

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Administración de Empresas

**Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1**

Verónica Alexandra Ocaña Guarnizo

Tutor: Rubén Barreiros Armendáriz

Quito, 2020





## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Verónica Alexandra Ocaña Guarnizo, autora de la tesis intitulada “Diseño de un Modelo de Gestión para la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1“, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 02 de enero de 2020

Verónica Alexandra Ocaña Guarnizo



## Resumen

Las cooperativas de ahorro y crédito juegan un papel fundamental en el sistema financiero nacional del Ecuador, puesto que, un gran número de ciudadanos establecen negociaciones, bien sea, para colocar sus ahorros en la entidad financiera, o a los fines de usar sus ofertas de créditos para diversos usos. En este proceso de intermediación, resulta imprescindible manejar con eficiencia y eficacia las obligaciones con los clientes, toda vez que la solvencia; liquidez; y rentabilidad de la cooperativa va a depender tanto de la administración del ente, como del cumplimiento de los compromisos de sus socios sobre la cartera de crédito. En tal sentido, dada tal importancia, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que permitirá identificar los riesgos implícitos en cada una de las etapas de cobranzas y de esta manera proponer controles adecuados partiendo de la experiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, Ltda. Metodológicamente, el tipo de estudio es descriptivo bajo el enfoque cuantitativo, puesto que, se realizan registros y análisis del comportamiento del Sector Financiero Popular y Solidario con una orientación precisa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., como objeto de estudio; empleando fuentes de recolección primarias y secundarias. Finalmente, una vez analizada la evolución de la cartera y de los principales indicadores financieros asociados al riesgo de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 para el periodo 2014-2018, se concluye que el otorgamiento de créditos se ha incrementado gradualmente como una alternativa para cubrir erogaciones destinadas al consumo; comercio, microcréditos, productivos, educativos y de vivienda; por consiguiente, con el propósito de garantizar una sólida entidad financiera se requiere un modelo de gestión que permita lograr la efectividad en la recuperación de los créditos, controlar los riesgos existentes, y disminuir aún más los índices de morosidad.

Palabras clave: cooperativas de ahorro y crédito, sistema financiero, crédito, entidad financiera, indicadores, riesgo, recuperación de cartera, modelo de gestión, morosidad.



## **Agradecimientos**

A Dios, por la vida, la salud y las bendiciones que me provee día a día;  
A mí esposo Mario, quien en toda esta etapa académica fue mi apoyo constante,  
me enseñó a perseverar y no rendirme en el proceso de alcanzar esta meta  
profesional.

A mis hijos Emilio Joaquín e Ismael Sebastián quienes fueron mis compañeros  
en este periodo académico, al llevarlos junto a mí en los embarazos de cada uno  
de ellos y ser mi inspiración de superación y lucha constante.

A mis padres Eloy e Irma, quienes se esforzaron por darme los  
estudios hasta la universidad y siempre me motivaron a seguirme preparando y  
superarme profesionalmente;

A mis profesores, por todas las enseñanzas y experiencias impartidas;

A mi tutor de tesis, por su apoyo y guía en este trabajo;

A la COAC Alianza del Valle, por su apoyo económico y brindarme acceso a la  
información.





## Tabla de contenido

Lista de ilustraciones .....	11
Introducción.....	17
Capítulo primero: Planteamiento del problema.....	19
1. Objetivos .....	21
2. Justificación.....	21
3. Alcance .....	23
4. Metodología de investigación .....	23
Capítulo dos: Marco Teórico.....	25
1. Diseño Organizativo.....	25
2. Modelo de Gestión .....	28
2.1. Modelo de Gestión por Procesos .....	29
3. Crédito y Cobranzas .....	32
3.1. Crédito.....	32
3.2. Cobranza .....	37
3.3. Gestión de Riesgo .....	40
Capítulo tres: Marco Empírico .....	43
1. Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano .....	43
1.1. Composición del Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano.....	43
1.2. Sector Financiero Popular y Solidario .....	46
2. Análisis sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle Ltda.” ....	67
2.1. Desempeño económico CAOC “Alianza del Valle Ltda.” .....	68
2.2. Análisis de la cartera de crédito .....	71
2.3. Gestión del área de crédito y cobranzas.....	73
Capítulo cuatro: Propuesta del Modelo de Gestión.....	81
1. Inicio .....	81
1.1. Objetivo.....	81

1.2. Alcance.....	82
1.3. Participantes del modelo de gestión.....	82
1.4. Recursos financieros .....	83
1.5. Documentos necesarios.....	83
2. Planificación.....	83
3. Ejecución.....	84
3.1. Procedimiento envío de SMS a clientes con riesgo bajo .....	89
3.2. Procedimiento de llamadas telefónicas a clientes con riesgo medio.....	90
3.3. Procedimiento de envío de notificación por escrito a clientes con riesgo regular	90
3.4. Procedimiento de visita presencial del gestor de cobranza y notificación pre- judicial a clientes con riesgo alto .....	90
3.5. Procedimiento de notificación judicial a clientes con riesgo muy alto.....	91
4. Monitoreo y control.....	93
4.1. Indicadores de cobranzas .....	93
5. Cierre.....	95
6. Socialización de Modelo de Gestión.....	95
Conclusiones.....	99
Recomendaciones .....	101
Bibliografía.....	103

## Tablas

Tabla 1. Tasas activas de interés crédito comparativa diciembre 2018 y octubre 2019.	45
Tabla 2. Segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.....	48
Tabla 3. Distribución de las COAC por segmento y total activos.....	48
Tabla 4. Cooperativas de Ahorro y Crédito que integran el segmento 1. ....	49
Tabla 5. Estructura de Activos de las COAC segmento 1 (en millones de dólares) .....	50
Tabla 6. Evaluación del activo en las COAC del segmento 1 (en millones de dólares)	51
Tabla 7. Estructura del pasivo de las COAC del segmento 1 (en millones de dólares) .	52
Tabla 8. Evolución del pasivo por COAC del segmento 1 (en millones de dólares) .....	54
Tabla 9. Estructura de la cartera bruta de crédito periodo 2015-2018 .....	63
Tabla 10. Estructura de la cartera neta de crédito periodo 2015-2018.....	64
Tabla 11. Composición de la cartera bruta por segmentación de crédito (dólares y porcentaje, agosto 2019).....	65
Tabla 12. Composición de la cartera bruta de las COAC del segmento 1 (millones de dólares, agosto 2019).....	65
Tabla 13. Estructura del activo periodo 2014-2018 .....	69
Tabla 14. Estructura del pasivo periodo 2014-2016.....	70
Tabla 15. Estructura del patrimonio periodo 2014-2018.....	71
Tabla 16. Estructura de la cartera neta de crédito periodo 2014-2018.....	72
Tabla 17. Concentración por monto total concedido al 30 de diciembre de 2018 .....	72
Tabla 18. Ranking de la participación de la cartera de crédito en cooperativas segmento 1 .....	74
Tabla 19. Evolución de operaciones de crédito por agencias operativas .....	76
Tabla 20. Niveles de gestión recuperación de cartera .....	76
Tabla 21. Distribución de la cartera por días de atraso en agencias .....	77
Tabla 22. ....	84
Tabla 23. Actividades del objetivo específico: identificación de los riesgos potenciales sobre la morosidad en los compromisos de los socios .....	84
Tabla 24. Ponderación definida en la determinación del riesgo.....	88
Tabla 25. Tabla de segmentación de clientes en mora .....	88
Tabla 26. Actividades del objetivo específico: aplicar procesos específicos de cobro y recuperación de cartera según la segmentación y riesgo del socio.....	89
Tabla 27. Actividades del objetivo específico: disminuir la morosidad anualmente .....	92

Tabla 28. Actividades del Objetivo específico: manejar de información actualizada a través de alianzas estratégicas con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes .....	93
Tabla 29. Antigüedad de cartera en mora, y su recuperación.....	94
Tabla 30. Indicador de desempeño en la recuperación de cartera en mora por empleado .....	94

## **Figuras**

Figura 1. Las cinco partes fundamentales de la organización. Elaboración del autor Mintzberg Henry .....	27
Figura 2. Los pilares fundamentales del modelo de gestión. Elaboración del autor Rodríguez Grecco Jorge .....	29
Figura 3. Descomposición de un modelo de gestión. Elaboración del autor Rodríguez Grecco Jorge .....	29
Figura 4. Las 5 c del crédito. Elaboración del autor Morales José y Arturo Morales ....	34
Figura 5. Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano. Elaboración del Banco Central del Ecuador .....	44
Figura 6. Etapas del modelo de gestión, Project Management Institute (2013).....	81
Figura 7. Información general del cliente.....	85
Figura 8. Información del crédito del cliente en estudio .....	86
Figura 9. Información e historial de morosidad del cliente .....	87
Figura 10. Información de otras instituciones financiera del comportamiento del cliente .....	87
Figura 11. Puntaje de riesgo .....	88



## Gráficos

Gráfico 1. Volumen de Créditos en el Sistema Financiero Nacional en USD millones para diciembre de 2015, 2016, 2017 y 2018.....	46
Gráfico 2. Estructura de Activos de las COAC segmento 1 a diciembre 2018 en porcentajes, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria .....	52
Gráfico 3. Estructura del pasivo de las COAC del segmento 1 porcentualmente, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	53
Gráfico 4. Morosidad total de la cartera de crédito de las COAC del Segmento 1 en porcentajes, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria .....	55
Gráfico 5. Morosidad total por tipo de crédito de las COAC del segmento 1, porcentualmente a diciembre de 2018, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	56
Gráfico 6. Variación porcentual de las COAC del segmento 1 (2018 Vs. 2014), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	57
Gráfico 7. Índice de Liquidez de las COAC (porcentaje, años 2014-2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	57
Gráfico 8. Índice de liquidez COAC del segmento 1 (porcentaje, años 2016-2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	58
Gráfico 9. Índice de solvencia total de las COAC del segmento 1 (porcentaje, diciembre 2014 -2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	59
Gráfico 10. Índice de solvencia de las COAC del segmento 1 (porcentaje, diciembre 2016 - 2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	60
Gráfico 11. Rentabilidad sobre activos (ROA) de las COAC del segmento 1 (porcentaje, diciembre 2014-2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	61
Gráfico 12. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de las COAC del segmento 1 (porcentaje, diciembre 2014-2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria .....	62
Gráfico 13. Participación de cartera bruta en las COAC del segmento 1, por tipo de crédito en miles de dólares, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	63
Gráfico 14. Cartera bruta de las CAOC del segmento 1, (en millones de dólares, diciembre 2015-2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	64
Gráfico 15. Composición de la cartera bruta de las COAC del segmento 1, (porcentaje, agosto 2019), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	66

Gráfico 16. Evolución y estructura del activo de la COAC Alianza del Valle, Balance General del 2014 al 2018.....	69
Gráfico 17. Evolución y estructura del pasivo de la COAC Alianza del Valle, Balance General del 2014 al 2018.....	70
Gráfico 18. Evolución y estructura del patrimonio de la COAC Alianza del Valle, Balance General del 2014 al 2018.....	71
Gráfico 19. Participación de la cartera de crédito – COAC Alianza del Valle, Balance General del 2014 al 2018.....	72
Gráfico 20. Concentración de cartera de crédito por monto concedido, Reporte de saldos de cartera al 30 de diciembre de 2018 .....	73
Gráfico 21. Concentración de cartera de crédito por tasa de interés, Reporte de saldos de cartera al 31 de diciembre 2018.....	73
Gráfico 22. Índice de morosidad de Alianza del Valle, Área de Negocios, informe diciembre 2018 .....	75
Gráfico 23. Cobertura y Morosidad de la COAC Alianza del Valle, informe de negocios diciembre 2018. Elaboración COAC Alianza del Valle.....	75
Gráfico 24. Concentración de cartera por días de atraso, Reporte de saldos de cartera a diciembre 2018 .....	77



## Introducción

En la actualidad, el otorgamiento de créditos en el sector cooperativo ha ganado terreno como una opción para sufragar gastos de consumo, comerciales, microcréditos, productivos, educativos y de vivienda. En tal sentido, dada su importancia para seguir manteniéndose en el mercado y garantizar liquidez, solvencia, rentabilidad, y en general, confianza y solidez financiera en un entorno competitivo y cada vez más exigente, es imprescindible desde el punto de vista de gestión administrativa, bien sea, desde la óptica estratégica u operativa, aplicar un modelo de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que minimice los riesgos e incertidumbre propia de la operación crediticia, con controles específicos desde el otorgamiento de crédito, hasta la recuperación de cartera; haciendo hincapié en el análisis constante de sus índices de morosidad, a fin de evitar que las carteras vencidas crezcan afectando su calificación de riesgo, y por ende, los estados financieros.

En la presente investigación, producto de un análisis teórico y estadísticos con apoyo por un lado de datos recolectado por la propia investigadora, y por otro, de fuentes secundarias disponibles en documentos oficiales, normativa legal vigente, y aportes de otros estudios, se ha formulado como interrogante principal hallar ¿Qué modelo de gestión se puede diseñar para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que permita establecer controles adecuados en las etapas de recuperación de cartera?, para ello, se ha dispuesto desarrollar de forma lógica y coherente cuatro capítulos a saber.

En el capítulo uno, se explica el planteamiento de la investigación haciendo uso de datos estadísticos relacionados al sector financiero del país y su actuación económica, con especial atención a los índices de morosidad. Así mismo, se plantean los objetivos de la investigación, su justificación, hipótesis, alcance y andamiaje metodológico.

En el capítulo dos, se esbozan los fundamentos epistemológicos y estadísticos que sustenta investigación, partiendo de la explicación del diseño organizacional y su vinculación con los modelos de gestión; de igual forma se exponen aspectos correspondientes a la conceptualización de los créditos y la cobranza para poder disertar sobre el funcionamiento del Sistema Nacional Financiero Ecuatoriano con respecto a su composición y comportamiento económico. Dentro de este sistema, interactúan las cooperativas de ahorro y créditos como parte del sector financiero popular y solidario;

por consiguiente, se ahondará en las calificadas como segmento 1 por el ente contralor que las rige.

En el capítulo tres, se muestran los resultados de la investigación de acuerdo con estudios realizados a la Cooperativa “Alianza del Valle”, Ltda., a los fines de conocer su situación actual en materia de administración de créditos y gestión de cobranzas.

En el capítulo cuatro, con basamento de la información teórica y la experiencia analizada, se presenta la propuesta de un modelo de gestión que permita la recuperación de cartera en las Cooperativas de Ahorro y Crédito clasificadas en el segmento 1 de manera eficaz y oportuna, a través de la identificación de los riesgos implícitos en cada una de las etapas de cobro aplicando controles adecuados. Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **Capítulo primero**

### **Planteamiento del problema**

La situación económica ecuatoriana desde el 2015 ha estado marcada por la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar con respecto a los socios comerciales de la nación, lo cual generó repercusiones directas en la balanza comercial provocando incrementos en el nivel de riesgo país. La desaceleración económica continuó durante el 2016, debido a los efectos del terremoto del 16 de abril del mismo año; así mismo, el pago a Chevron y Oxy como resultado del juicio internacional perdido por el Ecuador con estas petroleras, entre otras razones.

Sin embargo, la economía del país experimentó una recuperación a partir del segundo trimestre de 2017 y para el año en su conjunto, alcanzando un crecimiento económico del 3% este aumento fue liderado por el consumo privado, el gasto del gobierno y las exportaciones (NU. CEPAL 2017).

Entre tanto, para el 2018 el crecimiento económico perdió fuerza, esto ocurrió por la consolidación fiscal, que se tradujo en una disminución del gasto público, a pesar de este escenario de decrecimiento, existió signos positivos en la economía. La inversión privada se recuperó y el consumo de los hogares ecuatorianos crece a un ritmo acelerado, este comportamiento está ligado a un incremento de la cartera de crédito de consumo. En este orden de ideas, cabe señalar que el sector cooperativo se consolida en el mercado financiero nacional según cifras de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como ente rector; hasta hace una década no representaban ni el 5% del sistema, en el 2013 llegó al 16% y al 2018 alcanza el 26%. Este crecimiento se sustentó en algunos factores, el principal es la innovación en las metodologías y atención de las necesidades de los socios, lo que mejoró los servicios y productos (Astudillo 2019).

Siguiendo con la revisión de datos cuantitativos del sector, de acuerdo con el Boletín Financiero publicado en la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a diciembre de 2018, el sistema cooperativo del segmento 1<sup>1</sup> finalizó la cartera bruta con un total de US\$ 7.167 millones, que con relación a diciembre de 2017 fue de US\$ 5,295 millones (EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2019), registró un crecimiento de 35,36% por la expansión del

---

<sup>1</sup>Se consideran del segmento 1 aquellas con mayor de US\$ 80 de millones en activos

sector cooperativo con mayor presencia en poblaciones rurales, sus productos y servicios se han diversificado y colocan más del 60% del microcrédito en el país.

Con respecto a la morosidad de la cartera total del sector cooperativo en el segmento 1, ha experimentado descensos representativos en comparación con el año 2014, cuya tasa representaba la cantidad de 12,72% disminuyendo progresiva y anualmente según las siguientes cifras: en el 2015 disminuyó a 5,30%; mientras que para el 2016 mostró 5,40%; entre tanto, en el 2017 cerró con 4,02%; para luego culminar en el 2018 con 3,30%, y al mes de agosto 2019 experimenta una morosidad en un 4,13% (EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2019). Cabe destacar, aunque la disminución ha sido significativa es importante para cualquier empresa lograr una morosidad completamente en cero (0) en el cobro de sus derechos, ya que disminuye los riesgos e incertidumbres en su gestión administrativa a través de controles oportunos.

Actualmente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle Ltda.” como parte del objeto de estudio de esta investigación por encontrarse situada en el segmento 1, su gestión de cobranzas se basa en los días de atraso, y, en función de ello establecen una estrategia de recuperación; sin embargo, se evidencia que la entidad no realiza una adecuada segmentación de los clientes, no aplica modelos analíticos precisos y preventivos, exponiendo que los resultados de la gestión no generen respuestas adecuadas o que el costo del recobro supere al beneficio obtenido.

Por lo antes mencionado, el modelo de recuperación de cartera que se plantea en el presente trabajo permitirá a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, como experiencia replicable de la cooperativa en estudio; realizar un análisis predictivo que permita conectar datos con acciones efectivas, estimar la probabilidad (Score) de eventos futuros, segmentar los socios morosos de forma técnica y de esta manera plantear estrategias operativas y/o administrativas que eviten que la cartera vencida siga madurando con el consecuente incremento de las provisiones. Además, se considera los riesgos implícitos en cada una de las etapas de la gestión de cobranzas, y partiendo de esto, se deberán proponer los controles adecuados, considerando para ello, los procesos, los canales, las personas y la tecnología, y de esta manera lograr una seguridad razonable de la eficiencia de la gestión de cobranzas.

Por consiguiente, para el desarrollo de esta tesis, se formuló la siguiente pregunta: ¿Qué modelo de gestión se puede diseñar para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que permita establecer controles adecuados en las etapas de

recuperación de cartera?, a los fines de responder a la misma a través de técnicas de investigación y datos de fuentes secundarias que permitirá ampliar la información, se ha planteado una serie de objetivos que se detallan a continuación.

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que permitirá identificar los riesgos implícitos en cada una de las etapas de cobranzas y de esta manera proponer controles adecuados partiendo de la experiencia de la Cooperativa Alianza del Valle, Ltda.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Analizar la evolución de la cartera de crédito y de los principales indicadores financieros asociados al riesgo de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1.
- Identificar los principales factores de riesgo que afectan a la calidad de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1.
- Definir los parámetros y/o variables que se deben considerar para la definición de las estrategias de cobranza para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que alimenten el diseño del modelo de gestión.

## **2. Justificación**

En el sector cooperativo, la cartera de crédito constituye más del 71% del total de los activos, siendo esta la razón principal para poseer una adecuada recuperación del crédito, al no tener una apropiada gestión tendría afectaciones negativas en la rentabilidad, solvencia y en definitiva en la sostenibilidad de la institución, es por ello, que la gestión de cobranza dentro del giro del negocio de las cooperativas es de suma importancia, una adecuada labor de cobranza está relacionada con la correcta administración de las políticas y procesos de crédito.

Es así como a la cobranza, se le conoce como una actividad en la que se conjuga la ciencia con el arte, y con la que se pretende recuperar el dinero prestado en buenos términos sin que exista afectación en la relación comercial con el socio. Al respecto, se puede indicar que una gestión de cobranza contempla todas aquellas actividades que se

realizan a los fines de recuperar de forma oportuna créditos otorgados a terceros para distintos fines, en el caso de las cooperativas, destinados para consumos, microcréditos, vivienda, comerciales o educativos, entre otros.

En la actualidad, la gestión de cobranza que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Alianza del Valle Ltda.*, se establece por los días de atraso, con relación a esta información se cobra al socio el costo por la gestión realizada. Al respecto, la normativa vigente (EC Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, 4) en su artículo 8 establece que:

Los cargos por el servicio financiero de cobranza extrajudicial se aplicarán a los créditos que se encuentren vencidos, que generen intereses de mora y que aún no se encuentren en proceso judicial de recuperación de cartera. Este cargo será el único rubro adicional a los intereses que se cobre por la gestión de cobranza extrajudicial. En el caso de la gestión preventiva de recuperación de cartera no se cobrará valor alguno.

Es decir, el modelo de gestión que se pretende diseñar en el presente trabajo debe considerar este lineamiento normativo que emitió el ente de control.

Asimismo, la institución financiera en estudio, no mantiene una adecuada segmentación de los clientes que atiende, debido a la falta de información actualizada, lo que dificulta la labor de cobranza al no poder contactar al socio y esto genera que los resultados de la gestión no sean adecuados. Con relación a este aspecto, se puede puntualizar que el objetivo de segmentar la cartera de crédito es con el fin de a) agilizar el trámite de la deuda, b) asegurar que se aplican los procesos previamente definidos, analizados, validados y determinados como óptimos, y c) garantizar que todos los clientes con características comunes reciban un trámite homogéneo, con base en la parametrización de unas variables previamente definidas (Admira Consultoría 2015). De acuerdo con la estrategia que se propondrá a la administración, la segmentación y perfilamiento se realizaría por subgrupos homogéneos según sus características, comportamientos o necesidades.

También, la estructura de un modelo de gestión de recuperación de cartera no podría estar totalmente terminado de no enlazarse con un procedimiento de control que regule e impida la violación de las políticas determinadas y que establezca un sistema de monitoreo del cumplimiento de los acuerdos negociados, que salvaguarde la calidad de la información, pero sobre todo que constituya un apoyo en la implementación de estrategias proactivas para evitar los créditos en mora.

Por todo lo mencionado anteriormente, en el presente trabajo se efectúa una revisión de los antecedentes regulatorios que regulan el proceso de crédito en el sector,

así como la evolución de los principales agregados macroeconómicos y financieros, con el objeto de identificar los principales factores de riesgo que inciden en la morosidad de la cartera de crédito, y con base en esta información, se diseña un modelo de recuperación de cartera eficiente que pudiera ser aplicado por las 32 cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1.

Adicionalmente, es necesario revisar la evolución de los principales indicadores y variables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Alianza del Valle Ltda.*, con el propósito de determinar el comportamiento y la tendencia respecto a su nivel de exposición al riesgo de crédito, así como los procedimientos que dispone actualmente para la gestión de cobranza, y de esta manera identificar las falencias o vulnerabilidades que pudieran afectar la calidad de la gestión. Finalmente, se estructurarán estrategias o procedimientos, relacionados con los análisis anteriores, con el objetivo de mejorar el esquema de gestión de cobranzas.

Además, esta investigación se desarrollará con el propósito de servir como guía académica para otras instituciones financieras que necesiten modelos de gestión en temas de recuperación de cartera, e influir en la sociedad para prevenir el sobre endeudamiento, los incumplimientos de las obligaciones financieras adquiridas para que eviten malos momentos y pérdida de tiempo en las acciones de cobranza que realizan las entidades prestadoras de dinero.

### **3. Alcance**

La presente investigación será realizada específicamente a los fines de diagnosticar la situación actual desde el punto de vista de gestión de recuperación de cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1, con especial interés en el análisis de estadísticas oficiales emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) para los años 2014 al 2018, y con algunos datos actualizados a agosto 2019. En tal sentido, se estará proponiendo un modelo de gestión alternativo que permita mejorar sus índices y resultados financieros.

### **4. Metodología de investigación**

El tipo de estudio que se empleará para lograr los objetivos planteados, se define como descriptivo, puesto que se realizarán registros y análisis del comportamiento del Sector Financiero Popular y Solidario con un enfoque preciso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Alianza del Valle Ltda.*, como parte de las 32 Cooperativas de Ahorro

y Crédito del Ecuador que se ubican en el segmento 1 al mes de agosto 2019, a las cuales le servirá de referencia éste trabajo de investigación.

