



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **CENTRO DE POSGRADOS**

**Tema:**

**IMPACTO DE LA CARTERA VENCIDA EN LA RENTABILIDAD DEL SISTEMA  
COOPERATIVO**

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

**Línea de investigación:**

**DETECCIÓN MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS**

**Autora:**

Delia Inés Yucailla Yucailla

**Directora:**

Mg. Mónica Elizabeth Arcos Pérez

**Ambato - Ecuador**

**Mayo 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DELIA INÉS YUCAILLA YUCAILLA**, con cédula de ciudadanía **1803681053**, autora del trabajo de graduación titulado: "IMPACTO DE LA CARTERA VENCIDA EN LA RENTABILIDAD DEL SISTEMA COOPERATIVO", previa la obtención del título 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 Art. 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 Universidad.

Ambato, mayo 2024



Delia Inés Yucailla Yucailla

CC. 1803681053

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

**Tema:**

**IMPACTO DE LA CARTERA VENCIDA EN LA RENTABILIDAD DEL SISTEMA COOPERATIVO**

**Línea de investigación:**

**DETECCIÓN MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS**

**Autora:**

Delia Inés Yucailla Yucailla

Mónica Elizabeth Arcos Pérez, Dra. Mg.

CC. 1803372307

**CALIFICADOR**

Santiago Xavier Flores Brito, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

José Alfredo Villacís Yank, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

**DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS**

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**



Firmado electrónicamente por:  
**MONICA ELIZABETH  
 ARCOS PEREZ**

f. \_\_\_\_\_



Firmado electrónicamente por:  
**SANTIAGO XAVIER  
 FLORES BRITO**

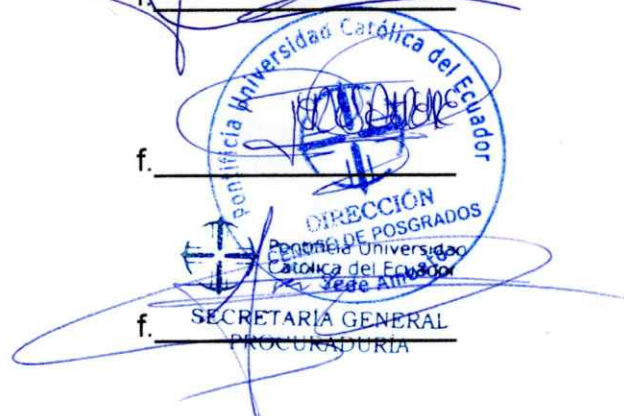
f. \_\_\_\_\_

*José Alfredo Villacís Yank*

f. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_



**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2024**

## DEDICATORIA

Quiero dedicar esta investigación a mi hija y espero que los resultados obtenidos en este trabajo de titulación se materialicen y guíen la propuesta de mejora de futuras investigaciones.

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios y a mi familia por ser el motivo por el cual busco cada día ser mejor.

Doy gracias también a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por haberme permitido continuar mi preparación profesional con sus respetables docentes y autoridades.

## RESUMEN

El sistema cooperativo se ve afectado por diversos acontecimientos presentados en los últimos períodos lo que ocasiona el sobreendeudamiento en las familias, viéndose afectado hasta su patrimonio. Por lo mencionado, es preciso que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos tome medidas preventivas, tales como políticas y procedimientos alineados a las normativas externas, para identificar y prevenir las falencias en el proceso de la gestión de cobranzas de la cartera vencida, por lo que se espera mejore los indicadores como la morosidad, la rentabilidad, la liquidez y otros rubros, que se interrelacionan de una u otra manera al cumplir el ciclo contable.

Por tanto, el objetivo de la investigación es determinar el impacto de la cartera vencida en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Para ello, el estudio tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptivo y explicativo en la que se analizan los estados financieros, la calificación de la cartera, la base de datos de la cartera general y la información histórica de la cooperativa como muestra de estudio. El levantamiento de la información se desarrolló a partir de la aplicación de encuestas, así como también a través de la investigación documental. Una vez obtenidos los resultados, se plantearon políticas y estrategias para la recuperación de la cartera. Con ello, se espera que se mejore la rentabilidad al gestionar de forma más eficiente la entrega y cobro de los créditos concedidos.

**Palabras claves:** sobreendeudamiento, patrimonio, base de datos, ciclo contable.

## **ABSTRACT**

*The cooperative system is affected by various events that have occurred in recent periods, causing over-indebtedness in families, even affecting their assets. Therefore, it is necessary for the Savings and Credit Cooperative Agency Cevallos to take preventive measures such as policies and procedures aligned with external regulations to identify and prevent weaknesses in the overdue debt collection process, which will improve indicators such as delinquency, profitability, liquidity, and other items that are interconnected in one way or another in fulfilling the accounting cycle.*

*Thus, the objective of the research is to determine the impact of overdue debt on the profitability of the Ambato Ltda Savings and Credit Cooperative. To achieve this, the study has a quantitative and qualitative approach, descriptive and explanatory in nature, analyzing financial statements, portfolio rating, general portfolio database, and historical information of the cooperative as a study sample. Information gathering was conducted through surveys and documentary research. Once the results were obtained, policies and strategies for debt recovery were proposed. It is expected that profitability will improve by managing the delivery and collection of credits granted more efficiently.*

**Keywords:** *over-indebtedness, equity, database, accounting cycle.*

## 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.....	5
1.1. El sector cooperativo en Ecuador .....	5
1.2. Factores influyentes en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito .....	20
1.3. Gestión de la cartera de crédito en el sector cooperativo .....	29
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLOGÍCO .....	34
2.1. Tipo de investigación.....	34
2.2. Enfoque de investigación .....	34
2.3. Población y muestra.....	34
2.4. Técnicas e instrumentos.....	35
CAPÍTULO III. PROPUESTA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA.....	62
3.1. Análisis financiero de la cartera de crédito .....	62
3.2. Políticas .....	71
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES .....	99
BIBLIOGRAFÍA .....	100
ANEXOS .....	106

## INTRODUCCIÓN

Como lo mencionan Rivas et al. (2021), las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) son los ejes del avance local y regional, al ofrecer apoyo financiero a las micro, pequeñas y medianas empresas que enfrentan dificultades para obtener préstamos en instituciones bancarias convencionales. No obstante, en la última década, se ha observado una reducción en la cantidad de cooperativas debido a su bajo rendimiento financiero y su incapacidad para satisfacer los criterios de rentabilidad, liquidez y solvencia exigidos.

Por tanto, el fin del estudio de Rivas et al. (2021), fue elaborar un análisis exhaustivo del impacto del riesgo crediticio en la rentabilidad de las COAC del segmento 1 y 2 en Ecuador, a lo largo del periodo comprendido entre 2015-2018. Se realizó un estudio cuantitativo descriptivo y correlacional, con el fin de investigar la conexión entre el incremento de la cartera vencida y la rentabilidad de las cooperativas en los segmentos considerados dentro del estudio. Los resultados del análisis revelaron que existe una fuerte correlación negativa entre los niveles de morosidad y las métricas de rentabilidad. Además, dentro del análisis de regresión mostró una elevada relación negativa entre las variables. Estos hallazgos sugieren que las COAC tienen la posibilidad de aumentar su rentabilidad al mejorar de forma más eficaz la selección y monitoreo del riesgo crediticio, lo que permitirá anticipar de manera más precisa los niveles futuros de riesgo.

Del mismo modo, el estudio de Moreira e Intriago (2023), se efectuó con el propósito de analizar cómo la cartera vencida afecta la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril Ltda. Para cumplir con este objetivo, se realizó un análisis financiero centrado en los créditos de corto plazo, tanto comerciales como de consumo, son los que impactan más significativamente en la liquidez y deben recuperarse en un plazo de un año o menos. Durante los años 2019 y 2020, se observó que los microcréditos y los créditos de consumo fueron los más otorgados debido a la crisis económica y las limitaciones en el acceso al empleo. En relación con la morosidad en los créditos a corto plazo, se identificó que en 2019 fue del 10%, considerada aceptable en la gestión de créditos y cobranzas. Sin embargo, el

índice de cuentas vencidas sin intereses fue notablemente elevado (58,39%). En el año 2020, la cartera vencida representó el 32,21%, una cifra considerada alta, lo que subrayó la necesidad de revisar y ajustar la política de créditos.

Por otra parte, en el estudio descriptivo de enfoque mixto ejecutado por Armijos et al. (2022), se examinó el impacto de la COVID-19 en la administración de cobros y el nivel de morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito. Los métodos utilizados fueron revisión bibliográfica, análisis documental y estadístico. Al analizar los resultados, se observó una variabilidad en el indicador de morosidad en el lapso comprendido entre los últimos tres años. En el año 2019, la tasa se mantuvo por debajo del límite máximo autorizado. Sin embargo, a partir de marzo de 2020, la morosidad experimentó un incremento como consecuencia de la pandemia y las medidas gubernamentales aplicadas. Afortunadamente, durante 2021, dicho índice se mantuvo dentro del intervalo establecido. En conclusión, la investigación reveló que la pandemia de COVID-19 generó reestructuraciones en el sistema financiero, con la implementación de medidas emergentes para mitigar el impacto de la crisis financiera, lo que ha evitado que las consecuencias sean tan significativas.

A partir de los estudio citados, es posible mencionar que el sistema financiero cooperativo no cuenta con las políticas y normativas diseñadas por el ente de control, es decir, las cooperativas las desarrollan conforme a sus nuevas necesidades que se presentan, lo cual hace que el contenido sea insuficiente para la aplicación en los procesos de cobros de la cartera vencida que conlleva al incremento de la morosidad, pese al arduo trabajo que ha desarrollado el personal de créditos que causan desmotivación, bajo rendimiento y liquidación de haberes por renuncias voluntarias, de manera diaria gestionan el cobro de la cartera sin lograr disminuir la misma.

Así, la rentabilidad también se ve afectada debido a que el talento humano es un recurso fundamental para gestionar la recuperación de la cartera, no basta solo con establecer políticas, sino formar a los colaboradores para que se desarrollen las actividades de forma eficiente.

Por tanto, el planteamiento del problema de investigación se establece de la

siguiente manera: ¿Cómo mejorar el proceso de cobro de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, Agencia Cevallos para incrementar la rentabilidad? A partir de ello, la idea a defender se ha fijado de la siguiente manera: la correcta formulación de las políticas y normativas incrementa la recuperación de la cartera vencida y su rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, Agencia Cevallos.

En este sentido, para lograr resolver el cuestionamiento antes establecido, se han planteado los siguientes objetivos:

### **Objetivo general**

Determinar el impacto de la cartera vencida en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

### **Objetivos específicos:**

1. Fundamentar los aspectos teóricos sobre la evolución de la cartera vencida y su impacto en la rentabilidad según los criterios de diferentes autores para el diseño de un modelo.
2. Diagnosticar la situación actual de la cartera y su afectación a la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.
3. Proponer estrategias financieras para la recuperación de cartera que permita cumplir los objetivos institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

Dada la situación mencionada, el estudio utiliza una metodología que combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Se recopilan los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., junto con la evaluación de la calidad crediticia de la cartera y la base de datos integrales de la misma. Además, se obtiene información histórica de la institución a partir de las bases de datos del sistema financiero para llevar a cabo el análisis correspondiente. Se efectúa una evaluación detallada de los estados financieros, centrándose en la variación de los montos de la cartera y los indicadores financieros, con el objetivo de examinar la rentabilidad y la gestión de la cartera vencida.

Además, se aplican técnicas cuantitativas para investigar la relación entre la cartera vencida y la rentabilidad. Con base en los resultados obtenidos, se proponen estrategias financieras específicas para mejorar la rentabilidad y la gestión de la cartera. Estas estrategias incluyen fortalecer los procedimientos de cobro, implementar políticas de riesgo más efectivas y promover la educación financiera entre los socios.

Así, la importancia de esta investigación gira en torno a su potencial para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, Agencia Cevallos, así como también sobre otras instituciones similares. Al incrementar la eficiencia en el cobro de la cartera vencida, se espera reducir la morosidad y aumentar los ingresos de la cooperativa. Esto dará lugar a una mejor utilización de los recursos financieros y humanos, así como una mayor capacidad para otorgar créditos y apoyar proyectos de los socios.

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

### **1.1. El sector cooperativo en Ecuador**

El sector cooperativo en Ecuador ha tenido un impacto significativo en la economía y ha desempeñado un papel destacado en la promoción del desarrollo a nivel local y regional. Específicamente, las cooperativas de ahorro y crédito han desempeñado un papel fundamental al proporcionar servicios financieros accesibles tanto para micro, pequeñas y medianas empresas como para individuos con bajos ingresos (Banco Central del Ecuador, 2022).

El surgimiento del movimiento cooperativo en Ecuador se remonta a principios del siglo XX, con la aparición de las primeras cooperativas agrícolas. Sin embargo, fue a partir de la promulgación de la Ley de Economía Popular y Solidaria en 2011, cuando se fortaleció el marco legal y se impulsó el crecimiento del sector cooperativo en el país (Mendieta, 2019).

Por tanto, se puede afirmar que, en los últimos años, las cooperativas de ahorro y crédito han experimentado un notable aumento tanto en su cantidad como en su dimensión. Además, se han convertido en una alternativa importante a la banca tradicional, especialmente dirigido a aquellos segmentos de la población que han sido marginados del acceso a servicios financieros. Estas cooperativas no solo brindan préstamos a tasas de interés más favorables, sino que también fomentan el ahorro y promueven la educación financiera entre sus socios.

El sector cooperativo en Ecuador, se caracteriza por su diversidad y por su enfoque en la solidaridad, la equidad y la participación democrática. Existen cooperativas en diversos sectores de la economía, como la agricultura, la vivienda, el transporte, la educación, entre otros. Estas organizaciones se rigen por principios y valores cooperativos, como la autogestión, la igualdad, la ayuda mutua y la responsabilidad social (Parra, Pérez, Manjarrez, & González, 2021).

Las cooperativas en Ecuador están reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Esta entidad es responsable de proteger el cumplimiento de la normativa y de garantizar la

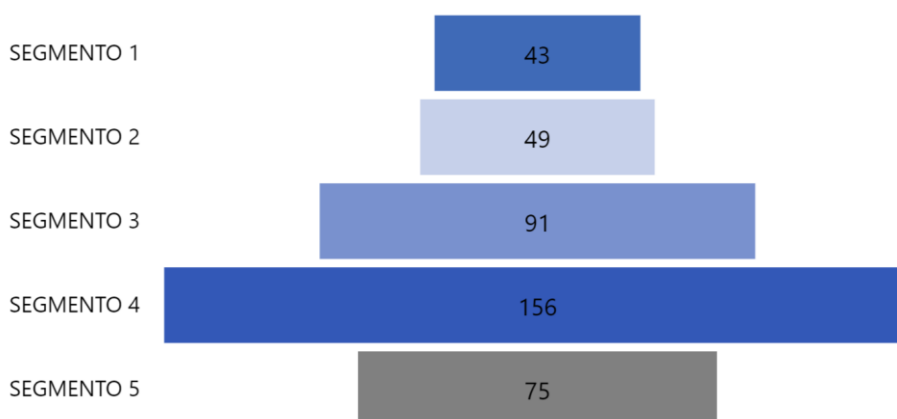
transparencia y la solvencia de las cooperativas. Asimismo, se promueve la capacitación y el fortalecimiento institucional de estas organizaciones para asegurar su buen funcionamiento.

Del mismo modo, el sector cooperativo ha brindado una contribución significativa al desarrollo económico y social del país. Estas organizaciones generan empleo, promueven la inclusión financiera, fortalecen la economía local y fomentan la participación ciudadana (Pérez, Montoya, Uribe, & Ortega, 2022). Además, su enfoque en la responsabilidad y sostenibilidad social, les ha permitido desempeñar un papel activo en la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria.

El gráfico 1, muestra el número de cooperativas existentes en el Ecuador hasta el 30 de junio del 2023.

#### **Gráfico 1.**

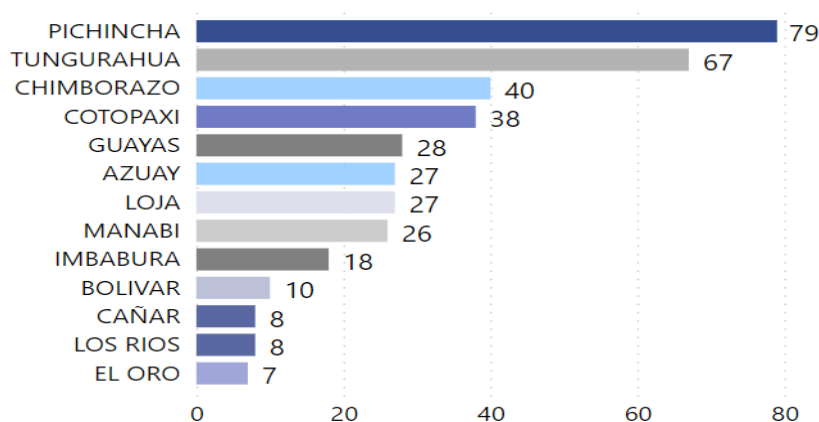
*Número de cooperativas por segmentos*



Fuente: Tomado a partir de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2023).

Según los datos recopilados, en cuanto al número de cooperativas en función a cada segmento, el cuarto es el que posee una mayor cantidad, por otro lado, el segmento 1, al ser el que posee una mayor cantidad de activos, es el que presenta un menor número de entidades.

Por otra parte, en el gráfico 2 se evidencia el número de cooperativas por cada una de las provincias del país, se evidencia que gran parte de ellas se encuentran concentradas en la provincia de Pichincha con un total de 79 establecimientos.

**Gráfico 2.***Número de Cooperativas por provincia*

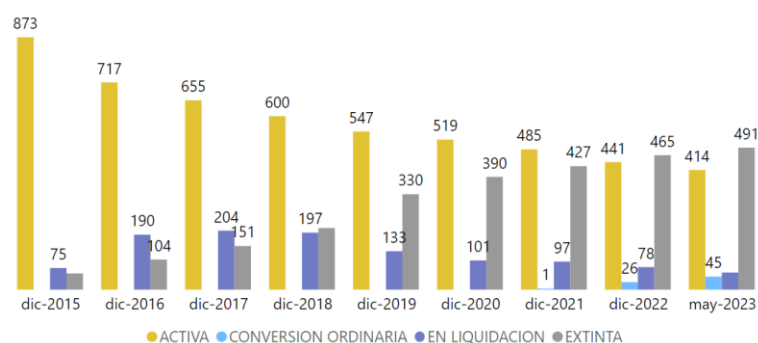
Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

Según la información presentada en el gráfico 2, además de la superioridad de Pichincha en el número de cooperativas existentes, se denota que las provincias de la región Sierra, a excepción de Guayas, Manabí, Los Ríos y El Oro, son las que mayor número de cooperativas registran.

En el gráfico 3, se muestra la clasificación de las cooperativas de acuerdo al estado en el que se encuentran actualmente, se evidencia una disminución de los establecimientos activos y un aumento de las cooperativas extintas.

**Gráfico 3.**

*Evolución del número de cooperativas*

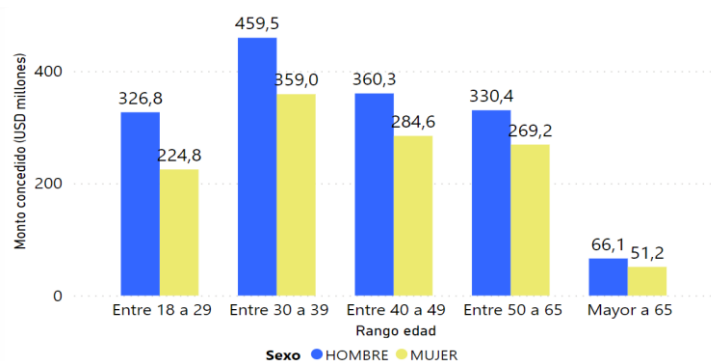


Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

En el gráfico 3, se evidencia la evolución del número de cooperativas en Ecuador, en este, se denota un decrecimiento considerable de cooperativas activas entre 2015 a 2023. Por otro lado, las cooperativas en liquidación tuvieron un incremento entre los años 2015 a 2017, punto desde el que empezó una disminución que continuó hasta el 2023. El surgimiento de las entidades (cajas de ahorro o caja comunal) de conversión ordinarias se dio apenas en 2021, con un incremento mínimo hasta 2023. Además, se denota un aumento considerable en la extinción de cooperativas, puesto que muestran un crecimiento casi homogéneo entre 2015 hasta 2023.

**Gráfico 4.**

*Distribución de créditos concedidos por el rango de edad*



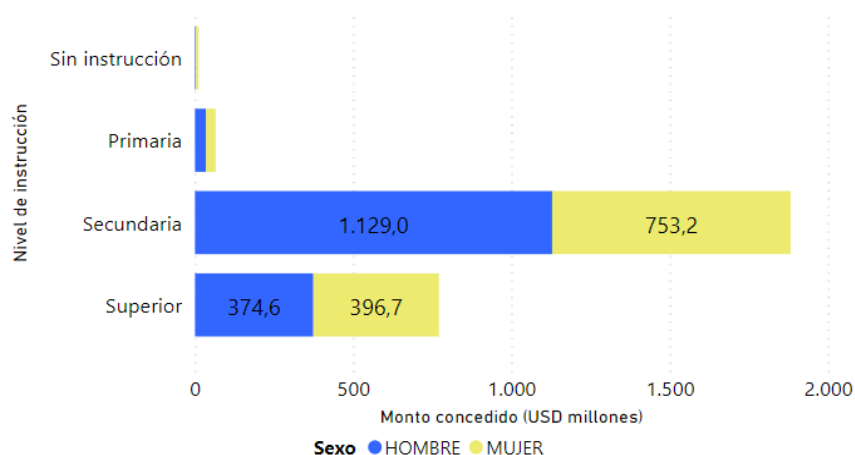
Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

En el gráfico 4, que revela los datos de los créditos concedidos respecto a la edad de los socios, se evidencia una superioridad en la población entre 30 y 39 años de edad, especialmente en los de género masculino, seguido por aquellos de entre 40 y 49 años, y luego aquellos entre 50 y 65 años. La diferencia, sin embargo, es mucho más notoria para la población que supera la tercera edad, es decir, aquellos que rebasan los 65 años de edad, debido a que los beneficiarios pueden tener un menor tiempo de vida para recuperar la inversión en caso de un incumplimiento o dificultades para pagar el préstamo, o debido a problemas relacionados a la capacidad de pago, e incluso por prejuicios.

En el gráfico 5, se muestra el monto de crédito concedido a los usuarios en función a su nivel educativo.

#### Gráfico 5.

*Distribución de crédito concedido por nivel de instrucción*

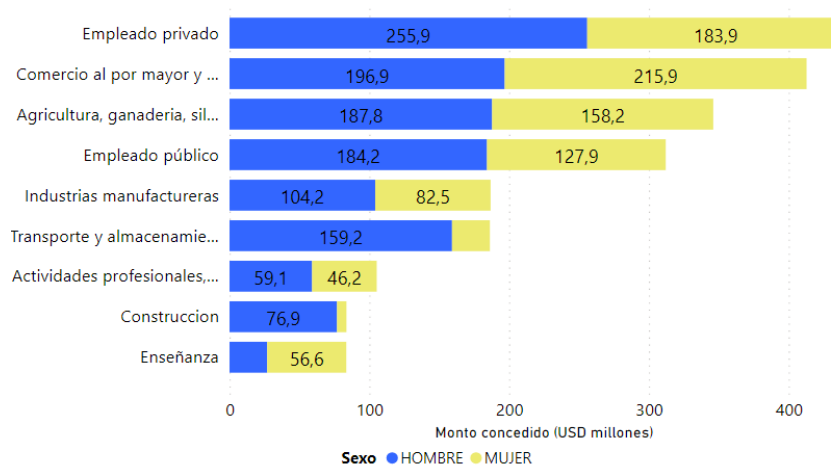


Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

Como se puede apreciar, se tiene un mayor otorgamiento de créditos hacia las personas con un nivel de instrucción secundario, con montos que rozan los 2000 millones USD. Por otro lado, se puede observar que las personas que no poseen un nivel de instrucción, son los que menos han sido acreedores a un crédito por parte de las cooperativas.

