023    | 0,00%        | 0,00%        |              |              |              |              |              | <b>0,00%</b> |
| <b>Total.</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,46%</b> | <b>1,20%</b> | <b>2,36%</b> | <b>2,74%</b> | <b>4,17%</b> | <b>0,83%</b> |

Fuente: COAC Chibuleo 2024.

En comparación, la matriz de 2023 evidencia un deterioro más temprano y pronunciado en la cartera de microcrédito, especialmente en las cosechas iniciales. Mientras que en 2022 la mora acumulada alcanza su punto máximo en el sexto mes con un promedio del 2,67%, en 2023 este valor asciende al 4,17%, reflejando un incremento considerable. Sin embargo, las cosechas más recientes de ambos años (noviembre y diciembre) presentan mejores niveles de desempeño, lo que sugiere una mejora constante en las políticas de evaluación y seguimiento.

### Matriz de cosecha crédito de consumo

En el segundo semestre de 2022, la cartera de crédito de consumo mostró un comportamiento controlado, con un promedio total de morosidad acumulada del 0,24%. Las cosechas iniciales, como julio y agosto, presentaron los niveles más altos, con acumulados de 0,33% y 0,55%, respectivamente. El incremento más significativo ocurre entre el cuarto y quinto mes, donde se alcanzan promedios de 0,34% y 1,88%, siendo el quinto mes el de mayor impacto. Las cosechas más recientes (noviembre y diciembre) reflejan un buen desempeño, con niveles mínimos de morosidad acumulada, lo que indica mejoras en las políticas de evaluación crediticia hacia el cierre del año.

Tabla 24. Matriz de cosechas cartera de consumo, segundo semestre del 2022

| Fecha Adj.    | 0 Mes        | 1 Mes        | 2 Mes        | 3 Mes        | 4 Mes        | 5 Mes        | 6 Mes        | Total.       |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 31/7/2022     | 0,00%        | 0,00%        | 0,02%        | 0,06%        | 0,63%        | 0,72%        | 1,06%        | <b>0,33%</b> |
| 31/8/2022     | 0,00%        | 0,00%        | 0,04%        | 0,28%        | 0,19%        | 3,06%        |              | <b>0,55%</b> |
| 30/9/2022     | 0,00%        | 0,00%        | 0,01%        | 0,06%        | 0,16%        |              |              | <b>0,04%</b> |
| 31/10/2022    | 0,00%        | 0,00%        | 0,00%        | 0,23%        |              |              |              | <b>0,05%</b> |
| 30/11/2022    | 0,00%        | 0,00%        | 0,00%        |              |              |              |              | <b>0,00%</b> |
| 31/12/2022    | 0,00%        | 0,00%        |              |              |              |              |              | <b>0,00%</b> |
| <b>Total.</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,02%</b> | <b>0,16%</b> | <b>0,34%</b> | <b>1,88%</b> | <b>1,06%</b> | <b>0,24%</b> |

Fuente: COAC Chibuleo 2024.

En 2023, la morosidad en el segmento de crédito de consumo presentó un comportamiento similar, pero con niveles ligeramente inferiores. El promedio total acumulado fue de 0,18%, evidenciando un manejo más riguroso del riesgo crediticio. La morosidad comienza a incrementarse desde el tercer mes, con un

promedio del 0,33%, alcanzando su punto máximo en el sexto mes, con un acumulado del 1,72%. Las cosechas de julio y septiembre destacan por tener los mayores niveles acumulados, con 0,42% y 0,14%, respectivamente, mientras que las cosechas más recientes (noviembre y diciembre) mantienen valores mínimos de mora.