Con el propósito de recopilar la información, se empleó fuentes primarias, por lo cual también se considera de campo, mediante la aplicación de métodos de observación empíricos en la experiencia en estudio a través de la descripción procedimental.

Conjuntamente, se analiza el resultado de los principales indicadores del sector cooperativo del segmento 1 que miden la morosidad, liquidez, solvencia y rentabilidad, los cuales se encuentran documentados y publicados en la página Web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como guía para tomar decisiones fundamentadas en el diseño del modelo de gestión para la recuperación de cartera.

Con respecto a las fuentes secundarias, se usarán los diferentes libros, artículos científicos, documentos oficiales, páginas web reconocidas, entre otras; todas debidamente citadas en la bibliografía, los mismos se han analizado detenidamente para determinar los conceptos a utilizarse en esta investigación; también, se estudiaron resoluciones, oficios, circulares y estudios especiales desarrollados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En función del trabajo realizado documentalmente, a continuación, se explica los elementos teóricos y estadísticos que sustentan la investigación.



## Capítulo dos Marco Teórico

Para el desarrollo de este trabajo, es necesario analizar varias definiciones y estudios previamente elaborados por diversos autores, los mismos han servido de guía para la correcta ejecución de las actividades programadas y por consiguiente obtener resultados fiables.

### 1. Diseño Organizativo

A fin de entender qué es el Diseño Organizativo, es primordial comprender previamente el concepto de organización. Al respecto, uno de los teóricos clásicos que ha aportado a las ciencias organizacionales las definió como "un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas" (Barnard 1938, 16); es decir, actividades logradas por medio de coordinación consciente, deliberada y con propósito.

La definición de organización se vuelve más concreta al considerar los trabajos de otro de los eruditos clásicos en la cual afirma que:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos (...). Las organizaciones se caracterizan por: (1) divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos; (2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; (3) sustitución de personal; por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones (Hall 1983, 30-31).

La estructura en la que se basa la organización juega un papel primordial para su buen funcionamiento, es decir, una organización mal estructurada tendrá varias dificultades para lograr sus metas y hacerse sostenible en el tiempo. En tal sentido, se define al diseño organizativo como un "instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente o para cambiar acciones de exploración con acciones de explotación, que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo" (Galán 2014, 2).

Al respecto, se puede mencionar que el diseño organizativo “se refiere a la construcción y el cambio de una estructura organizativa para conseguir los objetivos organizativos” (Robbins y Judge 2013, 5-6).

También, el diseño organizativo proporciona herramientas para actuar directamente sobre la estructura organizativa formal, pero también permite, gradualmente ir modificando la estructura organizativa informal a medio o largo plazo a través de actividades de adoctrinamiento, de gestión de compartimiento de las personas, así como a través de la cultura de la empresa (Galán 2014, 12).

Por otro lado, la estructura organizacional se define como “la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (Robbins y Judge 2013, 480). En consecuencia, los gerentes tienen que considerar los seis elementos fundamentales para diseñar la estructura de sus organizaciones, tales como: “la especialización en el trabajo; departamentalización; cadena de mando; extensión del control; centralización y descentralización; y, formalización” (483).

Con base en las definiciones citadas anteriormente, se entiende que la estructura organizacional es de carácter formal e informal. La estructura organizativa formal acumula el conjunto de relaciones con la dirección, es decir, se relaciona entre autoridades y subordinados, la porción jerárquica empieza en la parte superior con el líder de más alto rango y pronto cae en cascada a los gerentes subordinados y a los empleados subeditados por debajo de los gerentes; mientras tanto, la estructura organizativa informal está integrada por otro conjunto de relaciones que no se han definido previamente de forma consciente y que responden básicamente a las necesidades de relación entre los individuos de la entidad, en otras palabras, esta estructura se basa en la confianza que surge entre los sujetos, permitiendo el ahorro de tiempo y esfuerzo de las personas fomentando un mejor clima organizacional.

En este orden de ideas, de acuerdo a lo planteado en fuentes secundarias, resulta importante revisar las cinco partes fundamentales de la organización, la cual se puede ilustrar en la figura 1.

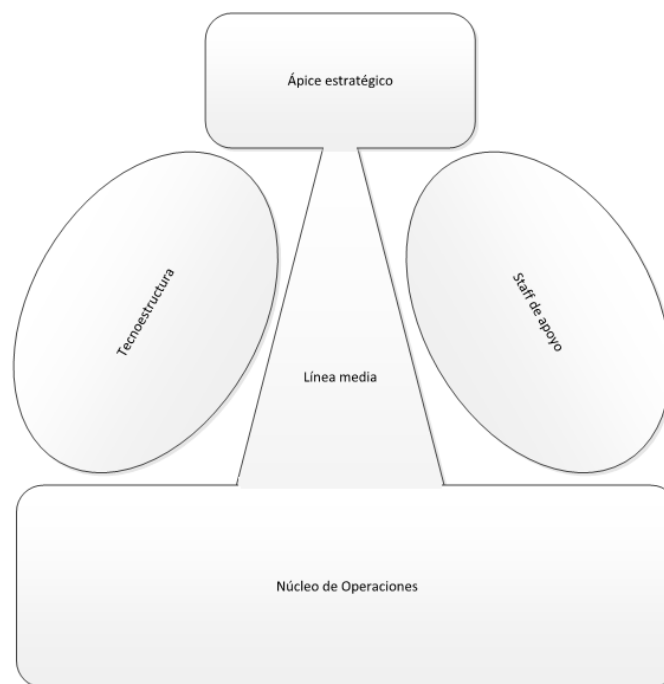


Figura 1. Las cinco partes fundamentales de la organización. Elaboración del autor Mintzberg Henry

En esta figura se puede evidenciar, que la organización inicia desde la parte del *núcleo de operaciones*, lugar donde los operarios efectúan el trabajo primordial de la organización, es decir, las tareas de input, proceso, output y apoyo directo relacionado con la producción de servicios o productos; mientras que en la parte superior del gráfico, se muestra al componente administrativo, que se divide en dos partes: en la primera, se encuentran a los directivos, estos a su vez están divididos en dos grupos: los que ocupan el estrato superior de la jerarquía constituyente, y, los que conforman el *staff* personal, esto se conoce como el *ápice estratégico*; en la segunda, se encuentran ubicados con del segmento de la *línea media* que es la vinculación del ápice con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando. A la izquierda se sitúa la *tecnoproductura*, lugar donde los analistas desarrollan su labor de normalización del trabajo ajeno, usando también técnicas analíticas a fin de facilitar la adaptación de la organización a su entorno; y, por último, se añade el quinto grupo el *staff de apoyo*, que se ubica a la derecha de la línea media y que respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía directa, siendo parte primordial del flujo fundamental de trabajo operativo (Mintzberg 1988, 44).

Con base en este esquema de estructura organizacional, se fundamentó el diseño de un modelo de gestión que tiene como objeto fortalecer la recuperación de la cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1.

Además, a los fines de reforzar el concepto anterior, se hace mención a tres tipos de diseño organizacional de los más comunes, entre ellos: la estructura simple<sup>2</sup>; la burocracia<sup>3</sup>; y la estructura matricial<sup>4</sup>.

## 2. Modelo de Gestión

Antes de explicar qué es el modelo de gestión, es necesario conceptualizar el término modelo, el cual proviene del concepto italiano de *modello*, que define “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (Real Academia Española 2017).

Un modelo es de referencia estratégico para la gestión de la organización, que permite crear un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como, establecer las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización para la consecución de sus objetivos.

La palabra gestión proviene del latín *gestio*, *-ōnis* y hace referencia “a la acción y al efecto de gestionar o de administrar” (Real Academia Española 2017). Se trata, de la acumulación de diligencias propias para el logro de un negocio.

Por lo tanto, un modelo de gestión puede entender como un prototipo a seguir como referencia para la planificación, organización, dirección y control de un ente social. En otras palabras, un modelo de gestión se fundamenta en reunir todas las actividades y funciones de manera tal que ninguna de ellas está subordinada a las otras y que cada una se planea, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.

El modelo de gestión debe enfocarse en tres pilares fundamentales de la organización: los procesos, las personas y la tecnología, según como se presenta en la siguiente figura:

---

<sup>2</sup> Estructura simple, se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, extensiones del control extensas, centralización de la autoridad en una sola persona y escasa formalización.

<sup>3</sup> Estructura organizacional con tareas de operación altamente rutinarias, lo cual se logra a través de especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

<sup>4</sup> Estructura organizacional que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto.

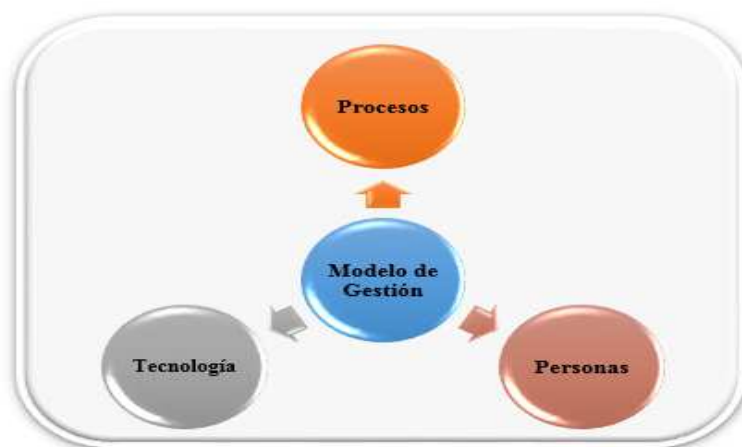


Figura 2. Los pilares fundamentales del modelo de gestión. Elaboración del autor Rodríguez Grecco Jorge

Es primordial que estos pilares se encuentren alineados con la misión, visión y valores de las entidades, solo con su vinculación e integración las organizaciones podrán alcanzar los objetivos propuestos. Su transformación es lo que permite asegurar resultados óptimos, minimizando los principales factores de riesgo para el logro de los objetivos (Rodríguez Grecco 2018, 15).

Además, se explica que un modelo de gestión con apoyo de la tecnología puede ayudar a la toma de decisiones una vez descompuesto en cuatro partes; por procesos; por roles o actividades; por sistemas, y por flujo o distribución de información (34), como se muestra en la siguiente figura 3:

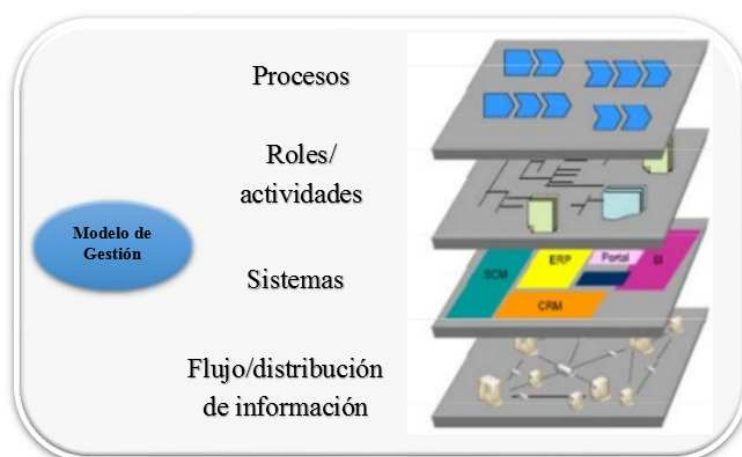


Figura 3. Descomposición de un modelo de gestión. Elaboración del autor Rodríguez Grecco Jorge

### 2.1. Modelo de Gestión por Procesos

La elaboración del modelo de recuperación de cartera diseñado está basada en la gestión por procesos, es decir, se utiliza las partes relacionadas en el paso a paso para lograr los

objetivos comunes que pretenden alcanzar las Cooperativa de Ahorro y Crédito, en concreto la Cooperativa *Alianza del Valle Ltda.*, como parte de las que conforman el segmento 1.

A fin de definir el modelo de gestión para la recuperación de cartera, se toma como plataforma un instrumento desarrollado por el Project Management Institute, Inc. (PMI), que incluye una *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK®), la cual representa un criterio de buenas prácticas que goza de un reconocimiento internacional, en lo que ha aplicado estándares<sup>5</sup> de gestión, administración y dirección de proyectos, mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de 47 procesos, distribuidos en 5 macroprocesos (Project Management Institute 2013, 554) generales a definir:

1. Grupo de Procesos de Inicio: se compone por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase del proyecto, es decir, se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales, se identifica los interesados internos y externos que van a participar y ejercer influencia sobre el resultado global del proyecto y se selecciona el director del proyecto, toda esta información se registra en el acta de constitución del proyecto y el registro de interesados. En conclusión, esta es la fase de inicio para diseñar el modelo de gestión que desea elaborarse para recuperar oportunamente la cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1.

2. Grupo de Procesos de Planificación: este grupo se compone por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir, refinar los objetivos y desarrollar las líneas de acción requeridas para alcanzar dichos objetivos, aquí se desarrolla el plan para la dirección de proyectos y los documentos del proyecto que se utilizarán, explorando todos los aspectos del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados; en lo que concierne al modelo de gestión en diseño, es la etapa para planificar cada una de las actividades a ejecutar en función de los objetivos definidos.

3. Grupo de Procesos de Ejecución: se compone por los procesos que son realizados para completar el trabajo definido en el plan de la dirección del proyecto, a fin de cumplir con todas las especificaciones del mismo, aquí involucra coordinar

---

<sup>5</sup> Por estándar se entiende un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, el conocimiento contenido en este estándar evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas de los profesionales dedicados a la dirección de proyectos que han contribuido a su desarrollo.

personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados y realizar todas las actividades del proyecto que se estableció en el plan. Es decir, el modelo de gestión se comienza a concretar con la ejecución de su diseño con la agrupación de personas responsables y la administración de recursos.

4. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: se encarga de rastrear, analizar, dirigir el proceso, y en general, monitorear el desempeño del proyecto; además, se identifican las áreas en las que el plan requiere modificaciones y se inician los mismos. En este grupo también tiene como implicación controlar los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas; monitorear las actividades del proyecto para medir el desempeño e influir en los factores que podrían aludir el control integrado de cambios de modo que únicamente se implemente cambios aprobados. Aquí, se estaría aplicando los exámenes y observaciones necesarias para garantizar un modelo de gestión eficaz y eficiente para el propósito establecido.

5. Grupo de Procesos de Cierre: está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de Procesos de Dirección del Proyecto, a fin de completar y verificar formalmente que se haya concluido en su totalidad y se establece formalmente el cierre del proyecto. Es decir, es la etapa en la que se da por concluido el diseño del modelo de gestión para su aplicación.

En cada uno de estos macroprocesos intervienen 10 aspectos claves o áreas de conocimiento, que la guía PMBOK® incorpora y se enuncian a continuación. Gestión de la integración; Gestión del alcance; Gestión del tiempo; Gestión del coste; Gestión de calidad; Gestión de recursos humanos; Gestión de comunicación; Gestión de riesgos; Gestión de adquisiciones; y, Gestión de stakeholders” (Project Management Institute 2013, 556).

### **2.1.1. Objetivos del Modelo de Gestión**

El objetivo principal de un modelo de gestión es apoyar a las organizaciones públicas o privadas a mejorar su funcionamiento. Además, su propósito es realizar diligencias conducentes al logro de los objetivos empresariales, es decir, ejecutar acciones que den cumplimiento a su razón de ser, y en la continuidad permitan prever y resolver dificultades en la administración de los procesos.

También, tiene como función incluir los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar las diversas etapas y actividades de la organización.

### **3. Crédito y Cobranzas**

#### **3.1. Crédito**

El origen etimológico de la palabra crédito, proviene del latín *creditum*, de *credere*, que significa tener confianza; es decir, la confianza es la base del crédito, sin embargo, al mismo tiempo implica un riesgo.

En términos generales, crédito se entiende la entrega en el presente de algo tangible o intangible que tiene valor, con la condición de devolverlo en el futuro.

En la vida económica y financiera, se entiende por crédito, “el contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses” (Morales y Morales 2014, 23).

En una definición más amplia se precisa crédito como la disposición desde el punto de vista del acreedor (acreditante), de pactar una formalidad de crédito a través de un contrato, en otras palabras, un tratado con la finalidad de concretar una operación de crédito, en la que el acreditante, entiende que da la cesión en propiedad comúnmente compensada de capital (concesión de crédito) y, por parte el deudor acepta de aquél capital con la obligación de acreditar intereses y devolverlo en la forma negociada (Koch 1946, 21-3).

##### **3.1.1. Características del Crédito**

Las definiciones citadas anteriormente, contienen ciertos elementos comunes y esenciales del crédito, por consiguiente, se puede entender como características del mismo las siguientes que “según Zúñiga (1987, 20-23)” las define:

a. Valor: las cosas que se conviene ceder en un crédito y el compromiso de devolverlas, tienen un valor económico determinado para las partes. Generalmente, está representado en términos monetarios.

b. Transferencia: el importe del crédito llega a ser propiedad del deudor por la transmisión de dominio, pero no como capital propio, sino que permanece como capital prestado; por esta razón, en el balance del deudor se registra en el pasivo, no en la cuenta de capital, sino en la de acreedores; y en el balance del acreedor se registra en el activo, en las cuentas por cobrar.



c. Deuda: la concesión de un préstamo, con la obligación o condición de reembolsarlo quien lo recibe, crea simultáneamente una deuda igual al importe del capital prestado. Desde el punto de vista del prestamista, es un crédito o derecho de acreedor, y desde el recibe el dinero o bien es una deuda o pasivo a pagar.

La transacción se realiza mediante el intercambio de valores: el acreedor entrega al deudor recursos o poder de adquirirlos y el deudor le entrega a aquél un documento en el que se obliga a reembolsarle el principal más los intereses, en la fecha pactada. Los documentos o instrumentos utilizados regularmente para darle validez jurídica y comercial a la transacción son el pagaré, la letra de cambio, certificados de prenda, vales o bonos de prenda, hipotecas, contratos, entre otros.

d. Tiempo y precio: la finalidad del crédito por parte del acreedor es la de obtener una ganancia o beneficio, la máxima posible. El crédito crea un capital adicional al prestamista; incrementa su capital inicial por medio del interés que le pagará el deudor. El interés o rédito representa para el deudor el costo de obtener y usar en el tiempo un capital determinado. Cuanto mayor sea el tiempo que el capital esté prestado, mayor será la suma por concepto de intereses que tendrá que pagar el deudor y mayor la que percibirá el acreedor por el mismo concepto a su vencimiento. De manera que el crédito posee una dimensión temporal y su rendimiento está en función de la tasa de interés y del plazo que se fije.

e. Confianza y Creencia: seguridad en la voluntad de cumplir la promesa de pago hecha, y fe en la capacidad de pago del deudor; son conceptos un tanto subjetivos. En la práctica bancaria y en las legislaciones modernas, existen numerosos mecanismos para reducir las posibilidades de pérdida en las operaciones de crédito en que intervienen en algún grado la confianza y la creencia.

### **3.1.2. Las 5 C del crédito**

“Según Zúniga (1987, 28-34)” las 5 C del crédito contemplan los factores de riesgo que deberán ser evaluados al realizar un análisis de crédito, los mismos se muestran en la figura 5, y se detallan a continuación:

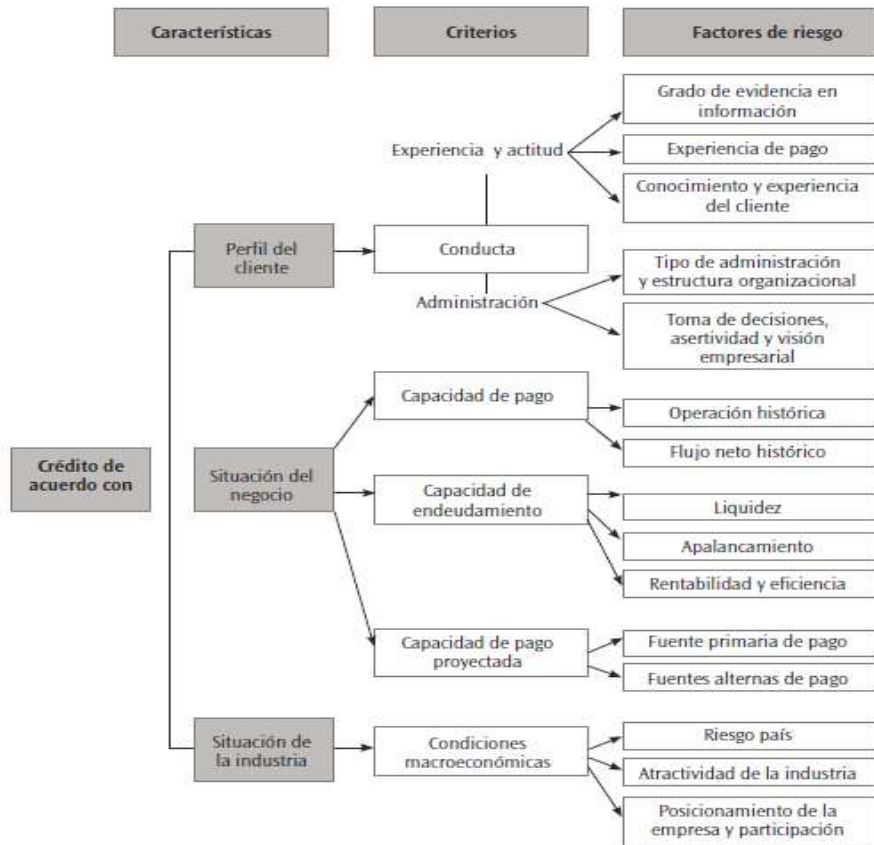


Figura 4. Las 5 C del crédito. Elaboración del autor Morales José y Arturo Morales

- a. **Conducta:** el propósito de evaluar la conducta es para determinar la calidad moral (experiencia y actitud) y la capacidad administrativa de los clientes a través de un análisis cualitativo del riesgo del deudor. La evaluación de este aspecto se realiza a través de la calificación de la conducta del deudor, donde se estudian los siguientes factores:
- **Grado de evidencia de la información:** se evalúa la calidad de la información financiera del deudor que es presentada a los bancos donde solicitan el crédito.
  - **Experiencia de pago:** se evalúa el comportamiento del historial de pago del deudor con los bancos en los últimos 24 meses; asimismo, se analiza la oportunidad de pago en sus obligaciones y el cumplimiento en sus líneas y contratos crediticios.
  - **Conocimiento y experiencia de crédito:** se estudia el comportamiento de pago del deudor con terceros (otras instituciones financieras y proveedores). La consulta del historial de pago se realiza en el Buró de

Crédito,<sup>6</sup> pieza fundamental de este análisis. Además, dentro de este rubro se evalúa el impacto de las demandas administrativas y judiciales en la operación de la empresa.

- Tipo de administración y estructura organizacional: este factor analiza la estructura organizacional de la empresa, mediante este análisis se determina la capacidad que tiene el deudor para optimizar la operación de sus negocios.
  - Toma de decisiones, asertividad y visión empresarial: se evalúa la capacidad empresarial del cliente para construir un historial exitoso de rentabilidad y un manejo prudente de la operación de sus negocios.
- b. Capacidad de pago histórica: el propósito de analizar esta capacidad, es para evaluar la habilidad del cliente de haber generado, en el pasado, los recursos suficientes para cumplir con sus compromisos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero, para lo cual se estudia también dos factores:
- Operación histórica: se valora el comportamiento de las ventas y utilidades del cliente, reflejadas en el estado de resultados, con este análisis se describe las tendencias significativas de las ventas y de las utilidades durante los dos últimos años.
  - Flujo neto histórico: se evalúa la capacidad de generar recursos (efectivo) provenientes de la propia actividad del negocio, este análisis se basa en el estudio detallado del flujo de efectivo (total) del cliente.
- c. Capacidad de endeudamiento: el propósito de este factor es medir la solidez de la estructura financiera de la empresa, evaluando la capacidad de los recursos solicitados acordes con su giro principal, se realiza un análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor. Aquí se contempla el análisis de tendencias y comparación con la industria de los índices de:
- Liquidez: este factor analiza la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos a tiempo, y se calcula a través de la siguiente razón financiera:

---

<sup>6</sup> Es una sociedad de información crediticia, orientada a integrar información sobre el comportamiento crediticio de personas y empresas, proporcionando a las empresas información que les permite una mayor apertura al otorgamiento de crédito a sus clientes, manteniendo una administración sana de su negocio.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo a corto plazo}}$$

- Apalancamiento: Este indicador analiza la estructura financiera (recursos de capital y de deuda) que el deudor utiliza para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Su estructura financiera se mide a través del análisis del estado actual y de la tendencia de las siguientes razones financieras:

$$\text{a. Apalancamiento} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{capital contable}}$$

$$\text{b. Palanca financiera} = \frac{\text{pasivo con costo}}{\text{capital contable}}$$

- Rentabilidad y eficiencia: este factor identifica el flujo de utilidades en los últimos dos años de operación del deudor. Para ello, se construyen las siguientes razones financieras:

$$\text{a. ROA} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo total}},^7$$

$$\text{b. ROE} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital contable}},^8$$

- b. Condiciones macroeconómicas: el propósito de este factor es determinar el comportamiento de la industria en su conjunto, para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortaleza financiera del deudor, y se mide por los siguientes factores:

- Riesgo país: se refiere al riesgo que asumen las entidades financieras por el posible impago por operaciones comerciales o préstamos que realizan a los sectores público y privado de otro país.
- Perspectiva de la industria: se determina la situación y perspectiva de crecimiento de la industria a la que pertenece el deudor dentro del contexto del perfil macroeconómico del país. Se evalúa el nivel de riesgo o atractividad de la industria mediante tres factores: el económico, el de portafolio y el financiero.
- Posicionamiento de la empresa y participación: este factor busca comparar a la empresa dentro de su industria, para determinar sus ventajas competitivas sostenibles y las desventajas frente a sus competidores.