**Gráfico 6.**

*Distribución del monto de crédito concedido por actividad del sujeto*



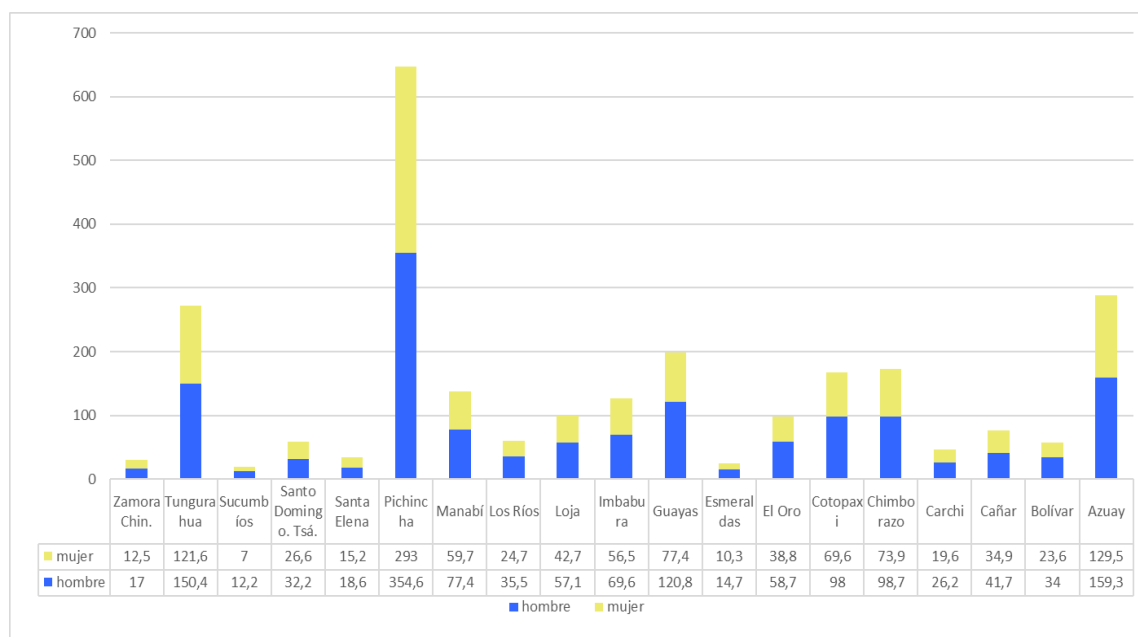
Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

En cuanto a las actividades de los sujetos beneficiarios de créditos por parte de las cooperativas que se presentan en el gráfico 6, los empleados privados representan una mayoría, especialmente la población masculina de este grupo, seguidos por los comerciantes, agricultores, y empleados públicos, quienes superan un monto concedido de 300 millones de dólares. En cuanto a los trabajadores de la industria manufacturera y transportistas, los montos no alcanzan los 200 millones de dólares. Finalmente, las actividades con una menor cantidad de beneficiarios son los profesionales, constructores y los que trabajan en el ámbito de la enseñanza, en donde los montos van alrededor de los 100 millones USD.

En el gráfico 7, se muestran los montos de créditos concedidos, en millones de dólares, en función a las provincias del país según los datos de la SEPS, en su última actualización en 2023.

**Gráfico 7.**

*Monto de crédito concedido por provincia de domicilio (USD millones)*



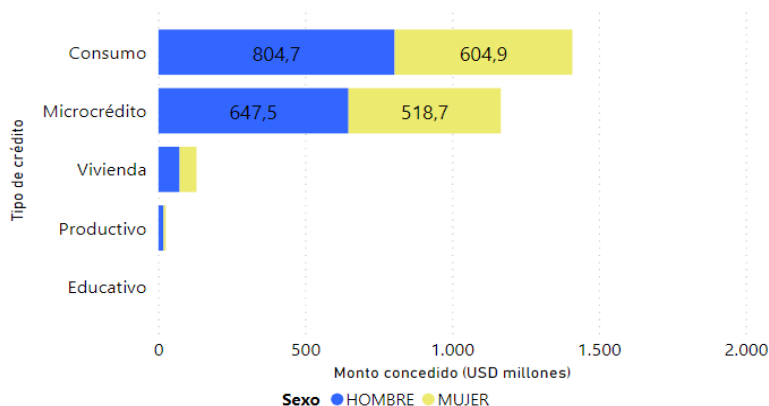
Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

Según el gráfico 7, las provincias que adquieren un mayor monto de créditos concedidos, son Pichincha, Tungurahua, Azuay y Guayas. Por otro lado, las provincias con una menor cantidad de créditos concedidos son Santa Elena, Sucumbíos, Esmeraldas y Zamora Chinchipe.

En el gráfico 8, se muestra la distribución del monto de crédito concedido en millones de dólares, según el tipo de crédito, según los datos de la SEPS en su última actualización en 2023.

**Gráfico 8.**

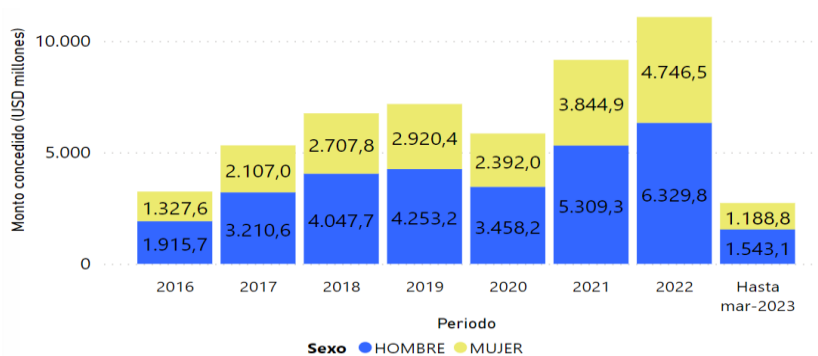
Distribución de monto de crédito concedido por tipo



Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

Según el gráfico 8, el mayor monto de créditos concedidos es de consumo, seguido por el microcrédito, que representa ambos tipos una mayoría considerable, con montos que superan los 1000 millones USD. En cuanto a los créditos de vivienda, productivo y de educación, los montos son mucho menores, al no superar los 300 millones USD.

En el gráfico 9 se muestra la evolución de créditos concedidos entre los años 2016 a 2023.

**Gráfico 9.***Evolución del crédito concedido*

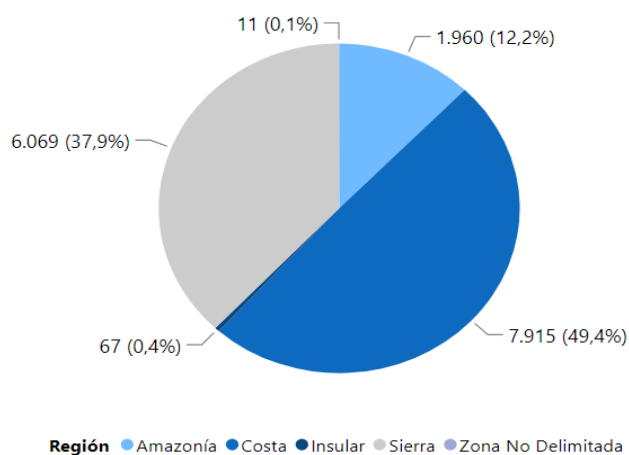
Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

En el gráfico 9, se evalúa como la cantidad de créditos concedidos ha evolucionado con el paso de los años entre 2016 a 2023; se observa que, en el 2022, la cantidad de créditos concedidos fue bastante alta, al otorgar un monto superior a los 10.000 millones USD. Por otro lado, se nota un crecimiento uniforme en la evolución crediticia, pero se interrumpe en el año 2020, en donde hay un decrecimiento considerable, lo que puede deberse a la crisis económica ocasionada por la pandemia de COVID-19 en ese año. Respecto a la diferenciación de género con respecto a los beneficiarios de créditos, se observa que la población masculina es la que representa una mayoría, sin embargo, se denota también un ligero incremento de la población femenina en este ámbito.

En el gráfico 10, se presenta el número de organizaciones existentes según la región del Ecuador a la que pertenecen, en base a los datos de la SEPS en su última actualización en el año 2022.

#### Gráfico 10.

*Número de organizaciones por región*



Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

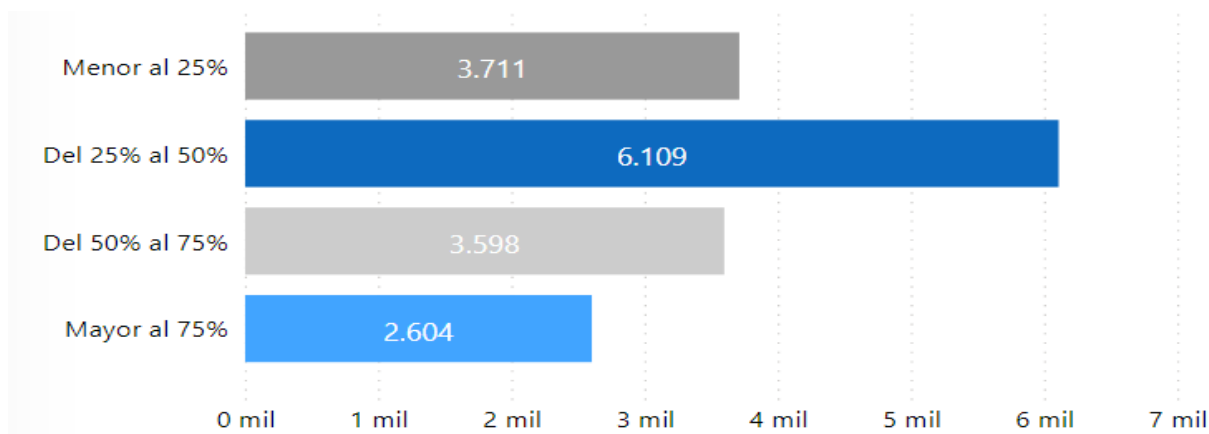
En el gráfico 10, en cuanto al número de organizaciones, se denota una clara superioridad de la región litoral, en donde se localizan casi la mitad del total de organizaciones, seguido por la región Sierra y la Amazonía, mismas que, en suma, corresponden a un 50% del total, adicional a ello, la región insular y las zonas no

delimitadas del país corresponden a un 0.5%.

En el gráfico 11, se muestra el número de organizaciones en función a su ubicación en el sector rural, según la información proporcionada por la SEPS.

**Gráfico 11.**

*Número de organizaciones por rango de ruralidad*



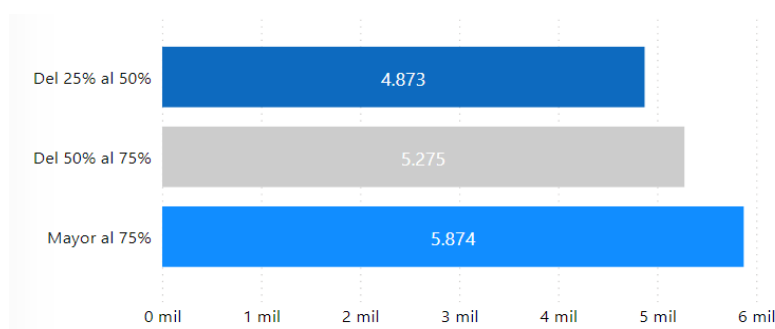
Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

En el gráfico número 11, correspondiente a la cantidad de organizaciones con respecto a su ruralidad, se denota cierta mayoría en los sectores cuya ruralidad se encuentra entre el 25 y el 50%, con un total de 6109 organizaciones. Además, se denota que aquellas localidades cuya ruralidad sobrepasa el 75%, son las que menor número de organizaciones han registrado.

El gráfico 12, muestra las organizaciones existentes en relación al rango de pobreza, según los datos proporcionados por la SEPS.

**Gráfico 12.**

*Número de organizaciones por rango de pobreza*



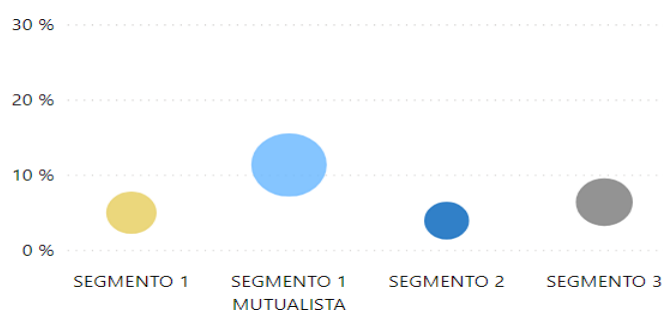
Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

En cuanto al rango de pobreza, en el gráfico 12 se observa que, a mayor porcentaje de pobreza, existe una mayor cantidad de organizaciones registradas, al ser así, en la población cuyo porcentaje supera el 75%, existen 5874 entidades.

Al destacar el aspecto de morosidad, la SEPS (2023), divide este indicador según la cartera de consumo, para determinar cuál es el segmento con mayores porcentajes de morosidad según el tipo de crédito solicitado. De este modo, en el gráfico 13 se ilustra la morosidad en la cartera de consumo, según el segmento.

**Gráfico 13.**

*Morosidad Cartera Consumo por Segmento*



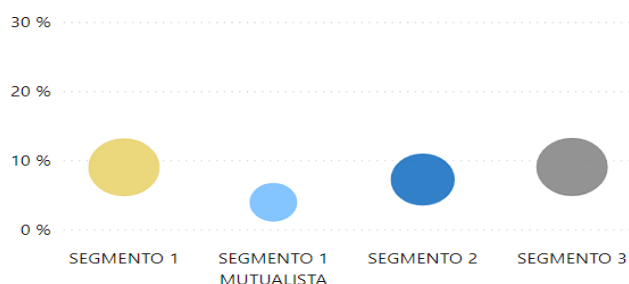
Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

En cuanto a los valores presentados por la SEPS en el gráfico 13, se observa que el segmento 1 mutualista, es el que presenta un mayor porcentaje de morosidad, puesto que el valor del indicador corresponde a un 11,31%, seguido por el segmento 3 con un 6.36%, el segmento 1 con un 4.95%, y finalmente el segmento

2, en donde el valor del indicador es de 3.9%, es el que menor índice de morosidad presenta.

#### Gráfico 14.

*Morosidad Cartera Microcrédito por segmento*

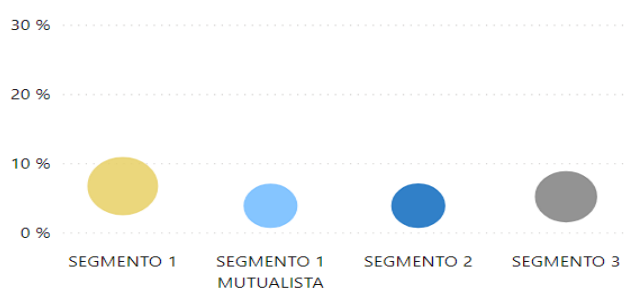


Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

En lo que respecta a la morosidad en la cartera de microcrédito, según se muestra en el gráfico 14, el segmento 3 destaca con el índice más alto, que alcanza el 9,04%. No obstante, este no difiere significativamente de la morosidad del segmento 1, que registra un 8,97%, seguido por el segmento 2 con un 7,22%. El segmento mutualista del segmento 1 presenta el índice más bajo de morosidad en la cartera de microcrédito, con un porcentaje del 3.93%.

#### Gráfico 15.

*Morosidad cartera de crédito productivo por segmento*

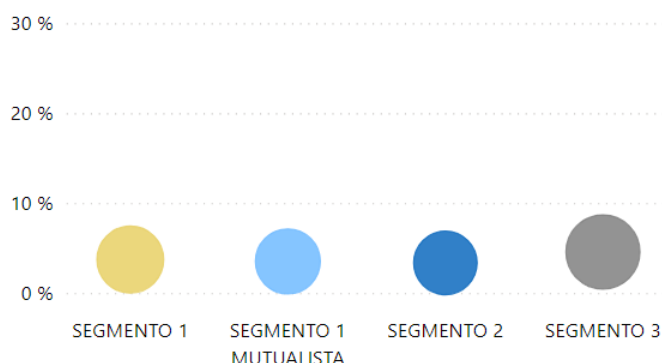


Fuente: SEPS (2023)

En cuanto a la morosidad en la cartera de crédito productivo, el segmento 1 es el que muestra un mayor índice de morosidad, con un valor de 6.96%, seguido por el segmento 3, con un 5.17%, el 2, con un 3.87%, y finalmente, el segmento 1 mutualista, que no se aleja mucho del sector 2, puesto que muestra un porcentaje de morosidad de 3.85%.

**Gráfico 16.**

*Morosidad cartera de crédito de vivienda por segmento*



Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

En la cartera de vivienda, la morosidad no muestra una variación significativa entre los sectores, es así que, el segmento 3 presenta un valor de 4,56% en cuanto a morosidad, seguido por el segmento 2, con un porcentaje de 3,71%, el segmento 1 mutualista, con un 3,51%, y finalmente el segmento 2, con un porcentaje de morosidad de 3,35%.

Ahora bien, el sector cooperativo en Ecuador también enfrenta desafíos y oportunidades. Algunas de las dificultades incluyen la falta de acceso a financiamiento, la gestión ineficiente, la falta de profesionalización y la competencia con la banca tradicional (Chávez & Monar, 2023). Para superar estos desafíos, es necesario fortalecer el marco legal, promover la educación cooperativa, fomentar la innovación y la tecnología, y mejorar la gobernanza y la gestión de las cooperativas.

Ahora bien, la base legal que regula el ejercicio de las Cooperativas de Ahorro y crédito como parte de la economía Popular y Solidaria, es la que se muestra en el cuadro 1.

**Cuadro 1.***Base legal aplicable a las Cooperativas de Ahorro y Crédito*

<b>Base legal</b>	<b>Aspectos relevantes</b>
Constitución de la República del Ecuador (2008).	Establece el marco jurídico y los principios generales del país, incluye disposiciones relacionadas con la Economía Popular y Solidaria.
Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) (2018).	Establece normativas para el funcionamiento y fomento de la Economía Popular y Solidaria, además incorpora disposiciones particulares destinadas a las cooperativas de ahorro y crédito.
Reglamento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2020).	Describe las reglas y procesos para implementar la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Aborda elementos específicos que son pertinentes para las cooperativas de ahorro y crédito.
Código Orgánico Monetario y Financiero (2022).	Establece el marco legal para el sistema financiero en el Ecuador, incluye regulaciones específicas para las cooperativas de ahorro y crédito.
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (2023).	Regula el sistema tributario interno del país, incluye disposiciones relacionadas con las obligaciones fiscales de las cooperativas de ahorro y crédito.
Ley de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos (2023).	Establece medidas y regulaciones para prevenir el lavado de activos y el financiamiento de delitos en el sistema financiero, incluye a las cooperativas de ahorro y crédito.
Ley de protección de datos (2021).	Esta ley se encarga de regular el tratamiento de información personal en Ecuador y establece las normas y principios para la protección de la privacidad y la seguridad de la información personal de los individuos. Si una cooperativa recopila, almacena o procesa datos personales de sus socios y clientes, estará sujeta a las disposiciones de esta ley. Las cooperativas deben asegurarse de cumplir con los principios de consentimiento, finalidad, proporcionalidad, seguridad, entre otros, al manejar los datos personales de sus miembros.
Ley del consumidor (2019).	Establece algunos aspectos como la transparencia, en donde establece normas sobre la publicidad y la información que deben proporcionar las cooperativas a sus socios y clientes; los contratos, establece términos de servicio justos y equitativos; derecho a la información y educación financiera; protección

	contra prácticas comerciales abusivas y mecanismos de reclamación y solución de conflictos de manera justa y oportuna.
RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INR-INTIC-INGINT-0293 (2022).	La resolución establece que se debe reclasificar la cartera pendiente como cartera vencida en caso de que la categoría de riesgo sea igual o superior a A3, es decir cuando el plazo de pago haya superado los 30 días. Esta normativa se puso en vigencia el primero de enero del 2023.

Fuente: Modificado a partir de la base legal citada.

Además de lo dispuesto por la Ley de Protección de Datos (2021), en lo que respecta a garantizar la privacidad y seguridad de la información personal en relación con las gestiones de cobro, se hace referencia también a la Ley Orgánica Para Defender los Derechos de los Clientes del Sistema Financiero Nacional y Prevenir Cobros Improcedentes y Ofrecimiento de Servicios no Solicitados (2022), la cual establece que todos los usuarios y clientes del sistema financiero nacional tienen derechos inalienables en cuanto a la protección de su información personal, a recibir información precisa, ejercer el derecho de petición y otros derechos relacionados con los servicios financieros. Establece, además, que cualquier cláusula o acuerdo que intente negar o limitar estos derechos no tendrá validez alguna en el ámbito legal.

Por otra parte, en las cooperativas de crédito, la banda de maduración o banda de vencimiento se refiere a un periodo específico, en el que los depósitos a plazo (también conocidos como certificados de depósito o CD), pueden vencer sin penalizaciones por retirada anticipada. En otras palabras, es el tiempo durante el cual los socios o clientes pueden mantener su dinero en un depósito a plazo sin costes adicionales si desean retirar los fondos antes de que venza el plazo acordado. Si los afiliados o clientes invierten en un depósito a plazo, aceptan mantener el dinero inmovilizado durante un plazo acordado y devengan intereses. Si desean retirar el dinero antes del vencimiento, pueden enfrentarse a penalizaciones o comisiones por retirada anticipada. Aquí es donde entra en juego la banda de maduración (Chávez M. , 2021).

La banda de maduración permite la retirada anticipada sin penalización dentro de un plazo determinado. Por ejemplo, si la banda de vencimiento es de 7 días, los

miembros o clientes pueden retirar su dinero del depósito a plazo en los primeros 7 días sin costes adicionales. Sin embargo, si retiran el dinero después de ese periodo, es probable que se apliquen penalizaciones o se reduzcan los intereses. Para evitar problemas relacionados a la banda de maduración, los usuarios están en el deber de informarse acerca de los términos y condiciones en cuanto a los plazos y sus implicaciones con respecto a sus ahorros (Molina, 2020).

**Tabla 1.**

*Criterios de clasificación de la cartera*

Art. 44.- Criterios de Calificación		CRÉDITO PRODUCTIVO: CORPORATIVO, EMPRESARIAL Y PYMES		CRÉDITOS DE CONSUMO		CRÉDITOS DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y PÚBLICO E INMOBILIARIO		MICROCRÉDITOS		CRÉDITO EDUCATIVO	
Nivel de Riesgo	Categorías	Días de Morosidad		Días de Morosidad		Días de Morosidad		Días de Morosidad		Días de Morosidad	
Riesgo Normal	A-1	0		0		0		0		0	
	A-2	1	15	1	15	1	30	1	15	1	15
	A-3	16	30	16	30	31	60	16	30	16	30
Riesgo Potencial	B-1	31	60	31	45	61	120	31	45	31	60
	B-2	61	90	46	60	121	180	46	60	61	90
Riesgo deficiente	C-1	91	120	61	75	181	210	61	75	91	120
	C-1	121	180	76	90	211	270	76	90	121	180
Dudoso recaudo	D	181	360	91	120	271	450	91	120	181	360
Pérdida	E	+360		+120		+450		+120		+360	

Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023).