Tabla 25. Matriz de cosechas cartera de consumo, segundo semestre del 2023

| Fecha Adj.    | 0 Mes        | 1 Mes        | 2 Mes        | 3 Mes        | 4 Mes        | 5 Mes        | 6 Mes        | Total.       |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 31/7/2023     | 0,00%        | 0,00%        | 0,00%        | 0,52%        | 0,57%        | 0,36%        | 1,72%        | <b>0,42%</b> |
| 31/8/2023     | 0,00%        | 0,00%        | 0,00%        | 0,12%        | 0,08%        | 0,41%        |              | <b>0,09%</b> |
| 30/9/2023     | 0,00%        | 0,00%        | 0,00%        | 0,00%        | 0,75%        |              |              | <b>0,14%</b> |
| 31/10/2023    | 0,00%        | 0,00%        | 0,00%        | 0,70%        |              |              |              | <b>0,16%</b> |
| 30/11/2023    | 0,00%        | 0,00%        | 0,12%        |              |              |              |              | <b>0,04%</b> |
| 31/12/2023    | 0,00%        | 0,00%        |              |              |              |              |              | <b>0,00%</b> |
| <b>Total.</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,00%</b> | <b>0,02%</b> | <b>0,33%</b> | <b>0,47%</b> | <b>0,38%</b> | <b>1,72%</b> | <b>0,18%</b> |

Fuente: COAC Chibuleo 2024.

En general, el año 2023 muestra un mejor desempeño en la cartera de consumo en comparación con 2022, con un promedio total de morosidad acumulada más bajo (0,18% frente a 0,24%). Las cosechas de 2023 experimentaron un incremento más moderado en los niveles de mora, especialmente en los meses intermedios y finales. Aunque los picos de morosidad son más bajos en 2023, los patrones generales en ambos años reflejan un aumento progresivo entre el cuarto y sexto mes. Este comportamiento destaca la efectividad de las políticas crediticias implementadas en 2023, lo que sugiere una mejora en la evaluación y monitoreo del riesgo.

## CONCLUSIONES

- Respecto a la cartera bruta, el esquema A muestra una cartera más diversificada y equilibrada en términos de riesgos, con una mayor proporción en riesgo bajo y proporciones moderadas en riesgo medio y alto. Por otro lado, el Esquema B carece de riesgo bajo y tiene una mayor concentración en riesgos medio y alto. Cada esquema tiene implicaciones diferentes en términos de potencial de ganancias y exposición a pérdidas.
- Respecto a la cartera Improductiva, el Esquema A muestra una mayor exposición a la cartera improductiva en la categoría de riesgo bajo, lo que implica un mayor riesgo de pérdidas en esa área. Por otro lado, el Esquema B presenta una menor exposición al riesgo bajo en la cartera improductiva, lo que puede indicar una gestión más eficaz en esa categoría de riesgo.
- Respecto a las provisiones, el Esquema A muestra una mayor asignación de provisiones al riesgo bajo, lo que indica una mayor precaución y consideración de riesgo en esa categoría. Por otro lado, el Esquema B presenta provisiones más bajas y no asigna ninguna provisión para el riesgo bajo, lo que sugiere una menor consideración de riesgo en esa categoría.
- Respecto a la cartera neta, el Esquema A muestra una cartera neta más diversificada y equilibrada en términos de riesgos, con una mayor proporción en la categoría de riesgo bajo. Por otro lado, el Esquema B se concentra más en los riesgos altos y medios, sin registrar ninguna cartera neta en la categoría de riesgo bajo.
- Respecto a la morosidad, tanto en el Esquema A como en el Esquema B se han observado fluctuaciones en los niveles de morosidad a lo largo del tiempo. En el Esquema A, se registran diferentes porcentajes de morosidad en cada cuatrimestre, con algunos períodos mostrando una mayor incidencia. En el Esquema B, se destaca un porcentaje de morosidad similar a algunos períodos del Esquema A.