---

<sup>7</sup> Rendimiento sobre el activo

<sup>8</sup> Rendimiento sobre el patrimonio

- e. Capacidad de pago proyectada: este factor tiene por objetivo analizar la capacidad que tiene un cliente para generar efectivo suficiente en el futuro, y cumplir sus compromisos financieros, con base en la viabilidad de su negocio.

### **3.2. Cobranza**

La cobranza es una actividad imprescindible en las entidades financieras, que busca recuperar de manera oportuna y eficiente el retorno de los créditos concedidos a sus clientes o socios más los intereses por la transacción realizada. En este sentido, se define como “Todo convenio entre el cedente y el banco remitente en virtud del cual este último asume la obligación de efectuar un cobro de un tercero (librado) y/o una aceptación de un tercero, entregar documento contra pago y/o aceptación” (Hernández Marti 1999, 516).

En este mismo orden de ideas, se entiende por cobranza bancaria aquella que ejecuta un proceso de presentar y gestionar el cobro de valores o documentos a sus respectivos giradores, con el fin de que se pague el valor económico correspondiente. Para tal fin, existen diversos documentos para su cobro, tales como: letras, pagarés, cheques, cédulas hipotecarias, entre otros. La operación implica una orden del cliente y se formaliza por medio de un escrito en el que se detalla los documentos, la comisión que se cobrará y las instrucciones del cliente (Escoto 2007, 101).

Las estrategias que se usan para la cobranza se establecen de acuerdo con el grado de cumplimiento que haga en los pagos del crédito el cliente, es decir, de acuerdo cómo será su cumplimiento en los pagos del crédito. Los tipos de cobranza existentes en las empresas generalmente son los siguientes:

- a. Cobranza normal: emisión de estado de cuenta o factura con recepción de pago por medios convencionales.
- b. Cobranza preventiva: en esta etapa se utiliza algunos recordatorios de fechas de vencimiento próximas o recientes para los clientes, puede ser telefónicamente, correos electrónicos o visitadores.
- c. Cobranza administrativa: es la cartera de clientes que esta por vencer y que no ha tenido gestión anterior, la misma debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores de recuperación de crédito.
- d. Cobranza domiciliaria: el cliente se encuentra atrasado con el pago de sus cuentas, se realiza la visita domiciliaria para definir el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso.

- e. Cobranza extrajudicial: se realiza para todas las cuentas vencidas, donde se ha aplicado algún tipo de gestión de cobranza anteriormente y sus resultados han sido infructuosos.
- f. Cobranza prejudicial: esta cobranza la realizan empresas propias o prestadoras de servicios de los bancos o cualquier otra institución, y comienza con el atraso de uno o más pagos de un crédito, buscan persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones y de esta forma eviten un juicio.
- g. Cobranza judicial: se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos que constituían las garantías. El acreedor inicia el trámite ante los tribunales de justicia correspondientes para que a través de un juicio se dicte la sentencia para recuperar el saldo del crédito y los gastos de cobranza.

### **3.2.1. Importancia de la gestión de cobranza**

Una venta no deberá considerarse efectiva hasta que se registre el ingreso a la empresa mediante efectivo, cheques o transferencias electrónicas, es así, que toda empresa o industria que utilice el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes es una actividad que genera un trabajo de gran importancia en la administración de las empresas (Morales y Morales 2014, 145).

La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantengan sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de los productos; por esta razón, es importante esta gestión para el funcionamiento y continuidad en el mercado en todo tiempo de empresa u organización independientemente de la actividad comercial a la que este dedicada.

Es importante que las empresas determinen estrategias de cobranza, para esto es necesario, segmentar la cartera de clientes, de acuerdo con las características comunes de los clientes y las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda. Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, todos ellos adecuados al segmento que haya definido.

### 3.2.2. Recuperación de Cartera

Es necesario para comprender de qué se trata la recuperación de cartera, entender primero que es la cartera de crédito, la cual se define como el “conjunto de valores activos (colocaciones representadas por títulos de crédito) que posee un intermediario financiero, constituye el mayor de los activos y la más importante fuente generadora de utilidades para la institución” (Hernández 1996, 60).

En tal sentido, indagando la legislación vigente del ente rector en materia de Economía Popular y Solidaria, define el termino gestión preventiva de recuperación de cartera como “todas las acciones y gestiones de notificación de la aproximación del vencimiento de una obligación de crédito, las que por su naturaleza corresponden a un proceso adecuado de administración y gestión de riesgo crediticio cuyo costo no es imputable a los socios, clientes o usuarios” (EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2013, art.1).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las acciones y gestiones que se realizan para la recuperación de cartera, se presenta de forma esquemática las propuestas para emprender el seguimiento y control de los deudores que no cumplen en tiempo y forma con los pagos del crédito, tales como: carta de cobranza, llamada de cobranza, enviar la cuenta a una agencia de cobranzas, enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranzas o cancelar la cuenta.

Siguiendo con el análisis normativo, el ente regulador en el tema monetario y financiero explica que “(...) la etapa de recuperación incluye los procesos de recuperación normal, extrajudicial o recuperación judicial, las mismas que deben estar descritas en su respectivo manual para cumplimiento obligatorio de las personas involucradas en este proceso” (EC Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, art.3).

La disponibilidad de recursos para mantener activas las operaciones de una institución financiera, dependen en primera instancia de la efectividad en las recuperaciones de los préstamos otorgados, por tanto, debe mantener niveles óptimos de recuperación de cartera con niveles mínimos de morosidad para garantizar el crecimiento de la institución y de su sana posición financiera que acredite la confianza de los socios o clientes.

En el proceso de recuperar cada crédito, es indispensable que la institución financiera, posea un manual o instructivo de cobro, tal cual lo dispone los entes de

control, el mismo debe incorporar los procedimientos administrativos de cobro, con la descripción de las acciones pertinentes y la asignación de responsabilidades.

Cabe mencionar que el manual de cobro, debe detallar pormenorizadamente los procedimientos a seguir en la recuperación de cada préstamo. Algunas de las acciones que debe definirse son:

- Procedimientos de comunicación con el cliente (recordatorios de vencimiento, acciones amistosas de cobro, notificaciones previas a la acción judicial)
- Procedimientos judiciales para la recuperación de los préstamos
- Procedimientos para la localización de bienes embargados
- Procedimientos para la venta de bienes asignados.

Además, es indispensable que, en la gestión de recuperación de cartera, se determine actividades de control y seguimiento global, que permita conocer el comportamiento de los deudores en sus pagos y controlar la tendencia en los créditos morosos, especialmente por su impacto en los índices que maneja la institución (Hernández 1996, 72-3).

### **3.3. Gestión de Riesgo**

La gestión de riesgos es parte fundamental de la estrategia y del proceso de toma de decisiones en la empresa, por ello, es esencial que la alta dirección lidere el proceso de gestión de riesgos, no solo involucrándose en el proceso de implantación, sino exigiendo que las decisiones tomadas, se controlen y evalúen según criterios de rentabilidad (Soler Ramos, y otros 1999, 1).

Se entiende por “riesgo la posibilidad de sufrir un daño”. Al tratar de riesgos económico-financieros, el daño consiste en una pérdida de valor económico. Para caracterizar completamente el riesgo sería necesario considerar todos los posibles escenarios futuros, asignarles una probabilidad y determinar los resultados económicos derivados de mismos, para conocer cuál es la probabilidad de las posibles pérdidas futuras (4).

El riesgo tiene una naturaleza multidimensional ya que un activo financiero puede coexistir diferentes tipos de riesgo, “según (Vilariño Sanz 2001, 12-15)” los más principales son:



Riesgo de crédito. - Se define como la posibilidad de sufrir una pérdida originada por el incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago. El incumplimiento suele estar motivado por un retroceso en la solvencia de los agentes prestatarios, relacionado con problemas de liquidez, pérdidas continuadas, e incluso quiebra en el caso de las empresas, o por disminución de los ingresos, aumentos de los tipos de interés y aumento del paro en el caso de las familias, aunque también puede producirse por ausencia de voluntad de pago.

Riesgos de mercado. - Con este término se describe las posibles pérdidas que pueden producirse por movimientos adversos de los precios de mercado.

Riesgo de interés. - Es la pérdida que puede producirse por un movimiento adverso de los tipos de interés, y se materializa en pérdidas de valor de mercado de activos financieros sensibles a tipo de interés como son los títulos de renta fija (pública y privada), pero también los derivados como los swaps, los futuros y forward sobre tipos de interés a corto y largo plazo, las opciones sobre bonos o sobre futuros bonos.

Riesgo de liquidez. - Se define como la posibilidad de sufrir pérdidas originadas por la dificultad, total o parcial, de realizar ventas o compras de activos sin sufrir una modificación sensible de los precios. También se refieren a las pérdidas originadas por encontrar dificultades en la financiación necesaria para mantener el volumen de inversión deseado.

Riesgo país. - Se define como el riesgo de materialización de una pérdida que sufre una empresa, o un inversor que efectúa parte de sus actividades en un país extranjero como resultado de contexto económico y político de estado extranjero; la pérdida puede ser debida a una inmovilización de los activos (confiscación de bienes, bloqueo de fondos, moratoria o repudio de deudas), o la pérdida de un mercado, debido a las razones anteriores.

Riesgos operativos. - Las transacciones financieras deben ser registradas, almacenadas, contabilizadas, además de ser necesario la realización de un seguimiento durante su vida hasta que sean finalmente canceladas. Todos estos aspectos tienen un soporte documental preciso, y unas normas y procedimientos de administración y control. Cualquier discrepancia entre lo que “debe ser” y lo que “realmente es”, produce la materialización de riesgo operativo.

Riesgo legal. - Este tipo de riesgo se presenta por la posibilidad de que existan errores en la formulación de los contratos y, en este sentido, se pueda considerar una modalidad de riesgo operativo; pero también se presenta el riesgo legal por una interpretación de los contratos diferente a lo esperado. Que incluir el posible incumplimiento de regulaciones legales y el riesgo legal originado por conflictos de interés.

Para identificar los principales factores de riesgo que afecta a la calidad de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, es necesario revisar la normativa ecuatoriana que expedido la (EC Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, art.2) mediante Resolución No. 182-2015-F que explica sobre las “Normas para la administración integral de riesgos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales” que establece disposiciones para identificar, medir, priorizar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgo.

Hasta este momento, se ha expuesto los fundamentos teóricos para esta investigación; del cual se pudo argumentar epistemológicamente la necesidad de diseñar un modelo de gestión para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y

crédito del segmento 1 que permita identificar los riesgos implícitos en cada una de las etapas de cobranzas y de esta manera proponer controles. En el siguiente capítulo se presenta un análisis macro del Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano, se enfatiza en el sector financiero popular y solidario, grupo al que pertenecen las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y se toma como referencia replicable la experiencia de la Cooperativa Alianza del Valle, Ltda., se muestra un análisis del comportamiento de la misma.

## **Capítulo tres Marco Empírico**

### **1. Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano**

A continuación, siendo las Cooperativas de Ahorro y Crédito parte del Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano es imprescindible ubicarlas y explicar el entorno en el que se desenvuelve.

En tal sentido, dicho sistema es concebido como la integración de instituciones que tiene como objetivo regularizar el ahorro de las personas. Esta normalización de recursos colabora en el desarrollo de las funciones económicas de producir y consumir, permitiendo que los recursos provengan desde los individuos que tienen flujos de fondos netos excedentes hacia aquellas personas que requieren estos recursos (EC Superintendencia de Bancos 2017).

De lo anteriormente expuesto, se deriva la principal función de las instituciones financieras crediticias, es decir, captan depósitos del público, por un lado, y, por otro, deciden cederlos en calidad de préstamo a los que demandan o requieren liquidez para actividades de producción o consumo; de tal actividad los intermediarios financieros reciben ingresos por la vía de interés por los créditos otorgados.

#### **1.1. Composición del Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano**

De acuerdo a lo que precisa la normativa vigente en el país, la estructura integrada de Sistema Financiero Nacional (EC Asamblea Nacional 2014, art.160-4) (ver figura 6) se encuentra compuesto por:

- *Sector financiero público:*
  - a. Bancos, y
  - b. Corporaciones.
- *Sector financiero privado:*
  - a. Bancos múltiples<sup>9</sup> y bancos especializados<sup>10</sup>:
  - De servicios financieros:
    - a. Almacenes generales de depósito
    - b. Casas de cambio y
    - c. Corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas.
  - De servicios auxiliares del sistema financiero
    - a. Software bancario

---

<sup>9</sup>Entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en dos o más segmentos de crédito

<sup>10</sup>Entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en un segmento de crédito y que en los demás segmentos sus operaciones no superen los umbrales determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

- b. Transaccionales de transporte de especies monetarias y de valores
- c. Servicios de pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos.
- *El sector financiero popular y solidario:*
  - a. Cooperativas de ahorro y crédito
  - b. Cajas centrales
  - c. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro
  - d. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

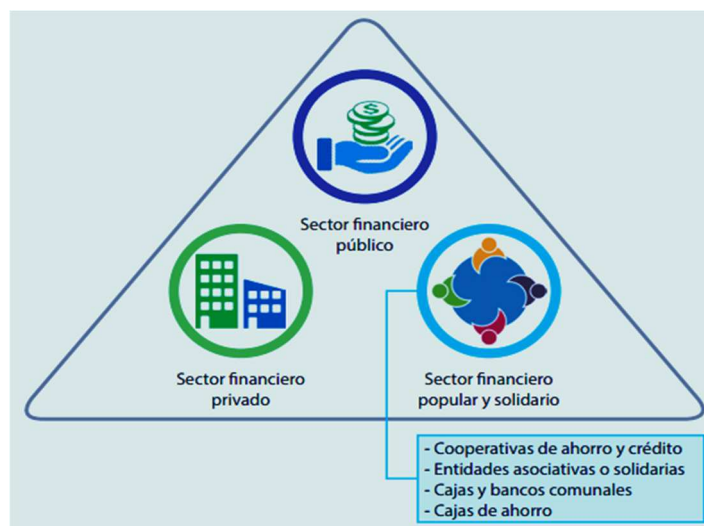


Figura 5. Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano. Elaboración del Banco Central del Ecuador

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra conformado por 625 entidades financieras, de las cuales 30 son bancos, 584 cooperativas de ahorro y crédito (incluida la caja central FINANCOOP), 4 mutualistas, 2 tarjetas de crédito y 5 banca pública (EC Banco Central 2019, párr. 8); y se encuentran sujetas a la regulación que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Comportamiento económico del Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano en materia crediticia

A continuación, se describe en términos económicos y porcentuales algunas revisiones hechas a informes económicos que se encuentran disponibles en documentos oficiales del Banco Central del Ecuador, específicamente, en lo que concierne a las tasas activas de interés vigentes comparativas a octubre 2019 y diciembre 2018, a los fines de evaluar su comportamiento recientemente. Así mismo, se estará examinando el volumen

de créditos en el Sistema Financiero Nacional para diciembre de 2015, 2016, 2017 y 2018 con el objetivo de observar su tendencia y distribución en todo el Sistema Financiero Nacional del Ecuador.

Previo a realizar un análisis del volumen de créditos en el Sistema Financiero Nacional en la tabla 1 puede evidenciarse las tasas de interés activas efectivas vigentes para el sector financiero privado, público, y, popular y solidario; revelando específicamente las tasas máximas y referenciales por cada segmento de crédito ofrecido en el mercado financiero.

**Tabla 1. Tasas activas de interés crédito comparativa diciembre 2018 y octubre 2019**

Segmento de crédito	Tasa activa máxima			Tasa activa efectiva referencial		
	dic-18	oct-19	Variac.	dic-18	oct-19	Variac.
Productivo corporativo	9,33	9,33	0	8,81	8,97	0,16
Productivo empresarial	10,21	10,21	0	9,85	9,99	0,14
Productivo PYMES	11,83	11,83	0	11,23	11,36	0,13
Comercial ordinario	11,83	11,83	0	8,07	8,98	0,91
Comercial prioritario corporativo	9,33	9,33	0	8,69	8,79	0,1
Comercial prioritario empresarial	10,21	10,21	0	9,8	9,89	0,09
Comercial prioritario PYMES	11,83	11,83	0	10,81	11,1	0,29
Consumo ordinario	17,3	17,3	0	16,63	16,26	-0,37
Consumo prioritario	17,3	17,3	0	16,62	16,77	0,15
Educativo	9,5	9,5	0	9,48	9,42	-0,06
Inmobiliario	4,99	4,99	0	4,82	4,78	-0,04
Vivienda de interés publico	11,33	11,33	0	10,02	10,21	0,19
Microcrédito minorista	28,5	28,5	0	26,52	24,65	-1,87
Microcrédito Acum. Simple	25,5	25,5	0	23,53	23,3	-0,23
Microcrédito Acum. Ampliada	23,5	23,5	0	20,24	19,97	-0,27
Inversión pública	9,33	9,33	0	8,58	8,05	-0,53

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: propia

En la tabla 1, se observa que comparando las tasas activas máxima entre un periodo y otro, las mismas no presentan variación alguna, ya que son las mismas aprobadas desde agosto de 2015; en cambio, contrastando las tasas activas referenciales se puede concluir que existe un incentivo al disminuir algunas de ellas para endeudarse, específicamente a los fines de incrementar el consumo, erogaciones de carácter educativas; inmobiliarias; microcréditos e inversión pública. Por otro lado, se evidencia que los créditos destinados al sector productivo y comercial se han incrementado entre un por ciento (1%) y tres por ciento (3%), a excepción del comercial ordinario que llega al once por ciento (11%).

En este orden de ideas, también se evaluó el volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero nacional (ver gráfico 1), el dato más reciente al cierre de diciembre 2018 muestra la cantidad de 3.011,20 millones de dólares con un incremento

anual con respecto a diciembre 2017 del 4%; así mismo, registró 760.472 operaciones concedidas por todo el segmento de crédito.

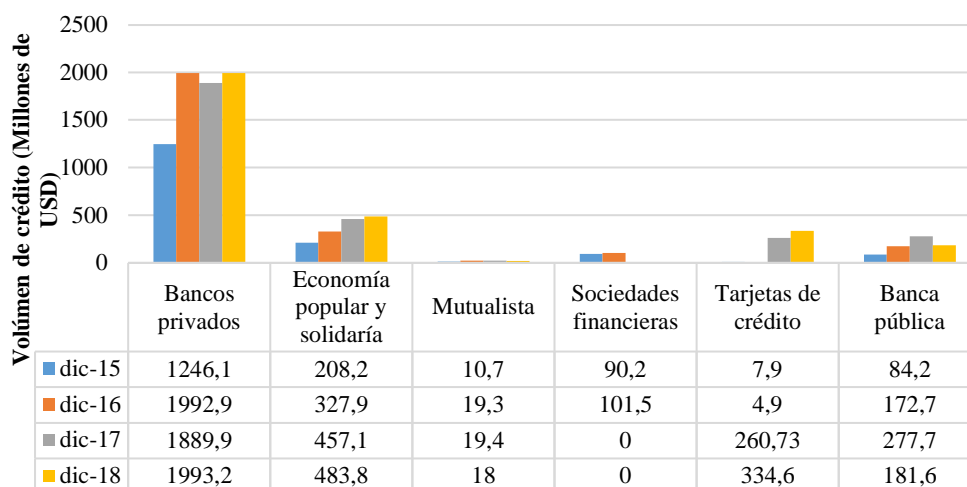


Gráfico1. Volumen de Créditos en el Sistema Financiero Nacional en USD millones para diciembre de 2015, 2016, 2017 y 2018

Elaboración propia

En este contexto, la banca privada, mantiene su liderazgo con 1.993,20 millones de dólares que representa el 66%, seguido del sector financiero popular y solidario con 483,80 millones de dólares que equivale al 16% con relación a todo el sistema financiero nacional, es de hacer notar que este sector en los últimos años ha experimentado un comportamiento de crecimiento continuo. Este efecto de liderazgo de la banca, se presentó debido a que los mismos aplicaron estrategias para colocar los créditos realizando promociones de líneas de deuda sostenibles, llamadas telefónicas a través de *call center*, oferta y colocación de tarjetas de crédito, planes de marketing, entre otras.

Cabe señalar que, hasta septiembre de 2017 estuvo vigente y en funcionamiento las sociedades financieras, razón por la cual no se encuentra disponibles datos a la fecha; ya que por instrucciones de la Junta Política y Regulación Monetaria y Financiera de fecha 09 de marzo del mismo año, dispuso nuevos parámetros para decidir sobre la vida de las instituciones reguladas, incluyendo las sociedades financieras que debieron fusionarse o convertirse en banco, de lo contrario se liquidaron.

## 1.2. Sector Financiero Popular y Solidario

Toda vez que se ha estado examinando el entorno del cual se desprende las cooperativas desde el punto de vista macro, es decir, del Sistema Financiero Nacional

Ecuatoriano, específicamente del segmento financiero popular y solidario; ahora es preciso explicar el sector financiero popular y solidario en el que se encuentran incluidas las figuras cooperativas y otras de similar naturaleza.

En función de lo expuesto, desde la óptica normativa a partir de septiembre de 2014 se implementó el Código Orgánico Monetario y Financiero, como basamento legal que tiene por objeto normar los sistemas monetarios – financieros y lo relacionado a sistemas de valores y seguros del Ecuador. Además, en el artículo 163 del mismo documento determina que “el sector financiero popular y solidario está compuesto por: cooperativas de ahorro y crédito; cajas centrales; entidades asociativas o solidarias, caja y bancos comunales, cajas de ahorro; y, servicios auxiliares del sistema financiero. También, pertenecen a este sector, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda” (EC Asamblea Nacional 2014, art.163) y faculta a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la función de control y supervisión de las entidades que conforman este sector y que se regirá a las disposiciones del mencionado Código y la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. A continuación, se explica cómo se encuentra distribuido el sector financiero popular y solidario.

### **1.2.1. Composición del Sector Financiero Popular y Solidario**

Previo a explicar en forma cuantitativa la distribución del sector financiero popular y solidario, es importante conocer cómo está compuesto y cuál es su naturaleza y objetivo:

a. Cooperativas de ahorro y crédito: son “organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con el objeto de realizar intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a la regulaciones que emite la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera” (EC Asamblea Nacional 2014, art.445).

b. Cajas centrales: “son entidades que integran el sector financiero popular y solidario, que se constituyen con, por lo menos, veinte cooperativas de ahorro y crédito o mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda” (EC Asamblea Nacional 2014, art.468).

c. Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro: son “organizaciones que podrán optar por la personalidad jurídica que se forman

por voluntad de sus socios dentro del límite y en la forma de terminada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, auto control social y rendición de cuentas y tendrán la obligación de remitir la información que les sea solicitada por la Superintendencia” (EC Asamblea Nacional 2014, art.458).

d. De servicios auxiliares del sistema financiero: las entidades tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

Una vez descompuesto el Sector Financiero Popular y Solidario dependiendo de su naturaleza, la Junta de Política Regulación Monetaria y Financiera estableció la segmentación de las entidades del mencionado sector de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos, tal como se distribuye en la tabla 2.

**Tabla 2. Segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario**

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80.000.000,00
2	Mayor a 20.000.000,00 hasta 80.000.000,00
3	Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000,00
4	Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00
5	Hasta 1.000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Junta de Política Regulación Monetaria y Financiera  
Elaboración: propia

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria reporta que en Ecuador existen 3294 cooperativas, de las cuales, 584 son financieras, y están distribuidos en cinco (5) segmentos con base al total de activos, tal como se muestra en la tabla 3:

**Tabla 3. Distribución de las COAC por segmento y total activos**

Segmento	Número de entidades	Total activos (\$)	Participación activos (%)
Segmento 1	32	10.592.662.213,05	76,63%
Segmento 2	40	1.806.243.150,92	13,07%
Segmento 3	88	913.780.056,67	6,61%
Segmento 4	174	423.227.349,18	3,06%
Segmento 5	260	86.595.721,12	0,63%
Total:	584	13.822.508.490,94	

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

Se determina que las cooperativas que se ubican en el segmento 1 constituyen el grupo de mayores activos con 10.592,66 millones de dólares que representa el 77% del total de activos del sector financiero popular y solidario, de allí la importancia de



mejorar sus niveles de morosidad a través de un modelo de gestión que permita la recuperación de su cartera de manera oportuna y eficaz.