Ahora bien, para prevenir contingencias y falta de liquidez ocasionadas por la incobrabilidad de las cuentas, las cooperativas deben establecer provisiones al cual debe estar acorde al nivel de riesgo de la cartera de crédito. El Título II "Sistema Financiero Nacional", del Libro I "Sistema Monetario y Financiero", más precisamente en el Capítulo XXXVI, Artículo 44, delinea los principios para la clasificación de la cartera según el tipo de crédito y el nivel de riesgo asociado a cada uno (ver tabla 2).

## 1.2. Factores influyentes en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito

La rentabilidad es un aspecto relevante para la sostenibilidad y el éxito de las cooperativas de ahorro y crédito. Estas instituciones financieras tienen la responsabilidad de generar beneficios económicos para sus socios, al tiempo que

brindan servicios financieros inclusivos y accesibles. Sin embargo, lograr una rentabilidad adecuada no es una tarea fácil, existen diversos factores que influyen en este aspecto (Coba, Díaz, & Tapia, 2020).

Uno de los factores clave que afectan la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito es la calidad de la cartera de préstamos. La cartera de préstamos es el principal activo de una cooperativa y su gestión eficiente es fundamental para garantizar una rentabilidad saludable. Una cartera de préstamos de alta calidad implica otorgar créditos a personas y empresas con capacidad crediticia sólida y establecer políticas efectivas de gestión del riesgo crediticio (Jimbo, Erazo, & Narváez, 2019). Esto implica evaluar adecuadamente la capacidad de pago de los solicitantes, establecer límites de crédito apropiados y monitorear de cerca el desempeño de la cartera. Una cartera de préstamos deteriorada, con altos niveles de morosidad o incumplimientos, puede afectar significativamente la rentabilidad de la cooperativa.

El manejo efectivo de los gastos operativos representa otro aspecto crucial para la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. La eficacia operativa se refiere a la optimización del uso de los recursos disponibles y a la reducción de costos superfluos. Esto incluye la aplicación de prácticas de gestión eficientes, la utilización efectiva de la tecnología de la información y la comunicación, así como la optimización de los procesos internos. Al reducir los costos operativos, las cooperativas pueden mejorar su rentabilidad al tiempo que brindan servicios de calidad a sus socios. La inversión en tecnología, como sistemas de gestión de información y canales de servicio al cliente digitales, puede ayudar a automatizar procesos y mejorar la eficiencia operativa (Guamán, 2022).

La ampliación de la variedad de productos y servicios financieros también juega un papel crucial en la generación de ganancias para las cooperativas de ahorro y crédito. Al proporcionar una gama diversificada de productos y servicios, las cooperativas tienen la oportunidad de ampliar sus fuentes de ingresos y disminuir la dependencia en una única línea de negocio (Cárdenas, Treviño, Cuadrado, & Ordóñez, 2021). Esto implica desarrollar productos adaptados a las necesidades de los socios, como cuentas de ahorro, préstamos hipotecarios, tarjetas de crédito,

seguros, servicios de remesas, entre otros. La diversificación no solo aumenta los ingresos, sino que también puede fortalecer la relación con los socios existentes y atraer a nuevos socios, lo que contribuye a la rentabilidad a largo plazo.

La gobernanza efectiva es otro factor que afecta la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. Una gobernanza sólida implica contar con una estructura de gobierno clara y transparente, un liderazgo ético y competente, y mecanismos de rendición de cuentas adecuados (Guallpa & Urbina, 2021).

Por tanto, se puede afirmar que una gobernanza efectiva impulsa la adopción de decisiones estratégicas y financieras apropiadas, la ejecución de una gestión de riesgos eficiente y el establecimiento de políticas y procedimientos robustos. Asimismo, favorece la confianza y la participación activa de los socios, factores que pueden contribuir positivamente a la rentabilidad de la cooperativa.

El contexto económico y normativo puede incidir de manera considerable en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. Factores económicos como las tasas de interés, el desarrollo económico y la estabilidad financiera tienen el potencial de influir en los ingresos y los costos de estas entidades (León, Murillo, & Murillo, 2021). Asimismo, las políticas y regulaciones gubernamentales pueden influir en la rentabilidad al imponer requisitos de capital, límites de tasas de interés, regulaciones de préstamos, entre otros aspectos. Las cooperativas deben estar atentas a estos factores y adaptarse de manera adecuada para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades que surjan.

Por tanto, la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito está influenciada por diversos factores interrelacionados. La calidad de la cartera de préstamos, la eficiencia operativa, la diversificación de productos y servicios, la gobernanza efectiva y el entorno económico y regulatorio son elementos clave que determinan la rentabilidad de estas instituciones financieras. Para lograr una rentabilidad sostenible, las cooperativas deben abordar estos factores de manera integral y adoptar estrategias adecuadas. Al hacerlo, podrán cumplir con su misión de brindar servicios financieros inclusivos y contribuir al desarrollo económico y social de sus socios y comunidades.

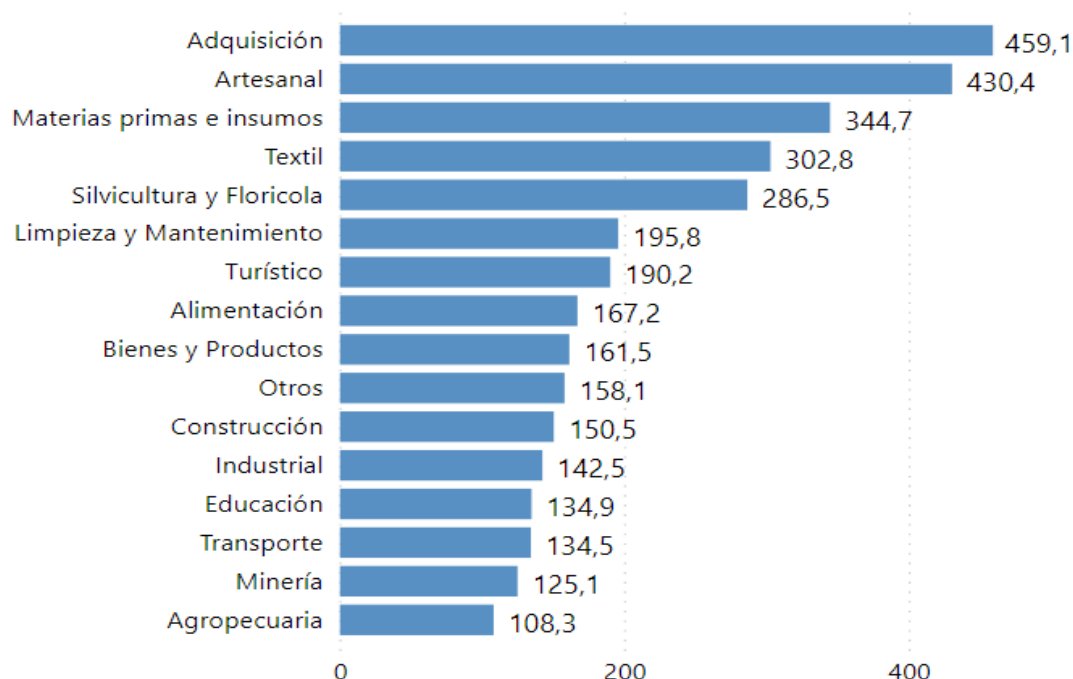
Dentro de la evaluación de la liquidez y rentabilidad de las cooperativas, es importante tener en cuenta diversos indicadores señalados por la SEPS. Estos indicadores incluyen aspectos como la liquidez, solidez, apalancamiento externo e interno, endeudamiento patrimonial, así como la rentabilidad en diferentes áreas, como el rendimiento sobre activos (ROA), las ganancias en ventas y la rentabilidad sobre el patrimonio (SEPS, 2023).

Por un lado, el indicador de liquidez se utiliza para evaluar la capacidad de una empresa, organización o entidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. En otras palabras, refleja la capacidad de pagar deudas y convertir activos en efectivo. Un indicador común de liquidez es la razón corriente, que se determina al dividir los activos corrientes (como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios) entre los pasivos corrientes (como cuentas por pagar y préstamos a corto plazo), tal y como muestra la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Si el valor del indicador es superior a 1, significa que la organización o entidad tiene la liquidez suficiente para solventar todas sus deudas a corto plazo, En términos generales, un ratio de 1,5 se considera el más adecuado, aunque dicho valor tiende a variar según el contexto económico y la industria (Sáenz, 2019).

En el gráfico 17, se muestra el porcentaje de liquidez por actividad económica según los datos registrados por la SEPS, en su última actualización en el año 2022.

**Gráfico 17.***Liquidez (%) por actividad económica*

Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

Como se observa, las actividades más rentables en cuanto a liquidez, son la adquisición, las relacionadas al ámbito artesanal, las materias primas e insumos, los textiles y la silvicultura y florícola. Por otro lado, las actividades menos rentables son la minería, el transporte, la industria agropecuaria y la educación.

Asimismo, el indicador de solidez se emplea para analizar la capacidad de empresas, organizaciones y entidades para cumplir con sus compromisos financieros tanto a corto como a largo plazo, es decir, miden su capacidad de pago. Se usa para demostrar la consistencia financiera de la entidad. Para calcular este indicador, se divide el total de los activos entre el total de pasivos, por tanto, su fórmula es la que se muestra a continuación:

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

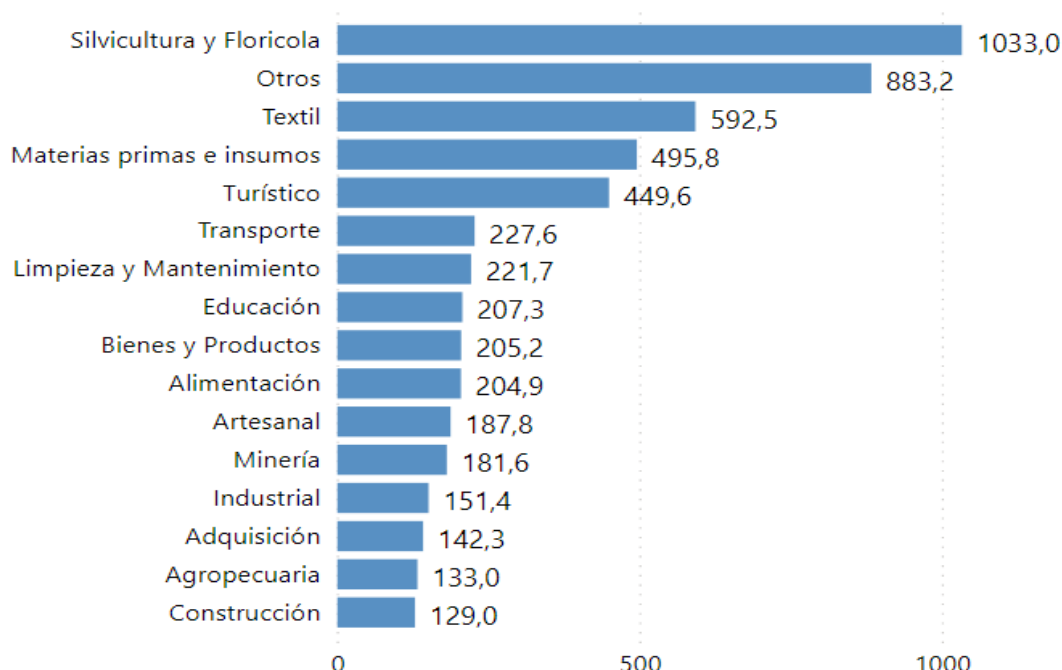
La solidez se refiere a la estabilidad y fortaleza de la estructura financiera de la entidad. Si el resultado obtenido tras aplicar la fórmula del indicador es mayor a 1,

indica que la entidad tiene más activos que pasivos, lo que generalmente se considera una señal positiva (Caiza, 2022).

En el gráfico 18 a continuación, muestra el porcentaje de solidez por actividad económica según los datos registrados por la SEPS, en su última actualización en el año 2022.

**Gráfico 18.**

*Solidez por actividad económica*



Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

En el gráfico 18, se denota una mayor solidez financiera para las actividades relacionadas con la silvicultura y floricultura, seguida por el ámbito textil y la producción de materias primas e insumos. Además, se muestra que las actividades como el turismo, transporte, educación, y otros más relacionados con los servicios que con la

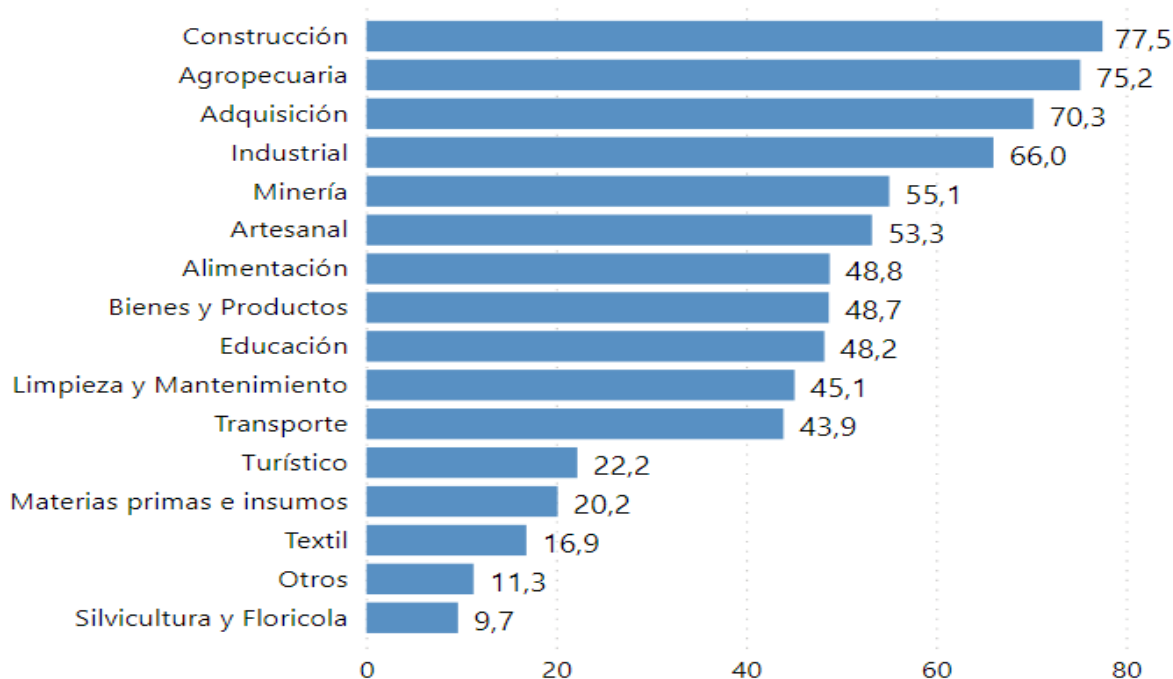
Ahora bien, según la SEPS (2022), el apalancamiento externo se refiere a la evaluación o medición de la proporción existente entre de actividades financiadas mediante acreedores, es decir, se refiere a la utilización de recursos financieros

externos, como préstamos, créditos, emisión de bonos u otras formas de financiamiento, para aumentar la capacidad de una empresa o entidad para invertir en proyectos o activos que se espera generen un retorno superior al costo de los recursos obtenidos. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Apalancamiento externo} = \frac{\text{Activos o importe total de la inversión}}{\text{Fondos propios o capital propio invertido}}$$

El objetivo es que el rendimiento generado por esa inversión sea mayor que los intereses o costos asociados con el dinero prestado, lo que resultaría en un mayor beneficio para los accionistas o propietarios. Si el valor del apalancamiento externo es menor a 1, indica que la empresa tiene más patrimonio neto que deuda externa. Esto se considera una señal positiva, significa que la empresa está menos apalancada y tiene una base más sólida en su estructura de capital.

En el gráfico 19 a continuación, indica el porcentaje de apalancamiento externo por actividad económica según los datos registrados por la SEPS, en su última actualización en el año 2022.

**Gráfico 19.***Apalancamiento externo (%) por actividad económica*

Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

En cuanto a las actividades con mayor apalancamiento externo, el sector de constructivo, agropecuario y adquisitivo, son los que presentan mayores cifras, es decir, tienen un mayor porcentaje de deuda externa. Por otro lado, los que dependen en menor medida de la inversión de terceros, según el gráfico, son las actividades vinculadas a la silvicultura y florícola, la industria textil y la relacionada a la extracción de materias primas e insumos.

A diferencia del apalancamiento externo, el apalancamiento interno es una medición efectuada para evaluar la proporción del activo de las entidades, que es financiado con sus propios recursos como organización. Se calcula al aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Apalancamiento interno} = \frac{\text{Fondos propios o capital propio invertido}}{\text{Activos o importe total de la inversión}}$$

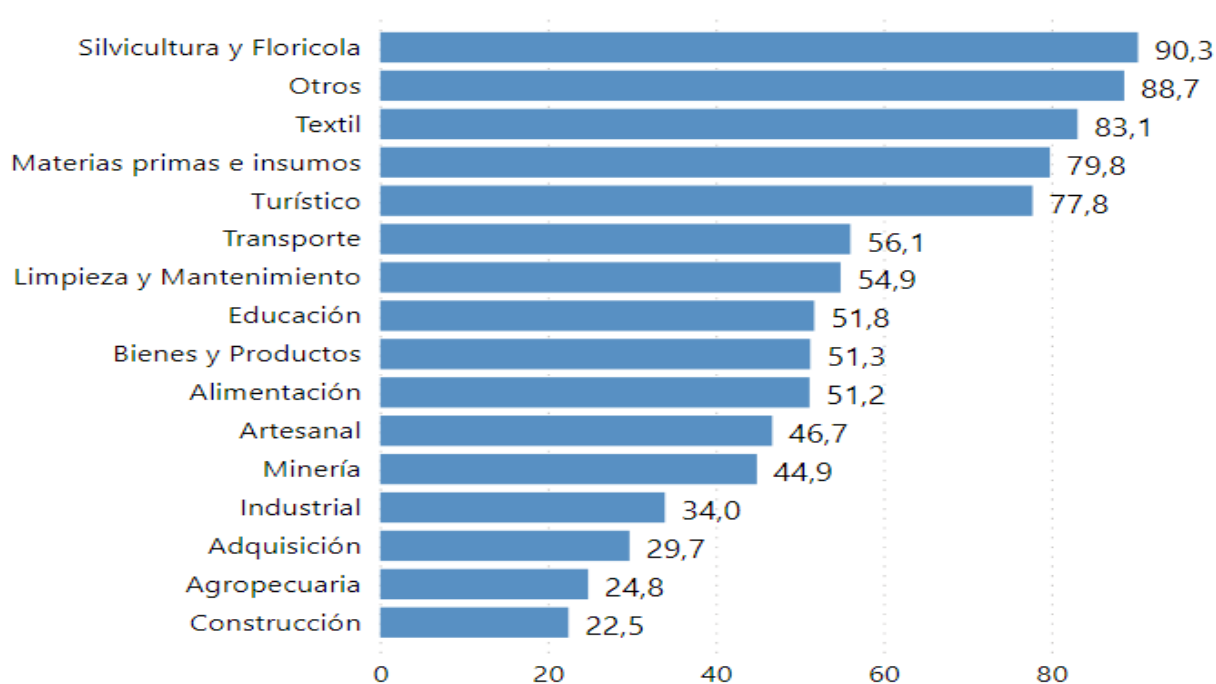
Si el valor resultante del apalancamiento interno es mayor a 1, esto significa que la entidad puede solventarse a sí misma con su patrimonio propio, más que con la

inversión externa, lo cual se puede considerar como un factor positivo, debido a que no dependerán de la deuda a terceros (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022).

En el gráfico 20, se ilustra el porcentaje de apalancamiento interno en función a la actividad económica, según los datos registrados por la SEPS, en su última actualización en el año 2022.

**Gráfico 20.**

*Apalancamiento interno (%) según la actividad económica*



Fuente: Tomado a partir de la SEPS (2023)

El porcentaje de apalancamiento interno en función a las actividades realizadas, según se ilustra en el gráfico 20, indica que la silvicultura y florícola es la más sostenible en relación a este indicador, seguido de la industria textil y de la extracción de materias primas y producción de insumos. Por otro lado, las actividades que menos cuentan con un apalancamiento interno para cumplir con sus obligaciones financieras, son la construcción, la industria agropecuaria y la adquisición.

### **1.3. Gestión de la cartera de crédito en el sector cooperativo**

La administración de la cartera de crédito constituye un componente esencial en el ámbito cooperativo, dado que las cooperativas de ahorro y crédito tienen como objetivo principal proporcionar préstamos a sus miembros y ofrecer servicios financieros de alta calidad. Una gestión eficaz de la cartera de crédito implica conceder préstamos de manera responsable, evaluar de manera adecuada la capacidad de pago de los solicitantes, supervisar el rendimiento de los préstamos y adoptar medidas para reducir los riesgos inherentes (Chango, 2023).

Una de las primeras etapas en la gestión de la cartera de crédito es la evaluación de la capacidad crediticia de los solicitantes. Esto implica recopilar datos financieros y crediticia de los solicitantes, como sus ingresos, historial crediticio, deudas existentes y garantías disponibles. Con base en esta información, se puede determinar la aptitud del solicitante para cumplir con sus responsabilidades crediticias y evaluar el nivel de riesgo asociado (Arciniegas & Pantoja, 2020). De este modo, es posible mencionar que resulta menester contar con políticas y procedimientos claros que definan los criterios de elegibilidad y los límites de crédito para garantizar una evaluación consistente y justa de los solicitantes.

Una vez que se ha otorgado el préstamo, es esencial llevar a cabo un seguimiento continuo del desempeño de la cartera. Esto implica monitorear los pagos realizados por los prestatarios, identificar y abordar los retrasos o incumplimientos en los pagos, y tomar las medidas necesarias para reducir las pérdidas. Es fundamental contar con sistemas de información y reportes adecuados que brinden información actualizada sobre el estado de los préstamos y los indicadores clave de desempeño (Guallpa & Urbina, 2021). Esto permitirá a las cooperativas identificar rápidamente las áreas problemáticas y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

La gestión de la cartera de crédito también implica la aplicación de estrategias de cobranza efectivas. En caso de que un prestatario incumpla con sus pagos, es importante establecer procesos claros y efectivos para la recuperación de los préstamos vencidos. Esto puede incluir el envío de recordatorios de pago, la negociación de planes de pago alternativos y, en última instancia, el uso de

medidas legales para garantizar la recuperación de los fondos prestados. Es fundamental contar con personal capacitado en el área de cobranza y establecer políticas y procedimientos que faciliten la recuperación eficiente de la cartera vencida (Perugachi, Jaramillo, & Flores, 2022).

En este sentido, el evalúo y el seguimiento de las prestaciones individuales, es importante tener una visión integral de la cartera de crédito en su conjunto. Esto implica realizar análisis periódicos de la cartera para identificar tendencias, riesgos y oportunidades. Al examinar indicadores clave como la morosidad, la concentración de riesgos y la rentabilidad de la cartera, las cooperativas pueden tomar decisiones informadas sobre la gestión de la cartera y ajustar sus políticas y estrategias en consecuencia. Es fundamental contar con herramientas y sistemas de análisis adecuados que faciliten este proceso y proporcionen información precisa y oportuna.

La tecnología desempeña un papel cada vez más relevante en la administración de la cartera de crédito en el ámbito cooperativo. El uso de sistemas informáticos y software especializados puede agilizar y automatizar muchos de los procesos asociados con la gestión de la cartera, desde la evaluación de la capacidad crediticia hasta el seguimiento y la cobranza de los préstamos. Estas herramientas pueden ayudar a mejorar la eficiencia operativa, reducir los errores y proporcionar información en tiempo real sobre el estado de la cartera (Ordóñez, Narváez, & Erazo, 2020). Sin embargo, es importante que las cooperativas consideren sus necesidades y capacidades específicas al seleccionar e implementar tecnologías de gestión de la cartera de crédito.