- Respecto al nivel de riesgo, en los dos esquemas se observa que tanto el riesgo alto como el riesgo medio tienen una presencia significativa. Sin embargo, el Esquema A muestra un mayor número de elementos con riesgo medio y bajo en comparación con el Esquema B, lo que indica una mayor diversidad y variedad de riesgos en su cartera.
- Respecto a la cobertura, en los dos esquemas se evidencia que en la mayoría de los cuatrimestres del Esquema A se cuenta con una cobertura adecuada para hacer frente a los riesgos crediticios. Sin embargo, en el cuatrimestre 1 de 2023 del Esquema B, se observa una disminución en la cobertura, lo cual es motivo de preocupación, indica una menor capacidad para hacer frente a posibles pérdidas.
- Respecto a la liquidez, se observa que en la mayoría de los cuatrimestres del Esquema A la cooperativa ha mantenido un nivel adecuado de liquidez para hacer frente a sus obligaciones financieras. Sin embargo, en el cuatrimestre 1 de 2023 del Esquema B, se registra una disminución en la liquidez, lo cual genera preocupación, indica una posible reducción en la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus pagos y mantener su flujo de efectivo.
- Respecto a la solvencia, se observa que la cooperativa ha mantenido un nivel aceptable de solvencia en la mayoría de los cuatrimestres del Esquema A, lo cual refleja su capacidad para respaldar sus operaciones crediticias y cumplir con sus obligaciones financieras. Sin embargo, en el cuatrimestre 1 de 2023 del Esquema B, se registra una disminución en la solvencia de la cooperativa.
- Respecto a la matriz de cosecha, se observa que la cooperativa ha logrado un nivel de decremento sobre los porcentajes y montos de los semestres correspondientes a la aplicación del Esquema A (2022) y del Esquema B (2023), se registra una disminución de la morosidad de la cooperativa.

## RECOMENDACIONES

- Respecto a la cartera bruta, se recomienda evaluar y ajustar las estrategias y objetivos de inversión de acuerdo con las conclusiones y considerar la diversificación de la cartera, la reducción de la concentración en riesgos medio y alto, y el fortalecimiento de los procedimientos de evaluación de riesgos para gestionar de manera efectiva el riesgo crediticio.
- Respecto a la cartera Improductiva, para abordar los problemas establecidos, se recomienda evaluar y ajustar las políticas y estrategias de recuperación y mitigación de riesgos, implementar acciones específicas para mejorar la gestión de los créditos en riesgo bajo y realizar un análisis detallado de las causas raíz de la elevada cartera improductiva en esa categoría. En el caso del Esquema B, es necesario evaluar las estrategias implementadas para gestionar el riesgo bajo y establecer medidas adicionales para prevenir incumplimientos en esa categoría. Además, se debe realizar un seguimiento continuo de los resultados y evaluar la rentabilidad general de la cartera para asegurar una gestión correcta.
- Respecto a las provisiones, se recomienda continuar asignando provisiones significativas al riesgo bajo en el Esquema A, evaluar y ajustar las políticas de asignación de provisiones en ambos esquemas para asegurar una cobertura adecuada en todas las categorías de riesgo, y realizar un análisis detallado de los factores que contribuyen a la necesidad de mayores provisiones en riesgo bajo. En el caso del Esquema B, es necesario evaluar la falta de provisiones asignadas al riesgo bajo y considerar medidas para cubrir los posibles riesgos y pérdidas en esa categoría.
- Respecto a la cartera neta, se recomienda mantener el enfoque en el riesgo bajo y diversificar la cartera en esa categoría, evaluar y ajustar las estrategias y políticas de inversión, implementar acciones para mitigar el riesgo y reducir posibles pérdidas asociadas con el riesgo bajo. En el caso del Esquema B, es necesario evaluar las estrategias implementadas y

considerar oportunidades para diversificar y equilibrar la cartera en la categoría de riesgo bajo, realizar un análisis de riesgo más detallado y establecer estrategias y políticas específicas para gestionar y controlar los riesgos altos.