### 1.2.2. Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 en Ecuador

Como se mencionó anteriormente, el segmento 1 está conformado por 32 cooperativas de ahorro y crédito, las cuales se observan como las más grandes y solidas en el país, esto según cifras actualizadas al mes de agosto de 2019 por la SEPS, conforme a sus activos, pasivos, patrimonio, saldo de captaciones y colocaciones. El nombre de estas entidades se detalla a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Cooperativas de Ahorro y Crédito que integran el segmento 1.**

No.	Cooperativa de Ahorro y crédito	Provincia
1	Erco, Ltda.	Azuay
2	Juventud Ecuatoriana Progresista, Ltda.	Azuay
3	Jardín Azuayo, Ltda.	Azuay
4	San José, Ltda.	Bolívar
5	De la Pequeña Empresa Biblián, Ltda.	Cañar
6	Pablo Muñoz Vega, Ltda.	Carchi
7	Tulcán, Ltda.	Carchi
8	De la Pequeña Empresa de Cotopaxi, Ltda.	Cotopaxi
9	Riobamba, Ltda.	Chimborazo
10	Fernando Daquilema, Ltda.	Chimborazo
11	Once de Junio, Ltda.	El oro
12	Santa Rosa, Ltda.	El oro
13	Atuntaqui, Ltda.	Imbabura
14	Pilahuín Tío, Ltda.	Imbabura
15	Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega, Ltda.	Loja
16	15 de Abril, Ltda.	Manabí
17	De la Pequeña Empresa de Pastaza, Ltda.	Pastaza
18	23 de Julio, Ltda.	Pichincha
19	Andalucía, Ltda.	Pichincha
20	Cooprogreso, Ltda.	Pichincha
21	Alianza del Valle, Ltda.	Pichincha
22	29 de Octubre, Ltda.	Pichincha
23	Policía Nacional, Ltda.	Pichincha
24	De los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura, Ltda.	Pichincha
25	Oscus, Ltda.	Tungurahua
26	San Francisco, Ltda.	Tungurahua
27	El sagrario, Ltda.	Tungurahua
28	Cámara de Comercio de Ambato, Ltda.	Tungurahua
29	Mushuc Runa, Ltda.	Tungurahua
30	Ambato, Ltda.	Tungurahua
31	KullkiWasi, Ltda.	Tungurahua
32	Chibuleo, Ltda.	Tungurahua

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración propia

Luego de conocer el nombre de las entidades que conforman el segmento 1, es necesario realizar un análisis sobre el desempeño económico de estas cooperativas, los resultados se presentan en lo sucesivo.

### 1.2.3. Desempeño económico de las COAC del segmento 1

- **Evolución y estructura del activo:**

La actividad de intermediación financiera de las COAC del segmento 1, tuvo un crecimiento moderado alto a diciembre de 2018 con respecto a diciembre 2017, es decir, los activos crecieron en 23,55% en relación al 16.01% promedio de crecimiento del sector financiero popular y solidario; esta expansión, se debió principalmente por el incremento de la cartera de crédito que registro un saldo de USD 6.822,01 millones con un progreso a un ritmo moderado, mostrando una participación del 71,91% con relación al total de activos del segmento, tal como se plasma en la siguiente tabla:

**Tabla 5. Estructura de Activos de las COAC segmento 1 (en millones de dólares)**

Cuenta	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18		Tasa de crecimiento
	Saldo	Saldo	Saldo	Saldo	Saldo	%	2018-2017
Fondos Disponibles	607.335,89	605.949,48	1.032.467,27	1.053.191,04	1.010.432,56	10,65%	-4,23%
Inversiones	547.531,50	520.716,54	940.399,43	1.203.943,98	1.078.962,80	11,37%	-11,58%
Cartera de Créditos	3.778.020,90	4.046.629,21	4.097.474,67	4.997.998,08	6.822.013,53	71,91%	26,74%
Cuentas por cobrar	53.340,01	65.701,53	76.203,25	93.520,66	128.769,92	1,36%	27,37%
Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la Institución	12.674,83	12.654,65	13.543,00	16.833,29	19.528,63	0,21%	13,80%
Propiedades y Equipos	117.706,56	130.640,09	168.616,65	173.176,70	221.655,07	2,34%	21,87%
Otros Activos	52.423,30	59.589,32	97.797,65	140.108,86	205.697,71	2,17%	31,89%
<b>Total</b>	<b>5.169.032,99</b>	<b>5.441.880,82</b>	<b>6.426.501,92</b>	<b>7.678.772,61</b>	<b>9.487.060,21</b>	<b>100%</b>	<b>5,85%</b>
<b>% Variación con el año anterior</b>		<b>5,28%</b>	<b>18,09%</b>	<b>19,49%</b>	<b>23,55%</b>		

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: propia

De acuerdo con la tabla 6, al analizar la distribución del activo del segmento 1, al 31 de diciembre de 2018, se evidencia que las cooperativas más fuertes respecto a sus activos son: Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP) con 20,24%; Jardín Azuayo con 9,04%; Policía Nacional con 8,15%; y Cooprogreso con 5,30%. Asimismo, las cooperativas con mayores crecimientos para el 2018 con respecto al año anterior fueron: 23 de junio con 22,81% y Alianza del Valle con 21,19%, lo que refuerza por qué se ha seleccionado ésta última como objeto de estudio referencial en la presente investigación; por otro lado, la

cooperativa que menos creció con un 6,11% corresponde a la Cámara de Comercio de Ambato.

**Tabla 6. Evaluación del activo en las COAC del segmento 1 (en millones de dólares)**

Entidad	2014	2015	2016	2017	2018	Variación 2018-2017
JEP	828.927,00	923.964,78	1.187.758,36	1.543.382,50	1.919.745,06	20,24%
Jardín Azuayo	459.872,45	534.874,65	639.156,94	765.797,20	857.441,90	9,04%
29 de octubre	382.618,95	339.752,45	354.485,21	427.334,48	492.720,65	5,19%
COOPROGRESO	313.226,76	330.643,01	364.240,40	427.848,65	502.877,26	5,30%
MEGO (*)	236.493,19	232.071,83	247.177,99	-	-	0,00%
Riobamba	239.197,80	239.659,70	264.582,46	287.231,97	306.472,02	3,23%
OSCUS	260.660,07	266.570,67	286.800,11	329.884,22	373.253,87	3,93%
San Francisco	250.963,76	269.620,18	295.886,82	309.340,27	330.390,74	3,48%
CACPECO (*)	175.971,51	182.785,93	211.259,11	-	-	0,00%
Andalucía	149.168,58	156.266,46	191.198,13	225.629,70	256.108,82	2,70%
Mushuc Runa	157.782,40	162.248,47	175.740,01	193.714,31	225.533,63	2,38%
El Sagrario	119.434,68	129.067,45	144.183,23	161.381,85	186.860,23	1,97%
23 de julio	120.308,14	117.974,66	129.815,22	138.284,62	179.156,89	1,89%
Atuntaqui	127.323,13	131.130,36	152.237,84	172.569,69	185.549,18	1,96%
Alianza del Valle	157.792,96	173.292,97	201.602,64	244.238,16	309.910,57	3,27%
Cámara de Comercio de Ambato (CCCA)	114.104,78	117.176,36	129.837,64	143.416,26	152.754,24	1,61%
Santa Rosa	100.852,82	95.512,47	93.632,13	108.896,40	123.290,40	1,30%
Pablo Muñoz Vega	103.048,17	112.534,95	124.812,79	145.030,30	176.583,41	1,86%
De la Pequeña Empresa Biblián	106.512,37	121.945,15	150.449,79	188.962,09	229.677,19	2,42%
De los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura (CACSPMEC)	-	105.975,71	118.232,61	128.933,49	151.045,40	1,59%
Policía Nacional	-	406.110,18	531.928,83	689.614,43	773.424,59	8,15%
Pilahuín Tío	-	90.403,51	92.384,16	108.517,17	128.934,37	1,36%
Tulcán	90.894,04	100.125,97	124.384,79	160.412,37	198.596,99	2,09%
De la Pequeña Empresa de Pastaza	76.042,77	-	93.285,16	111.773,52	138.709,11	1,46%
San José	93.584,73	102.172,94	121.429,56	137.274,16	152.522,61	1,61%
15 de abril (**)	-	-	-	-	83.116,66	0,88%
Ambato (**)	-	-	-	-	110.578,24	1,17%
Chibuleo (**)	-	-	-	-	134.180,49	1,41%
Construcción, Comercio y Producción(**)	-	-	-	-	73.965,21	0,78%
De la Pequeña Empresa de Cotopaxi (**)	-	-	-	258.297,49	304.148,81	3,21%
Fernando Daquilema (**)	-	-	-	-	138.522,91	1,46%
Vicentina Manuel Estaban Godoy Ortega (**)	-	-	-	271.007,31	290.988,77	3,07%
<b>Total:</b>	<b>4.664.781,06</b>	<b>5.441.880,81</b>	<b>6.426.501,93</b>	<b>7.678.772,61</b>	<b>9.487.060,21</b>	<b>100%</b>
<b>% Variación con el año anterior</b>		<b>14,28%</b>	<b>18,09%</b>	<b>19,49%</b>	<b>23,55%</b>	

Nota: (\*) Dejaron de aparecer en el segmento 1

(\*\*) De reciente clasificación en el segmento 1

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: propia

De esta forma se ratifica que el sector financiero popular y solidario se ha mantenido en crecimiento para el periodo en estudio, incluso en los años 2015 y 2016 cuando se acentuó la recesión económica, el crecimiento del desempleo, la apreciación del dólar, la pérdida de competitividad frente a otros países de la región, entre otros aspectos.

En el gráfico 2, se puede corroborar porcentual y visualmente la estructura de activos para la Cooperativas de Ahorro y Créditos que componen el segmento 1.

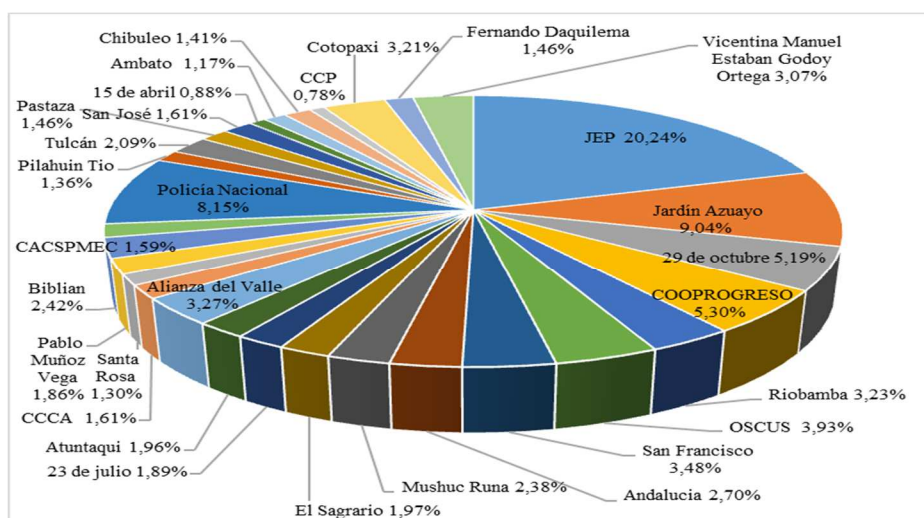


Gráfico 2. Estructura de Activos de las COAC segmento 1 a diciembre 2018 en porcentajes, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

- **Evolución y estructura del pasivo:**

El pasivo de las COAC del segmento 1 (ver tabla 7), experimentaron un crecimiento del 23,55% a diciembre de 2018, la variación del crecimiento observado en el total del pasivo se debe principalmente al aporte de las obligaciones con el público, puesto que representa el 92,50% de todo el pasivo. Así mismo, cabe destacar que con respecto al año 2017, esta partida se incrementó en 21%; las clasificadas cuentas por pagar con un alza del 44%, y del mismo modo, las obligaciones inmediatas en un 43%.

Tabla 7. Estructura del pasivo de las COAC del segmento 1 (en millones de dólares)

Cuenta	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18		Tasa de crecimiento 2018-2017
	Saldo	Saldo	Saldo	Saldo	Saldo	variación	
Obligaciones con el público	4.080.979,12	4.206.130,63	5.107.765,43	6.183.848,07	7.504.804,35	92,50%	21%
Operaciones interbancarias	-	-	-	-	-	0,00%	0%
Obligaciones inmediatas	296,71	337,75	614,78	915,44	1.308,39	0,02%	43%
Aceptaciones en circulación	-	-	-	-	-	0,00%	0%
Cuentas por pagar	126.837,69	131.045,52	148.738,57	184.184,73	265.853,44	3,28%	44%
Obligaciones financieras	235.783,27	249.801,96	176.841,58	171.132,44	303.853,49	3,75%	78%
Valores en circulación	-	-	-	-	81,01	0,00%	100%
Otros pasivos	8.539,46	26.316,36	29.516,10	26.810,77	37.560,52	0,46%	40%
<b>Total:</b>	<b>4.452.436,25</b>	<b>4.613.632,22</b>	<b>5.463.476,46</b>	<b>6.566.891,46</b>	<b>8.113.461,20</b>	<b>100%</b>	
% Variación con el año anterior		<b>3,62%</b>	<b>18,42%</b>	<b>20,20%</b>	<b>23,55%</b>		

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

Al distribuir el pasivo (ver gráfico3), puede observarse el comportamiento por cada una de las Cooperativas de Ahorro y Créditos que forman parte del segmento 1.

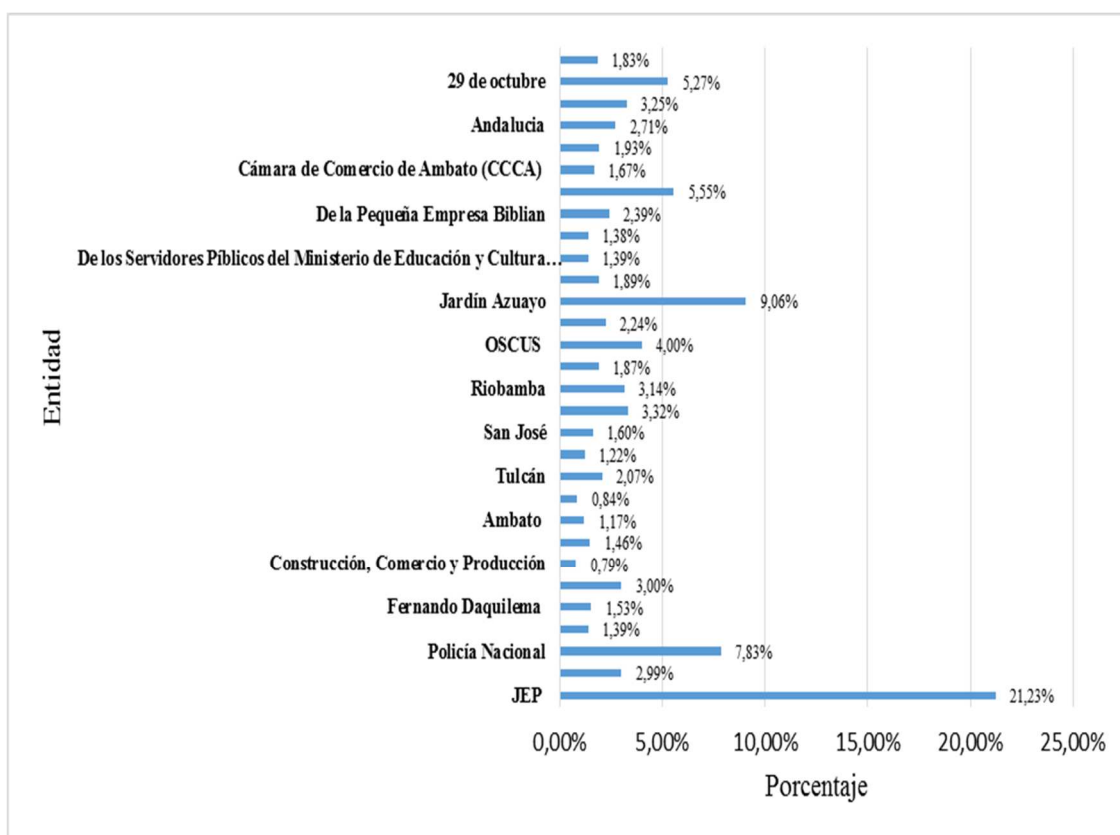


Gráfico 3. Estructura del pasivo de las COAC del segmento 1 porcentualmente, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

En tal sentido, en la tabla 8 se presenta la información procesada sobre la estructura del pasivo del sector financiero popular y solidario, específicamente del segmento 1, donde se evidencia aquellas cooperativas con mayores pasivos a diciembre 2018 como son: Juventud Ecuatoriana Progresista (21,23%); Jardín Azuayo (9,06%); Policía Nacional (7,83%); Cooprogreso (5,55%); y 29 de octubre (5,27%); mientras que Alianza del Valle presenta un nivel de endeudamiento del 3,25% del total del pasivo.

Tabla 8. Evolución del pasivo por COAC del segmento 1 (en millones de dólares)

Entidad	2014	2015	2016	2017	2018		Variación 2018-2017
JEP	734.152,98	812.518,58	1.057.048,70	1.390.735,20	1.722.861,43	21,23%	23,88%
Jardín Azuayo	402.702,34	462.909,95	552.710,82	663.026,15	735.280,96	9,06%	10,90%
29 de octubre	340.640,44	296.940,65	305.817,23	370.968,47	427.705,97	5,27%	15,29%
COOPROGRESO	281.844,32	295.688,98	324.624,30	382.488,18	450.341,85	5,55%	17,74%
MEGO (*)	204.570,74	197.889,14	208.840,21	-	-	0,00%	0,00%
Riobamba	204.818,12	201.670,44	220.697,24	239.812,49	254.506,56	3,14%	6,13%
OSCUS	229.001,21	231.999,13	249.940,86	287.797,10	324.241,62	4,00%	12,66%
San Francisco	213.837,16	225.424,77	247.317,42	254.984,56	269.195,07	3,32%	5,57%
CACPECO (*)	142.515,78	145.002,91	168.096,63	-	-	0,00%	0,00%
Andalucía	126.278,17	130.085,36	162.823,78	193.993,71	219.952,34	2,71%	13,38%
Mushuc Runa	132.702,75	131.974,05	142.982,62	156.059,89	181.892,66	2,24%	16,55%
El Sagrario	98.233,41	104.910,37	117.915,93	130.612,71	153.152,67	1,89%	17,26%
23 de Julio	97.490,05	93.284,69	103.996,50	110.149,84	148.097,96	1,83%	34,45%
Atuntaqui	109.134,38	110.462,57	128.322,01	145.885,90	156.263,69	1,93%	7,11%
Alianza del Valle	137.130,36	148.758,70	171.772,93	208.487,45	263.637,00	3,25%	26,45%
Cámara de Comercio de Ambato (CCCA)	100.696,76	102.590,95	113.776,90	126.705,00	135.318,94	1,67%	6,80%
Santa Rosa	82.169,97	75.526,26	72.734,51	86.851,73	98.752,87	1,22%	13,70%
Pablo Muñoz Vega	87.161,50	94.169,98	104.427,42	122.890,08	152.076,80	1,87%	23,75%
De la Pequeña Empresa Biblián	90.113,57	101.644,98	125.741,88	160.121,77	194.271,33	2,39%	21,33%
De los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura (CACSPMEC)	-	80.126,09	88.930,13	95.254,16	112.957,75	1,39%	18,59%
Policía Nacional	-	315.950,70	429.381,88	566.444,74	635.128,30	7,83%	12,13%
Pilahuín Tío	-	80.508,37	81.969,33	94.762,47	112.653,38	1,39%	18,88%
Tulcán	76.185,66	83.739,57	103.356,40	135.850,95	167.976,38	2,07%	23,65%
De la Pequeña Empresa de Pastaza	63.493,59	-	74.586,17	89.569,02	112.268,75	1,38%	25,34%
San José	82.913,70	89.855,03	105.664,66	118.048,53	129.455,83	1,60%	9,66%
15 de abril (**)	-	-	-	-	68.310,17	0,84%	100,00%
Ambato (**)	-	-	-	-	95.077,09	1,17%	100,00%
Chibuleo (**)	-	-	-	-	118.609,03	1,46%	100,00%
Construcción, Comercio y Producción(**)	-	-	-	-	63.781,21	0,79%	100,00%
De la Pequeña Empresa de Cotopaxi (**)	-	-	-	207.139,00	243.208,84	3,00%	17,41%
Fernando Daquilema (**)	-	-	-	-	123.768,63	1,53%	100,00%
Vicentina Manuel Estaban Godoy Ortega (**)	-	-	-	228.252,37	242.716,13	2,99%	6,34%
<b>Total:</b>	<b>4.037.786,96</b>	<b>4.613.632,22</b>	<b>5.463.476,46</b>	<b>6.566.891,46</b>	<b>8.113.461,20</b>	<b>100%</b>	
<b>% Variación con el año anterior</b>		<b>12,48%</b>	<b>18,42%</b>	<b>20,20%</b>	<b>23,55%</b>		

Nota: (\*) Dejaron de aparecer en el segmento 1

(\*\*) De reciente clasificación en el segmento 1

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración propia

### • Principales indicadores financieros de las cooperativas del segmento 1

En este apartado, se analizan los resultados de los principales indicadores financieros de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, tales como morosidad, liquidez, rentabilidad y rendimiento de la cartera de crédito.

#### ○ Morosidad

La calidad de la cartera de crédito, se puede monitorear con base al nivel de morosidad que presenta, es así que, este indicador supervisado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se calcula con relación a la sumatoria de la cartera que no devenga interés con respecto a la cartera neta.

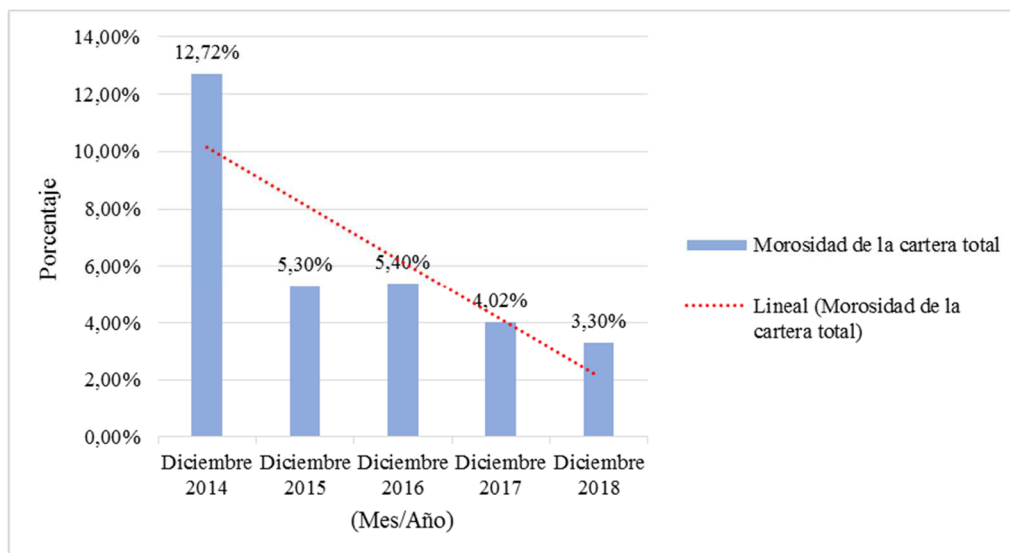


Gráfico 4. Morosidad total de la cartera de crédito de las COAC del Segmento 1 en porcentajes, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

En el gráfico 4, se puede distinguir que la morosidad de la cartera de crédito presenta un comportamiento con variaciones anuales con tendencia a la baja, es decir, con un decrecimiento desde el año 2014, significativamente marcado con respecto al año 2015 (de 12,72% a 5,30%); posteriormente, sigue disminuyendo levemente hasta llegar a cerrar en diciembre 2018 con una morosidad de la cartera de crédito con un 3,30%, lo que indica una relativa estabilidad en lo referente a la morosidad del sector financiero popular y solidario del segmento 1; sin embargo, la meta siempre es con tendencia a cero (0%) de allí la necesidad de minimizar riesgos e incertidumbres con el diseño de un modelo de gestión que permita controlar la recuperación de la cartera.