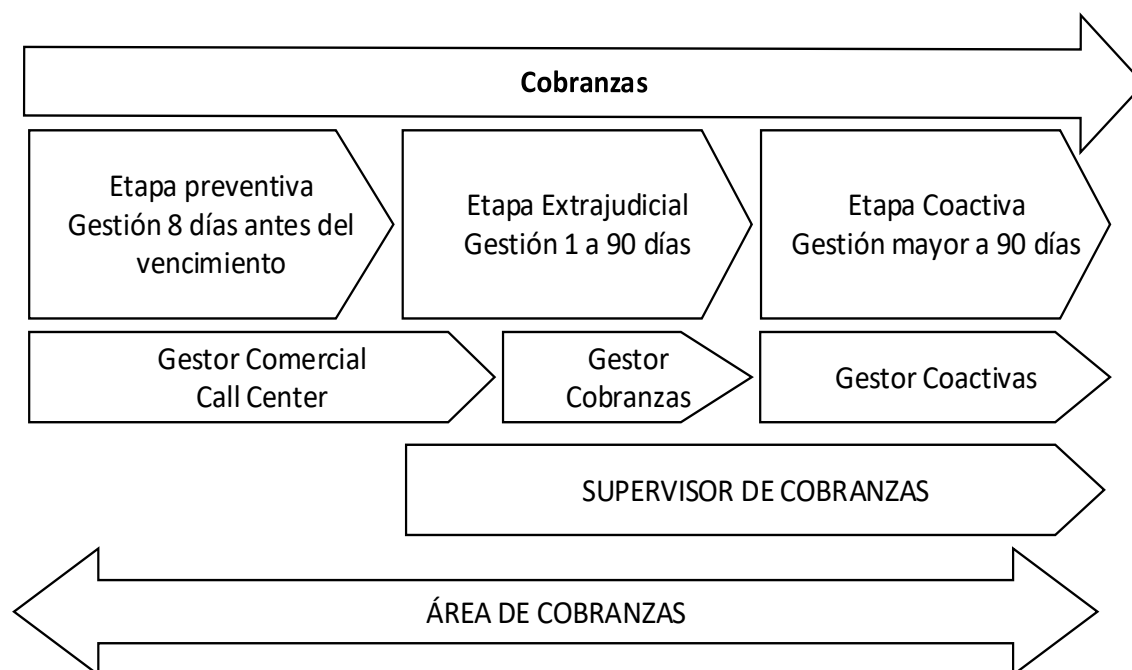
De este modo, se evidencia que la gestión de la cartera de crédito en el sector cooperativo es un proceso complejo que requiere una atención cuidadosa y estrategias efectivas. La evaluación adecuada de los solicitantes, el seguimiento continuo del desempeño de los préstamos, la implementación de estrategias de cobranza efectivas y el análisis periódico de la cartera son elementos clave en esta gestión. Para asegurar una gestión eficaz y rentable de la cartera de crédito, es esencial que las cooperativas de ahorro y crédito establezcan políticas bien definidas, cuenten con personal capacitado y utilicen sistemas de información

apropiados. Al adoptar estas medidas, estas cooperativas estarán en condiciones de cumplir con su misión de proporcionar servicios financieros de manera responsable a sus socios, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo económico y social de sus comunidades.

El primer paso en la gestión de la cartera es realizar una evaluación cuidadosa de los solicitantes de crédito. Las cooperativas deben establecer criterios claros para determinar la capacidad crediticia de los solicitantes. Esto implica analizar su historial crediticio, capacidad de pago, ingresos y garantías ofrecidas. La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) establece los requisitos y procedimientos para la concesión de créditos en las cooperativas y salvaguarda los derechos de los socios y clientes (Reglamento a la Ley Orgánica de economía Popular y Solidaria, 2020).

Una vez concedido el crédito, se debe realizar un debido seguimiento constante del desempeño del monto concedido. Las cooperativas tienen que contar con mecanismos de para poder identificar de manera óptima y oportuna cualquier señal de incumplimiento o retraso en los pagos. La LOEPS (2018), en el artículo 179, establece la obligación de las cooperativas de implementar mecanismos de seguimiento y control de los créditos.

En cuanto a las cobranzas, Perugachi (2022), establece un proceso secuencial, desde una etapa preventiva hasta una etapa coactiva, en función a los días de vencimiento del pago, tal y como se ilustra en el gráfico 21.

**Gráfico 21.***Etapas de Cobranzas*

Fuente: Tomado a partir de Perugachi (2022).

En el gráfico 21, se visualizan las etapas correspondientes a la cobranza, en función a los días de vencimiento del pago. Esto establece un método de cobro secuencial, que va desde la prevención de la mora, hasta los posibles procesos legales implicados. Lo importante dentro de este proceso, es una fuerte tarea en cuanto al servicio al cliente. Según explica Perugachi (2022), durante todas estas etapas, se mantiene un contacto con el cliente por medio de vías telefónicas. Si el cobro no se efectúa en la etapa preventiva, el encargado del cobro, con la supervisión de un superior, se encargará de insistir en la recaudación, en la etapa extrajudicial. Por otro lado, si a pesar de la insistencia, no se efectúa el pago correspondiente en dicha etapa, se procede a una etapa coactiva, en donde los bienes a crédito son retirados del deudor, y se culmina con la relación existente entre proveedores y clientes.

Ahora bien, el remate judicial es un procedimiento legal realizado como último recurso por una autoridad judicial para subastar públicamente un bien con el fin de pagar una deuda u obligación pendiente, En el caso de incumplimiento de las

obligaciones financieras por parte del deudor. Durante la subasta, los interesados hacen ofertas y el dinero recaudado se utiliza para cubrir la deuda; en caso de haber excedente, se entrega conforme a la ley. Este proceso se aplica en casos de incumplimiento de pagos, embargos o ejecuciones hipotecarias, con el propósito de forzar la venta de activos y saldar la deuda. En Ecuador, el remate Judicial se lleva a cabo por la Función Judicial, a través de un juez autorizado (Código Orgánico General de Procesos, 2021).

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo de investigación**

La investigación se lleva a cabo bajo un diseño descriptivo y explicativo. El enfoque descriptivo permite obtener un panorama detallado y preciso de la situación actual de la cartera vencida y su impacto en la rentabilidad del sistema cooperativo. Se recopilan datos e información relevante sobre el análisis de la cartera vencida y las métricas financieras de la cooperativa de ahorro y crédito.

### **2.2. Enfoque de investigación**

Esta investigación adopta un enfoque mixto, pues tanto aspectos de investigación cualitativa como cuantitativa. Este enfoque posibilita obtener una comprensión exhaustiva y profunda de cómo la cartera vencida afecta a la rentabilidad del sistema cooperativo. El enfoque cualitativo se utiliza para explorar y comprender las percepciones, opiniones y experiencias de individuos involucrados en la administración y control de la cartera vencida.

Por otra parte, se recurre a un enfoque de carácter cuantitativo para evaluar el impacto de la cartera vencida en la rentabilidad del sistema cooperativo. Se recopilan datos cuantitativos a través del levantamiento de montos de cartera vencida, aplicación de indicadores financieros y análisis de las utilidades obtenidas al final del periodo.

### **2.3. Población y muestra**

La población de estudio son todos los trabajadores de la Cooperativa Ambato, Agencia Cevallos. Al universo de estudio se lo dividió en dos grupos, el primero corresponde al personal autorizado que gestiona los créditos en la cooperativa (Jefe de créditos, Analista de riesgo y Jefe de fábrica) para identificar patrones, temas y tendencias emergentes. El segundo grupo son los asesores de crédito que trabajan en la Agencia (10 personas).

## **2.4. Técnicas e instrumentos**

La técnica utilizada es el cuestionario aplicado a los dos grupos de estudio. En el proceso de recopilación de datos, se utilizó la encuesta (anexo 1) formulada con preguntas de selección múltiple que permiten recopilar información cualitativa sobre las prácticas, desafíos y estrategias relacionadas con la gestión de la cartera vencida. Este instrumento es aplicado al Jefe de créditos, Analista de riesgo y Jefe de fábrica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., Agencia Cevallos. El objetivo es obtener información cualitativa relacionada con la gestión de la cartera en la institución.

Por otra parte, se aplica la encuesta en escala de Likert como instrumento que permite levantar información sobre los procedimientos actuales aplicados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., Agencia Cevallos, la cual se aplica a los asesores crediticios encargados de la autorización y recuperación de créditos.

Ahora bien, para organizar la información obtenida de los cuestionarios, se emplean matrices para organizar y comparar la información recopilada durante la investigación. Además, se utilizan matrices de datos financieros, indicadores de rentabilidad y niveles de cartera vencida para realizar análisis comparativos y establecer relaciones.

Es necesario mencionar que, se recopila información financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, centrándose en los estados financieros relacionados con la cartera vencida y la rentabilidad. De esta manera, La obtención de datos sobre los montos de la cartera en mora se realiza mediante los indicadores financieros y otros aspectos relevantes para el análisis.

### **Caracterización de la institución**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato ha emprendido un proceso de reforma y actualización de su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional con el objetivo de fortalecer y ampliar sus actividades financieras y contribuir al desarrollo socioeconómico de los segmentos de población a los que sirve. Este plan guiará sus acciones y estrategias durante los próximos cuatro años a partir del año 2020.

En el contexto económico global, la economía mundial ha experimentado un crecimiento moderado debido a diversos factores, como la baja inversión, el decrecimiento en el comercio internacional, la productividad limitada y altos niveles de deuda. Además, la disminución en los precios de las materias primas ha impactado negativamente en los países exportadores desde mediados de 2014, mientras que los conflictos geopolíticos provocan que se mantenga la influencia negativa en las perspectivas económicas en múltiples regiones. Los expertos pronostican un crecimiento global modesto en los próximos años, pero con riesgos significativos a la baja.

En el ámbito económico ecuatoriano, se observó un incremento durante el tercer trimestre de 2018 en contraste con el segundo trimestre de ese mismo año. El Producto Interno Bruto (PIB) nominal alcanzó USD 27.267 millones en esos tres meses. Estos resultados están sujetos a actualización según el acceso a datos estadísticos provenientes de entidades tanto públicas como privadas.

En el análisis del sistema financiero ecuatoriano, se destaca que, al 30 de junio de 2017, el sistema bancario estaba compuesto por 24 bancos privados, de los cuales 23 eran nacionales y 1 extranjero, además de 5 instituciones financieras públicas y 3 sociedades financieras. El sistema financiero experimentó variaciones en sus activos totales en los años previos, con un crecimiento notorio en 2016 y 2017, impulsado principalmente por el aumento de la cartera de créditos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato opera dentro del Sistema Financiero Popular y Solidario y está regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. A septiembre de 2017, contaba con 27 cooperativas de ahorro y crédito en el segmento 1 y 38 cooperativas en el segmento 2.

En cuanto a la historia y desarrollo de la Cooperativa Ambato, esta se originó en la Comunidad de Chibuleo San Alfonso, con el propósito de abordar las necesidades familiares. Obtuvo su reconocimiento como sociedad sin fines de lucro en enero de 2003 y ha expandido sus servicios a lo largo de los años, al establecer múltiples oficinas en diferentes ciudades y adquiere un edificio en Ambato para mejorar la atención a sus socios. Actualmente, cuenta con 11 oficinas operativas y 16 cajeros

automáticos para servir a más de 95,000 socios.

En cuanto al contexto geográfico de intervención de la Cooperativa, esta opera en varias provincias, incluye Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar, Pichincha, Cañar, Napo y Chimborazo. Su enfoque abarca zonas urbanas, periurbanas, urbano marginales y rurales, y se centra en microempresarios y sectores de consumo. La competencia incluye otras instituciones financieras que atienden a segmentos similares.

La planificación financiera para el año 2020 ha sido desarrollada a partir de un análisis de tendencias de crecimiento, proyecciones de captación y colocación, gestión de cartera en riesgo y proyección de gastos operacionales. Se enfatiza la importancia de un seguimiento continuo para garantizar el cumplimiento de metas.

Al analizar el mercado objetivo, la Cooperativa Ambato se enfoca en microempresarios, unidades productivas familiares, unidades agrícolas familiares, unidades productivas asociativas y comunales, emprendedores, personas asalariadas y rentistas. Ofrece una variedad de productos de ahorro y crédito adaptados a las necesidades de estos segmentos.

En el análisis interno, se destacan las fortalezas y debilidades en áreas como la gestión de productos y mercados, la gestión financiera, la organización interna y la gestión de recursos humanos. Se destaca la relevancia de distinguirse y buscar ventajas competitivas en un ambiente donde la competencia es intensa.

Las agencias de la Cooperativa Ambato se califican de forma trimestral para conocer su desempeño e identificar posibles puntos de mejora. Entre los factores que se tienen en cuenta para atribuir esta calificación, son las siguientes:

- Cartera morosidad: 30 puntos.
- Presupuesto colocación mensual 15 puntos.
- Presupuesto captaciones acumuladas 15 puntos.
- presupuesto mensual de captaciones 20 puntos.
- Sostenibilidad mensual: 20 puntos.

A continuación, se muestra el ranking reportado al año 2020:

**Tabla 2.**

*Ranking de calificaciones por agencias al año 2020*

<b>AGENCIA</b>	<b>1er. TRIM.</b>	<b>2do. TRIM.</b>	<b>3er. TRIM.</b>	<b>4to. TRIM.</b>	<b>PROMEDIO GENERAL</b>
MATRIZ- AMBATO	6,87	5,95	5,57	5,08	5,87
LATACUNGA	6,35	6,32	6,38	4,38	5,86
CEVALLOS	9,32	9,60	9,50	6,20	8,65
PUJILÍ	5,70	6,07	6,87	5,42	6,01
GUARANDA	6,45	7,28	8,73	6,45	7,23
QUITO	6,40	7,08	7,68	5,60	6,69
SAQUISILÍ	5,47	4,12	4,65	5,93	5,04
RIOBAMBA	7,27	9,47	8,67	8,33	8,43
PELILEO	7,10	6,10	7,17	7,13	6,88
AZOGUES	5,27	7,35	6,53	6,63	6,45
TENA	5,55	5,38	7,63	5,70	6,07
CONS	7,42	6,30	6,13	6,12	6,49

Fuente: Modificado a partir del informe anual de la Cooperativa Ambato (2020).

En primer lugar, la tabla 3 muestra el promedio general de calificaciones de todas las agencias. El promedio general es de aproximadamente 6.49. En cuanto a la variación trimestral se puede visualizar cómo varían las calificaciones de cada agencia a lo largo de los cuatro trimestres. Algunas agencias pueden tener tendencias crecientes o decrecientes en sus calificaciones a lo largo del año.

Algunas agencias experimentan fluctuaciones significativas en sus calificaciones trimestrales, mientras que otras mantienen calificaciones más estables a lo largo del año. Por ejemplo, la agencia Riobamba muestra una variación considerable en sus calificaciones trimestrales, con un pico en el segundo trimestre (9.47) y una disminución en el tercer trimestre (8.67).

Para identificar las agencias con las calificaciones más altas y más bajas, es posible observar el promedio general. La agencia Cevallos tiene el promedio general más alto (8.65), lo que la convierte en la agencia con mejor rendimiento en promedio.

Por otro lado, la agencia Saquisilí tiene el promedio general más bajo (5.04).

Sin embargo, se puede identificar los trimestres con las calificaciones más altas y más bajas para cada agencia. Por ejemplo, la agencia Cevallos tiene su calificación más alta en el segundo trimestre (9.60) y la más baja en el cuarto trimestre (6.20).

## Diagnóstico

Encuesta dirigida al jefe de créditos, analista de riesgo, jefe de fábrica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., Agencia Cevallos.

### 1. Cargo que desempeña en la Cooperativa.

**Tabla 3.**

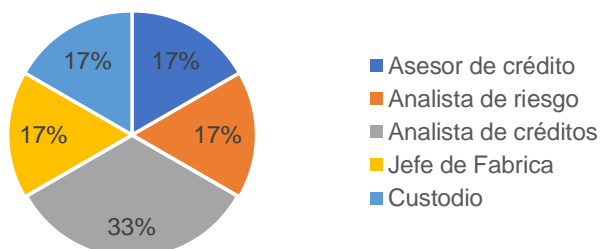
*Cargo desempeñado*

Cargo que desempeña	Frecuencia	Porcentaje
Asesor de crédito	1	17%
Analista de riesgo	1	17%
Analista de créditos	2	33%
Jefe de Fabrica	1	17%
Custodio	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 22.**

*Cargo que desempeña*



Fuente: Resultados obtenidos en la encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos

## Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados, la mayoría de los participantes con una frecuencia estadística del 33% tienen el cargo de analistas de crédito; por otro lado, el 17% corresponde al cargo de asesor de crédito, al igual, de analista de riesgo, jefe de fábrica y custodio. Por lo que se entiende que se trata del personal que se encuentra en la primera línea de recuperación de los créditos concedidos a los socios.

### 2. ¿Desde el cargo que usted desempeña, cuáles son las principales prácticas y procesos que la cooperativa utiliza para gestionar la cartera vencida?

**Tabla 4.**

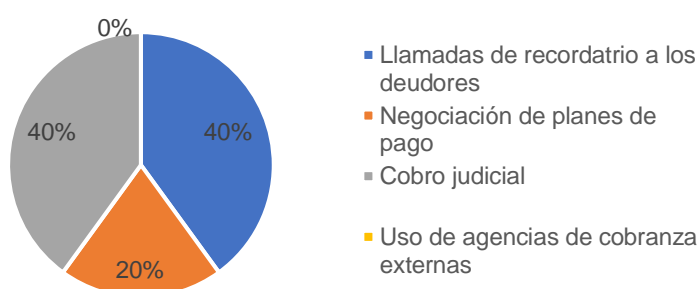
*Principales prácticas*

Principales prácticas	Frecuencia	Porcentaje
Llamadas de recordatorio a los deudores	4	40%
Negociación de planes de pago	2	20%
Cobro judicial	4	40%
Uso de agencias de cobranza externas	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 23.**

*Principales prácticas*



Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos

## Análisis e interpretación

En base a los resultados, la mayor parte de la población equivalente al 40%, se encarga del desarrollo de llamadas de recordatorio a los deudores y el cobro de forma judicial; el 20% se encarga de generar la negociación de planes de pago de los diferentes tipos de créditos solicitados por los socios. Varias de las actividades son realizadas en conjunto, al igual que varias de ellas las realizan en diferentes cargos.

### 3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan al lidiar con la cartera vencida en su agencia?

**Tabla 5.**

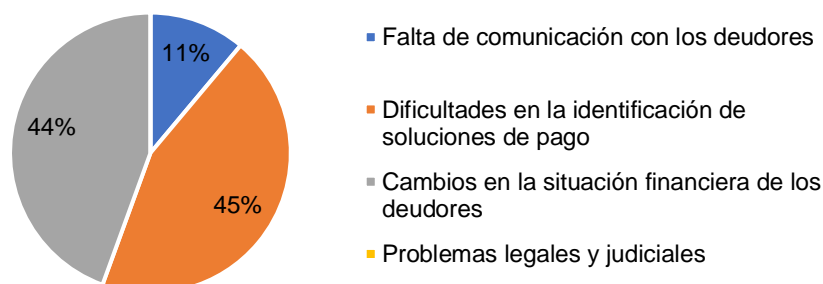
*Problemas que enfrentan con la cartera vencida*

Problemas que enfrentan	Frecuencia	Porcentaje
Falta de comunicación con los deudores	1	11%
Dificultades en la identificación de soluciones de pago	4	44%
Cambios en la situación financiera de los deudores	4	44%
Problemas legales y judiciales	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 24.**

*Problemas que enfrentan con relación a la cartera vencida*



Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos

## Análisis e interpretación

Según los resultados, equivalente al 44%, consideran que los principales problemas con relación a la cartera vencida es el cambio en el estado financiero de los morosos y las dificultades en la identificación de soluciones de pago; el 11% mencionan la falta de comunicación con los deudores. Se entiende que representan un factor de conflicto en el cumplimiento de los pagos de los préstamos otorgados por la institución.

### 4. ¿Qué estrategias o acciones han implementado para recuperar los créditos vencidos y minimizar las pérdidas?

**Tabla 6.**

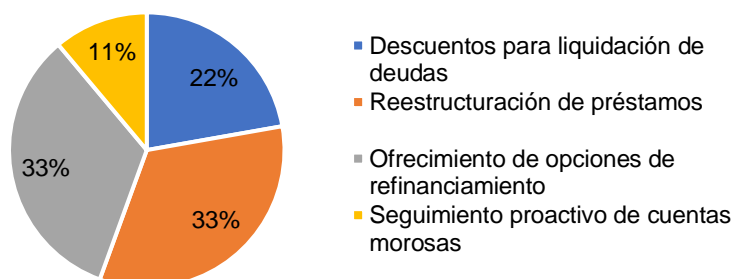
*Estrategias para recuperar los créditos vencidos*

Problemas que enfrentan	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos para liquidación de deudas	2	22%
Reestructuración de préstamos	3	33%
Ofrecimiento de opciones de refinanciamiento	3	33%
Seguimiento proactivo de cuentas morosas	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 25.**

*Estrategias para recuperar los créditos vencidos*



Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos

## Análisis e interpretación

En base a los resultados, un 33% mencionan que la estrategia para recuperar los créditos vencidos y minimizar las pérdidas es el refinanciamiento y restructuración de préstamos; el 22% que es el descuento para liquidación de deudas; el 11% que es el seguimiento proactivo de cuentas morosas. Estas estrategias permiten que los socios minimicen las pérdidas y se recuperen sus créditos vencidos, a través de estos recuperar su lugar dentro del buro.

### 5. ¿Cómo cree usted que se genera un impacto de la cartera vencida sobre la rentabilidad?

**Tabla 7.**

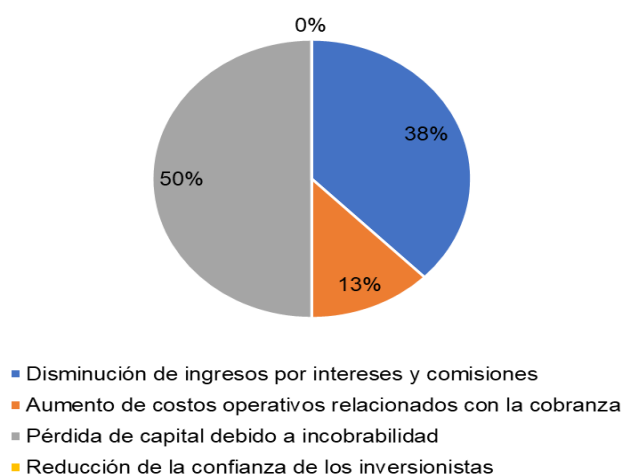
*Impacto de la cartera vencida*

Impacto de la cartera vencida	Frecuencia	Porcentaje
Disminución de ingresos por intereses y comisiones	3	38%
Aumento de costos operativos relacionados con la cobranza	1	13%
Pérdida de capital debido a incobrabilidad	4	50%
Reducción de la confianza de los inversionistas	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 26.**

*Impacto de la cartera vencida*



Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos

## Análisis e interpretación

Dentro de los resultados, un 50% menciona que uno de los impactos que genera la cartera vencida sobre la rentabilidad es la pérdida de capital debido a incobrabilidad; el 38% menciona la disminución de ingresos por intereses y comisiones; el 13% genera el aumento de costos operativos relacionados con la cobranza. Es por ello que las estrategias y políticas propuestas en la investigación deben abordar medidas eficientes para disminuir el riesgo de obtener un alto nivel de morosidad y una disminución de la rentabilidad.