- Respecto a la morosidad, se recomienda realizar un análisis más detallado de los factores que contribuyen a la morosidad en cada esquema, identificar y aplicar estrategias efectivas para reducir la morosidad, evaluar y ajustar las políticas de concesión de crédito y gestión de riesgos, y desarrollar medidas preventivas y correctivas para gestionar eficazmente este riesgo. Además, es importante implementar estrategias de seguimiento y control de la cartera para reducir la morosidad y asegurar la salud financiera de la cooperativa.
- Respecto al nivel de riesgo, se recomienda evaluar y monitorear de cerca los elementos con riesgo alto, desarrollar estrategias para gestionar y mitigar el riesgo asociado, realizar un análisis detallado de los elementos con riesgo medio y bajo, y considerar la inclusión de elementos con riesgo bajo para diversificar el nivel de riesgo en la cartera. Es importante tener en cuenta los factores específicos de cada esquema y las estrategias de gestión de riesgos implementadas para una evaluación completa y una gestión efectiva del riesgo.
- Respecto a la cobertura, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de los factores que han llevado a esta disminución, así como tomar medidas correctivas para fortalecer la cobertura en futuros cuatrimestres. Es fundamental mantener una cobertura adecuada para garantizar la estabilidad y la salud financiera de la cooperativa.
- Respecto a la liquidez, se recomienda llevar a cabo un análisis detallado de las razones detrás de esta disminución y tomar medidas correctivas para fortalecer la liquidez en futuros cuatrimestres. Mantener niveles adecuados de liquidez es esencial para garantizar la estabilidad financiera y la

capacidad de la cooperativa para cumplir con sus compromisos financieros.

- Respecto a la solvencia, es importante que se realice un análisis detallado de las razones detrás de esta disminución y se tomen medidas para fortalecer la solvencia, este indicador es clave para la capacidad de la cooperativa de hacer frente a los riesgos y mantener la confianza de sus clientes y acreedores. Garantizar una adecuada solvencia es fundamental para la sostenibilidad y estabilidad financiera de la cooperativa.
- Respecto a la matriz de cosecha, resultaría de crucial importancia implementación de mejoras para la gestión de riesgos, así como la perfección del monitoreo sobre la concesión de créditos para lograr una reducción de la morosidad de los cumplimientos de los aportes crediticios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banegas, P. J. (2018). *Modelo de gestion de riesgo de credito para las empresas que fabrican parates de acero para el sistema de suspensiond e vehciulos de la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad del Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8376/1/14096.pdf>
- BCE. (2000). *Informe del Directorio del Banco Central del Ecuador al Honorable Congreso Nacional*. Quito: Dirección General de Estudios. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae14.pdf>
- Berrú, P., & Acosta, Y. (2022). *Informe Sectorial Ecuador*. Pacific Credit Ranting. Obtenido de <https://ww1.ratingspcr.com/multi/4816/6153/1005/EC-SECOOP-202206-FINAL.pdf>
- Castañeda, J. (2018). *Gestión, Administración de Riesgos y Modelos de Control Interno*. Bogotá D.C: Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423778.pdf>
- Cerpa, J. (2023). *Política crediticia y su incidencia con la rentabilidad de la caja municipal cusco en la ciudad de Arequipa 2020*. Perú: Universidad Señor de Sipán.
- COAC Chibuleo. (10 de abril de 2023). *Nuestra Historia*. Obtenido de Cooperativa de Ahorro Chibuleo: <https://www.chibuleo.com/nosotros/la-cooperativa/historia/>
- COAC Chibuleo. (2023). *Periodico edit Chibuleo 2023*. Ambato, Ecuador: COAC Chibuleo.

- Diego, M., & Mariela, P. (2008). Nuevas herramientas para la Administración del Riesgo Crediticio: El caso de una Cartera Crediticia Ecuatoriana. *Cuestiones Económicas*, 24(1), 5-75.
- Fernández, E. (2014). Las garantías bancarias en el comercio internacional. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 47(139), 101-144. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/bmdc/v47n139/v47n139a4.pdf>
- Fernando, J., & Melo, L. (2011). Pronóstico de incumplimientos de pago mediante máquinas de vectores de soporte: una aproximación inicial a la gestión del riesgo de crédito. *Borradores de economía*, 677, 1-32. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/6472519.pdf>
- Fonseca, M., & García, G. (2015). *Metodología: antes, durante y después de la investigación*. Ambato: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Fonseca, Marcelo. (2015). *Metodologia Antes, Durante y despues de la investigacion*. Ambato.
- García, E. (2010). LAS FINANZAS INTERNACIONALES Y EL RIESGO DE TIPO DE CAMBIO. *Quipukamayoc*, 20. doi:<https://doi.org/10.15381/quipu.v17i33.4549>
- García, J., & Salazar, P. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*. Primavera: Universidad de Chile . Obtenido de [https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia\\_j2/sources/garcia\\_j2.pdf](https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf)
- Jaramillo, P. (2012). *Aplicación de técnicas y herramientas de análisis financiero en la caja de ahorro y crédito manú, durante el período 2009 - 2011*. Loja: Universidad Nacional de Loja. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4782/1/Ocampo%20S araguro%20Roberto%20Dami%C3%A0n.pdf>