Además, se puede apreciar en el gráfico 9 la morosidad total por tipo de crédito a diciembre 2018, el cual se encuentra mayormente concentrado en los microcréditos (5,03%); y en menos proporción el comercial prioritario (3,29%); el consumo prioritario (2,78%); el inmobiliario (1,40%); el productivo (1,37%); el consumo ordinario (1,14%); y finalmente, los educativos y vivienda (0%).

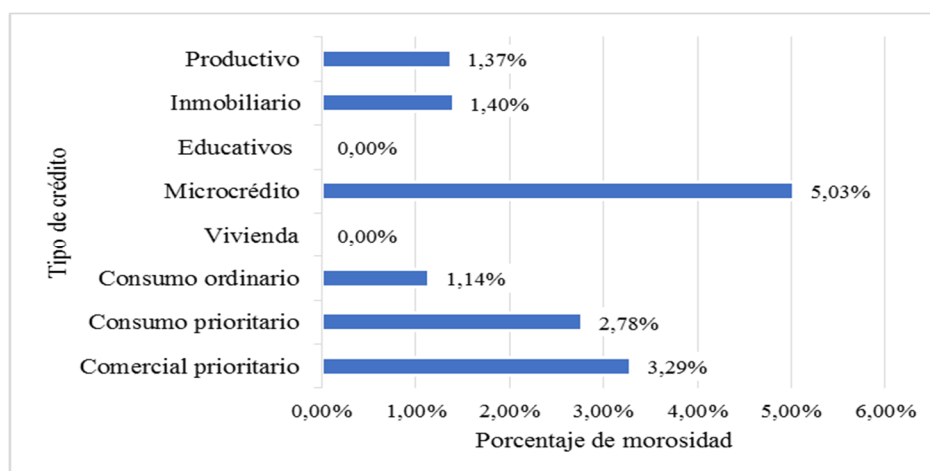


Gráfico 5. Morosidad total por tipo de crédito de las COAC del segmento 1, porcentualmente a diciembre de 2018, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

Es importante resaltar, que estos créditos con mayor porcentaje de morosidad, no han sido pagados a la fecha de vencimiento debido a la afectación económica del país que inició en el año 2015, tal hecho trascendió a los microempresarios con el cierre de negocios y, por ende, se incrementó el desempleo dejando de generar ingresos para los hogares, situación que afectó al sistema financiero por la disminución en el poder adquisitivo.

En este orden de ideas, tomando como base el promedio de morosidad de 3,30% para diciembre de 2018, se analiza el comportamiento de las 30 entidades que conforman el segmento 1 para ese momento, de lo cual se pudo determinar dentro del grupo, que justo el 50% muestra morosidad por encima del promedio; siendo las más afectadas para este periodo las siguientes cooperativas: Construcción, Comercio y Producción (13,20%); 15 de abril (8,50%); Santa Rosa (6,95%); Pilahuín Tío (6,89%) y Cámara de Comercio de Ambato (6,68%).

Así mismo, estableciendo comparaciones (ver gráfico 10) con la variación porcentual de las COAC que existían en el año 2014 con respecto a las que se mantienen en el año 2018 del segmento 1 (20 en total), se puede indicar lo siguiente: la cooperativa con mayor incremento en los niveles de morosidad en el periodo en estudio corresponde a la denominada Cámara de Comercio de Ambato, la cual se ubica por encima en un 174%, es decir, de 2,46% en el 2014, cerró en diciembre de 2018 con 6,68%, colocando en riesgo su rentabilidad y liquidez; mientras que las cooperativas Santa Rosa (17%); San Francisco (11%); Alianza del Valle (10%); y JEP (9%) presentaron incrementos no tan significativos que igual deben revisarse a detalle. El



resto de entidades mostraron decrecimiento en los niveles de morosidad en la recuperación de la cartera.

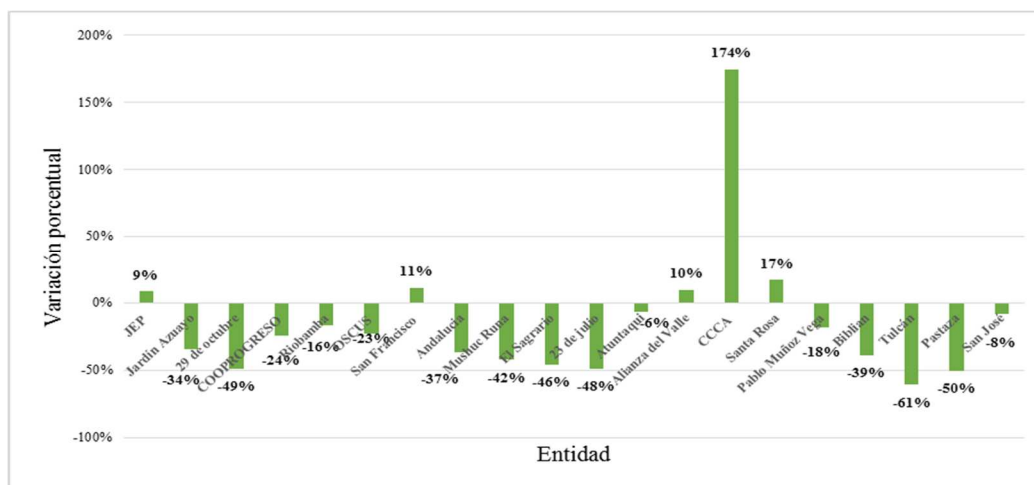


Gráfico 6. Variación porcentual de las COAC del segmento 1 (2018 Vs. 2014), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: propia

#### ○ **Liquidez**

El indicador de liquidez en las cooperativas del segmento 1, se evalúa por la capacidad de atender obligaciones de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo; matemáticamente, consiste en sumar los fondos disponibles, y dividirlos entre el total depósitos a corto plazo. Este índice ha experimentado una evolución fluctuante, es decir, incremento progresivo entre 2014 (21,33%) y 2016 (30,16%), y, decrecimiento al 2018 (21,34%); desde el punto de vista estadístico, ha tenido un comportamiento similar a una distribución normal, que puede evidenciarse en el gráfico 12. Finalmente, comparando 2018 con 2014, sólo hubo un incremento del 0,05%.

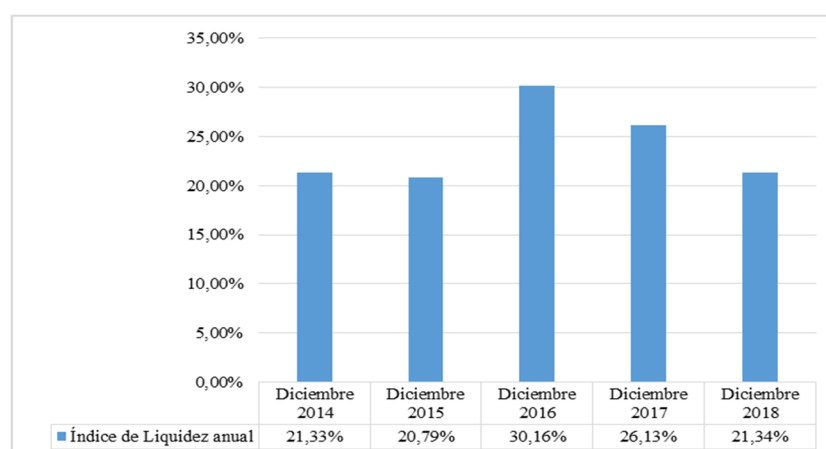


Gráfico 7. Índice de Liquidez de las COAC (porcentaje, años 2014-2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: propia

Así mismo, se analizó el promedio del índice de liquidez de las COAC que conforman el segmento 1, desde diciembre 2014 hasta diciembre 2018; encontrando un resultado de 23,95%; del cual se procedió a comparar con el comportamiento de las cooperativas de los últimos 3 años; evidenciándose en el gráfico 13, que la cooperativa que supera dicho promedio es San Francisco con 34,87%; y las más baja es Jardín Azuayo con 15,55%.

Nótese adicionalmente, que las cooperativas que muestran crecimiento progresivo en los últimos 3 periodos de análisis son: Oscus, Alianza del Valle y Tulcán; eso manifiesta que su liquidez puede seguir incrementando y fortaleciendo las obligaciones a sus clientes, socios y proveedores.

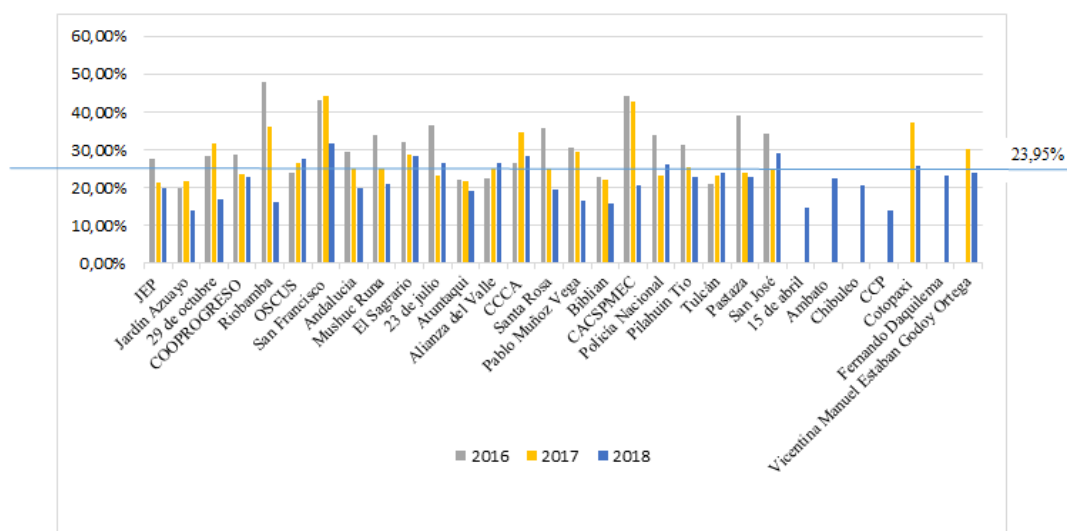


Gráfico 8. Índice de liquidez COAC del segmento 1 (porcentaje, años 2016-2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

#### ○ Solvencia

Este indicador evidencia la vulnerabilidad financiera, es decir, relaciona la cartera improductiva con respecto al patrimonio, mostrando la existencia o no de una solvencia saludable. En general, representa la capacidad del sistema financiero para hacer frente a las obligaciones contraídas en el corto y largo plazo sin que se vea afectado su patrimonio. La solvencia en las entidades del segmento 1 (ver gráfico 9) para los años terminados desde el 2014 al 2018; refleja según cifras oficiales, un comportamiento decreciente cerrando dicho periodo con 16,93%, lo que simboliza con respecto al 2014 un resultado negativo del 40,49%.

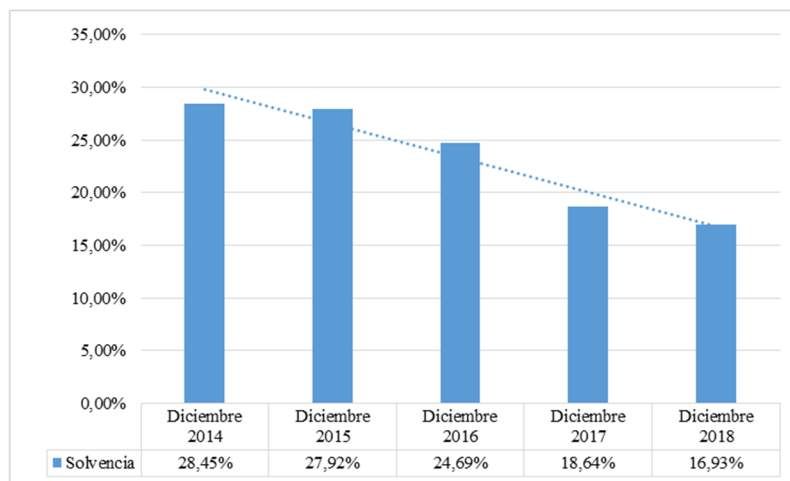


Gráfico 9. Índice de solvencia total de las COAC del segmento 1 (porcentaje, diciembre 2014 - 2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

El promedio del índice de solvencia que alcanzó las cooperativas del segmento 1 para el periodo 2014-2018 fue de 23,33%; y sólo para el año 2018 cerró en promedio con un 18,56%, confirmando el descenso de éste indicador financiero.

Del análisis efectuado al comportamiento de las entidades que conforman este grupo (ver gráfico 10), se determinó que las cooperativas que mostraron de manera significativa un efecto menos desfavorable en la disminución de su solvencia patrimonial por ubicarse por encima del promedio del periodo en estudio, se tiene: Pilahuín Tío (43,12%); Mushuc Runa (34,27%); y 29 de octubre (33,73%). De las entidades que se ubicaron por debajo del promedio se puede mencionar a: Policía Nacional (17,09%); JEP (18,97%) y De la Pequeña Empresa Biblián (19,46%). Además, las organizaciones que revelaron un incremento significativo con relación al año 2014, se señalan: Riobamba (204,24%); El Sagrario (58,76%); y San Francisco (22,10%).

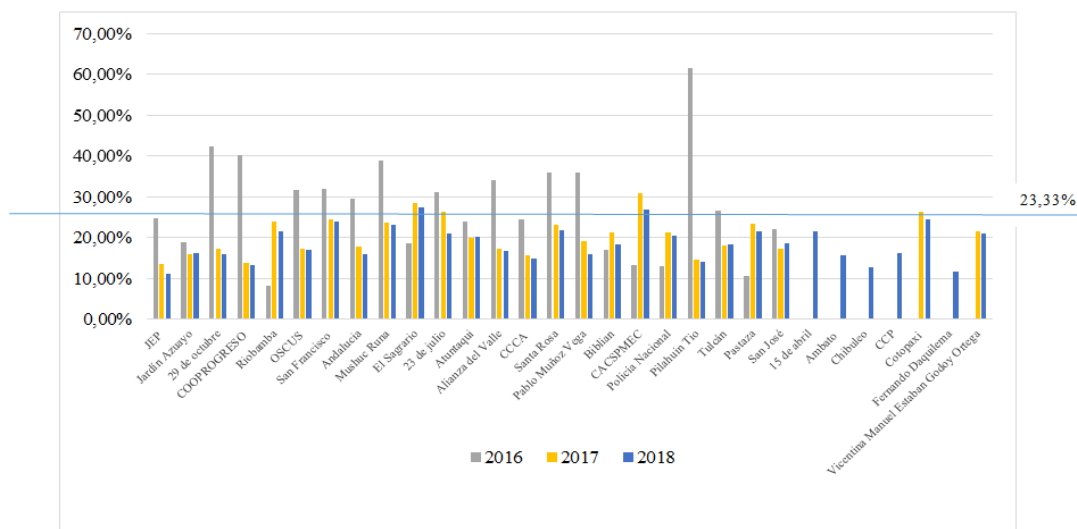


Gráfico 10. Índice de solvencia de las COAC del segmento 1 (porcentaje, diciembre 2016 - 2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

#### o Rentabilidad

Bajo este indicador se mide el beneficio que se consigue como resultado de efectuar inversiones. En tal sentido, se analizan las principales razones financieras de rentabilidad en las entidades que integran el segmento 1, tales como: el Rendimiento de activos, conocido como Return On Assets<sup>11</sup> (ROA). Adicionalmente, se utiliza el Rendimiento sobre recursos propios o el patrimonio, identificado como Return on Equity<sup>12</sup> (ROE); interpretando ambos indicadores, muestran que a mayor valor de cada relación refleja una posición de rentabilidad sólida en el sistema financiero cooperativo.

De este modo, a continuación, partiendo de los datos suministrados por la SEPS y cálculos propios para el periodo 2014-2018, se presenta el contexto de rentabilidad según los indicadores descritos, de los cuales se puede concluir que:

El rendimiento operativo sobre activos (ROA) para el segmento 1 (ver gráfico 12), a diciembre de 2018 alcanzó el 1,39%, registrando un crecimiento de 0,23 puntos porcentuales con relación al periodo 2017 que registró el 1,16%. Al respecto, las cooperativas que conformar este segmento, consiguieron un promedio del ROA desde 2014 a 2018 de 1,17% y en sólo 2018 de 1,30%; al estudiar el comportamiento de este grupo, se observa en el gráfico 16 que las entidades que encabezan los primeros lugares por encima de promedio son: Alianza del Valle (2,43%) y De la Pequeña Empresa de

<sup>11</sup>ROA= Utilidad neta/Activos totales.

<sup>12</sup>ROE= Utilidad neta/Capital contable.

Cotopaxi (2,41%); por otro lado, las que se mostraron con índices muy bajos al promedio se tiene a: Cámara de Comercio de Ambato (0,37%), y Pilahuín Tío (0,43%).

Al analizar la variación de este indicador en el periodo 2014 – 2018, se observa un notable crecimiento en las cooperativas: 29 de octubre (285,32%), y OSCUS (100,60%); mientras que JEP (-83,08%) y Atuntaqui (-34,63%) decrecieron más proporcionalmente que otras.

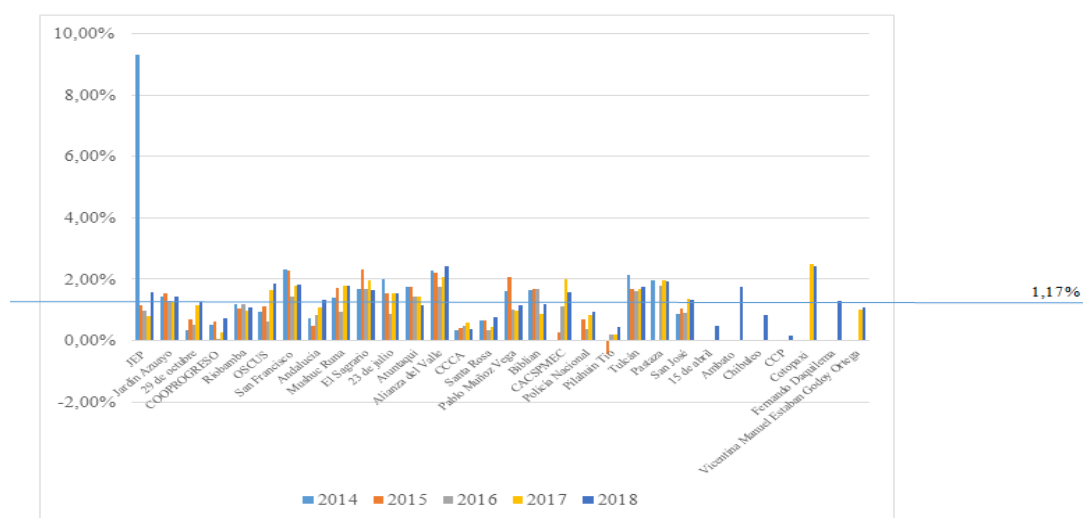


Gráfico 11. Rentabilidad sobre activos (ROA) de las COAC del segmento 1 (porcentaje, diciembre 2014-2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

Ahora bien, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de las cooperativas del segmento 1 (ver gráfico 12), a diciembre de 2018 registró el 10,62%, experimentando un crecimiento de 1,90 puntos porcentuales en comparación a diciembre de 2017 que alcanzó el 8,72%, lo que demuestra que el sector cooperativo posee una relativa estabilidad en lo referente a la rentabilidad. Las entidades del segmento 1, ganaron un promedio del ROE de 8,21% durante los años 2014-2018, mientras que en el 2018 el promedio fue de 9,44%. Analizando el comportamiento de estas entidades, se comprobó que las cooperativas con mayor índice por encima del promedio del periodo en estudio son: Alianza del Valle (17,72%), y San Francisco (13,27%); no obstante, hay entidades que se ubicaron muy por debajo del promedio como: Pilahuín Tío (0,73%) y Santa Rosa (2,95%)

Además, las cooperativas que lograron significativo crecimiento con relación al periodo 2014/2018 son: 29 de octubre (243,73%) y Andalucía (107,36%); entre tanto, las siguientes decrecieron significativamente: Atuntaqui (-44%); San Francisco (-41,52%); y De la Pequeña Empresa de Biblián (-29,99%).

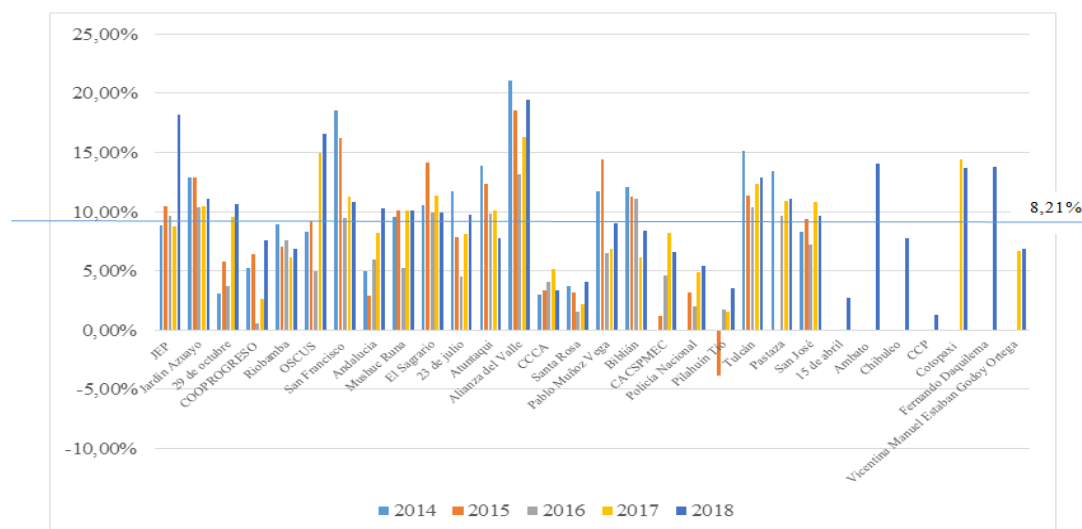


Gráfico 12. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de las COAC del segmento 1 (porcentaje, diciembre 2014-2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

- **Evolución de la cartera de crédito en las Cooperativas de Ahorros de Crédito del segmento 1**

La cartera bruta de crédito de las cooperativas del segmento 1 (ver tabla 9), se refiere al total de la cartera de crédito, sin deducir la provisión de créditos incobrables; matemáticamente, consiste en sumar los créditos por vencer, los que no devengan intereses y los vencidos.

Interpretando los datos obtenidos, a diciembre de 2018, alcanzó la suma de 7.167.970,50 (miles de dólares), obteniendo un crecimiento de 66,64% con respecto al año 2015<sup>13</sup>. El resultado de este incremento, se debe al aporte significativo que se presentó en los créditos productivos,<sup>14</sup> los de consumo ordinario<sup>15</sup> y los comerciales ordinarios<sup>16</sup> para el periodo 2015-2018. Así mismo, se observa que la mayor cantidad de créditos, son destinados para el consumo prioritario<sup>17</sup> y los microcréditos.<sup>18</sup>

<sup>13</sup>Cabe señalar que se excluye el año 2014 para efectos comparativos de los años siguientes; puesto que, el ente rector a partir del 13/02/2015 emitió la “norma para la segmentación las entidades del SFPS”

<sup>14</sup> Es aquel destinado al desarrollo de actividades productivas; así como, para atender requerimientos de financiamiento destinados a la adquisición de insumos, materiales, erogaciones por mano de obra, y otros pagos para funcionamiento de maquinarias y equipos; todo ello con el fin de mejorar las capacidades productivas.

<sup>15</sup>Es el otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil.

<sup>16</sup>Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100.000, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.

<sup>17</sup>Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas.

Tabla 9. Estructura de la cartera bruta de crédito periodo 2015-2018

Segmento de cartera	dic-15		dic-16		dic-17		dic-18	
	Saldo	%	Saldo	%	Saldo	%	Saldo	%
Comercial prioritario	113.476,26	2,64%	100.683,41	2,29%	100.913,68	1,91%	124.020,15	1,73%
Comercial ordinario	121,68	0,00%	615,02	0,01%	1.241,17	0,02%	1.876,28	0,03%
Consumo prioritario	2.322.797,35	54,00%	2.289.472,61	52,07%	2.745.803,84	51,85%	3.537.969,14	49,36%
Consumo ordinario	17.186,50	0,40%	122.016,69	2,78%	312.490,06	5,90%	493.082,23	6,88%
Microcrédito	1.564.466,15	36,37%	1.597.863,18	36,34%	1.758.058,45	33,20%	2.393.602,54	33,39%
Inmobiliario	283.251,98	6,59%	283.838,11	6,46%	372.368,48	7,03%	613.221,55	8,56%
Productivo	80,00	0,00%	2.316,69	0,05%	4.483,40	0,08%	3.905,93	0,05%
Vivienda interés público	-	0,00%	0,00	0,00%	-	0,00%	134,45	0,00%
Educativo	-	0,00%	0,00	0,00%	97,65	0,00%	158,23	0,00%
<b>Total</b>	<b>4.301.379,92</b>	<b>100%</b>	<b>4.396.805,70</b>	<b>100%</b>	<b>5.295.456,73</b>	<b>100%</b>	<b>7.167.970,50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: propia

Gráficamente, se puede verificar que el tipo de créditos que mayormente son otorgados por las entidades financieras del segmento 1, corresponde a lo largo del tiempo a los destinados para el consumo prioritario y microcréditos (ver gráfico 13).