### 6. ¿Cuál es la función del personal de la agencia en la gestión de la cartera vencida y cómo se capacita para esta tarea?

**Tabla 8.**

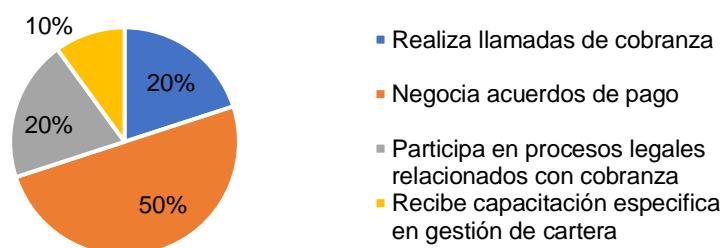
*Función del personal de la agencia*

Función del personal en la gestión de la cartera vencida	Frecuencia	Porcentaje
Realiza llamadas de cobranza	2	20%
Negocia acuerdos de pago	5	50%
Participa en procesos legales relacionados con cobranza	2	20%
Recibe capacitación específica en gestión de cartera	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 27.**

*Función del personal de la agencia*



Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos

## Análisis e interpretación

Los resultados evidencian, el 50% indica que dentro de las funciones del personal de la agencia en el manejo de la cartera vencida es la negociación de establecimiento de acuerdos de pago con socios que tienen cartera vencida; el 20% establece el desarrollo de llamas de cobranza y participa en procesos legales relacionados con cobranza; el 10% que recibe capacitación específica en gestión de cartera. Se entiende que no todo el personal de crédito conoce los procedimientos sobre los cobros judiciales y medidas legales que se deben aplicar, si un crédito es incobrable a través de los medios habituales.

### 7. ¿En qué porcentaje estima que se ve afectada la rentabilidad de la cooperativa debido a la morosidad en la cartera?

**Tabla 9.**

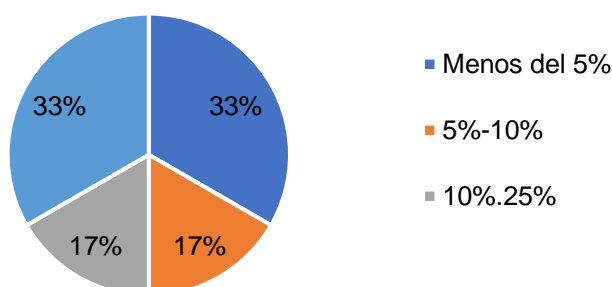
*Porcentaje estimado que afecta la morosidad en la cartera*

Porcentaje estimado	Frecuencia	Porcentaje
Menos del 5%	2	33%
5%-10%	1	17%
10%-25%	1	17%
26%-50%	0	0%
No sabe/ No responde	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 28.**

*Porcentaje estimado que afecta la morosidad en la cartera*



Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos

## Análisis e interpretación

Los resultados evidencian que el 33% de los participantes mencionan que el porcentaje estimado que se ve afectada la rentabilidad de la cooperativa debido a la morosidad en la cartera es de menos el 5%; el 17% establece que es el 5%-10% y el 10%-25%. Estos resultados evidencian el desconocimiento de parte del personal encargado de la asignación de créditos y asesoramiento del desarrollo de este.

### 8. ¿Está al tanto de la situación actual de la cartera vencida en su agencia?

**Tabla 10.**

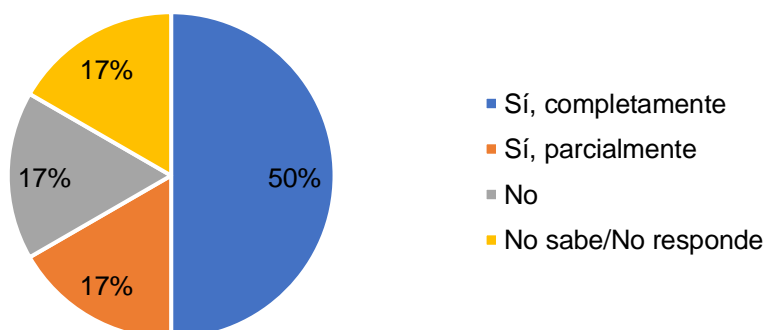
*Situación actual*

Situación actual	Frecuencia	Porcentaje
Sí, completamente	3	50%
Sí, parcialmente	1	17%
No	1	17%
No sabe/No responde	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 29.**

*Situación actual de la agencia*



Fuente: Encuesta al personal de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos

## Análisis e interpretación

Los resultados demuestran que el 50% de los participantes mencionan que Si conocen de forma completa la situación de la agencia con relación a la cartera vencida; el 17% que Conoce la situación de forma parcial; al igual, de no conocer la situación de la agencia con relación a la cartera vencida. De modo que es necesario comunicar el estado de la Cooperativa, así como también las metas y los objetivos que se desean alcanzar. Esto ayuda a que todo el personal desarrolle sus actividades con un propósito claro.

## Encuesta 2

### Asesores de crédito

#### 1. Me encuentro al tanto del estado actual de la cartera de crédito.

**Tabla 11.**

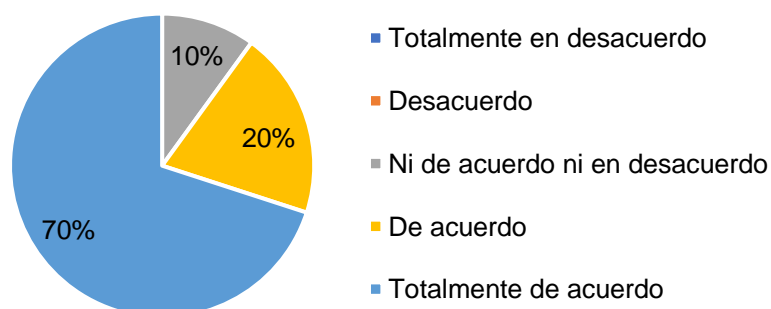
*Estado actual de la cartera de crédito*

Estad actual de la agencia	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 30.**

*Estado actual de la cartera de crédito*



Fuente: Encuesta a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

## Análisis e interpretación

Los resultados evidencian que el 70% de los participantes están totalmente de acuerdo en la consigna de conocer el estado actualizado de la cartera crediticia; el 20% que está de acuerdo que conoce la situación actual de la cartera de crédito; el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo que conoce la actualidad de la cartera de crédito.

### 2. La cooperativa tiene procedimientos y políticas claras para identificar y gestionar la cartera vencida.

**Tabla 12.**

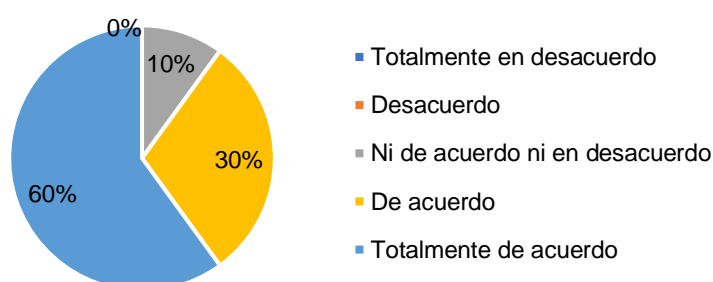
*Procedimientos y políticas claras*

Procedimientos y políticas claras	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 31.**

*Procedimientos y políticas claras*



Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

## Análisis e interpretación

Los resultados muestran que el 60% de los participantes están completamente de

acuerdo en que la cooperativa cuenta con procedimientos y políticas para identificar y gestionar la cartera vencida; el 30% menciona está De acuerdo; finalmente, el 10% se posiciona esta ni en desacuerdo ni de acuerdo con la consigna.

**3. Se desarrollan constantes capacitaciones para manejar la situación actual o contingencias externas (Crisis sanitarias, económicas, políticas, sociales, seguridad) que ocasionan una cartera vencida.**

**Tabla 13.**

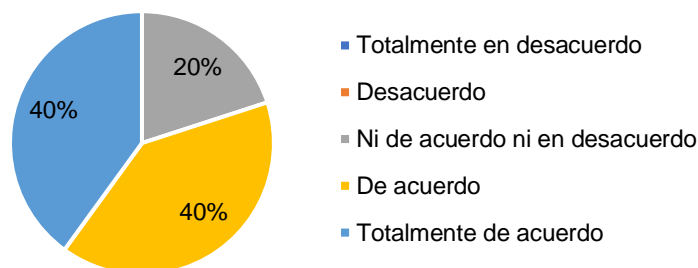
*Constantes capacitaciones*

Capacitaciones constantes	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	4	40%
Totalmente de acuerdo	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 32.**

*Constantes capacitaciones*



Fuente: Encuesta a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### **Análisis e interpretación**

Los resultados muestran que el 40% de los participantes se encuentra totalmente de acuerdo que se generan constantes capacitaciones para mejorar la situación actual o contingencias externas que generar una cartera vencida; el 40% se posesiona estar de acuerdo; el 20% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Lo que quiere decir que la mayor parte, considera que se han creado y desarrollado capacitaciones para manejar de forma segura y permite evitar el desarrollo de una cartera vencida.

#### 4. La cooperativa utiliza estrategias efectivas (condonación de intereses y mora, negociación con los socios, mediaciones, reestructuración, refinanciamiento, entre otros) para recuperar créditos vencidos.

**Tabla 14.**

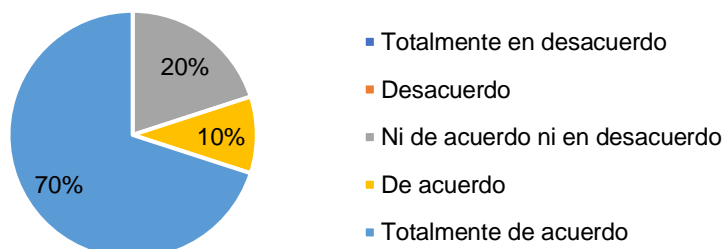
*Estrategias efectivas*

<b>Estrategias efectivas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 33.**

*Estrategias efectivas*



Fuente: Encuesta a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### **Análisis e interpretación**

Los resultados evidencian que el 70% de los participantes están totalmente de acuerdo que la cooperativa utiliza estrategias efectivas para recuperar créditos vencidos; el 20% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la premisa; el 10% está de acuerdo que la cooperativa cuenta con estrategias eficaces para la recuperación de créditos en mora.

**5. Se realiza una evaluación preliminar para identificar la garantía efectiva que permite asegurar el cobro de los créditos otorgados dentro de un proceso legal.**

**Tabla 15.**

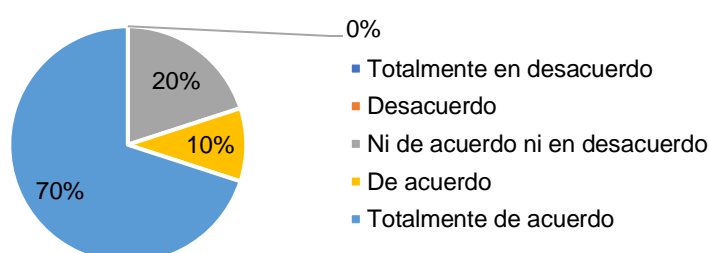
*Evaluación preliminar*

<b>Evaluación preliminar</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 34.**

*Evaluación preliminar*



Fuente: Encuesta a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### **Análisis e interpretación**

Los resultados evidencian que el 70% de los participantes están Totalmente de acuerdo que se realiza una evaluación preliminar para identificar la garantía efectiva que permite asegurar el cobro de los créditos otorgados dentro de un proceso legal; el 20% menciona que se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 10% se encuentra de acuerdo con esta premisa. Esto quiere decir que el proceso de asesoramiento de crédito es de forma segura, al igual que permite conocer todos aquellos procesos legales que conlleva ubicarse dentro de la cartera vencida, en función a la morosidad de créditos.

## 6. El plan de gestión de cobranza actual asegura una gestión adecuada que permite recuperar la cartera vencida.

**Tabla 16.**

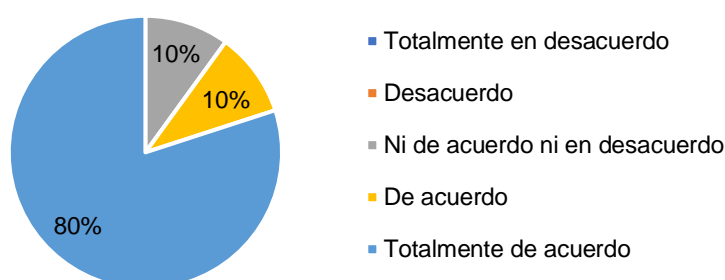
*Plan de gestión de cobranza*

Plan de gestión de cobranza	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 35.**

*Plan de cobranza actual*



Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### **Análisis e interpretación**

Se evidencia que el 80% de los participantes está Totalmente de acuerdo que el plan de gestión de cobranza actual asegura una gestión adecuada que permite la recuperación de la cartera vencida; el 10% está de acuerdo; el 10% no muestran inclinación ni a favor ni en contra de la premisa. Los resultados evidencian que el plan de gestión de cobranza permite la adecuada recuperación de la cartera vencida de los socios que se encuentran en mora con los créditos aprobados por la agencia.

## 7. La Cooperativa dispone de una herramienta tecnológica eficiente y eficaz que facilite la identificación del perfil del socio para gestionar la recuperación de la cartera vencida.

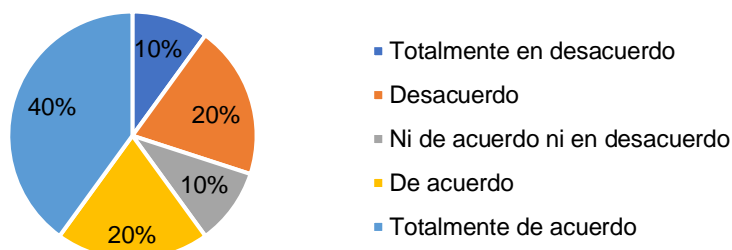
**Tabla 17.** *Dispone de herramientas tecnológicas eficientes y eficaces*

Herramienta tecnológica	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	10%
Desacuerdo	2	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### Gráfico 36.

*Dispone de herramientas tecnológicas eficientes y eficaces*



Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### Análisis e interpretación

Una vez obtenidos los resultados, se evidencia que el 40% de los participantes considera que la cooperativa dispone de una herramienta tecnológica eficiente y eficaz que facilita la identificación del perfil del socio para gestionar las Iniciativas de recuperación de la cartera en situación de incumplimiento; el 20% están de acuerdo con la premisa; al igual de establecerse ni de acuerdo ni en desacuerdo con el 10%; sin embargo, el 20% se encuentra en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo que la cooperativa posee herramientas tecnológicas eficientes y eficaces que permiten identificar de forma precisa el perfil del socio que solicita la recuperación de la cartera vencida.

## 8. Mi trabajo como asesor de crédito tiene un impacto directo en la gestión de la cartera vencida.

**Tabla 18.**

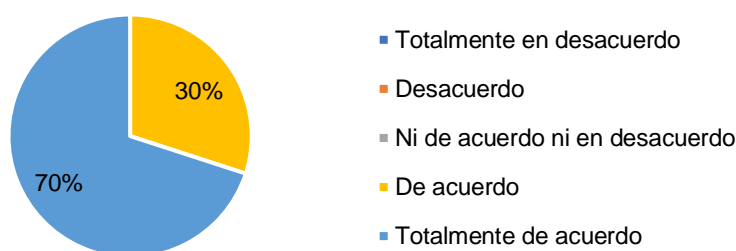
*El trabajo del asesor de crédito tiene un impacto directo en la gestión*

<b>Impacto directo en la gestión de la cartera vencida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 37.**

El trabajo del asesor de crédito tiene un impacto directo en la gestión



Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### **Análisis e interpretación**

De los encuestados, el 70% considera estar Totalmente de acuerdo que el trabajo del asesor de crédito posee un gran impacto directo en la gestión de la cartera vencida; por otro lado, el 30% se posesiona estar de acuerdo con la premisa mencionada. Estos resultados muestran que el personal que desarrolla este proceso es importante dentro de la solicitud de los socios de un crédito, al igual de generar soluciones de forma acertada al momento de generar o reestructurar el mismo.

## 9. Considero que la cartera vencida afecta negativamente la rentabilidad de la cooperativa.

**Tabla 19.**

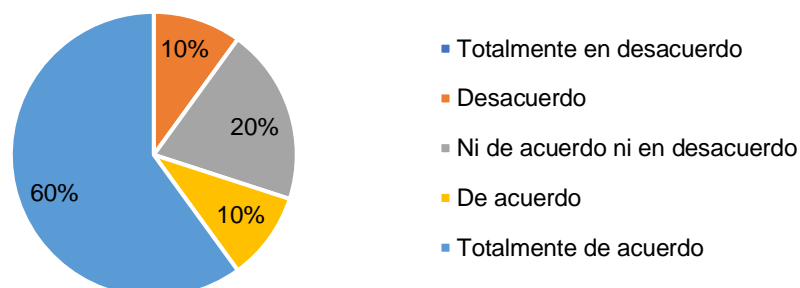
*La cartera vencida afecta de forma negativa la rentabilidad de la cooperativa*

La cartera vencida afecta de forma negativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 38.**

*La cartera vencida afecta de forma negativa la rentabilidad*



Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### **Análisis e interpretación**

Los resultados evidencian que el 60% de los participantes están Totalmente de acuerdo que la morosidad en la cartera impacta de manera desfavorable en la rentabilidad de la cooperativa; por otro lado, el 20% mencionan no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la premisa; el 10% está de acuerdo y el 10% está en desacuerdo que la cartera vencida afecta de forma negativa la rentabilidad de cooperativa.

## 10. Los procesos de evaluación de riesgo de crédito en la Cooperativa son efectivos.

**Tabla 20.**

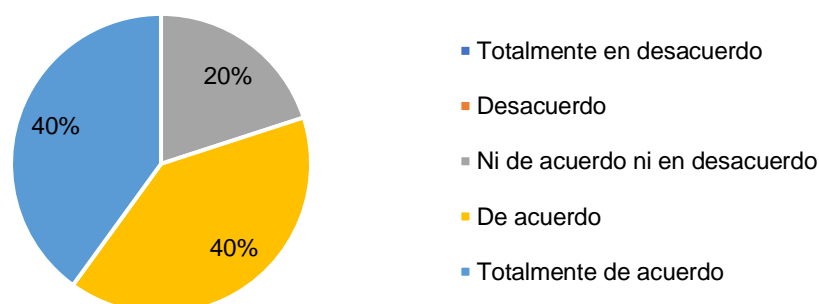
*Los procesos de evaluación de riesgo de crédito*

Evaluación de riesgo de crédito	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	4	40%
Totalmente de acuerdo	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 39.**

*Los procesos de evaluación de riesgo de crédito*



Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### **Análisis e interpretación**

Los resultados evidencian que el 40% está de acuerdo que los procedimientos aplicados para evaluar el riesgo de crédito en la cooperativa son efectivos; por otro lado, el 40% está de acuerdo que los procesos son efectivos; finalmente, el 20% se establece en ni de acuerdo ni en desacuerdo.

## 11. Creo que podríamos mejorar la gestión de la cartera vencida en nuestra agencia.

**Tabla 21.**

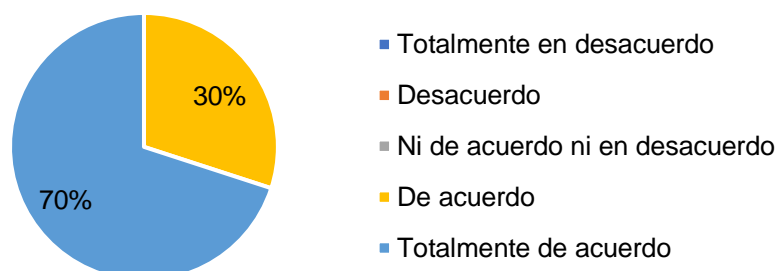
*Mejorar la gestión de la cartera vencida*

Mejorar la gestión de la cartera vencida	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 40.**

*Mejorar la gestión de la cartera vencida*



Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### Análisis e interpretación

Se evidencia que el 70% está totalmente de acuerdo que podrían optimizar la administración de la cartera vencida en la agencia; el 30% se encuentra de acuerdo con la premisa. Estos resultados muestran que existen varias estrategias y políticas que permitirán el mejoramiento de la gestión dentro de la cartera vencida en la agencia.

## 12. La Cooperativa brinda capacitaciones constantes para dar seguimiento al proceso legal de los juicios activos aplicados a los socios con créditos con cuotas vencidas.

**Tabla 22.**

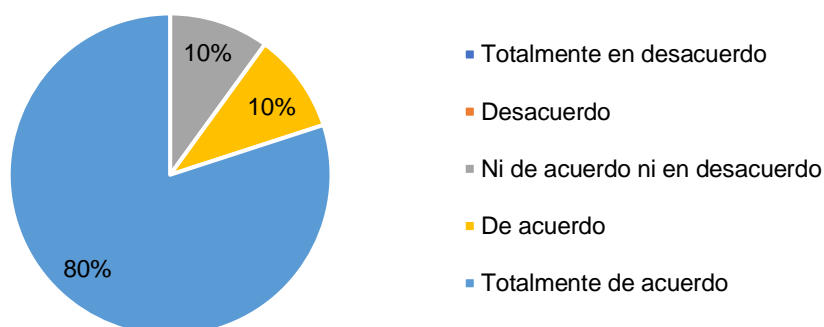
*Capacitaciones constantes*

Capacitaciones constantes	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 41.**

*Capacitaciones constantes*



Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### Análisis e interpretación

En base a las encuestas, el 80% está totalmente de acuerdo que la cooperativa brinda capacitaciones constantes esto con la finalidad de dar seguimiento al proceso legal de los juicios activos aplicados a los socios con créditos con cuotas vencidas; el 10% está de acuerdo; el 10% se posiciona ni de acuerdo ni en desacuerdo con la premisa. Lo cual muestra que la cooperativa cuenta con un personal altamente capacitado al igual de contar con todo el conocimiento para generar el seguimiento de forma judicial con relación a los socios con créditos

vencidos.

**13. La Cooperativa facilita al personal de crédito los recursos necesarios (viáticos, movilización, respaldo legal, identificación personal) para gestionar el cobro de la cartera vencida.**

**Tabla 23.**

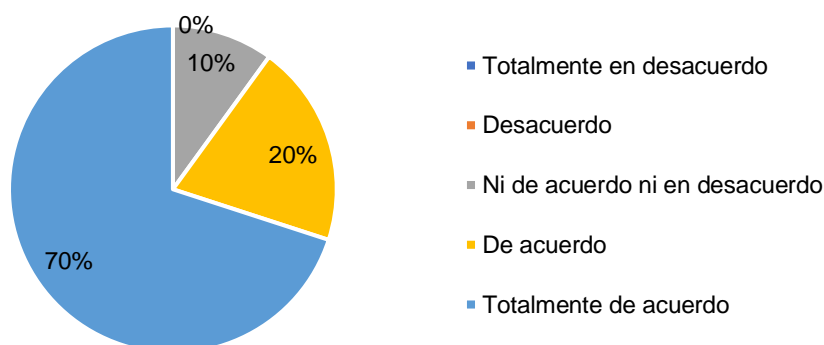
*Recursos necesarios*

<b>Recursos necesarios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 42.**

*Recursos necesarios*



Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### **Análisis e interpretación**

Los resultados muestran que el 70% de los participantes están totalmente de acuerdo que la cooperativa facilita al personal de crédito los recursos necesarios para gestionar el cobro de la cartera vencida; el 20% está de acuerdo con la premisa y el 10% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con relación que la

cooperativa facilita al personal los recursos necesarios al momento de gestionar el cobro de la cuota en estado morosa y que se relacionan con la cartera vencida.