JRMF. (2015). *Resolucion N. 128-20215-F*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/images/junta/resolucion128f.pdf?dl=0>

JRMF. (2015). *Resolucion N. 129-2015-F*. Quito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Resol129.pdf>

Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2015). *Resolucion N 129 F*. QUITO.

Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2015). *Resolucion N. 128-2015-F*. QUITO.

Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2015). *Resolucion N. 130-2015-F*. Quito. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/images/junta/resolucion130f.pdf?dl=0>

Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2021). *Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros*. Quito, ECUADOR. Obtenido de <https://jprf.gob.ec/libro-i/>

Largo, M. (20 de Junio de 2015). *Contabilidad Bancaria y Seguros*. Obtenido de Definición de Cartera de Crédito: [http://contabancariaseguros.blogspot.com/2015/06/3\\_47.html](http://contabancariaseguros.blogspot.com/2015/06/3_47.html)

Lemus, E. (1999). Administración de riesgos financieros. *Investigacion Administrativa N 84*, 11. Obtenido de <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/84/ART9.pdf>

Martínez, J. (2015). *Manual Usuario Analisis de Cosechas*. Unidad de Asistencia Técnica: FENACREP.

- MRF Global Rating Agency. (2019). *Informe de Calificación de Riesgo con estados financieros al 30 de septiembre de 2019*. Obtenido de [file:///C:/Users/WIN10/Desktop/PROYECTOS%20PUCE/YANZAPANTA%20MILTON/COAC-Chibuleo-CR\\_R-Sep-19.pdf](file:///C:/Users/WIN10/Desktop/PROYECTOS%20PUCE/YANZAPANTA%20MILTON/COAC-Chibuleo-CR_R-Sep-19.pdf)
- Ocaña, E. (2020). *Análisis de cosechas del sistema de bancos privados*. Ecuador: Superintendencia de Bancos del Ecuador.
- Pacific Credit Rating. (2023). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.* Calificadora de Riesgos Pacific Credit Rating S.A. Obtenido de <https://informes.ratingspcr.com/Files/informes/1639/ec-chibuleo-202309-final.pdf>
- Quispe, A. (26 de Abril de 2023). *Análisis de cosechas con Python: cómo evaluar el riesgo crediticio por periodo de maduración*. Obtenido de Medium: <https://amsoft.medium.com/an%C3%A1lisis-de-cosechas-con-python-c%C3%B3mo-evaluar-el-riesgo-crediticio-por-periodo-de-maduraci%C3%B3n-71e06aa920bf>
- Risk, G. m. (2018). NORMA INTERNACIONAL ISO 3001. En *NORMA ISO 3001* (SEGUNDA ed., pág. 26). GINEBRA, SUIZA. Obtenido de [http://forestales.ujed.mx/succi/recursos/documento\\_29.pdf](http://forestales.ujed.mx/succi/recursos/documento_29.pdf)
- Sánchez, E., & Enrique, S. (2019). Análisis de cosechas en Tarjetas de Crédito. *Moneda: Gestión del Riesgo Crediticio*, 35-39. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-180/moneda-180-07.pdf>
- SEPS. (2015). *Economía Solidaria experiencias y Conceptos*. Quito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Economia-Solidaria-Experiencias-y-Conceptos.pdf>