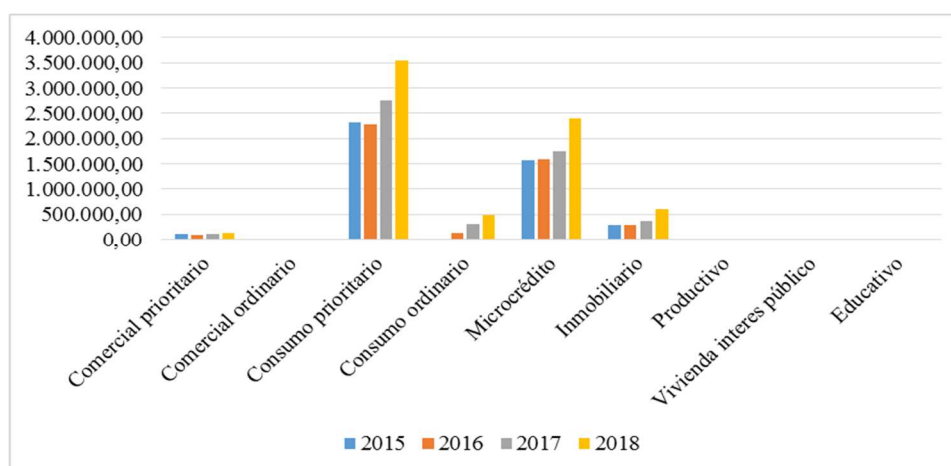


Gráfico 13. Participación de cartera bruta en las COAC del segmento 1, por tipo de crédito en miles de dólares, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: propia

En éste contexto, ahora se analiza la cartera neta, la cual consiste en deducir de la cartera bruta las provisiones para créditos incobrables (ver tabla 10); sobre ello se acota lo siguiente: para finales de 2018 las provisiones sumaron a la cantidad de 345.956,98 (miles de dólares), lo que produjo una cartera neta de 6.822.013,53 (miles de

<sup>18</sup>Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100.000, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala.

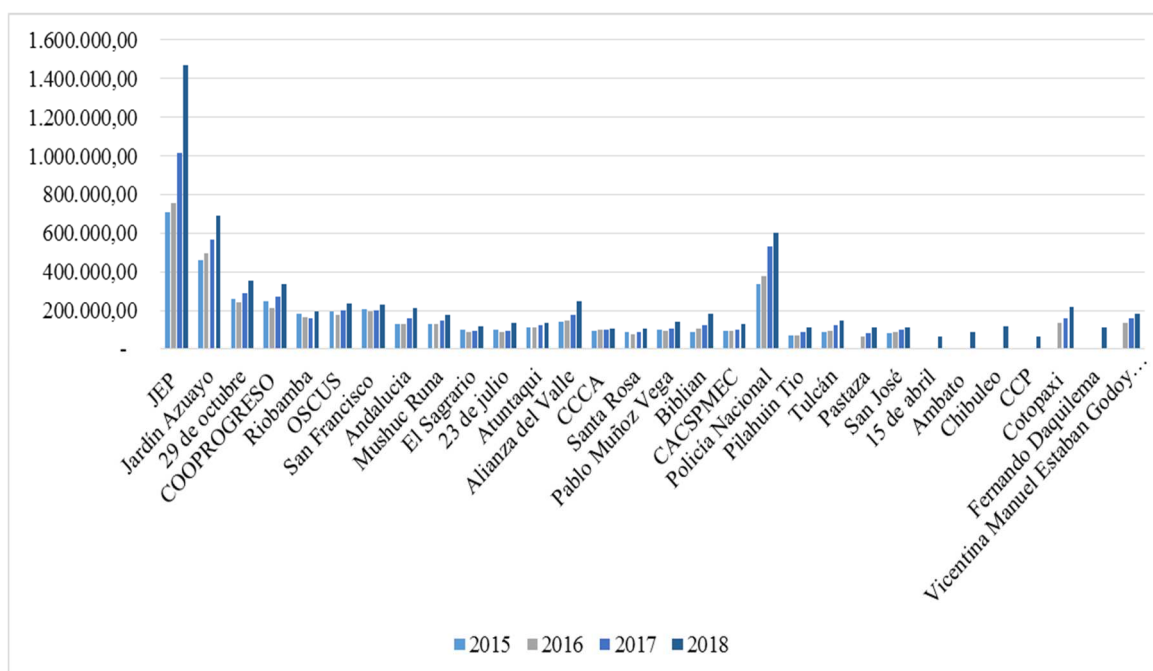
dólares), experimentando un 36,49% más que el año anterior; asimismo, se observa que la mayor cantidad de dinero se destina para el consumo prioritario y el microcrédito.

A los fines de comparar con el año 2015, existe un incremento en la cartera neta que supera el 68%, con relevancia en los créditos para el consumo ordinario. En el gráfico 14, puede observarse el comportamiento por año y tipo de crédito.

**Tabla 10. Estructura de la cartera neta de crédito periodo 2015-2018**

Segmento de cartera	2015	2016	2017	2018		Variación 2018/2017	Variación 2018/2015
	Saldo	Saldo	Saldo	Saldo	%		
Comercial prioritario	109.337,64	94.537,02	97.142,86	119.470,62	1,75%	22,98%	9,27%
Comercial ordinario	120,50	609,04	1.234,60	1.854,60	0,03%	50,22%	1439,05%
Consumo prioritario	2.227.628,74	2.197.185,06	2.659.639,00	3.433.376,03	50,33%	29,09%	54,13%
Consumo ordinario	17.005,50	121.058,25	309.200,08	485.744,32	7,12%	57,10%	2756,40%
Microcrédito	1.470.781,77	1.484.846,57	1.650.764,40	2.277.615,47	33,39%	37,97%	54,86%
Inmobiliario	276.835,71	276.825,30	365.695,91	604.048,60	8,85%	65,18%	118,20%
Productivo	79,60	2.308,06	4.307,54	3.816,96	0,06%	-11,39%	4695,17%
Vivienda interés público	0,00	0,00	0,00	134,17	0,00%	100,00%	100,00%
Educativo	0,00	0,00	97,08	157,21	0,00%	61,95%	100,00%
Otras provisiones	-55.160,25	-79.894,63	-90.083,39	-104.204,46	-1,53%	15,68%	88,91%
<b>Total</b>	<b>4.046.629,21</b>	<b>4.097.474,67</b>	<b>4.997.998,08</b>	<b>6.822.013,53</b>	<b>100%</b>	<b>36,49%</b>	<b>68,59%</b>
<b>% Variación con el año anterior</b>		<b>1,26%</b>	<b>21,98%</b>	<b>36,49%</b>			

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia



**Gráfico 14. Cartera bruta de las CAOC del segmento 1, (en millones de dólares, diciembre 2015-2018), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**  
Elaboración: propia

Como se observa en el gráfico 14, las cooperativas que mayor colocaciones han realizado a diciembre de 2018 en millones de dólares son: Juventud Ecuatoriana



Progresista \$ 1.472.074 (20,54%), Jardín Azuayo \$ 693.248 (9,67%) y Policía Nacional \$ 605.302 (8,44%) con relación al total de la cartera concedida en el segmento 1; por otro lado, las entidades que tuvieron menos participación en el otorgamiento de créditos con trayectoria en todo el periodo en análisis y en millones de dólares, son: Cámara de Comercio de Ambato con \$ 108.013 (1,51%) y Santa Rosa \$ 107.259 (1,50%).

Con base a las normas que regulan la segmentación de la cartera de crédito para las instituciones que rige el sistema financiero; al respecto la reciente Resolución No. 521-2019-F de fecha 14 de junio de 2019, detalla el tipo de segmento de crédito. Por consiguiente, al 31 de agosto de 2019, la composición de la cartera bruta se refleja en la tabla 11, de la cual se puede precisar que la mayor cantidad está destinada a los créditos de consumo prioritario con un 43,27% del total de la cartera bruta. De igual forma, le sigue los microcréditos en sus distintas denominaciones sumando un 37,72%.

**Tabla 11. Composición de la cartera bruta por segmentación de crédito (dólares y porcentaje, agosto 2019)**

Tipo de crédito específico	Total	Proporción %
Comercial ordinario	852.944,11	0,19%
Comercial prioritario corporativo	4.533.064,00	0,98%
Comercial prioritario empresarial	1.413.323,59	0,31%
Comercial prioritario pymes	27.209.246,68	5,91%
Consumo ordinario	19.206.951,61	4,17%
Consumo prioritario	199.205.008,01	43,27%
Educativo	6.000,00	0,00%
Inmobiliario	30.577.956,66	6,64%
Microcrédito agrícola y ganadero	12.244.101,40	2,66%
Microcrédito de acumulación ampliada	100.452.759,82	21,82%
Microcrédito de acumulación simple	59.007.572,79	12,82%
Microcrédito minorista	1.970.570,80	0,43%
Productivo pymes	3.392.000,00	0,74%
Vivienda interés público	328.576,35	0,07%
<b>Total general</b>	<b>460.400.075,82</b>	

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

Con respecto a la composición de la cartera de crédito bruta, consultando datos para agosto 2019 disponibles en la SEPS sobre las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, la misma se estructura según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 12. Composición de la cartera bruta de las COAC del segmento 1 (millones de dólares, agosto 2019)**

Cartera	Total
Por vencer	7.903.718,68
Que no devenga interés	207.083,56
Vencida	99.256,82
<b>Total</b>	<b>8.210.059,07</b>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

Visualmente, en el gráfico 15 es apreciable que la cartera improductiva sólo representa un 3,73%, mientras que la cartera por vencer representa un 96,27%. En tal sentido, con el modelo de gestión como producto de esta investigación, se busca disminuir aún más los niveles de morosidad, y, por ende, la cartera vencida sin cobro efectivo.

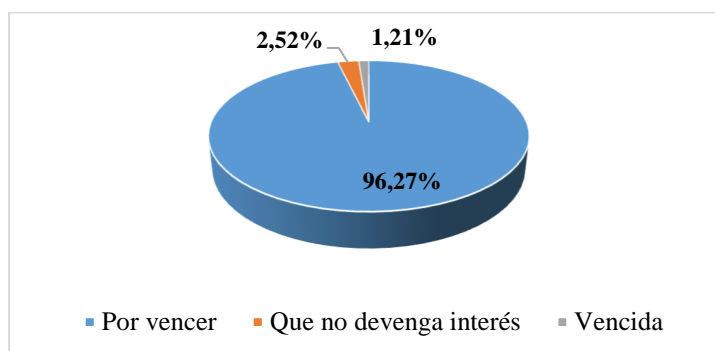


Gráfico 15. Composición de la cartera bruta de las COAC del segmento 1, (porcentaje, agosto 2019), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: propia

Para tener una adecuada recuperación de cartera, principalmente las cooperativas deben aplicar políticas, procesos y metodologías apropiadas de concesión de crédito, de esta manera, permitan realizar un correcto análisis crediticio para el otorgamiento del mismo, tomando en cuenta elementos fundamentales como: validación de información, sistema automático de valoración (modelos de scoring), gestión de riesgo durante todo el ciclo crediticio, el destino, plazo, fuentes de repago y garantías para evitar el sobreendeudamiento de los socios y mantener la estabilidad financiera de las cooperativas del segmento 1.

Además, es indispensable que toda política crediticia de una entidad financiera esté estrechamente relacionada con el riesgo, la oportunidad y la probabilidad de riesgo que puede asumir, aplicando estándares y límites de gestión de riesgo para lograr minimizar el impacto.

#### **1.2.4. Administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1**

Para identificar los principales factores de riesgo que afecta a la calidad de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, se revisó y analizó la normativa vigente emitida por el ente de control mediante Resolución No.

182-2015-F<sup>19</sup>; sin embargo, se enfatizó principalmente en el riesgo de crédito<sup>20</sup>, que tiene repercusión directa con la recuperación de la cartera, es así, que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera a través de la Resolución No. 129-2015-F define los lineamientos para gestionar el riesgo de crédito que contempla: 1. límites de exposición al riesgo de crédito, tipos de crédito y tolerancia de la cartera vencida por cada tipo de crédito; 2. criterios para la determinación de tasas para operaciones de crédito considerando montos, plazos, garantías, tipo de productos y destino del financiamiento; 3. criterios para definir su mercado objetivo, y 4. perfiles de riesgo de los socios por edad, actividad económica, género, entre otras (EC Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, art.4).

Los factores de riesgo que afectan a la calidad de la cartera son macroeconómicos (inflación, desempleo y el PIB) y microeconómicos (nivel de ingresos, estabilidad laboral, poder adquisitivo, gastos de manutención, entre otros); así también, un inadecuado análisis en la fase de admisión de crédito y debilidad en la gestión de cobranzas coadyuva a dilatar el riesgo de crédito y como consecuencia incrementa la morosidad en las cooperativas, es decir, un aumento significativo en la morosidad puede provocar un problema de rentabilidad y liquidez, incluso se traduciría en la generación de pérdidas y déficit de provisiones.

En tal sentido, las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que empiecen a sufrir un deterioro en la recuperación de créditos pueden verse perjudicada su rentabilidad al aumentar créditos con intereses no pagados.

El modelo de gestión que se propone, tiene como objetivo mitigar el riesgo de crédito, al realizar un análisis exhaustivo sobre la cartera del cliente en mora, mediante el diseño en una planilla macro en hoja de cálculo que permitirá medir el riesgo implícito de un socio y de esta manera, tomar acciones específicas para recuperar con prontitud la cartera en mora.

## **2. Análisis sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle Ltda.”**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle Ltda.”, es una cooperativa financiera controlada por la Superintendencia de Economía Popular y

---

<sup>19</sup> La presente resolución tiene por objeto establecer disposiciones sobre la Administración Integral de Riesgos que las entidades deben implementar para identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgos a los cuales se encuentran expuestos.

<sup>20</sup> Es la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia ante el incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte

Solidaria, nace según acuerdo presidencial N°. 4468 el 26 de mayo de 1970 (con una trayectoria de 49 años), fruto del pensamiento de 13 jóvenes visionarios, quienes, acogidos a la Reforma Agraria, empezaban a vivir independientemente y generar ingresos, factor que motivó a asociarse para promover el ahorro y crédito, buscando el progreso de la comunidad.

La finalidad de la cooperativa, es satisfacer las necesidades económicas de los sectores productivos, que no tienen acceso al sistema financiero tradicional apoyando con su gestión a la pequeña, mediana empresa, así también a la microempresa y vivienda, a través de una administración de recursos de acuerdo a normas de prudencia y solvencia financiera, proyectando una imagen de confiabilidad, a través de servicios financieros ágiles y oportunos con un enfoque social.<sup>21</sup>

Las operaciones de la cooperativa se desarrollan en los cantones: Quito, Mejía y Rumiñahui de la provincia de Pichincha; la matriz se ubica en el barrio Chaupitena en la parroquia Amaguaña. Las once agencias se encuentran distribuidas en cantón Quito: Norte: El Inca Bicentenario; Centro: La Colón; Sur: Chillogallo, Guamaní; y, Valles: Conocoto, Tumbaco, Amaguaña y Sucursal Mayor; cantón Mejía: Machachi y cantón Rumiñahui: Sangolquí.

## **2.1. Desempeño económico CAOC “Alianza del Valle Ltda.”**

En los siguientes apartados, se presenta la evolución y estructura del activo, cartera de crédito, inversión y fondos disponibles.

### **2.1.1. Evolución y estructura del activo**

En el 2018, el total de activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle Ltda.” (Ver tabla 13), creció en un 26,89% en comparación con el año anterior, cerrando en USD\$309,91 millones. Este resultado se debe principalmente por el crecimiento de la cartera de crédito que registro un saldo total aproximado de USD\$234 millones; en virtud de progresar a un ritmo moderado con relación al año 2017, su evolución alcanzó el 75,55%, seguido de los fondos disponibles 11,89%, y las inversiones con el 9,64% con relación al total de los activos.

---

<sup>21</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle Ltda.”, Plan estratégico y operativo del 2015 - 2018, p. 8.

**Tabla 13. Estructura del activo periodo 2014-2018**

Cuenta	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18		Variación 2017-2018
					Saldo	%	
Fondos Disponibles	14.262.630,29	12.344.749,87	22.160.973,25	27.964.447,77	36.834.460,96	11,89%	31,72%
Inversiones	17.645.056,00	19.502.526,91	38.457.180,90	44.938.434,51	29.874.396,44	9,64%	-33,52%
Cartera de Créditos	122.099.869,64	135.933.447,28	134.825.110,99	163.731.319,41	234.149.906,23	75,55%	43,01%
Cuentas por cobrar	1.195.587,85	1.429.651,61	1.812.358,55	2.555.800,15	2.708.230,76	0,87%	5,96%
Bienes realizables, adjudicados	15.900,00	42.222,30	42.222,30	31.530,88	31.530,88	0,01%	0,00%
Propiedades y Equipos	1.691.757,10	2.719.367,31	2.628.545,45	2.278.838,18	2.154.747,76	0,70%	-5,45%
Otros Activos	882.160,46	1.321.007,76	1.882.002,97	2.737.791,53	4.157.297,52	1,34%	51,85%
<b>Total</b>	<b>157.792.961,34</b>	<b>173.292.973,04</b>	<b>201.808.394,41</b>	<b>244.238.162,43</b>	<b>309.910.570,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,89%</b>
% Variación con años anteriores		<b>9,82%</b>	<b>16,46%</b>	<b>21,02%</b>			

Fuente: COAC “Alianza del Valle Ltda.” – Balance General del 2014 al 2018  
Elaboración: propia

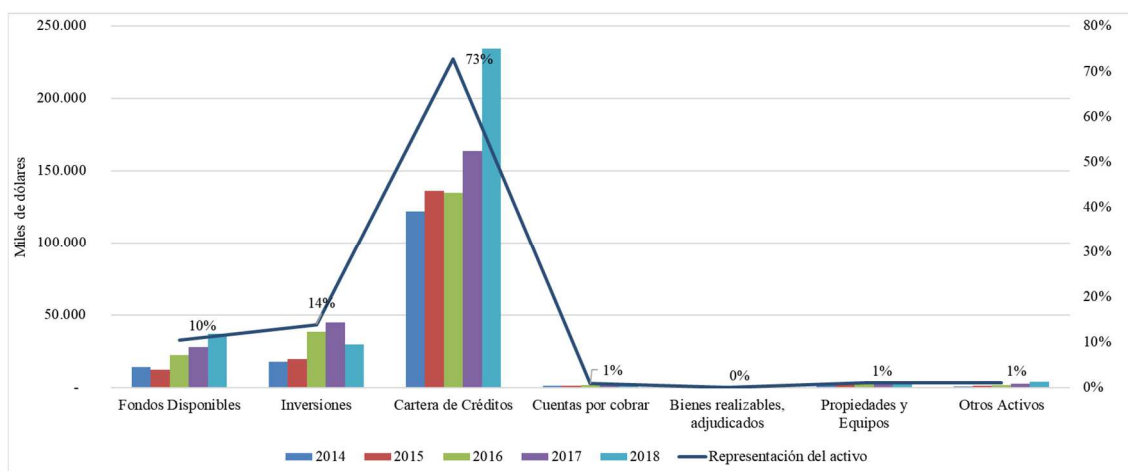


Gráfico 16. Evolución y estructura del activo de la COAC Alianza del Valle, Balance General del 2014 al 2018  
Elaboración propia

El comportamiento en el crecimiento del activo total (ver gráfico 16) de la Cooperativa Alianza del Valle Ltda., ha sido positivo en los últimos años; a pesar de la contracción vivida en el año 2015 por el frenazo económico del momento. Para el año 2018, se ha incrementado considerablemente y existe mayor colocación debido a la creación de dos fuerzas de ventas móviles, un plan de incentivos al cumplir las metas de colocación y agilidad en el proceso de crédito, razón por la cual, es necesario un modelo de gestión de cartera de crédito que permita recuperar la misma oportunamente para evitar la mora en los socios/clientes.

### 2.1.2. Evolución y estructura del pasivo

En lo referente al pasivo de la Cooperativa en estudio, al cierre del 2018, crecieron en un 17,29% incrementándose en \$ 38.861 millones, cerrando con \$ 263.636 millones. Se destaca el crecimiento en las obligaciones financieras en un 66,49%, las

cuentas por pagar en un 44,74%; otros pasivos en un 33,94%, y ligeramente, las obligaciones con el público con 14,07%. Tal como puede evidenciarse en la siguiente tabla:

**Tabla 14. Estructura del pasivo periodo 2014-2016**

Cuenta	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18		Variación 2018/2017
					Saldo	%	
Obligaciones con el público	118.156.648,30	131.833.133,03	159.224.991,02	208.487.449,81	237.830.805,52	90,21%	14,07%
Cuentas por pagar	3.471.632,92	3.871.850,26	2.741.124,44	5.944.115,79	8.603.502,82	3,26%	44,74%
Obligaciones financieras	15.439.389,88	13.029.516,79	8.337.900,58	10.283.823,88	17.121.045,69	6,49%	66,49%
Otros pasivos	50.692,15	24.217,96	64.402,47	60.957,71	81.645,44	0,03%	33,94%
<b>Total</b>	<b>137.118.363,25</b>	<b>148.758.718,04</b>	<b>170.368.418,51</b>	<b>224.776.347,19</b>	<b>263.636.999,47</b>	<b>100,00%</b>	<b>17,29%</b>
% Variación años anteriores		8,49%	14,53%	31,94%			

Fuente: COAC “Alianza del Valle Ltda.” – Balance General del 2014 al 2018

Elaboración: propia

En este orden de ideas, obsérvese en el gráfico 17, el incremento en los depósitos e inversiones que se alcanzó por la fuerza de oficiales de captaciones para realizar inversiones *in situ* con asignación de metas; así mismo, a través del impulso de campañas de activación de cuentas de ahorro.

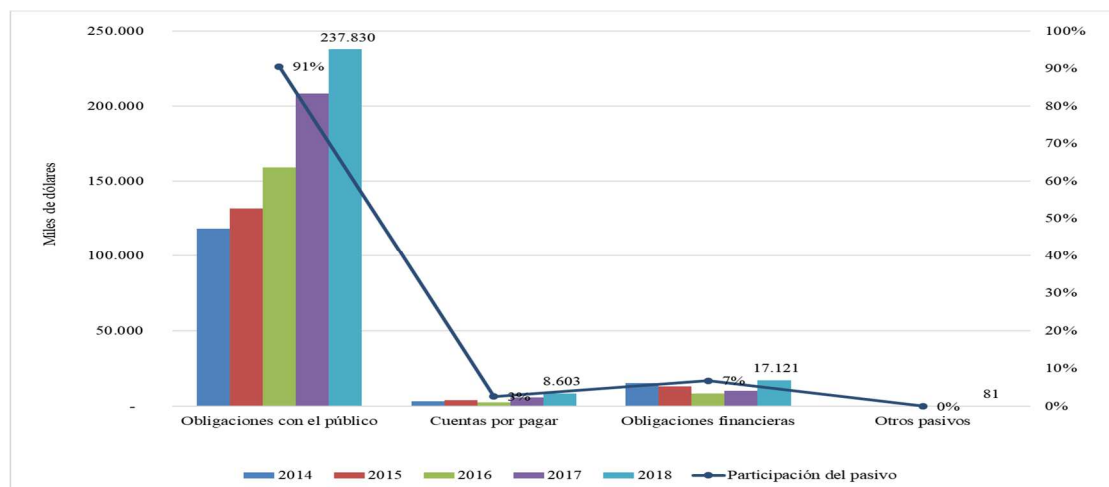


Gráfico 17. Evolución y estructura del pasivo de la COAC Alianza del Valle, Balance General del 2014 al 2018

Elaboración propia

### 2.1.3. Evolución y estructura del patrimonio

Ahora bien, en cuanto a la evolución del patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” (ver tabla 15), presenta un crecimiento constante en el total del patrimonio desde 2014 al 2016. Al cierre del 2018 creció en un 26,03% con respecto al año anterior, alcanzando la cantidad de USD\$38.740 millones, mostrando ser eficiente en la generación de utilidad en sus resultados.