**14.La Cooperativa aplica incentivos (comisiones, bonificaciones, reconocimiento no monetario, entre otras) para el personal de crédito cuando se cumplen las metas de colocación y recuperación de cartera.**

**Tabla 24.**

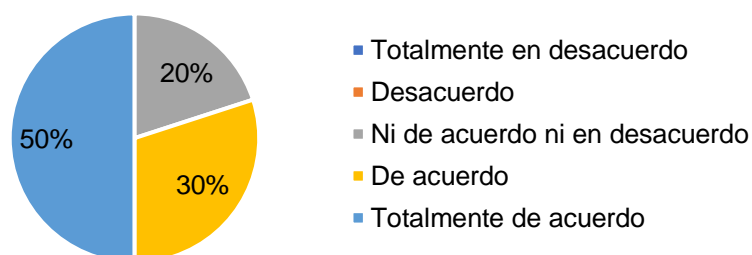
*Aplica incentivos*

<b>Facilita los recursos necesarios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

**Gráfico 43.**

*Aplica incentivos*



Fuente: Encuesta aplicada a asesores de crédito de la Cooperativa Ambato Ltda. Agencia Cevallos.

### **Análisis e interpretación**

En concordancia con los resultados alcanzados, se evidencia que el 50% de los participantes están completamente de acuerdo que la Cooperativa aplica incentivos (comisiones, bonificaciones, reconocimiento no monetario, entre otras), para el personal de crédito si se cumplen los objetivos de colocación y recuperación de

cartera; por otro lado, el 30% se encuentra de acuerdo y finalmente, un 20% de las personas no manifiesta ni acuerdo ni desacuerdo con respecto a la premisa. Los resultados evidencian que la cooperativa premia al personal con incentivos al momento de cumplir metas y generan nuevos ingresos de socios o desarrollo de créditos que le permitan a la cooperativa crecer de forma continua.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA**

La propuesta inicia con la creación de un informe sobre la situación actual de la cartera y morosidad de la empresa, a fin de determinar la importancia de estos componentes sobre la rentabilidad de la cooperativa. Una vez determinado el problema raíz, se procedió a plantear políticas y estrategias de recuperación.

### **3.1. Análisis financiero de la cartera de crédito**

La tabla 4, analiza de forma detallada de la cartera total de riesgo de la organización, desglosada en diferentes categorías según el nivel de riesgo asociado a los socios y sus respectivas carteras. Se ha evaluado el riesgo en función de las categorías "NORMAL," "POTENCIAL," "DEFICIENTE," "DUDOSO RECAUDO," "PERDIDA," y "CASTIGADA." Dentro de cada categoría, se presenta información detallada acerca del número de socios y el valor de la cartera asociada, tanto en cifras absolutas como en porcentaje en relación al total. Este análisis permite comprender la salud de la cartera de crédito de la cooperativa, a fin de adoptar decisiones basadas en información acerca de la gestión de riesgos y la estrategia de cartera.

Por otra parte, es necesario considerar que, según lo expuesto por la Junta Política y Regulación Financiera (2023), el riesgo crediticio se refiere a la posibilidad de sufrir pérdidas financieras debido al no cumplimiento de las obligaciones acordadas por la otra parte contractual; en este caso el riesgo se clasifica de la siguiente manera:

- Normal: Relacionado con las transacciones calificadas como A1, A2 o A3;
- Potencial: Relacionado con las transacciones calificadas como B1 o B2;
- Deficiente: Relacionado con las transacciones calificadas como C1 o C2;
- Dudoso recaudo: Relacionado con las transacciones calificadas como D;
- Pérdida: Relacionado con las transacciones calificadas como E.

**Tabla 25.**

Calificación de la cartera de crédito Agencia Cevallos (diciembre 2022)

RIESGO	CARTERA TOTAL					
			SOCIOS		CARTERA	
			Numero	Porcentaje	Valor	Porcentaje
NORMAL	A1	0	1053	82,98%	10.017.786,68	91,16%
	A2	1-30	36	2,84%	288.210,47	2,62%
	A3	31-60	20	1,58%	135.725,14	1,24%
POTENCIAL	B1	61-90	8	0,63%	45.722,12	0,42%
	B2	91-120	5	0,39%	33.303,04	0,30%
DEFICIENTE	C1	121-	14	1,10%	86.860,47	0,79%
		150				
DUDOSO RECAUDO	C2	151-	7	0,55%	17.949,50	0,16%
		180				
PERDIDA CASTIGADA	D	181-	0	0,00%	0,00	0,00%
		270				
TOTAL	E	+270	126	9,93%	364.143,73	3,31%
			0	0,00%	0,00	0,00%
			1269	100,00%	10.989.701,15	100,00%

Fuente: Modificado a partir del informe anual de la Cooperativa Ambato (2020).

En concordancia con los datos expuestos en la tabla 4, la cartera normal representa la mayor parte de la cartera total, con un 82.98% de los socios y un 91.16% del valor de la cartera. Esto indica que gran parte de las personas asociadas presentan un bajo riesgo crediticio y cumplen con sus obligaciones financieras de manera satisfactoria. Es una señal positiva para la cooperativa, una cartera normal sólida es esencial para mantener la estabilidad financiera.

Por otra parte, la cartera potencial representa una proporción relativamente pequeña de la cartera en términos de número de socios (2.84%), aún es importante considerarla debido a su potencial para convertirse en una cartera normal o caer en categorías de riesgo más altas. El valor asociado a esta categoría es del 2.62%, lo que indica que, aunque el riesgo es bajo en términos de cantidad, es importante monitorearla de cerca y tomar medidas preventivas para evitar que los socios se desplacen a categorías de riesgo más altas.

Ahora bien, la cartera deficiente representa un riesgo moderado, con un 1.10% de los socios y un 0.79% del valor de la cartera. Es fundamental que la cooperativa trabaje en la gestión de esta categoría para minimizar el riesgo y evitar que los

socios caigan en categorías de riesgo más graves. Aunque no hay socios en la categoría de "Dudoso Recaudo," la categoría de "Perdida" representa un desafío, con un 9.93% de los socios y un 3.31% del valor de la cartera. Estos datos indican que un número significativo de socios enfrenta dificultades financieras importantes. La cooperativa debe tomar medidas decisivas, como reestructuración de deudas o provisiones para pérdidas, para manejar esta situación y reducir el impacto en su salud financiera.

Por tanto, se ve la necesidad de que la cooperativa implemente estrategias efectivas de gestión de riesgos, como la reevaluación de políticas crediticias y la atención a los socios en dificultades financieras, para mantener un perfil de riesgo saludable y garantizar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Ahora bien, posterior para el año 2023, las instituciones financieras deben reclasificar la cartera por vencer como cartera vencida, si la categoría de riesgo supere A3. Así, la Cooperativa Ambato, sujeta a los cambios normativos muestra la siguiente información reportada a julio del 2023:

**Tabla 26.**

*Calificación de la cartera de crédito Agencia Cevallos (julio 2023)*

RIESGO	CARTERA TOTAL						
				SOCIOS		CARTERA	
				Numero	Porcentaje	Valor	Porcentaje
NORMAL	A1	0	1023	83,65%	10.422.164,23	90,92%	
	A2	1-15	7	0,57%	46.083,67	0,40%	
	A3	16-30	24	1,96%	218.971,12	1,91%	
POTENCIAL	B1	31-45	9	0,74%	74.209,89	0,65%	
	B2	46-60	13	1,06%	150.912,76	1,32%	
DEFICIENTE	C1	61-75	4	0,33%	22.081,38	0,19%	
	C2	76-90	9	0,74%	51.336,18	0,45%	
DUDOSO RECAUDO	D	91-120	7	0,57%	31.222,51	0,27%	
PERDIDA	E	+120	127	10,38%	445.860,78	3,89%	
CASTIGADA			0	0,00%	0,00	0,00%	
TOTAL			1223	100,00%	11.462.842,52	100,00%	

Fuente: Modificado a partir del informe anual de la Cooperativa Ambato (2023).

Al analizar los resultados reportados a julio del 2023, en comparación con el año 2020, se evidencia que, en ambos años, la categoría de cartera normal es la más grande en términos de número de socios y valor de la cartera, lo que indica que, aunque la gran parte de los socios muestra un bajo riesgo crediticio, también se

aprecia una baja en su cantidad y el valor de la cartera normal en 2023 en comparación con 2020. En 2020, representaba el 83.65% de los socios y el 90.92% de la cartera total, mientras que, en 2023, estas cifras disminuyeron al 82.98% de los socios y al 91.16% de la cartera total. Esto indica una leve disminución en la calidad crediticia de algunos socios o una mayor diversificación de la cartera en categorías de riesgo.

En 2023, la cartera potencial evidencia un incremento en el número de socios y el valor de la cartera en comparación con 2020. Esto sugiere un aumento en el interés de los socios por tomar créditos en esta categoría o una estrategia de la cooperativa para diversificar su cartera.

La cartera deficiente muestra cambios notables en ambos años. En 2020, representaba el 0.33% de los socios y el 0.19% de la cartera total, mientras que, en 2023, aumentó al 1.10% de los socios y al 0.79% de la cartera total. Esto indica un incremento en el riesgo crediticio de algunos socios o dificultades económicas en el período intermedio.

La categoría de "Dudoso Recaudo" indica un aumento en la cantidad de personas asociadas y el valor de la cartera en 2023 en comparación con 2020. Esto muestra que algunos socios experimentan dificultades en el pago de sus obligaciones. La categoría de "Pérdida" también indica un aumento en 2023 en comparación con 2020, lo que sugiere que algunos socios han caído en una situación financiera crítica. Por tanto, ambas tendencias requieren una atención inmediata por parte de la cooperativa para reducir el riesgo crediticio y las pérdidas asociadas.

**Tabla 27.***Balance General a diciembre del 2022*

CTA	ACTIVO	CEVALLOS
11	FONDOS DISPONIBLES	130.161
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	
13	INVERSIONES	
<b>14</b>	<b>CART. BRUTA CRÉDITOS</b>	<b>10.989.701</b>
1401,1402,1403,1404,1407	CRÉDITOS VIGENTES	10.441.722
1426,1428.1431	CRÉDITOS NO DEVENGA	394.955
1449,1450,1452.1456	CRÉDITOS VENCIDOS	153.023
1499	PROVISIÓN CRÉDITOS	-959.379
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	
16	CUENTAS POR COBRAR	68.823
17	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	421.566
1.899	DEPRECIACIONES	-158.583
19	OTROS ACTIVOS	2.000
1.908	TRANSF. INTERNAS	6.463.375
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16.957.664</b>
CTA	PASIVO	
<b>21</b>	<b>TOTAL OBLIGAC PUBLICO</b>	<b>14.900.838</b>
2101, 2105	AHORROS VISTA	2.779.933
2.103	PLAZO FIJO	12.120.904
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	
25	CUENTAS POR PAGAR	274.027
26	OBLIGC FINANCIERAS	
27	VALORES EN CIRCULACIÓN	
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES	
29	OTROS PASIVOS	837
2.908	TRANSF.INTERNAS	
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>15.175.702</b>
PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL	501.598
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE ACCIONES	
33	RESERVAS	952.427
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	37.142
36	RESULTADOS ACUMULADOS	
<b>36</b>	<b>RESULTADOS PERIODO</b>	<b>-</b>
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.491.168</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>16.666.869</b>

Fuente: Modificado a partir del informe anual de la Cooperativa Ambato (2023).

**Tabla 28.***Estado de resultados a diciembre del 2022*

<b>CTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CEVALLOS</b>
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	
5101,5102,5103	INT. GANADOS INVERSIONES Y DEPÓSITOS	
5104	INT. GANADO Crédito	1.788.144
52	COMISIONES GANADAS	
53	UTILIDADES FINANCIERAS	
54	INGRESOS POR SERVICIOS	25.314
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	
56	OTROS INGRESOS	59.307
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.872.765</b>
	<b>Rendimiento ingresos financiero /Cartera</b>	<b>16,27%</b>
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	
4101	INT. PAGADOS A SOCIOS	846.258
4103	INT. PAGADO FINANCIAM	34.961
42	COMISIONES CAUSADAS	
43	PERDIDAS FINANCIERAS	
44	GASTO PROVISIONES	199.205
4501	GASTOS DE PERSONAL	196.211
45-4501	GASTOS DE OPERACION	93.989
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	31.003
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.401.625</b>
	<b>APORTE CORPORATIVO</b>	<b>26.655</b>
	<b>RESULT ANTES DE IMPTOS</b>	<b>444.485</b>
48	<b>IMPUESTOS Y PARTIC EMPLEADOS</b>	153.690
	<b>RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>290.795</b>
	<b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS</b>	<b>1,71%</b>
<b>MNI</b>	<b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>	906.926
<b>MBF</b>	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	932.239
<b>MNF</b>	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	733.034
<b>MIN</b>	<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	442.835

Fuente: Modificado a partir del informe anual de la Cooperativa Ambato (2023).

La evaluación de indicadores financieros es una práctica esencial para comprender la salud y el rendimiento de las instituciones financieras. Por ello, en el marco actual, se desglosa, a través de una tabla detallada, una serie de indicadores financieros claves aplicados a la Agencia Cevallos.

Tabla 29.

Indicadores financieros a diciembre del 2022

ÍNDICES FINANCIEROS	CEVALLOS
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>	
(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS	10,51%
-	
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:</b>	
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	2,74%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	59,15%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	67,31%
-	
<b>CARTERA</b>	
MOROSIDAD DE LA CARTERA EN RIESGO TOTAL	4,99%
MOROSIDAD DE LA CARTERA VENCIDA	1,39%
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA (1)</b>	
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	175,08%
PROMEDIO CARTERA VIGENTE (TOTAL)	<b>13.059.024,30</b>
RENDIMIENTO CARTERA = INTERÉS GANADO CARTERA / CARTERA	16,3%
<b>EFICIENCIA MICROECONÓMICA</b>	
GASTOS DE OPERACIÓN / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	0,55%
GASTOS DE OPERACIÓN / MARGEN FINANCIERO	12,82%
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	1,16%
-	
<b>RENTABILIDAD (ANUALIZADO)</b>	
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO ROE	<b>16%</b>
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO ROA MAYOR 1% ANUALIZADO	<b>1,7%</b>
-	
<b>INTERMEDIACIÓN FINANCIERA</b>	
CARTERA BRUTA / (DEPO VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	73,75%
-	
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>	
MIN MARGEN DE INTERMED ESTIM / PATRIMONIO PROMEDIO	24,85%
MIN MARGEN DE INTERMED ESTIM / ACTIVO PROMEDIO	2,61%
-	
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA</b>	
CARTERA POR VENCER TOTAL (ANUALIZADO)	16,71%
-	
<b>LIQUIDEZ</b>	
FONDOS DISPONIBLES + INV / TOTAL DEPÓSITOS	0,87%
-	
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) (4)	
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	30,75%
-	
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	10,16%
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	140,85%
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	7,21%
-	
<b>SOLVENCIA PATRIMONIAL</b>	
PATRIMONIO / ACTIVOS TOTALES	10,51%
PT / ACT. Y CONTING. POND. RIESGO al 31 de DICIEMBRE de 2013	10,51%
-	
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>	
EFICIENCIA OPERATIVA	2,91%
SOSTENIBILIDAD ACUMULADO (TOTAL INGRESOS/TOTAL GASTO)	131,12%
SOSTENIBILIDAD MENSUAL (TOT ING/TOR GASTO)	95,67%

Fuente: Modificado a partir del informe anual de la Cooperativa Ambato (2023).

El índice de suficiencia patrimonial de la agencia Cevallos se sitúa en un saludable 10.51%. Este indicador muestra la proporción del patrimonio y los resultados

acumulados en relación con los activos totales. Un valor superior al 10% indica que la cooperativa tiene un colchón financiero adecuado para cubrir pérdidas potenciales y asumir riesgos. En este caso, la agencia supera este umbral, lo que refleja una posición financiera sólida.

Por otra parte, en lo que corresponde a la Estructura y Calidad de Activos, el indicador de Activos Improductivos Netos se ubica en un 2.74%. Representa la proporción de activos problemáticos en relación con el total de activos. Una cifra baja sugiere que la cooperativa conserva un nivel óptimo de activos de buena calidad y se gestiona eficazmente el riesgo crediticio.

En torno a los activos productivos, la agencia Cevallos tiene el 59.15% de sus activos en la categoría de activos productivos, lo que es positivo. Estos activos generan ingresos y contribuyen al crecimiento sostenible de la cooperativa. Al analizar la relación entre los pasivos con costo y los activos generadores de ingresos, esta es de 67.31% indica que la cooperativa utiliza sus activos productivos para respaldar sus pasivos con costo, lo que significa que genera ingresos suficientes para cubrir sus obligaciones financieras.

Por otra parte, la morosidad de la Cartera Total muestra un 4.99%, esto significa que aproximadamente el 5% de los préstamos pendientes se encuentra en situación de morosidad. Por otra parte, la morosidad de la cartera vencida se encuentra en un nivel muy bajo, con solo un 1.39%. Esto indica una sólida gestión del riesgo crediticio y una cartera de alta calidad.

Por otro lado, al hablar de la cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva, la cooperativa cuenta con una cobertura del 175.08%. Esto significa que está preparada para enfrentar pérdidas en la cartera y tiene reservas adecuadas para cubrir créditos incobrables. Además, el rendimiento de la cartera es del 16.3%, lo que sugiere que la cooperativa genera intereses de manera efectiva sobre su cartera de créditos.

Ahora bien, para analizar la rentabilidad, se aplicó los indicadores de Retorno sobre el Patrimonio (ROE) el cual es del 16%, lo que indica una rentabilidad sólida en relación con el capital de los accionistas. Por otra parte, el retorno sobre los Activos

(ROA): Con un ROA mayor al 1% anualizado (1.7%), la cooperativa genera un rendimiento eficiente sobre sus activos. Esto es un signo positivo de dentro de la eficacia de asignación de los recursos.

En concordancia con los objetivos del plan estratégico, se debe alcanzar a partir del 2020 una Rentabilidad sobre Activos (ROA) que iguale o supere el 1.5%. La Cooperativa estableció una meta del 4% al año 2021, en la actualidad el indicador es del 1,7%, lo que indica que se cumple el mínimo, esto se debe a que la morosidad alcanza un 4,99%. Es decir, que, al disminuir el monto de la cartera vencida, es posible mejorar el nivel de renta.

En este sentido, el plan estratégico reportado al año 2023, menciona que se debe elevar la calidad de cartera con el fin de alcanzar a una Morosidad Ampliada no mayor al 4%. Esto demuestra que, al término del año 2022, se superó el límite establecido. Por tanto, es necesario diseñar una propuesta de métodos y estrategias financieras que permitan una recuperación de cartera que dé lugar al cumplimiento de los objetivos institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

### **Impacto de la morosidad en la rentabilidad de la cooperativa Ambato agencia Cevallos.**

Para determinar el impacto de la morosidad es necesario analizar los resultados de los indicadores financieros de rentabilidad de la entidad analizada. Uno de ellos es el ROA el cual muestra un indicador de 1,7%. Por otra parte, el indicador de morosidad de la cartera en riesgo total arrojó un resultado de 4,99%, mientras que la morosidad de la cartera vencida es de 1,39%. A partir de estos resultados se puede evidenciar que la morosidad tiene un bajo nivel de riesgo, no obstante, es necesario fortalecer las estrategias para evitar pérdidas.

Para definir el porcentaje o proporción de los préstamos vencidos en relación con las ganancias de la cooperativa, se aplicaron las siguientes expresiones:

Impacto de la cartera vencida sobre el resultado antes de impuestos

$$\text{Impacto de la cartera vencida} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Utilidad antes de impuestos}}$$

$$\text{Impacto de la cartera vencida} = \frac{153.023}{444.485}$$

$$\text{Impacto de la cartera vencida} = 30,42\%$$

De acuerdo con el indicador obtenido, la cartera vencida posee una participación de un 30,42% de la utilidad antes de impuestos, en base a ello se puede determinar el impacto que genera sobre la rentabilidad obtenida al final del periodo.

Impacto de la cartera vencida sobre el resultado después de impuestos.

$$\text{Impacto de la cartera vencida} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Margen neto financiero}}$$

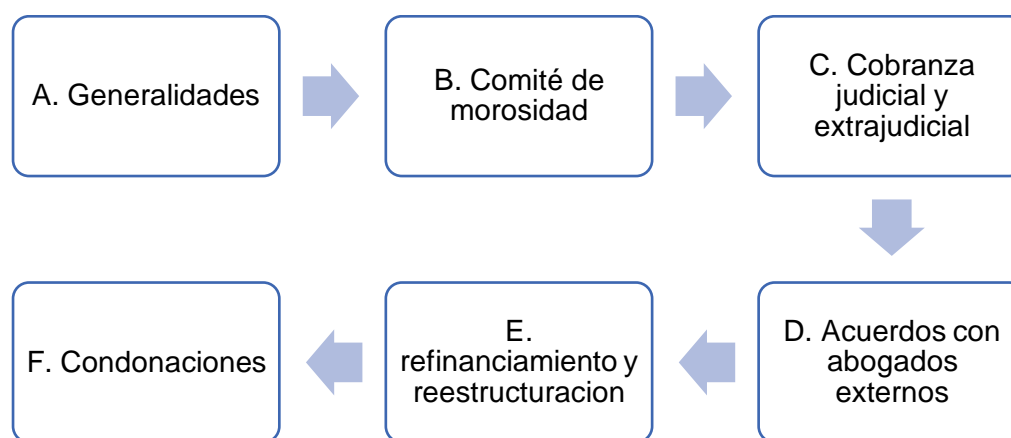
$$\text{Impacto de la cartera vencida} = \frac{153.023}{290.795}$$

$$\text{Impacto de la cartera vencida} = 52,62\%$$

Ahora bien, la cartera vencida incide sobre el margen neto financiero en un 52,62%, así es posible mencionar que el impacto es significativo y tiene una relación inversamente proporcional, pues, a mayor monto de cartera vencida, menor serán las utilidades obtenidas.

### 3.2. Políticas

A continuación, se muestran las fases de las políticas diseñadas para disminuir el riesgo de incobrabilidad y morosidad.

**Gráfico 44.***Fases de las políticas diseñadas*

Fuente: Elaboración propia.

**A. Generalidades**

- Eliminar el pago obligatorio para la consulta del buro crediticio, los socios no están de acuerdo con dicho pago y comparan con otras instituciones que no realizan ningún tipo de pago para estas consultas.
- Nuevamente incorporar el producto de la novación emergente.
- Facilitar herramientas tecnológicas para lograr identificar de mejor manera a los socios que están en proceso legal.
- Ampliar el tiempo del crédito, reactivación económica en microcrédito y consumo al menos 7 años.
- Realiza la excepción para la concesión de créditos promocionales sin garante, al socio con la calificación AAA interna en microcrédito y consumo.
- Ampliación de tiempo de créditos, las nuevas operaciones para que las cuotas sean más cómodas para pagar. Esto debido a que la competencia genera una mejor oferta en cuanto al plazo del crédito, por ende, existe el riesgo de pre cancelaciones.
- Establecer políticas para asegurar a los socios por medio de la aplicación de la Ley de Protección de Datos.
- En las cuentas jurídicas aparezca las cédulas de los representantes al momento que se realiza los retiros.