- Silva, D. (2018). *Análisis de la gestión de riesgo de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda.* Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2391/1/76665.pdf>
- Soler, J., Staking, K., Ayuso, A., Beato, P., Botín, E., Escrig, M., & Palero, B. (1999). *Gestión de riesgos financieros: Un enfoque práctico para países latinoamericanos*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Gesti%C3%B3n-de-riesgos-financieros-Un-enfoque-pr%C3%A1ctico-para-pa%C3%ADses-latinoamericanos.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (18 de Noviembre de 2024). *Caracterización del sector: Socios*. Obtenido de Portal Interactivo DATA SEPS: <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/0/2>
- Tapia, E. (07 de Diciembre de 2022). *En Azuay y Carchi están los mejores pagadores de créditos*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/morosidad-creditos-reduccion-banca/>
- Tapia, E. (07 de Agosto de 2023). *Cooperativas: crece la morosidad del crédito a pequeños negocios*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cooperativas-morosidad-creditos-deudas-pequenos-negocios/#>
- Uquillas, A., & González, C. (2017). Modelo Macro para Pruebas de Tensión de Riesgo de Crédito de Consumo en el Sistema Financiero Ecuatoriano. *Analitika Revista de análisis estadístico*, 14(2), 75-90.

## ANEXOS



### Objetivo de la encuesta

- Diagnosticar los procesos o sistemas de administración de riesgos
- Identificar los riesgos del proceso crediticio en una cooperativa de ahorro y crédito.

### Variables de interés

- Procesos o sistemas de administración de riesgos
- Riesgos del proceso crediticio.

### Pregunta 1: ¿Qué tan eficiente es su proceso de evaluación de riesgos crediticios?

- Altamente eficiente
- Moderadamente eficiente
- Poco eficiente
- No eficiente

### Pregunta 2: ¿Qué tan actualizados están sus datos de clientes y sus estados financieros?

- Altamente actualizados
- Moderadamente actualizados
- Poco actualizados
- No actualizados

### Pregunta 3: ¿Qué tipo de información se utiliza para evaluar la capacidad de pago de los clientes?

- Información de ingresos y activos
- Historial crediticio
- Referencias comerciales
- Otra información

### Pregunta 4: ¿Qué tan efectivo es su sistema de monitoreo de riesgos crediticios?

- Altamente efectivo
- Moderadamente efectivo
- Poco efectivo
- No efectivo

### Pregunta 5: ¿Cuál es la frecuencia de revisión de sus políticas de administración de riesgos crediticios?

- Anual
- Cada 6 meses
- Cada 3 meses
- Otra frecuencia

### Pregunta 6: ¿Qué tan adecuadas son sus políticas de administración de riesgos crediticios para su mercado objetivo?

- Altamente adecuadas
- Moderadamente adecuadas
- Poco adecuadas
- No adecuadas



**Pregunta 7: ¿Cuál es su proceso para determinar los límites de crédito de los clientes?**

- a. Análisis de capacidad de pago
- b. Evaluación de historial crediticio
- c. Evaluación de referencia comercial
- d. Otra metodología

**Pregunta 8: ¿Qué tan efectivo es su proceso de seguimiento de los pagos de los clientes?**

- a. Altamente efectivo
- b. Moderadamente efectivo
- c. Poco efectivo
- d. No efectivo

**Pregunta 9: ¿Qué medidas de mitigación de riesgos se utilizan en su empresa?**

- a. Seguros de crédito
- b. Garantías
- c. Pagos adelantados
- d. Otras medidas

**Pregunta 10: ¿Cómo se manejan los clientes que no cumplen con sus pagos?**

- a. Recordatorios por correo electrónico o teléfono
- b. Negociación de un plan de pago
- c. Reestructuración de la deuda
- d. Recuperación de la deuda por vía legal

**Pregunta 11: ¿Qué tan adecuado es su proceso de reporte de pérdidas crediticias?**

- a. Altamente adecuado
- b. Moderadamente adecuado
- c. Poco adecuado
- d. No adecuado

**Pregunta 12: ¿Cómo calificaría la eficacia general de su sistema de administración de riesgos crediticios?**

- a. Altamente eficaz
- b. Moderadamente eficaz
- c. Poco eficaz
- d. No eficaz

Gracias por su tiempo