Tabla 15. Estructura del patrimonio periodo 2014-2018

Cuenta	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18		Variación 2018-2017
					Saldo	%	
Capital social	6.189.975,87	6.371.020,45	6.422.114,76	6.522.904,38	7.864.181,09	20,30%	20,56%
Reservas	10.490.627,36	13.948.526,76	19.577.106,56	23.637.016,48	30.302.647,56	78,22%	28,20%
Superávit por valuaciones	374.989,45	363.881,84	359.900,03	579.359,05	573.520,27	1,48%	-1,01%
<b>Total</b>	<b>17.055.592,68</b>	<b>20.683.429,05</b>	<b>26.359.121,35</b>	<b>30.739.279,91</b>	<b>38.740.348,92</b>	<b>100%</b>	<b>26,03%</b>
% Variación con el año anterior		21,27%	27,44%	16,62%			

Fuente: COAC “Alianza del Valle Ltda.” – Balance General del 2014 al 2018

Elaboración: propia

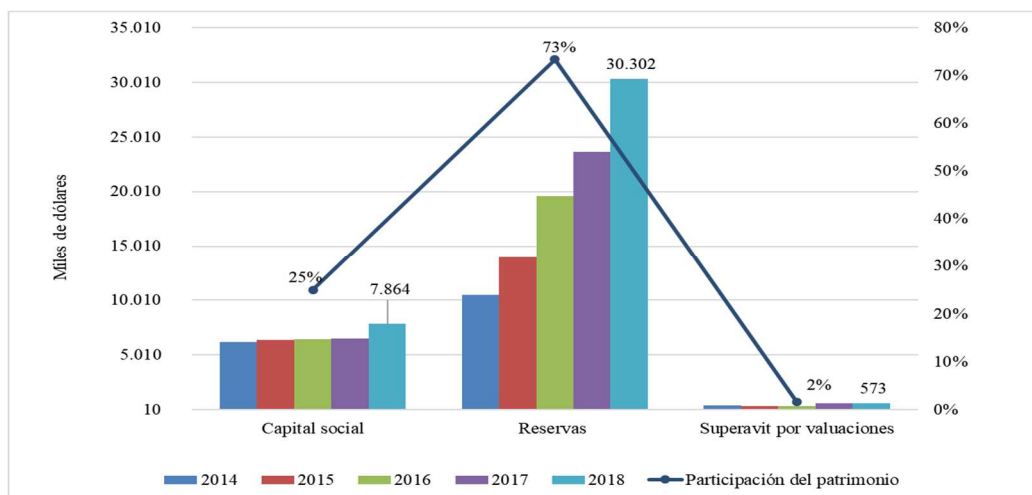


Gráfico 18. Evolución y estructura del patrimonio de la COAC Alianza del Valle, Balance General del 2014 al 2018

Elaboración: propia

La estructura del patrimonio al 31/12/2018 expuesta en el gráfico 18, está representada principalmente por las reservas en un 73%, el capital social en un 25%, y el resto en un 2% del superávit por valuaciones.

En resumen, con la revisión del activo, pasivo y patrimonio al 2018, se observó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” se encuentra sólida, puesto que mantiene una tendencia creciente, especialmente en el patrimonio.

## 2.2. Análisis de la cartera de crédito

La cartera de crédito de “Alianza del Valle” cerró al 2018 en USD\$234.149 millones que representa un crecimiento del 43,01% con relación al 2017, al comparar con el 2014 generó un crecimiento del 91,77% sobre el total de la cartera bruta, constituyéndose el 2018 como un año relevante para la Institución. A continuación, en la tabla 16, se presenta la segmentación de la cartera neta de la COAC “Alianza del Valle” y su participación sobre la cartera total.

Tabla 16. Estructura de la cartera neta de crédito periodo 2014-2018

Segmento de crédito	2014	2015	2016	2017	2018		Variación 2018-2017
					Saldo	%	
Consumo ordinario	65.120.198,52	55.987.098,36	47.513.748,89	55.044.773,67	82.616.608,62	35,28%	50,09%
Inmobiliario	2.447.261,91	946.824,48	667.784,55	536.915,28	564.509,15	0,24%	5,14%
Microcrédito	54.532.409,21	78.999.524,44	86.643.577,55	108.149.630,47	150.968.788,47	64,48%	39,59%
<b>Total</b>	<b>122.099.869,64</b>	<b>135.933.447,28</b>	<b>134.825.110,99</b>	<b>163.731.319,42</b>	<b>234.149.906,24</b>	<b>100,00%</b>	<b>43,01%</b>
<b>% Variación con el año anterior</b>		<b>11,33%</b>	<b>-0,82%</b>	<b>21,44%</b>			

Fuente: COAC “Alianza del Valle Ltda.” – Balance General del 2014 al 2018

Elaboración: propia

Con respecto a las cifras que se muestran en el gráfico 19, la mayor proporción en la variación con respecto al año 2017, se encuentra distribuida en el consumo ordinario con un 50,09%, en segundo lugar, los microcréditos con un 39,59%; mientras que la diferencia la absorbe los créditos inmobiliarios con un 5,22%.

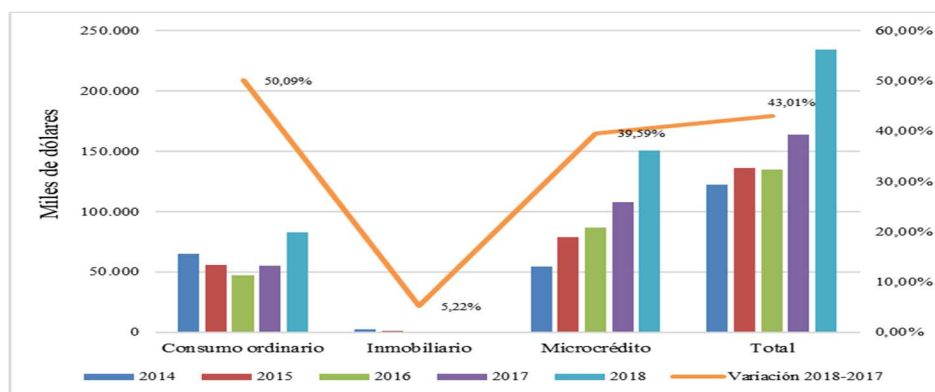


Gráfico 19. Participación de la cartera de crédito – COAC Alianza del Valle, Balance General del 2014 al 2018

Elaboración: propia

### 2.2.1. Análisis de la concentración de cartera de crédito

Al analizar la concentración de cartera por monto, se verificó que, del total de las operaciones concedidas, el 55% corresponde a microcréditos de acumulación ampliada; el 35% a consumo prioritario; y el 10% restante a microcréditos de acumulación simple, esto se debe principalmente por las estrategias administrativas que adoptó la Cooperativa para el procedimiento de concesión de crédito, que consiste en segmentar la cartera de acuerdo a la fuente de ingreso.

Tabla 17. Concentración por monto total concedido al 30 de diciembre de 2018

Tipo de cartera	Segmento de Crédito	Total monto concedido	Concentración
Asalariado	Consumo Prioritario	84.659.922,00	35%
Vivienda	Inmobiliario	570.686,00	0%
Microempresa	Microcrédito de Acumulación Ampliada	130.561.142,00	55%
	Microcrédito de Acumulación Simple	22.812.094,00	10%
	Microcrédito Minorista	49.421,00	0%
<b>Total</b>		<b>238.653.265,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: COAC “Alianza del Valle Ltda.” – Balance General del 2014 al 2018

Elaboración: propia



Además, los montos que tienen mayor acogida por los socios para obtener obligaciones son entre \$1000 y \$10.000; y, entre \$15.000 y \$20.000, tanto en el segmento de microcrédito como de consumo, tal como se visualiza en el siguiente gráfico.

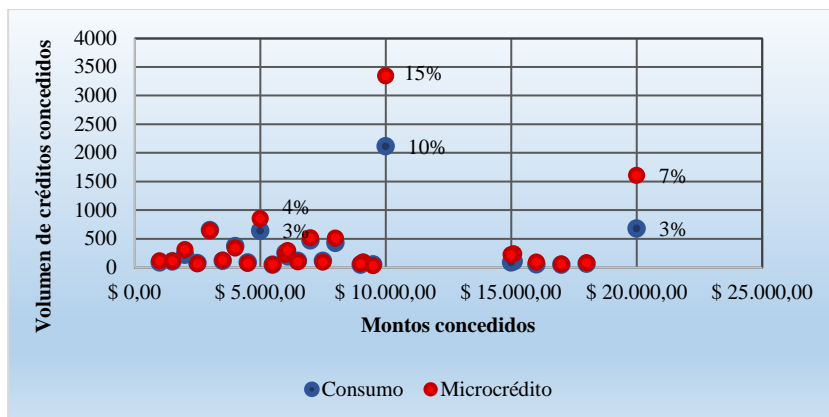


Gráfico 20. Concentración de cartera de crédito por monto concedido, Reporte de saldos de cartera al 30 de diciembre de 2018

Elaboración: propia

De las tasas de interés activas que maneja la Cooperativa Alianza del Valle, la mayor concentración de créditos se halla en la tasa del 12,50%, 17,50% y 19,50% con una participación del 41%, 30% y 28% respectivamente, con relación al total de operaciones concedidas (ver gráfico 21).

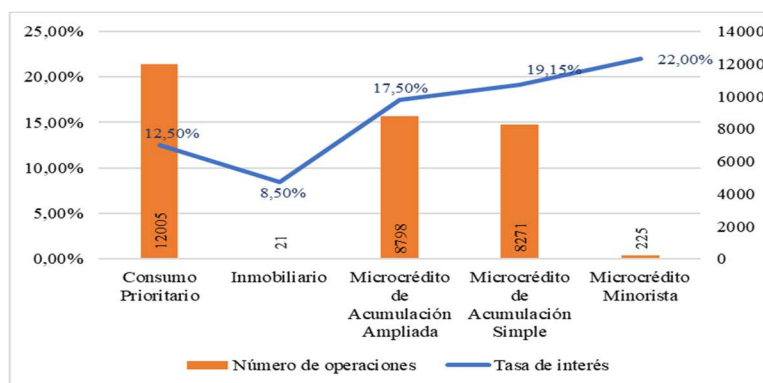


Gráfico 21. Concentración de cartera de crédito por tasa de interés, Reporte de saldos de cartera al 31 de diciembre 2018

Elaboración: propia

### 2.3. Gestión del área de crédito y cobranzas

Como fuente de información se utilizó los datos proporcionados por el Área de Negocios de la institución, para analizar de forma macro la gestión del área de crédito de la cooperativa “Alianza del Valle” frente a sus competidores del segmento 1. A diciembre de 2018 la cooperativa se ubicó en el ranking 6, con base en la participación

de cartera de crédito que alcanzó \$247.783.932; consiguiendo una tasa de crecimiento del 40,68% con relación a diciembre de 2017 a causa del incremento de 14,72% en personal al cargo de Oficiales de Crédito Móviles en el norte y sur de Quito; implementación de plan de incentivo por colocaciones; y adaptación de nuevas estrategias de negocios.

**Tabla 18. Ranking de la participación de la cartera de crédito en cooperativas segmento 1**

R	ENTIDAD	dic-17	dic-18	% PARTICIPACIÓN	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
1	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	1.012.795.501	1.472.074.378	20,24%	459.278.876	45,35%
2	JARDIN AZUAYO LTDA	569.948.208	693.248.171	9,53%	123.299.963	21,63%
3	POLICIA NACIONAL LTDA	532.680.334	605.302.902	8,32%	72.622.568	13,63%
4	29 DE OCTUBRE LTDA	288.803.815	353.418.151	4,86%	64.614.336	22,37%
5	COOPROGRESO LTDA	273.924.877	338.319.796	4,65%	64.394.918	23,51%
6	<b>ALIANZA DEL VALLE LTDA</b>	<b>176.134.029</b>	<b>247.783.932</b>	<b>3,41%</b>	<b>71.649.904</b>	<b>40,68%</b>
7	OSCUS LTDA	202.922.007	235.861.733	3,24%	32.939.725	16,23%
8	SAN FRANCISCO LTDA	203.645.602	232.109.208	3,19%	28.463.606	13,98%
9	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	158.486.381	220.885.511	3,04%	62.399.130	39,37%
10	ANDALUCIA LTDA	162.310.290	213.241.483	2,93%	50.931.193	31,38%
11	RIOBAMBA LTDA	160.663.557	195.617.632	2,69%	34.954.074	21,76%
12	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	158.517.522	184.994.284	2,54%	26.476.762	16,70%
13	MUSHUC RUNA LTDA	149.481.126	176.065.465	2,42%	26.584.339	17,78%
14	DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	125.461.150	181.800.201	2,50%	56.339.051	44,91%
15	TULCAN LTDA	123.395.121	149.607.715	2,06%	26.212.595	21,24%
16	PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	109.117.024	145.131.843	2,00%	36.014.820	33,01%
17	ATUNTAQUI LTDA	125.878.790	138.044.976	1,90%	12.166.186	9,67%
18	23 DE JULIO LTDA	92.720.905	136.631.977	1,88%	43.911.072	47,36%
19	DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA	102.254.625	133.314.103	1,83%	31.059.478	30,37%
20	EL SAGRARIO LTDA	97.450.784	118.439.706	1,63%	20.988.922	21,54%
21	FERNANDO DAQUILEMA	80.626.777	115.167.311	1,58%	34.540.534	42,84%
22	CHIBULEO LTDA	81.990.698	116.238.429	1,60%	34.247.730	41,77%
23	SAN JOSE LTDA	101.192.915	113.221.729	1,56%	12.028.814	11,89%
24	PILAHUIN TIO LTDA	90.847.980	111.367.141	1,53%	20.519.161	22,59%
25	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	82.347.706	110.065.693	1,51%	27.717.987	33,66%
26	SANTA ROSA LTDA	90.984.744	107.259.125	1,47%	16.274.381	17,89%
27	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	103.491.743	108.013.961	1,49%	4.522.218	4,37%
28	CAJA CENTRAL FINANCOOP	31.291.648	104.871.935	1,44%	73.580.287	235,14%
29	AMBATO LTDA	66.588.489	88.631.560	1,22%	22.043.070	33,10%
30	CONSTRUCCION COMERCIO Y PRODUCCION LTDA	65.382.051	62.736.759	0,86%	-2.645.293	-4,05%
31	15 DE ABRIL LTDA	56.251.498	63.375.632	0,87%	7.124.135	12,66%
	<b>SEGMENTO 1</b>	<b>5.677.587.898</b>	<b>7.272.842.440</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.595.254.542</b>	<b>26,52%</b>

Fuente: COAC Alianza del Valle, informe de negocios 2019

Elaboración: Área de Negocios

La cooperativa que se posiciona en primer lugar es Juventud Ecuatoriana Progresista quien logró un crecimiento al 2018 de 20,24% con un saldo total de cartera de \$1.472.074.318; este resultado se debe a la cobertura de agencias que dispone, ubicándose en diez provincias con un total de 51 agencias, las operaciones de crédito son otorgada sin encaje y con un tiempo de gestión de 8 días laborables, cuentan con asesores de crédito y oficiales de cobranza, segregando las funciones dentro del proceso de crédito, estrategias administrativas adoptadas para un razonable manejo de la cartera de crédito.

La ratio de morosidad de Alianza del Valle (ver gráfico 22), disminuyó del 4,96% en el 2017 a 3,68% en el 2018, acercándose al promedio del sector, eso significa

que las gestiones de cobranzas y el compromiso de los clientes en el cumplimiento de sus pagos han ido mejorando; tal situación puede llegar a optimizarse con la puesta en práctica del modelo que se propone en esta investigación.

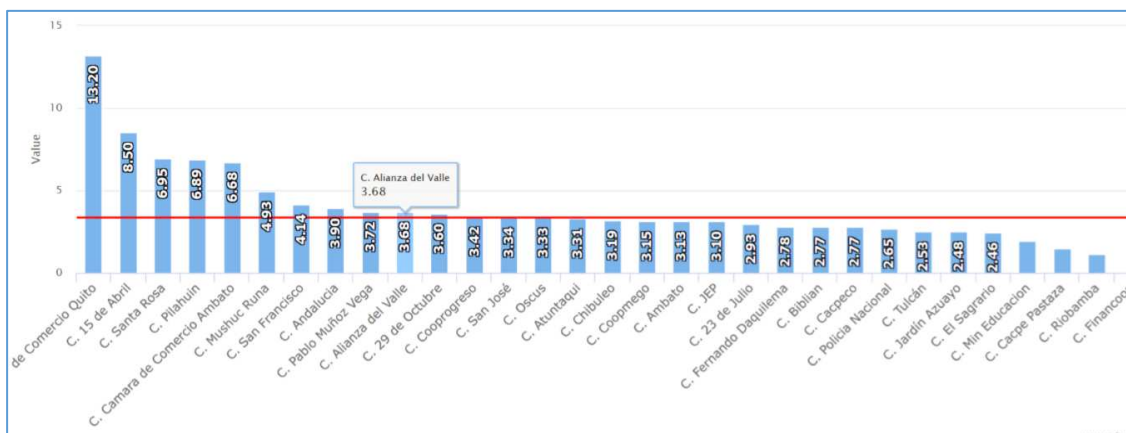


Gráfico 22. Índice de morosidad de Alianza del Valle, Área de Negocios, informe diciembre 2018

Imagen de COAC Alianza del Valle

La calidad de la cartera de crédito que mantiene Alianza del Valle tiene un nivel de morosidad aceptable y congruente con el segmento de mercado al cual atiende, del mismo modo la cartera improductiva se encuentra totalmente cubierta por las provisiones, con lo cual se garantiza prudencia y transparencia en los resultados como se observa en el gráfico 23.

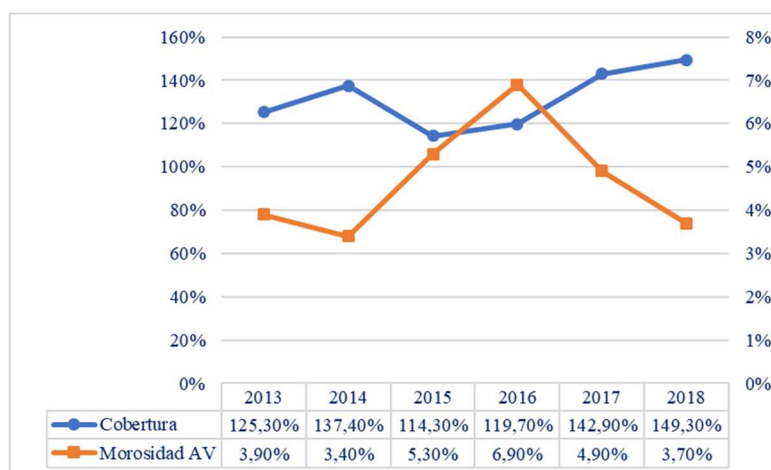


Gráfico 23. Cobertura y Morosidad de la COAC Alianza del Valle, informe de negocios diciembre 2018. Elaboración COAC Alianza del Valle

Al analizar las operaciones de crédito que ha concedido la cooperativa “Alianza del Valle” al 30 abril de 2019, se obtuvo un total de 28.531 operaciones con un crecimiento del 7,69% con relación a diciembre 2018, este aumento surge al implementar dentro del plan de incentivos el número de operaciones colocadas por los

oficiales de crédito y jefes de agencia para potencializar el número de operaciones nuevas.

**Tabla 19. Evolución de operaciones de crédito por agencias operativas**

AGENCIA	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	V. absoluta	Tasa crecimiento
SANGOLQUI	3,049	3,075	3,100	3,140	<b>3,156</b>	107	3.51%
MACHACHI	2,747	2,775	2,794	2,815	<b>2,821</b>	74	2.69%
CHILLOGALLO	2,526	2,567	2,592	2,574	<b>2,575</b>	49	1.94%
AMAGUAÑA	2,461	2,505	2,531	2,565	<b>2,612</b>	151	6.14%
SUCURSAL MAYOR	2,422	2,447	2,477	2,499	<b>2,503</b>	81	3.34%
EL INCA	2,314	2,336	2,370	2,387	<b>2,417</b>	103	4.45%
BICENTENARIO	2,064	2,116	2,186	2,249	<b>2,317</b>	253	12.26%
COLON	2,052	2,082	2,154	2,214	<b>2,232</b>	180	8.77%
GUAMANI	2,049	2,081	2,114	2,142	<b>2,180</b>	131	6.39%
TUMBACO	1,880	1,920	1,937	1,940	<b>1,950</b>	70	3.72%
CONOCOTO	1,691	1,694	1,705	1,716	<b>1,735</b>	44	2.60%
NEGOCIOS NORTE	728	845	944	1,081	<b>1,226</b>	498	68.41%
NEGOCIOS SUR	511	567	639	713	<b>807</b>	296	57.93%
<b>ALIANZA DEL VALLE</b>	<b>26,494</b>	<b>27,010</b>	<b>27,543</b>	<b>28,035</b>	<b>28,531</b>	<b>2,037</b>	<b>7.69%</b>

Fuente: COAC “Alianza del Valle Ltda.” – Reporte de cartera de crédito al 30 de abril 2019  
Elaboración: propia

### 2.3.1. Análisis del proceso de cobranza

La cooperativa “Alianza del Valle Ltda.” maneja niveles de gestión de recuperación de cartera en base a los rangos por días de atraso, lo cual, se presume que ocasiona problemas al no considerar la administración de la cartera vencida por montos de riesgo.

**Tabla 20. Niveles de gestión recuperación de cartera**

#### Prejudicial

GESTIONES	PREVENTIVO	PREJUDICIAL 1	PREJUDICIAL 2
Días de atraso	De -3	De 1 a 20	De 21 a 180
<b>Condición capital</b>	Todo monto	Todo monto	Todo monto
<b>Acción 1</b>	SMS	SMS e IVR	Llamadas y visitas
<b>Responsable</b>	Tecnología	Tecnología	Empresas Externas
<b>Acción 2</b>		Llamadas y visitas	Llamadas y visitas
<b>Responsable</b>		Oficial de Crédito	Oficial de Crédito

#### Judicial

GESTIONES	MEDIACIÓN	JUDICIAL INTERNA	JUDICIAL EXTERNA	CASTIGADA GESTORES
Días de atraso	De 126 a 180	De 180 en adelante	De 180 en adelante	Más de 1800 días
<b>Condición capital</b>	Todo monto	Desde 1.000 en adelante	Desde 1.000 en adelante	Todo monto
<b>Acción 1</b>	Mediación	Demanda	Demanda	Negociación
<b>Responsable</b>	Abogados internos	Abogados internos	Abogados externos	Gestores de Cobranza
<b>Acción 2</b>	Seguimiento actas	Seguimiento juicios	Seguimiento juicios	Seguimiento casos
<b>Responsable</b>	Jefe de Crédito y Cobranzas	Jefe de Crédito y Cobranzas	Jefe de Crédito y Cobranzas	Jefe de Crédito y Cobranzas

Fuente: COAC “Alianza del Valle Ltda.”, informe de negocios 2019

Elaboración: Área de Negocios

A continuación, la distribución del saldo de la cartera por vencimiento (días) que maneja la cooperativa con cada tipo de cartera, con corte al 30 de diciembre del 2018, se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 21. Distribución de la cartera por días de atraso en agencias

Agencia	0	1-5	6-20	21-35	36-65	66-95	96 a 125	>125	Alianza del Valle
Amaguaña	22,206,280.47	880,861.87	1,238,588.77	410,930.21	215,835.05	44,418.04	37,811.27	230,019.53	25,264,745.21
Bicentenario	20,378,900.80	296,561.39	1,839,811.20	1,101,258.10	778,751.36	182,133.15	133,649.57	599,109.90	25,310,175.47
Chillogallo	20,369,600.26	580,276.33	887,317.76	771,435.23	651,901.58	212,605.26	168,035.25	705,994.29	24,347,165.96
Colón	20,560,163.00	380,577.80	1,050,222.29	882,731.67	348,941.52	293,449.49	146,396.95	597,208.21	24,259,690.93
Conocoto	15,038,457.54	423,329.59	1,009,073.50	707,307.53	363,823.06	184,818.44	51,091.17	288,875.89	18,066,776.72
El Inca	19,454,545.57	824,704.92	1,087,016.96	741,554.77	466,562.17	317,463.72	106,556.77	820,290.80	23,818,695.68
Guamaní	16,060,874.05	699,097.36	1,087,428.64	573,720.79	218,650.02	118,466.27	37,089.41	281,637.78	19,076,964.32
Machachi	23,166,059.53	880,874.21	1,955,197.19	700,999.11	508,926.20	427,042.54	93,243.54	585,444.86	28,317,787.18
Matriz Administrativo	26,865,392.19	845,780.47	1,378,883.39	1,092,440.62	287,211.56	233,830.37	75,289.05	147,867.15	30,926,694.80
Sangolquí	24,341,424.96	1,220,000.40	1,773,629.09	988,594.24	254,667.55	96,740.53	95,591.80	393,630.45	29,164,279.02
Sucursal Mayor	22,095,810.18	889,245.31	2,125,026.99	1,065,247.09	576,606.02	196,975.35	142,814.00	546,256.23	27,637,981.17
Tumbaco	16,825,216.23	543,053.77	1,292,542.70	368,476.40	141,922.92	67,187.83	60,038.32	219,384.15	19,517,822.32
<b>Alianza del Valle</b>	<b>247,362,724.78</b>	<b>8,464,363.42</b>	<b>16,724,738.48</b>	<b>9,404,695.76</b>	<b>4,813,799.01</b>	<b>2,375,130.99</b>	<b>1,147,607.10</b>	<b>5,415,719.24</b>	<b>295,708,778.78</b>

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle, Reporte de saldos de cartera a diciembre 2018

Elaboración: propia

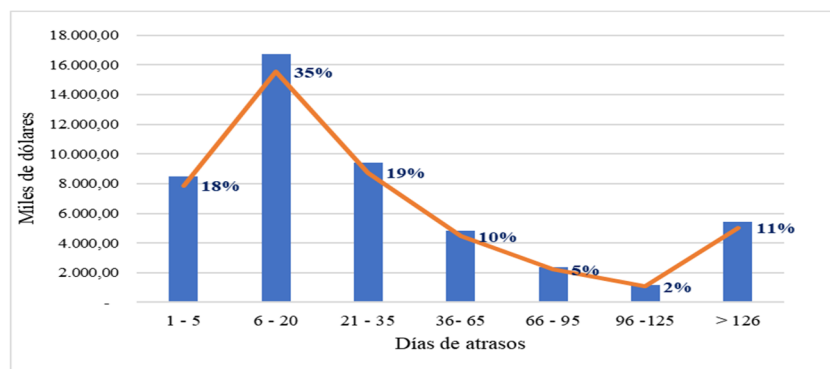


Gráfico 24. Concentración de cartera por días de atraso, Reporte de saldos de cartera a diciembre 2018

Elaboración: propia

Como se puede apreciar, alrededor del 62% de la cartera vencida se encuentra en el plazo menos a 20 días, lo que implícitamente denota una gestión deficiente por parte del oficial de crédito y se traslada esa preocupación hacia la colocación antes que a la recuperación.