- Para los socios con atrasos reincidentes (al menos con 3 pagos en atraso), se debe iniciar la tramitología para el proceso legal, es decir, iniciar con la recolección de la documentación necesaria dentro de las cuales se procede de la siguiente manera:
  - a. Notificación de último aviso
  - b. Notificación extrajudicial
  - c. Foto del domicilio
  - d. Acta de entrega de abogado para la búsqueda de los bienes

## **B. Comité de Morosidad**

- a. El Comité de morosidad se reunirá una vez al mes, donde se establecerán los procesos a seguir de acuerdo con los casos que se presente en la misma y que constará en el acta.
- b. Identificará los riesgos en la concesión de estos créditos, las cuales serán elevadas a resoluciones que serán consideradas para mejorar condiciones, procesos y políticas de crédito y evitar nuevos casos.
- c. Evaluar la gestión desarrollada de los créditos vencidos mayores a 30 días, créditos en demanda legal y créditos castigados por asesor.
- d. Establecer recomendaciones y acciones a desarrollar con los diferentes actores de la etapa de cobranza.
- e. El Comité de Morosidad estará integrado por:

### **Cuadro 2.**

*Integrantes del comité de morosidad*

<b>Ord</b>	<b>Integrantes</b>	<b>Reemplazo</b>	<b>Cargo</b>
1	Representante de Gerencia	Asesor legal	Presidente
2	Jefe de Agencia	Analista de crédito	Secretario
3	Analista de crédito	Asesor de crédito más antiguo	
4	Asesor de Crédito	Asesor de crédito	

Fuente: Elaboración propia.

## **C. Cobranza judicial y extrajudicial**

### **Políticas para Cobranza Extrajudicial**

La cobranza extrajudicial corresponde a la fase inicial del proceso de cobranza, de cumplir con las condiciones para calificar a cobranza legal, de cumplir con las condiciones para aplicar cobranza extrajudicial se mantendrá en Cobranza extrajudicial, se identificará como "VENCIDO o seguimiento" en el Core financiero, así como la etapa en la cual se encuentre. La gestión de cobranza extrajudicial inicia con la actividad in situ, la misma que será coordinado con las áreas involucradas.

### **Condiciones para aplicar a cobranza extrajudicial**

- a. La novación emergente se aplica a los créditos vencidos en más de 3 cuotas a través de la generación de una nueva operación y la condonación de intereses y mora.
- b. Créditos vencidos de la cuota de pago mensual, trimestral o vencimiento desde 1 día hasta 89 días de mora, de atraso con garantía Quirografaria, menor a 59 días de atraso garantía real, será gestionados por los jefes de agencia o Asesores de Crédito, se mantendrán estatus "VENCIDO" en la cartera de cada uno de los asesores.
- c. Créditos vencidos menores a 90 días, o con una cuota de atraso con cualquier tipo de garantía (Quirografaria, Prendaria, Hipotecaria), identificados como créditos problemáticos previo presentación de informe por parte del asesor de crédito justificado se procederá con el inicio de acciones legales y será gestionado por los jefes de agencia o Asesores de Crédito, se mantendrán estatus "VENCIDO"
- d. Es responsabilidad del Comité de Morosidad autorizar y respetar los acuerdos de pago que realice el asesor de negocios con el socio en un corto plazo.
- e. Si el saldo del crédito vencido sea menor a \$1000 se controlará mediante acción extrajudicial por el costo y proceso que implica la acción legal.
- f. Todos los créditos deben ejecutarse con acción legal si el garante se

encuentre insolvente, de modo que esta se convierte en una medida cautelar.

### **Etapas de cobranza extrajudicial**

La gestión de la Cobranza se ejecutará de acuerdo con las siguientes etapas:

#### **Cuadro 3.**

*Etapas de la gestión de cobranza*

<b>Etapa</b>	<b>Días</b>	<b>Responsable</b>	<b>Gestión</b>
<b>Inicial</b>	0 a 3	Contact Center	Recordatorio SMS
<b>Primero</b>	4 a 30	Asesor de Crédito	Visita domiciliaria con costo al socio
<b>Segundo</b>	31 a 60	Asesor de Crédito	Visita domiciliaria con costo al socio
<b>Tercero</b>	61 a 90	Jefe de agencia Asesor de crédito	Visita domiciliaria con costo al socio
<b>Cuarto</b>	más de 90	Jefes de agencia Abogado externo	Visita domiciliaria Notificación extrajudicial

Fuente: Elaboración propia.

### **Políticas para cobranza judicial**

- a. Las diferentes instancias de la gestión de cobranza judicial pueden ser ejecutadas por terceras personas contratadas por la Cooperativa como Profesionales o abogados externos o empresas especializadas en la gestión de recuperación de cartera, sometidos a un proceso de selección, en cumplimiento de disposiciones internas vigentes del Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones.
- b. Los profesionales externos o empresas especializadas que se contraten para realizar la gestión de cobranza judicial deberán mantener contratos indefinidos que podrán darse por terminados unilateralmente en cualquier momento.
- c. El jefe de agencia realizará seguimiento mensual de los créditos en proceso judicial.
- d. Un crédito se considerará en estado legal si se encuentre asignado un número de proceso de juicio de carácter ejecutivo presentado ante un juez.

- e. Los créditos asignados como "LEGAL" en el Core financiero, estarán en bloqueo el cobro del crédito, podrán recibir depósitos en la cuenta de ahorro que deben ser bloqueados, hasta que completen el valor total a cancelar.

### **Condiciones para calificar a cobranza legal**

- a. El proceso judicial se realizará a los socios que tengan bienes para una medida cautelar que cubra el crédito vencido y mantengan una deuda mayor a \$1000 dólares.
- b. Se procederá a la demanda en caso de incumplimiento de una de la cláusulas constantes dentro de la prenda o hipoteca.
- c. Créditos restructurados con una cuota vencida.
- d. Créditos problemáticos vencidos menores a 30 días, o con una cuota de atraso con cualquier tipo de garantía (Quirografaria, Prendaria, Hipotecaria).

### **Liquidación de haberes del socio antes del inicio de la cobranza legal.**

- a. Se libera los ahorros pignorados, encaje, bloqueados, Plazo Fijo, del socio y garante(s) y se pagará el crédito vencido del socio.
- b. La demanda se realizaría por el saldo del capital del crédito luego de los pagos indicados.

### **D. Acuerdos con abogados externos**

#### **Abogado externo**

- a. La Cooperativa de requerir contratará los servicios Profesionales, Lícitos y personales de abogados externos a través de un contrato de naturaleza civil, para la recuperación de créditos calificados para acción legal por el comité de morosidad, en coordinación con el Asesor de Crédito. La gerencia general lo seleccionará de la terna entregada por jefes de agencia.
- b. El comité de morosidad de acuerdo con los casos de cada agencia analizará la contratación del número de abogados externos.
- c. A cada abogado externo se asignará en monto de demanda máximo \$200.000 (doscientos mil dólares), lo cual se monitoreará mediante reportes

- mensuales jefe de agencia.
- d. Representar en los procesos judiciales a la gerencia general.
  - e. Presentar un informe de manera mensual de los impulsos procesales.
  - f. Mantener la debida reserva sobre cualquier tipo de información que tuviere conocimiento en la ejecución de sus funciones
  - g. Establecer un documento notariado para los abogados contratados de modo que el profesional se haga cargo de los procesos que han sido abandonados y no impulsados.
  - h. El abogado deberá visitar a los socios desde el primer atraso en sus cuotas como medida preventiva.
  - i. Se deberá coordinar una fecha para realizar la visita a un grupo de personas.

### Honorarios abogados externos

- a. Los honorarios de Abogados externos serán en los siguientes casos:

**Tabla 30.**

*Honorarios de los abogados*

<b>Actividad/ Etapa</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Observación</b>	<b>Asume</b>
Juicios de insolvencia concluidos	\$250,00		Puede ser al deudor principal o deudor solidario	Cooperativa
Desglose de documentos o pagaré	\$25,00		Por archivo de causa	Cooperativa
Proceso ejecutivo/Numero de proceso		10%	En cualquier etapa del proceso, 10% del valor del capital	Socio
Por búsqueda de bienes	\$50,00		Por todo monto	Socio
Recuperación de crédito con condonación de intereses		10%	Recuperación mayor a 500 se cancelará el 10% del capital	Socio
Recuperación de crédito con condonación de intereses	\$250,00		Recuperaciones menores a 2500 se cancelará 250	Socio
Audiencia de conciliación o mandamientos de ejecución		10%	En la audiencia donde la autoridad competente ordena un valor fijo de recuperación. Se cancelará el 10% del capital recuperado.	Socio / cooperativa
Castigos		5%	En las recuperaciones	Socio /

---

de créditos castigados, cooperativa  
se cancelará el 5% del  
capital recuperado.

---

Fuente: Elaboración propia.

- b. Una vez recibida la calificación de la demanda con su respectivo número de proceso los honorarios serán cancelados con un valor del 10% capital recuperado en efectivo en cualquier etapa judicial, misma será cancelado por el socio.
- c. Auditoría interna revisará de forma mensual los valores pagados por concepto de honorarios.

## **E. Refinanciamiento y reestructuración**

### **Políticas de Refinanciamiento**

- a. Se aplicará lo dispuesto en el Manual de Créditos Vigente, a excepción del Art. 169- Infracciones en la Economía Popular y Solidaria (créditos vinculados).
- b. Las operaciones de crédito podrán refinanciarse por una sola vez.
- c. Los intereses vencidos y de mora de la operación de crédito original no podrán ser objeto de refinanciamiento.

### **Política de reestructuración**

Se aplicará lo expuesto en el Manual de Créditos Vigente, a excepción del Art. 169.- Infracciones en la Economía Popular y Solidaria (créditos vinculados).

- a. En la reestructuración se podrá efectuar la consolidación de todas las deudas que el deudor mantenga con la entidad al momento de instrumentar la operación.
- b. Las operaciones de crédito podrán reestructurarse por una sola vez, al tener previamente que cancelarse la totalidad o parte de los intereses pendientes a la fecha en que se instrumente la operación.
- c. El traslado de la calificación de una operación reestructurada a la subsiguiente categoría de menor riesgo procederá si el deudor haya

efectuado el pago de por lo menos, tres (3) cuotas consecutivas sin haber registrado morosidad.

### **Políticas de acuerdos de pago**

Se establecerá compromisos y acuerdos de pago con el socio y/o garante solidario, los cuáles pueden ser de forma verbal y escrita. En caso de incumplimiento de los plazos acordados se esperará como máximo 3 días plazo para continuar con la siguiente acción.

- a. Se visitará como última acción previa al inicio de las acciones judiciales, en la cual se verificará y levantará información que permita sugerir sobre las medidas cautelares para el trámite judicial respectivo.
- b. Suscribir acuerdos con el deudor y garantes en cualquiera de las etapas de la gestión de cobranza, a excepción de la etapa proceso judicial que debe contar autorización de jefe inmediato.
- c. El abono será depositado inmediatamente en su cuenta de ahorros. Se deberán entregar instrucciones para la aplicación de estos valores al receptor pagador, o bloquear a fin de que no tenga la posibilidad de realizar retiros hasta que se cubra la cuota respectiva o valor total para el pago de crédito.
- d. Cualquier abono se registrará en la libreta de ahorros del socio.
- e. En el caso de Créditos con demanda judicial el mecanismo de abonos por partes debe permitir que el socio se regularice, en un plazo no mayor de 48 horas. En caso de que no se ponga al día en sus Cooperativa continuará con las acciones legales correspondientes.
- f. En el caso de que los créditos se quieran negociar se debe firmar un acta transaccional con firma de un abogado externo y notario.

### **Costos de notificaciones**

- a. Los costos de notificaciones in situ serán de acuerdo con las disposiciones vigentes, mismas que serán cargadas en el software por el responsable.
- b. Los valores serán incluidos en la tabla de pago para conocimiento y aceptación del socio.

## F. Condonaciones

### Políticas para aplicar a condonación

La condonación de los intereses se realizará si se justifica de forma documentada la calamidad, con las siguientes condiciones:

- a. Por fallecimiento de socio titular del crédito no cubierto por la aseguradora.
- b. Si el socio conste en grupos vulnerables como tercera edad.
- c. Si el garante o tercera persona cancele el crédito en su totalidad.
- d. El departamento de negocios enviará los requisitos con las debidas autorizaciones, al departamento financiero para la aplicación de la condonación, en la primera quincena del mes y en la segunda quincena previo cierre del mensual.

Para la condonación de intereses se solicitará los siguientes documentos:

- a. Informe del asesor de crédito donde explique antecedentes.
- b. Gestiones realizadas, justificación de la condonación, misma que deberá tener la aprobación del jefe de Agencia.
- c. Copias de la cédulas de socios y conyugue, copia cédula del garante o familiar quien pague la deuda.
- d. Reporte actualizado de consulta de procesos judiciales
- e. Reporte actualizado de la calificación del Buró de Crédito.

### Niveles de autorización de la condonación

- a. Se condonará intereses de acuerdo con la siguiente tabla:

**Tabla 31.**

*Parámetros de condonación de intereses*

Días vencidos	Comisiones	Gastos de cobranza	Interés Mora	Interés Normal
Mayor a 360 y menor a 720	0%	0%	50%	50%
Mayor a 721 y menor a 1080	0%	0%	75%	75%
Mayor a 1080 Castigado y Judicial	0%	0%	90%	90%

Fuente: Elaboración propia.

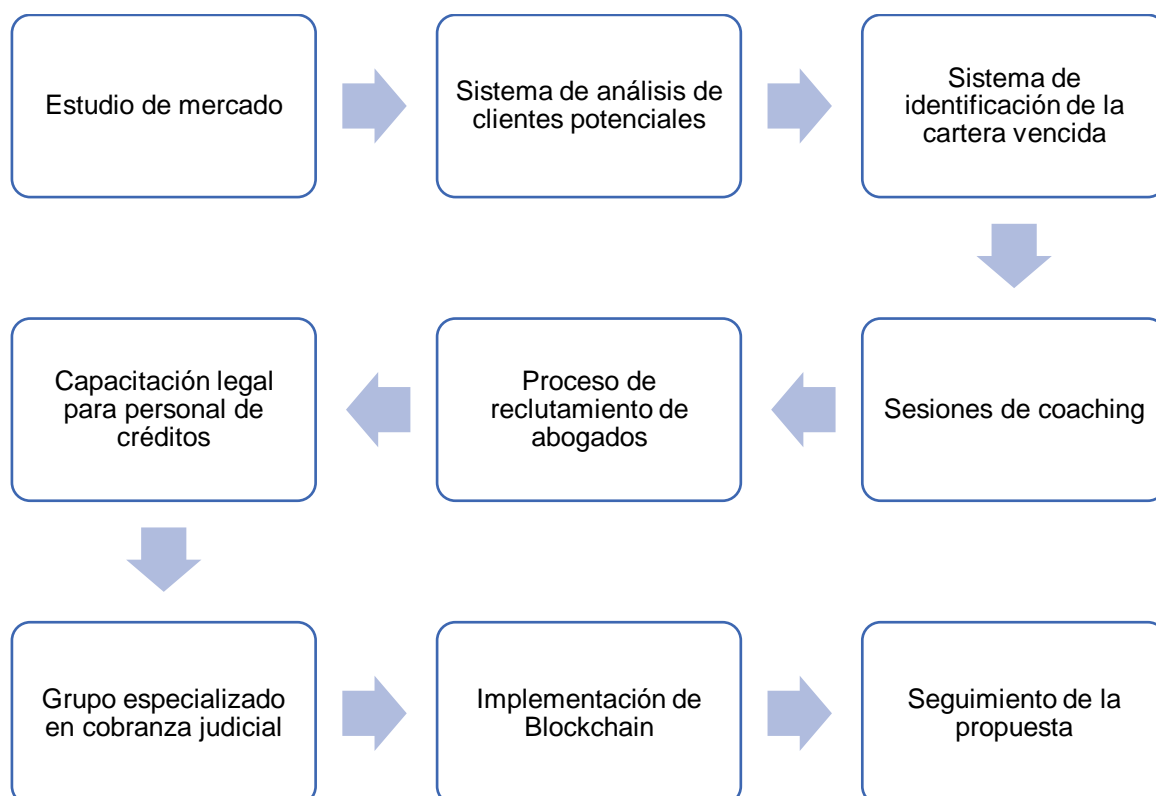
- b. En procesos judiciales la cooperativa no se responsabiliza pagos honorarios, salvo disposición legal o de gerencia general debidamente justificada.
- c. Los socios y sus conyugues que hayan sido favorecidos con la condonación, no podrán efectuar ninguna operación crediticia directa o indirecta.
- d. Una vez aplicada la condonación se deberá cerrar las cuentas de ahorro del socio, para evitar que se vuelva a entregar créditos posteriores, en caso de ausencia del socio lo solicitará quien paga la deuda.

## Estrategias

Las estrategias aportan a la gestión y administración de la cooperativa que permite tomar decisiones acertadas para prevenir el riesgo de morosidad, a continuación, se muestran las fases a seguir:

### Gráfico 45.

*Fases de las estrategias diseñadas*



Fuente: Elaboración propia.

## **Estrategia 1: Estudio de Mercado**

### **Actividades:**

#### **Investigación de mercado:**

- Contratar a una empresa especializada para realizar un estudio de mercado exhaustivo.
- Recopilar datos demográficos, preferencias y comportamientos de consumo.
- Analizar la competencia para identificar oportunidades y brechas en el mercado.

#### **Encuestas y entrevistas:**

- Diseñar encuestas y entrevistas para recopilar información directa de los clientes actuales y potenciales.
- Utilizar plataformas en línea y entrevistas telefónicas para maximizar la participación.

#### **Análisis de datos:**

- Emplear herramientas de análisis de datos para extraer tendencias y patrones significativos.
- Identificar oportunidades de diversificación de servicios basadas en los hallazgos del estudio.

#### **Pasos de implementación:**

- a. Selección de la Empresa de Estudios: Identificar y contratar una empresa de investigación de mercado reconocida.
- b. Definir los objetivos específicos del estudio y los entregables esperados.
- c. Diseño de Encuestas y Entrevistas: Colaborar con la empresa de estudios para diseñar encuestas y entrevistas efectivas.
- d. Planificar la logística de implementación y establecer un cronograma.

## **Estrategia 2: Sistema de Análisis de Clientes Potenciales**

### **Actividades:**

#### **Definición de perfiles ideales:**

- Trabajar con el equipo de ventas y marketing para identificar los atributos clave de los clientes o socios potenciales deseados.
- Definir criterios como ingresos, ubicación y necesidades específicas.

#### **Implementación de CRM:**

- Seleccionar y adoptar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para centralizar la información.
- Capacitar al personal en el uso efectivo del CRM.

#### **Automatización del proceso de prospección:**

- Integrar herramientas de automatización de marketing para identificar y calificar automáticamente a los clientes potenciales.
- Establecer flujos de trabajo para una respuesta rápida a las oportunidades.

#### **Recomendaciones de sistemas:**

- Elegir un CRM que se ajuste a las necesidades específicas de la cooperativa, como *Salesforce*, *HubSpot* o *Zoho CRM*.
- Explorar herramientas de automatización de marketing como *Mailchimp* o *Active Campaign* para agilizar los procesos de prospección.

#### **Pasos de implementación:**

- Selección e Implementación del CRM
- Evaluar y seleccionar un CRM adecuado para la cooperativa.
- Personalizar el CRM según los criterios definidos y migrar datos existentes.
- Capacitación del Personal
- Proporcionar entrenamiento intensivo sobre el uso del nuevo CRM.

- Garantizar que el personal esté familiarizado con la identificación y seguimiento de clientes potenciales.

### **Estrategia 3: Sistema de Identificación de Cartera Vencida en Proceso Legal**

#### **Actividades:**

##### **Auditoría de cartera:**

- Realizar una auditoría exhaustiva de la cartera de clientes para identificar cuentas con pagos vencidos.
- Clasificar las cuentas según su gravedad y prioridad.

##### **Implementación de software de gestión de cobranza:**

- Seleccionar e implementar un sistema de gestión de cobranza que facilite el seguimiento y control de cuentas vencidas.
- Integrar el software con el sistema de contabilidad existente.

##### **Colaboración con abogados especializados:**

- Establecer alianzas con despachos de abogados especializados en procesos legales de recuperación de deudas.
- Definir protocolos y procedimientos para la comunicación efectiva con los abogados.

##### **Recomendaciones de sistemas:**

- Utilizar software de gestión de cobranza, como *Collect* o *Cogent*.
- Integrar el sistema de gestión de cobranza con el sistema de contabilidad para una información financiera coherente.

##### **Pasos de implementación:**

##### **Auditoría Inicial:**

- Iniciar una auditoría detallada de la cartera existente.

- Clasificar las cuentas según su estado y riesgo.
- Selección e Implementación del Software
- Investigar y seleccionar un software de gestión de cobranza.
- Personalizar y configurar el software según las necesidades de la cooperativa.

#### **Estrategia 4: Sesiones de coaching para asesores de créditos**

##### **Actividades:**

##### **Identificación de necesidades de coaching:**

- Realizar evaluaciones de desempeño para identificar áreas de mejora entre los asesores de créditos.
- Entrevistar a los asesores de créditos para comprender sus expectativas y desafíos.

##### **Desarrollo de programas de coaching:**

- Colaborar con expertos en coaching para diseñar programas personalizados.
- Incluir módulos de habilidades de comunicación, gestión del tiempo y técnicas de ventas.

##### **Implementación de sesiones de coaching:**

- Programar sesiones regulares de coaching individual y grupal.
- Facilitar un ambiente de retroalimentación abierta y constructiva.

##### **Recomendaciones de sistemas:**

- Utilizar plataformas de aprendizaje en línea como *Udemy* o *LinkedIn Learning* para acceder a recursos de coaching.
- Implementar herramientas de evaluación de desempeño para un seguimiento continuo.

**Pasos de implementación:**

- Evaluación Inicial: Realizar evaluaciones de desempeño y entrevistas con los asesores.
- Identificar las áreas clave que necesitan desarrollo.
- Diseño del Programa de Coaching: Colaborar con expertos en desarrollo personal y coaching.
- Crear un programa detallado con objetivos claros y metodologías efectivas.
- Implementación de Sesiones de Coaching: Programar y anunciar las sesiones de coaching.
- Facilitar sesiones de manera regular y evaluar el progreso.

**Estrategia 5: Proceso de Reclutamiento de Abogados por Competencias****Actividades:****Análisis de perfiles necesarios:**

- Colaborar con los líderes de la cooperativa para definir los perfiles legales necesarios.
- Identificar competencias clave para el éxito en la recuperación de créditos judiciales.

**Diseño de evaluaciones por competencias:**

- Crear pruebas y evaluaciones específicas que midan las competencias identificadas.
- Asegurarse de que las pruebas reflejen situaciones y desafíos reales del trabajo.

**Implementación de proceso de reclutamiento:**

- Publicar ofertas de trabajo con descripciones claras de competencias requeridas (Diarios, redes sociales, reclutamiento interno).
- Realizar entrevistas estructuradas basadas en competencias.

**Recomendaciones de sistemas:**

- Utilizar sistemas de gestión de talento (TMS) que permitan evaluar y rastrear competencias.
- Incorporar herramientas de evaluación psicométrica para complementar las evaluaciones por competencias.

**Pasos de implementación:****Definición de competencias:**

- Colaborar con líderes de la cooperativa para definir competencias clave.
- Documentar perfiles de trabajo con énfasis en habilidades legales y de recuperación de créditos.

**Desarrollo de evaluaciones:**

- Diseñar pruebas y evaluaciones basadas en las competencias definidas.
- Garantizar que los evaluadores estén capacitados en la aplicación justa de las pruebas.

**Estrategia 6: Capacitación legal para el personal de créditos.****Actividades:****Identificación de temas relevantes:**

- Colaborar con expertos legales para identificar temas legales clave.
- Determinar las áreas específicas que requieren mayor claridad y comprensión por parte del personal.

**Desarrollo de programas de capacitación:**

- Colaborar con expertos en educación legal para diseñar programas efectivos.
- Incluir aspectos prácticos y casos reales en la capacitación.

**Programación regular de capacitación:**

- Establecer un calendario de capacitación legal cada 6 meses.
- Asegurarse de que todos los empleados reciban capacitación, adaptada a sus funciones.

**Recomendaciones de sistemas:**

- Utilizar plataformas de formación en línea para facilitar el acceso y el seguimiento de la capacitación.
- Implementar sistemas de gestión del aprendizaje (LMS) para rastrear el progreso y la participación.

**Pasos de implementación:**

- Identificación de Temas Críticos: Colaborar con profesionales legales internos o externos para identificar temas clave.
- Encuestar al personal para comprender sus necesidades y preocupaciones legales.
- Diseño de Programas de Capacitación: Colaborar con expertos en desarrollo de capacitación legal.
- Desarrollar un plan de estudios que aborde áreas específicas de preocupación.
- Implementación de Sesiones de Capacitación:
- Programar sesiones de capacitación regulares.
- Evaluar la efectividad de la capacitación mediante retroalimentación y pruebas de conocimiento.

**Estrategia 7: Grupo especializado de cobranza judicial****Actividades:****Identificación de roles clave:**

- Colaborar con líderes de la cooperativa para identificar funciones específicas

de cobranza judicial.

- Definir roles como investigadores legales, coordinadores de procesos y abogados especializados.

#### **Contratación de personal especializado:**

- Publicar ofertas de trabajo para roles especializados en cobranza judicial.
- Realizar entrevistas y pruebas específicas para evaluar la aptitud para las funciones asignadas.

#### **Implementación de procedimientos específicos:**

- Desarrollar manuales y procedimientos específicos para el grupo de cobranza judicial.
- Integrar el grupo con los sistemas de gestión existentes.

#### **Recomendaciones de sistemas:**

- Utilizar sistemas de seguimiento de casos legales para garantizar la eficiencia en la gestión de cobranza.
- Implementar herramientas de colaboración en línea para mejorar la comunicación y coordinación del equipo.

#### **Pasos de implementación:**

- Definición de Roles y Funciones: Colaborar con líderes para identificar roles y funciones específicas.
- Documentar responsabilidades y expectativas claras.
- Proceso de Contratación Especializado: Publicar ofertas de trabajo específicas para roles de cobranza judicial.
- Garantizar que los candidatos seleccionados tengan experiencia relevante.

## **Estrategia 8: Implementación de un mecanismo de tecnología *Blockchain***

### **Actividades:**

#### **Evaluación de casos de uso:**

- Colaborar con expertos en tecnología *blockchain* para evaluar casos de uso específicos dentro de la cooperativa.
- Identificar áreas donde la tecnología *blockchain* pueda aportar mayor transparencia, seguridad y eficiencia.

#### **Selección de plataforma *blockchain*:**

- Investigar y seleccionar una plataforma *blockchain* adecuada para las necesidades de la cooperativa.
- Considerar aspectos como escalabilidad, seguridad y facilidad de integración.

#### **Desarrollo de contratos inteligentes:**

- Colaborar con desarrolladores especializados para diseñar contratos inteligentes que automatizarán procesos específicos.
- Garantizar que los contratos inteligentes sean seguros y cumplan con los requisitos legales.

#### **Integración con sistemas existentes:**

- Planificar la integración de la tecnología *blockchain* con los sistemas existentes de la cooperativa.
- Garantizar la interoperabilidad para una transición suave.

#### **Recomendaciones de sistemas:**

- Explorar plataformas *blockchain* populares como Ethereum, *Hyperledger* o *Binance Smart Chain*.
- Utilizar billeteras digitales seguras para gestionar transacciones y activos

basados en *blockchain*.

### **Pasos de implementación:**

#### **Definición de casos de uso:**

- Trabajar con líderes de la cooperativa para identificar áreas clave donde la tecnología *blockchain* puede mejorar la eficiencia y la seguridad.
- Priorizar los casos de uso según su impacto y viabilidad.

#### **Selección de plataforma y desarrollo de contratos:**

- Realizar una investigación exhaustiva y seleccionar la plataforma *blockchain* más adecuada.
- Colaborar con desarrolladores para crear y probar contratos inteligentes.

#### **Integración con sistemas existentes:**

- Planificar la implementación gradual para minimizar interrupciones en las operaciones.
- Proporcionar capacitación al personal sobre el nuevo sistema y su interacción con la tecnología *blockchain*.

#### **Monitoreo y optimización continuos:**

- Implementar un sistema de monitoreo continuo para asegurar la integridad y la eficiencia del sistema *blockchain*.
- Realizar actualizaciones y optimizaciones según sea necesario.

#### **Beneficios esperados:**

- a. **Transparencia Mejorada:** La tecnología *blockchain* proporcionará un registro inmutable y transparente de las transacciones, lo cual la confianza tanto interna como externa.
- b. **Seguridad Reforzada:** La criptografía avanzada y la descentralización de la tecnología *blockchain* ayudarán a proteger los datos y activos de la









Política	Responsable	Recursos	Mes de implementación de la política											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			honorarios											

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores para medir el cumplimiento de las políticas establecidas son:

**Tabla 32.**

*Indicadores para medir el cumplimiento*

Indicador	Fórmula
Tasa de Cumplimiento Global	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Total de políticas planificadas}} * 100$
Índice de Cumplimiento por responsable	$\frac{\text{Políticas cumplidas pro responsable}}{\text{Políticas asignadas por responsable}} * 100$
Eficiencia en la Cobranza Extrajudicial	$\frac{\text{Casos resueltos extrajudicialmente}}{\text{Total de asos en cobranza extrajudicial}} * 100$
Índice de Cumplimiento del Comité de Morosidad	$\frac{\text{Decisiones cumplidas por el comité}}{\text{Total de actividades dispuestas al comité}} * 100$
Porcentaje de condonaciones Justificadas	$\frac{\text{Número de condonaciones justificadas}}{\text{Total de solicitudes de condonación}} * 100$

Fuente: Elaboración propia.

### Resultados esperados:

- Reducción de pagos en atraso: Disminución del 20% en el número de socios con pagos en atraso en más de 3 cuotas.
- Eficiencia en la cobranza extrajudicial: Resolución del 80% de los casos en la etapa de cobranza extrajudicial.
- Tasa de cumplimiento de políticas de protección de datos: 100% de cuentas jurídicas con información correcta de representantes en los retiros.
- Reducción de tiempo de créditos reactivación económica: Ampliación efectiva del plazo del crédito reactivación económica en al menos un 15%.
- Eficiencia en la cobranza judicial: Incremento del 25% en la recuperación de créditos a través de la cobranza judicial.
- Mejora en la identificación de socios en proceso legal: Aumento del 30% en la utilización de herramientas tecnológicas para identificar a socios en

proceso legal.

- Cumplimiento de políticas de refinanciamiento y reestructuración: Aplicación exitosa del 90% de las políticas de refinanciamiento y reestructuración de créditos.
- Protección de datos en cuentas jurídicas: Inclusión del 100% de las cédulas de representantes en las cuentas jurídicas al realizar retiros.
- Inicio proactivo de procesos legales para socios con atrasos reincidentes: Inicio de trámites legales para el 70% de los socios con al menos 3 pagos en atraso.
- Eficiencia en etapas de cobranza extrajudicial: Gestión efectiva en el 90% de los casos según las etapas establecidas de cobranza extrajudicial.
- Control de costos en notificaciones: Mantenimiento de costos de notificaciones in situ dentro del presupuesto establecido.
- Eficiencia del comité de morosidad: Resolución efectiva del 80% de los casos por parte del Comité de Morosidad.
- Cumplimiento de condiciones para aplicar a cobranza legal: Aplicación adecuada de condiciones para el 95% de los casos que cumplen con la cobranza legal.
- Liquidación de haberes del socio antes del inicio de cobranza legal: Liberación oportuna del 100% de ahorros pignorados y bloqueo de depósitos para cubrir créditos vencidos.
- Eficiencia de abogados externos: Cumplimiento del 100% de los abogados externos con procesos judiciales y presentación de informes mensuales.
- Aplicación de políticas de acuerdos de pago: Establecimiento y seguimiento de compromisos y acuerdos de pago con socios y/o garantes en el 90% de los casos.
- Aplicación de políticas de refinanciamiento y reestructuración: Aplicación exitosa del 95% de las políticas de refinanciamiento y reestructuración de créditos.
- Autorización y seguimiento de condonaciones: Proceso de autorización y seguimiento de condonaciones del 100% de los casos según las políticas establecidas.

## CONCLUSIONES

- El análisis de los aspectos teóricos relacionados con la evolución de la cartera vencida y su impacto en la rentabilidad, según diversos autores, es la base sobre la cual se cimienta el diseño del modelo propuesto. La comprensión de la importancia de la cartera en la rentabilidad y las diversas estrategias propuestas por expertos en el campo, ha permitido establecer un marco teórico robusto que guiará el desarrollo del modelo específico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., Agencia Cevallos.
- El diagnóstico de la situación actual de la cartera y su impacto en la rentabilidad revela desafíos significativos, incluida la presencia de cartera en riesgo elevado y las consecuencias directas en los ingresos y costos operativos. El estudio muestra las áreas críticas que requieren atención inmediata y sirve como base para el diseño de estrategias específicas de recuperación y gestión de riesgos.
- La propuesta de estrategias financieras está diseñada para abordar los desafíos identificados en el diagnóstico, centrándose en la mejora de la eficiencia en la gestión de la cartera vencida y la implementación de políticas preventivas. La diversificación de productos y servicios, la optimización de la cobranza extrajudicial y judicial, y la aplicación de políticas de protección de datos son aspectos clave que se incorporan para fortalecer la posición financiera de la cooperativa. Estas estrategias están alineadas con los objetivos institucionales, apuntan a un equilibrio adecuado entre la rentabilidad y la responsabilidad financiera.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda continuar actualizando y enriqueciendo la fundamentación teórica sobre la evolución de la cartera vencida a través de la colaboración con expertos en finanzas y economía para obtener perspectivas actuales y casos de estudio relevantes. Esta práctica asegurará que el modelo diseñado se base en las últimas tendencias y enfoques para fortalecer la validez y aplicabilidad de la investigación.
- Se sugiere implementar un sistema de monitoreo continuo de la cartera para aprovechar tecnologías avanzadas. Esto permitirá una evaluación en tiempo real de la situación financiera de los socios y la cartera de préstamos. Las herramientas analíticas pueden ser útiles para identificar patrones y cambios en el comportamiento financiero. Esta recomendación asegura que el diagnóstico se mantenga actualizado, de modo que se pueda proporcionar información oportuna para la toma de decisiones.
- Al considerar la dinámica del sector financiero, se sugiere realizar estudios comparativos con otras cooperativas de ahorro y crédito de modo que sea posible comparar sus modelos de gestión de cartera, estrategias de diversificación y enfoques de gobernanza para la evolución continua de la cooperativa.
- Por último, es necesario seguir en la exploración de tecnologías emergentes, como inteligencia artificial y *blockchain*, en la gestión de cartera para evaluar su potencial impacto y eficacia en entornos similares.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arciniegas, O., y Pantoja, M. (2020). Análisis de la situación crediticia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Imbabura (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(27). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p04.pdf>
- Armijos, J., Geraldine, D., y Pacheco, A. (2022). Impacto de la Covid-19 en la cartera de las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista científica Sociedad & Tecnología*, 5(2). <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/download/205/490/813>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi: Registro Oficial del Ecuador. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Quito: Registro Oficial Suplemento 116. [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento\\_Ley-Org%C3%A1nica-Defensa-Consumidor.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Ley-Org%C3%A1nica-Defensa-Consumidor.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (25 de agosto de 2022). Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/educacion-financiera/articulos/todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador>
- Caiza, E. (2022). Solidez Financiera de los Bancos Segmento Grande del Ecuador a través de la Valoración Financiera. *Memorias Sucre Review*, 2(1). [https://ojs.estudiantesucre.edu.ec/index.php/memorias\\_sucre\\_review/article/view/71](https://ojs.estudiantesucre.edu.ec/index.php/memorias_sucre_review/article/view/71)

- Cárdenas, J., Treviño, E., Cuadrado, G., y Ordóñez, J. (2021). Análisis comparativo entre cooperativas de ahorro y crédito y bancos en el Ecuador. *Socialium*, 5(2), 159-184.  
<https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/socialium/article/download/1000/1144/2305>
- Chango, M. (2023). *Gestión de calidad para las cooperativas de ahorro y crédito*. Ambato: Universidad Católica del Ecuador.  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/4148/1/79307.pdf>
- Chávez, M. (2021). Impacto de la economía popular y solidaria en el sector cooperativo ecuatoriano. *RECIMUNDO*, 5(2), 426-439.  
<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1230>
- Chávez, R., y Monar, M. (2023). Desafíos y Oportunidades para las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Contexto Global. *Polo del conocimiento*, 8(6), 1056-1074.  
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/5731/14254>
- Coba, E., Díaz, J., & Tapia, E. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 192-205.  
<https://www.redalyc.org/journal/280/28063431016/html/>
- Código Orgánico General de Procesos. (2021). Asamblea Nacional del Ecuador. Quito: Registro Oficial Suplemento 506. [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/03/COGEP\\_act\\_feb-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/03/COGEP_act_feb-2021.pdf)
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2022). Asamblea Nacional del Ecuador. Quito: Registro Oficial 403 de 23-nov.-2006.  
<https://www.bce.ec/images/transparencia2023/juridico/codificaciondelaleygeneraldese seguros1.pdf>

- Guallpa, A., y Urbina, M. (2021). Determinantes del Desempeño Financiero de Las Cooperativas de Ahorro Y Crédito del Ecuador. *Revista Economía y Política*, 34.  
<https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/REP/article/download/3719/2769/15707>
- Guamán, J. (2022). Análisis comparativo de las cinco cooperativas de ahorro y crédito más grandes del Ecuador, entre 2019 y 2021, aplicando el método CAMEL. *Revista Espacios*, 43(11).  
<https://www.revistaespacios.com/a22v43n11/a22v43n11p07.pdf>
- Jimbo, C., Erazo, J., y Narvárez, C. (2019). Análisis de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. *Digital Publisher*, 3(1).  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7144052.pdf>
- Junta Política y Regulación Financiera. (2023). Codificación de las resoluciones monetarias, financieras, de valores y seguros. <https://jprf.gob.ec/wp-content/uploads/2023/04/LIBRO-I-Codificacion-JPRF-Actualizado-Res.-064-30-03-2023.pdf>
- León, S., Murillo, D., y Murillo, D. (2021). Análisis Financiero: Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 1. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(12).
- Ley de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos. (2023). Asamblea Nacional del Ecuador. Quito: Registro Oficial Suplemento 802 de 21-jul.-2016.  
<https://www.bce.ec/images/transparencia2023/juridico/leyparareprimirellavadoactivos1.pdf>
- Ley del Régimen Tributario Interno, LTRI. (2023). Asamblea Nacional Ecuador. Quito: Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov.-2004.  
<https://www.infancia.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/14-Ley-Organica-de-Regimen-Tributario-Interno.pdf>

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2018). Asamblea Nacional de Ecuador. Oficio No. T.4887-SNJ-11-664. <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Ley Orgánica de la Economía Popular Y solidaria. (2018). Asamblea Nacional del Ecuador. Quito. <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. (2021). Asamblea Nacional del Ecuador. Registro Oficial Suplemento 459 de 26-may.-2021. [https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/ley\\_organica\\_de\\_proteccion\\_de\\_datos\\_personales.pdf](https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/ley_organica_de_proteccion_de_datos_personales.pdf)
- Ley Orgánica Para Defender los Derechos de los Clientes del Sistema Financiero Nacional y Evitar Cobros Indebidos y Servicios no Solicitados. (2022). Asamblea Nacional del Ecuador. Quito. <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/02/Ley-Organica-para-Defender-los-Derechos-de-los-Clientes-del-Sistema-Financiero-Nacional-y-Evitar-Cobros-Indebidos-y-Servicios-No-Solicitados.pdf>
- Mendieta, M. (2019). Fortalecimiento y evaluación social de la Cooperativa de la Empresa Municipal de Agua Potable de Quito. Universitat Jaume I. [https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/186887/TFM\\_2019\\_Mendieta\\_Mendez\\_Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/186887/TFM_2019_Mendieta_Mendez_Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Molina, E. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. Revista de ciencias sociales, 26(2), 192-205. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500752>

- Moreira, M., y Intriago, C. (2023). Cartera Vencida y su Incidencia en el Liquidez de la Coope-rativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril LTDA. RECIAMUC, 7(1). <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1057/1637>
- Ordóñez, E., Narváez, C., y Erazo, J. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. Fundación Koinonia. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215008/html/>
- Parra, D., Pérez, M., Manjarrez, N., y González, B. (2021). Análisis para la implementación de cajas de ahorros comunitarias para empresas populares y solidarias del Cantón Quevedo. Revista Científica ECOCIENCIA, 8. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/download/641/393/1694>
- Pérez, P., Montoya, C., Uribe, V., y Ortega, A. (2022). La importancia de la educación solidaria para el fortalecimiento y elaboración de políticas públicas de economía social y solidaria (ESyS) en Colombia y en México. Revista latinoamericana de derecho social. [https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-46702022000100115](https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702022000100115)
- Perugachi, L., Jaramillo, D., y Flores, E. (2022). Propuesta sistema de gestión de crédito, para reducir el riesgo en microempresas no financieras del cantón Otavalo, Cayambe y Tabacundo (Ecuador). Revista Espacios, 43(10), 76-87. <https://www.revistaespacios.com/a22v43n10/a22v43n10p06.pdf>
- Reglamento a la Ley Orgánica de economía Popular y Solidaria. (2020). Asamblea Nacional del Ecuador. Registro Oficial Suplemento 648. <https://www.lamerced.fin.ec/wp-content/uploads/2022/01/1.-REGLAMENTO-A-LEY-ORGANICA-ECONOMIA-POPULAR-Y-SOLIDARIA.pdf>

- Rivas, M., Cabanilla, G., y Coello, M. (2021). El impacto del riesgo crediticio en rentabilidad de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 459-466.  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2505/2459>
- Sáenz, L. (2019). Razones financieras de liquidez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. *Orbis cognita*, 3(1), 81-90.  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131217005/>
- SEPS. (2023). Clasificación de activos de riesgo y constitución de provisiones.  
<https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Calificacion-activos-riesgo.pdf>
- SEPS. (2023). Entidades del Sector Popular y Solidario.  
<https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/0/1>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2 de 2022). Portal estadístico SEPS. Ficha metodologica, indicadores:  
<https://estadisticas.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Ficha-metodologica-indicadores-EPS.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INR-INTIC-INGINT-0293. Quito.  
<https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-IGT-IGS-INR-INTIC-INGINT-0293.pdf>

## ANEXOS

### Encuesta 1

Encuesta dirigida a: Jefe de créditos, Analista de riesgo, Jefe de fábrica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., Agencia Cevallos:

1. ¿Desde el cargo que usted desempeña, cuáles son las principales prácticas y procesos que la cooperativa utiliza para gestionar la cartera vencida?
2. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan al lidiar con la cartera vencida en su agencia?
3. ¿Qué estrategias o acciones han implementado para recuperar los créditos vencidos y minimizar las pérdidas?
4. ¿Cómo cree usted que se genera un impacto de la cartera vencida sobre la rentabilidad?
5. ¿Cuál es la función del personal de la agencia en la gestión de la cartera vencida y cómo se capacita para esta tarea?

Por favor, seleccione la opción que mejor describa su situación o percepción en relación con las siguientes afirmaciones.

#### Gestión de Cartera Vencida

1. ¿Desde el cargo que usted desempeña, cuáles son las principales prácticas y procesos que la cooperativa utiliza para gestionar la cartera vencida?
  - a) Llamadas de recordatorio a los deudores
  - b) Negociación de planes de pago
  - c) Cobro judicial
  - d) Uso de agencias de cobranza externas
  - e) Otras (por favor especifique): \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan al lidiar con la cartera vencida en su agencia?

- a) Falta de comunicación con los deudores
- b) Dificultades en la identificación de soluciones de pago
- c) Cambios en la situación financiera de los deudores
- d) Problemas legales y judiciales
- e) Otras (por favor especifique): \_\_\_\_\_

3. ¿Qué estrategias o acciones han implementado para recuperar los créditos vencidos y minimizar las pérdidas?

- a) Descuentos para liquidación de deudas
- b) Reestructuración de préstamos
- c) Ofrecimiento de opciones de refinanciamiento
- d) Seguimiento proactivo de cuentas morosas
- e) Otras (por favor especifique): \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo cree usted que se genera un impacto de la cartera vencida sobre la rentabilidad?

- a) Disminución de ingresos por intereses y comisiones
- b) Aumento de costos operativos relacionados con la cobranza
- c) Pérdida de capital debido a incobrabilidad
- d) Reducción de la confianza de los inversionistas
- e) Otras (por favor especifique): \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es la función del personal de la agencia en la gestión de la cartera vencida y cómo se capacita para esta tarea?

- a) Realiza llamadas de cobranza
- b) Negocia acuerdos de pago
- c) Participa en procesos legales relacionados con cobranza
- d) Recibe capacitación específica en gestión de cartera
- e) Otras (por favor especifique): \_\_\_\_\_

6. ¿En qué porcentaje estima que se ve afectada la rentabilidad de la cooperativa debido a la morosidad en la cartera?

- a) Menos del 5%
- b) 5% -10%
- c) 10% - 25%
- d) 26% - 50%
- e) No sabe / No responde

7. ¿Está al tanto de la situación actual de la cartera vencida en su agencia?

- a) Sí, completamente
- b) Sí, parcialmente
- c) No
- d) No sabe / No responde

## Encuesta 2

Por favor, evalúe las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo".

15. Me encuentro al tanto del estado actual de la cartera de crédito.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

16. La cooperativa tiene procedimientos y políticas claras para identificar y gestionar la cartera vencida.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

17. Se desarrollan constantes capacitaciones para manejar la situación actual o contingencias externas (Crisis sanitarias, económicas, políticas, sociales, seguridad) que ocasionan una cartera vencida.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

18. La cooperativa utiliza estrategias efectivas (condonación de intereses y mora, negociación con los socios, mediaciones, reestructuración, refinanciamiento, entre otros) para recuperar créditos vencidos.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

19. Se realiza una evaluación preliminar para identificar la garantía efectiva que permite asegurar el cobro de los créditos otorgados dentro de un proceso legal.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

20. El plan de gestión de cobranza actual asegura una gestión adecuada que permite recuperar la cartera vencida.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

21. La Cooperativa dispone de una herramienta tecnológica eficiente y eficaz que facilite la identificación del perfil del socio para gestionar la recuperación de la cartera vencida.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

22. Mi trabajo como asesor de crédito tiene un impacto directo en la gestión de la cartera vencida.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

23. Considero que la cartera vencida afecta negativamente la rentabilidad de la cooperativa.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

24. Los procesos de evaluación de riesgo de crédito en la Cooperativa son efectivos.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

25. Creo que podríamos mejorar la gestión de la cartera vencida en nuestra agencia.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

26. La Cooperativa brinda capacitaciones constantes para dar seguimiento al proceso legal de los juicios activos aplicados a los socios con créditos con cuotas vencidas.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

27. La Cooperativa facilita al personal de crédito los recursos necesarios (viáticos, movilización, respaldo legal, identificación personal) para gestionar el cobro de la cartera vencida.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

28. La Cooperativa aplica incentivos (comisiones, bonificaciones, reconocimiento no monetario, entre otras) para el personal de crédito cuando se cumplen las metas de colocación y recuperación de cartera.

1 - 2 - 3 - 4 - 5