Por otro lado, la estrategia de cobranza de la cooperativa no realiza una segmentación en función al sujeto de crédito, sea este asalariado; con negocio propio u otra fuente de ingreso; tampoco hace una segmentación de los socios/clientes por el nivel de riesgo que representa para la cooperativa; por lo tanto, la estrategia que se aplica es uniforme para todos los casos sin un estudio específico para cada caso.

A continuación, se explica en tipo de gestión que se realiza en cada etapa de cobro:

### 1. Envío de SMS – Gestión Preventiva:

En los días de atraso 3-21, se realiza un envío de SMS al número celular del deudor de forma automática y bajo las siguientes características:

- Se utiliza una plataforma interna desarrollada por la COAC “Alianza del Valle”;

- La plataforma de envío de SMS se enlaza directamente con la base de datos del Core Financiero Denarius para la ejecución de este proceso;
- Se maneja un texto predefinido para el envío de estos mensajes, mismo que es parametrizable de acuerdo con las necesidades de la institución;
- Para la funcionalidad de este aplicativo, el sistema de envío SMS se comunica directamente con el sistema Denarius a través de un *Web Service* para realizar la consulta de datos (nombre, número de días atraso y saldo) y ejecutar el envío de los SMS.

## **2. Llamada a través de IVR – Gestión Prejudicial 1**

En la fase de 1-20 días de atraso, se realiza una llamada telefónica a través de un IVR (Respuesta de Voz Interactiva) de forma automática a todos los clientes con estas características:

- Se utiliza una plataforma interna propia de COAC Alianza del Valle;
- Esta plataforma realiza llamadas a celulares y teléfonos fijos;
- Esta plataforma de llamadas automáticas IVR se conecta directamente a la base de datos del Core Financiero Denarius para ejecutar el proceso;
- Se maneja dos audios predefinidos para realizar el contacto a través de este medio, estos audios se diferencian por la edad de vencimiento, el primero de 1 a 10 y el segundo de 11 a 20 días de atraso;
- La grabación de los audios es parametrizable según la necesidad de la institución;

## **3. Gestores de cobranza / Oficiales de Crédito – Gestión Prejudicial 2**

En la fase de 21-180 días de atraso, un gestor de cobranza u oficial de crédito hace una gestión telefónica y/o visita personal a los socios morosos para entregarle una notificación (carta impresa).

- La asignación de clientes a gestionar se realiza en base a una segmentación por Agencia;
- El Jefe de Crédito y Cobranzas realiza una asignación semiautomática de los clientes a cobrar a través del aplicativo SISMA (desarrollo interno de la cooperativa),
- Parte de la gestión de los notificadores es imprimir las cartas para entregar a los socios morosos;

- Las gestiones realizadas por los notificadores no se ingresan de forma inmediata al sistema SISMA, sino que son ingresadas una sola vez a la semana. Además, esta información no es considerada para el cálculo de las comisiones;
- El pago de comisiones se hace únicamente en base al valor recuperado del valor vencido (no importa si la recuperación es total o parcial).
- Previo al pago de comisiones a este grupo, los notificadores preparan un resumen mensual de su trabajo contra las operaciones pagadas, esta información es verificada de forma aleatoria por el Jefe de Crédito y Cobranza;

#### **4. Asesor Legal Internos y Externos – Gestión Judicial**

A partir del día 126 de mora, un asesor legal (abogado) hace la gestión de cobro sobre los socios morosos a través de cobranza judicial, realizando mediación entre las partes, acuerdos de pago, convenios, etc.

- Los asesores legales (abogados) son funcionarios internos y externos de la cooperativa;
- La asignación de clientes a gestionar se realiza en base a una segmentación automática mediante el sistema SISMA, solución desarrollada en la cooperativa;
- La distribución (automática) y gestión realizada del asesor legal (abogado) es repartida e ingresada en el sistema SISMA,
- La gestión que realizan los asesores legales (abogados) es hasta llegar al castigo o recuperación;
- Paga calcular el pago de comisiones, se realiza en base al valor recuperado del valor vencido.

Luego de explicar el tipo de gestión de cobranza que realiza la cooperativa Alianza del Valle, se evidenció que existe participación de gestores externos que manejan la recuperación de la cartera; sin embargo, no existe un adecuado seguimiento y vigilancia por parte del Jefe de crédito y cobranzas, puesto que, todo el trabajo recae en este cargo y no existe un comité de morosidad que implemente un modelo de gestión integral para recuperación de cartera oportunamente y en el menos costo posible; por tanto, en el siguiente capítulo se propone el modelo de gestión, segmento a los clientes; redefiniendo los riesgos que existe en cada una de las etapas de cobranza; reestructurando los objetivos y procedimientos de cobranza existentes; y el establecimiento de estrategias que se proponen se adopten para mejorar la gestión y optimizar recursos.





## Capítulo cuatro

### Propuesta del Modelo de Gestión

Con el propósito de definir el modelo de gestión para la recuperación de cartera, se toma como base la herramienta desarrollada por el Project Management Institute, Inc. (PMI), que incluye una *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK®), la cual representa un criterio de buenas prácticas que goza de un reconocimiento internacional, en lo que ha aplicado estándares (normas, métodos, procesos y prácticas).

Por consiguiente, a continuación, en la figura 6 se muestra el proceso general que debe seguir el modelo de gestión.



Figura 6. Etapas del modelo de gestión, Project Management Institute (2013)  
Elaboración propia

#### 1. Inicio

Es la fase inicial del modelo, razón por la cual se plasma el objetivo general que se espera lograr con la puesta en marcha del mismo.

##### 1.1. Objetivo

Recuperar el máximo posible de la cartera de la Cooperativa Alianza del Valle, Ltda., como parte del segmento 1, partiendo de los riesgos identificados en cada una de las etapas de cobranzas, a los fines de establecer controles adecuados y acciones para el cobro.

## 1.2. Alcance

Se define un nuevo modelo de gestión representado en acciones que permita la disminución de la morosidad con un análisis exhaustivo de la cartera de clientes en mora; en este sentido, evidenciada la problemática existente sobre la ausencia de segmentación de los clientes, se diseña una plantilla macro en hoja de cálculo que permite medir el riesgo implícito de un asociado, del cual se puede tomar decisiones y acciones específicas para recuperar con prontitud la cartera en mora, con el menor esfuerzo y recurso posible.

## 1.3. Participantes del modelo de gestión

A continuación, se definen los roles que participan en el modelo de gestión.

La responsabilidad principal recae sobre el *jefe de la agencia*; puesto es quien debe planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de la agencia, dando cumplimiento a la normativa interna. Todas sus gestiones van dirigidas a fortalecer la imagen corporativa, difundir efectivamente los productos y servicios financieros y sociales que la cooperativa brinda; así mismo, administrar el capital humano, desarrollar planes estratégicos y operativos; y finalmente, cumplir las metas establecidas de captación, colocación y recuperación.

Otro de los participantes corresponde al *jefe de crédito y cobranza*; el cual está encargado de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

Así mismo, existen los *gestores de cobranzas* (internos o externos), los cuales son responsables de visita a clientes en campo para gestionar la cobranza; efectuar una óptima gestión de cobranza de la cartera asignada, siguiendo los estándares de calidad; reportar a su superior la información de las gestiones de cobranza; verificar el avance de la efectividad de los pagos y recuperación a través de reportes de cobranza; dar seguimiento e impulsar la gestión de cartera judicial; realizar verificaciones, con base en lo asignado por su correspondiente línea de supervisión; entregar las notificaciones necesarias a los clientes morosos en el proceso de recuperación.

Entre los roles, también se encuentra el *oficial de cobranzas*, es quien debe encender las alarmas puesto que debe realizar el registro, control, seguimiento y

recuperación de los préstamos que se encuentran en situación de cobranza difícil o en mora, con la finalidad de procurar su recuperación en los plazos establecidos y bajar al mínimo los índices de morosidad; debe trabajar en constante interrelación con los gestores de cobranza.

Por otro lado, la *asesoría legal* quienes actúan en el momento que un crédito presenta una alta antigüedad de morosidad, para lo cual debe realizar las gestiones legales en las etapas prejudicial y judicial, todas sus actuaciones deben acompañarse con informes de gestión.

Y finalmente, el *comité de morosidad*, es parte de la propuesta de investigación y se sugiere su creación como responsable directo del modelo de gestión en todas sus fases; estará conformado por los roles explicados anteriormente.

#### **1.4. Recursos financieros**

Debe garantizarse en todo momento, los recursos financieros y humanos necesarios para las gestiones de cobranzas y recuperación de cartera. Analizando para cada caso la relación costo-beneficio, recordando que la propia normativa legal establece en qué momento puede trasladarse los costos de recuperación al socio.

#### **1.5. Documentos necesarios**

En la fase de inicio, es importante manejar información importante contenida en archivos físicos o digitales con relación a la cartera de créditos, puesto que el objetivo es recuperación en necesario previo a la fase de planificación conocer cada detalle de la gestión de cobro y recuperación y sus actividades comunicacionales, de riesgo, de cambios e incidentes.

### **2. Planificación**

En esta etapa se desarrollan cada uno de los procesos a aplicar para casos específicos en la recuperación de cartera de clientes; definiendo objetivos específicos, y las líneas de acción para conseguir esos objetivos. En función de ello, se plantea la siguiente tabla:

Tabla 22. **Definición de objetivos específicos y líneas de acción**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas de acción</b>
Identificación de los riesgos potenciales sobre la morosidad en los compromisos de los socios	Desarrollar y aplicar la segmentación de clientes a través de la sistematización Aplicar la política “conozca a su cliente” establecida en la normativa vigente
Aplicar procesos específicos de cobro y recuperación de cartera según la segmentación y riesgo del socio	Establecer los procedimientos de cobro y recuperación de cartera según la segmentación y riesgo del socio
Disminuir la morosidad anualmente	Aplicar gestiones anticipadas de cobros Premiar la fidelidad del cliente por su pago oportuno
Manejar de información actualizada a través de alianzas estratégicas con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes	Cruzar de información con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes

Elaboración propia

En función de lo antes expuesto, se establecen las líneas de acción para mitigar los riesgos, recuperar la cartera, y mantener enlaces comunicativos con clientes, aliados y demás colaboradores de la cooperativa; incorporando sus respectivas actividades, cronograma, presupuestos (honorarios, judiciales y notariales, comisiones), y productos entregables para el seguimiento y control; todas esas acciones conformarán un plan integral para cumplir el objetivo general del modelo de gestión.

### 3. Ejecución

Esta etapa contempla la ejecución de lo planificado a fin de lograr los objetivos planteados, para ello, es necesario coordinar recursos (humanos, materiales, tiempo y financieros) que permita la sinergia de los roles de crédito y cobranza para integrar las actividades por cada uno de los objetivos específicos y las líneas de acción propuesta.

Tabla 23. **Actividades del objetivo específico: identificación de los riesgos potenciales sobre la morosidad en los compromisos de los socios**

<b>Línea de acción</b>	<b>Actividades</b>
Desarrollar y aplicar la segmentación de clientes a través de la sistematización	Determinación de los parámetros/variables para la evaluación de riesgo de un cliente en mora  Diseño de una hoja de cálculo que permita hacer una evaluación de riesgo  Segmentación por categorías de riesgo a los clientes
Aplicar la política “conozca a su cliente” establecida en la normativa vigente (EC Junta Bancaria 2012, 6)	Actualizar las normas y procedimientos para la identificación, aceptación, permanencia y terminación de la relación comercial de clientes, de acuerdo a la categoría de riesgo definida por la entidad controlada (EC Junta Bancaria 2012)

Elaboración propia

A los fines de dar cumplimiento con este objetivo específico y la línea de acción establecida, se ha determinado que los parámetros o variables a evaluar corresponde a: antigüedad en la cooperativa (como cliente y como beneficiario de créditos); número de movimientos bancarios reportados en los últimos 3 meses; saldos de créditos otorgados (pendiente); estado de morosidad (nula, baja, media, alta); cantidad de documentos

pendientes de pago; número de eventos de morosidad; historial de morosidad (duración mínima, máxima, promedio y días de morosidad actual, historial de cartera y/o deuda castigada dentro de la institución, número de eventos y motivo de la morosidad); y por último, información de otras instituciones financieras (historial de morosidad, días de morosidad acumulados, historial de cartera y/o deuda castigada, y número de eventos).

Una vez definidos los parámetros o variables, se procede a diseñar la hoja de cálculo en función de las siguientes pantallas, donde puede visualizarse los datos requeridos a los fines de obtener un puntaje que permita segmentar el cliente y establecer las acciones necesarias para recuperar la cartera prontamente.

En la siguiente figura, se incorpora todos los datos generales del cliente y la fecha del análisis de riesgo.

Información General	
Nombres	
Apellidos	
Código de Cliente	
Ciudad	
Fuente de Ingreso	
Fecha de Apertura de Cuenta	
Clasificación Interna de Cliente	

Fecha
-------

SEGMENTAR
-----------

BORRAR
--------

Figura 7. Información general del cliente  
Elaboración propia

Para esta sección de la herramienta diseñada, el oficial de cobranza incorpora los datos del cliente, tales como, nombres y apellidos; código cliente interno; ciudad donde habita; su principal fuente de ingresos (trabajo, comercial, privado, extraordinario, marginal); fecha de apertura de la cuenta para evaluar su antigüedad; y la clasificación interna que le otorga la institución (riesgo normal, potencial, deficiente y dudoso bla 28

Seguidamente, en la figura 8 se insertan los datos de la información del crédito que posee el cliente en estudio, para lo cual se suministra: la cantidad de créditos otorgados; la fecha de su primer y último crédito; la actual tasa de interés aplicable; número de movimientos en los últimos 3 meses; número de irregularidades detectadas en los últimos 6 meses; con respecto a los saldos se incorporan el monto de los créditos otorgados; el pagado a la fecha, y por diferencia se obtiene el saldo pendiente. De ésta manera, se comienza a dibujar el nivel de riesgo de la cartera vencida; tal tipificación puede ser bajo, medio, regular y alto.

En este sentido, el macro diseñado, toda vez que se han ingresado los datos relacionado con los créditos otorgados al cliente en la institución financiera, conociendo el número de movimiento realizados en los últimos meses y las irregularidades.

Aquellos, que presentan un alto número de movimientos financieros en los últimos meses, figuran con un nivel alto de riesgo, en virtud que demuestran un comportamiento de gastos constante y poco control financiero, de igual forma, con los que presentan un número elevado de irregularidades. También se evalúa el saldo total de créditos otorgados y pendientes, determinando el porcentaje pagado o solventado por el cliente y/o usuario.

Información de Crédito			
Créditos Otorgados			Tiempo en la Institución
Fecha Primer Crédito			
Fecha de Ultimo Crédito			Tiempo de Solicitante
Tasa de Interes			
Número de Movimientos en los Ultimos 3 Meses			
Número de Irregularidades en los Ultimos 6 Meses			
Saldo de Crédito Otorgado y Pendiente			
Saldo de Crédito Pagado			
Saldo de Crédito Pendiente		\$0.00	

Riesgo

Figura 8. Información del crédito del cliente en estudio  
Elaboración propia

Ahora bien, se procede a añadir de acuerdo con la figura 9, los datos relacionados a la información de morosidad del cliente, incorporando: el estado de morosidad actual asignado por la institución (nula, baja, media, alta); cantidad de documentos pendientes o vencidos; número de eventos de morosidad; monto de la deuda acumulada. Aquí la plantilla diseñada comienza a mostrar el riesgo en cuanto a morosidad.

Asimismo, en el apartado de historial de morosidad, se agrega la cantidad de días mínimos, máximos y promedio que ha demostrado el cliente con su actuación crediticia en hechos pasados; también se suma a la plantilla, los días actuales de morosidad; si presenta historial sobre créditos castigados dentro de la institución; y el número de eventos que representa; y para concluir este ítem, se esboza los motivos de la morosidad indicada por el cliente (cliente quiere pagar la deuda pero presenta problemas financieros, cliente presenta capacidad de pago pero evita pagar la deuda, y, cliente no presenta capacidad de pago y no quiere pagar la deuda). Igualmente, se presentan varios niveles de riesgos, entre ellos: nulo, bajo, medio y alto.

Por consiguiente, en la información de morosidad, se selecciona el estatus de cliente y/o usuario frente a la institución financiera, destacando el número de eventos de impago o demora de la cancelación de la deuda o del crédito otorgado, aquellos que presentan un historial de morosidad ya demuestran indicios de riesgos, y si manifiestan más de cinco (5) eventos en el último año, el riesgo se incrementa. A partir de dicho

historial, también se puede determinar un patrón sobre la duración mínima, máxima, y promedio del usuario y/o cliente, y si superan los 60 días, exhiben una conducta de riesgo. Entonces, si el cliente y/o usuario presentan historial de cartera castigada dentro de la institución financiera, demuestra indicios de impago o incumplimiento de responsabilidades con el crédito, y por tanto, representa un alto riesgo. Esta información se puede ver respaldada o soportada, con datos de otras instituciones financieras que se evalúa en el último segmento de la herramienta.

Información de Morosidad		Riesgo
Estado de Morosidad	<input type="text"/>	
Cantidad de Documentos Pendientes	<input type="text"/>	
Número Eventos de Morosidad	<input type="text"/>	
Monto de la Deuda Acumulada	<input type="text"/>	
Historial de Morosidad		
Duración mínima de morosidad	<input type="text"/>	
Duración máxima de morosidad	<input type="text"/>	
Duración promedio de morosidad	<input type="text"/>	
Días de Morosidad Actual	<input type="text"/>	
Historial de Cartera y/o Deuda Castigada dentro Institución	<input type="text"/>	
Número de Eventos de Cartera y/o Deuda Castigada	<input type="text"/>	
Motivos de Morosidad del Clientes	<input type="text"/>	

Figura 9. Información e historial de morosidad del cliente  
Elaboración propia

Finalmente; con el propósito de completar los datos en los parámetros establecidos para realizar un análisis de riesgo del cliente en la recuperación de cartera, se procede a rellenar la información correspondiente al cruce de información que se haga con otras instituciones de igual naturaleza (ver figura 10); al respecto, se requiere incorporar si presenta o no historial de morosidad y cuántos días de morosidad acumulado tiene; así mismo, si ha incurrido o no en historial de créditos castigados y cuántos. Mostrándose riesgos entre bajo y alto.

Información de Otras Instituciones Financieras		Riesgo
Historia de Morosidad en Otras Instituciones	<input type="text"/>	
Días de Morosidad Acumulados	<input type="text"/>	
Historial de Cartera y/o Deuda Castigada	<input type="text"/>	
Cantidad de Eventos de Cartera y/o Deuda Castigada	<input type="text"/>	

Figura 10. Información de otras instituciones financiera del comportamiento del cliente  
Elaboración propia

Una vez ingresada la información en la hoja de cálculos, internamente arrojará un puntaje (ver figura 11) que permite segmentar al tipo de cliente y las acciones que deben tomarse para recuperar la cartera que se encuentra en riesgo de declararla contablemente incobrable con el transcurrir del tiempo; con este indicador se justifica

las estrategias que se seleccionen según el nuevo modelo de gestión propuesto en esta investigación.

Es así, con base en los niveles de riesgos identificados o determinados en cada una de las secciones de la propuesta de Excel, se les define una ponderación como se puede apreciar es la siguiente tabla. Posteriormente, se realiza una sumatoria de los puntos de riesgos establecidos en cada una de las pantallas o figuras del instrumento diseñado según el escenario del usuario y/o cliente, para determinar la puntuación final de riesgo.

Tabla 24. **Ponderación definida en la determinación del riesgo**

Riesgo	Puntuación
Nulo	0
Bajo	1
Medio	2
Regular	3
Alto	4

Elaboración propia

Finalmente, en la propuesta Excel se establecen diez (10) bloques o elementos de riesgos, por lo tanto, suponiendo que cada uno presenta una puntuación alta, se considera que el límite y el nivel de riesgo más elevado son de 40 puntos.



Figura 11. Puntaje de riesgo  
Elaboración propia

Con el número obtenido, se puede ubicar el nivel de riesgo del cliente en mora a los fines de seleccionar el procedimiento que debe ejecutarse para recuperar a la brevedad posible la cartera, en función de la siguiente tabla.

Tabla 25. **Tabla de segmentación de clientes en mora**

Rango de puntaje	Nivel	Procedimiento
0	Nulo	Ninguno (cliente solvente)
1-9	Bajo	Envío de SMS
10-19	Medio	Llamada telefónica
20-29	Regular	Envío de notificación por escrito
30-39	Alto	Visita presencial del gestor de cobranza y notificación pre-judicial
40	Muy alto	Notificación judicial

Elaboración propia



En este mismo objetivo específico, para dar cumplimiento a la línea de acción relacionada con la aplicación de la política “conozca a su cliente” establecida en la normativa vigente, se requiere actualizar la base de datos de los clientes a través de un operativo que permite recabar documentos para verificar números telefónicos (móvil y fijo); dirección de vivienda y trabajo; correos electrónicos; fuentes de ingresos; entre otros.

A continuación, se presenta el siguiente objetivo específico con su línea de acción y las actividades a considerar en la tabla 26.

**Tabla 26. Actividades del objetivo específico: aplicar procesos específicos de cobro y recuperación de cartera según la segmentación y riesgo del socio**

Línea de acción	Actividades
Establecer los procedimientos de cobro y recuperación de cartera según la segmentación y riesgo del socio	Establecer el procedimiento de envío de SMS a clientes con riesgo bajo  Establecer el procedimiento de llamadas telefónicas a clientes con riesgo medio  Establecer el procedimiento de envío de notificación por escrito a clientes con riesgo regular  Establecer el procedimiento de visita presencial del gestor de cobranza y notificación pre-judicial a clientes con riesgo alto  Establecer el procedimiento de notificación judicial a clientes con riesgo muy alto

Elaboración propia

Tales procedimientos se explican en lo sucesivo:

### **3.1. Procedimiento envió de SMS a clientes con riesgo bajo**

Paso 1: El oficial de cobranza, a partir del 1er día de mora realizará la gestión de cobranza enviando a través de un sistema automático, un mensaje recordando que su compromiso de pago no se ha realizado, razón por la cual se encuentra en mora generando intereses adicionales por tal motivo.

Paso 2: Transcurridas las 48 horas se verifica si ha efectuado el pago; caso contrario, se procede a enviar otro mensaje de texto en el cual se le condona los intereses moratorios si cumple su compromiso en 72 horas.

Paso 3: Si a las 72 horas del último contacto no se recibe pago alguno, se procede a calificar al cliente como riesgo medio y se sigue el próximo procedimiento.

Paso 4: El oficial de cobranza, entrega un reporte diario de las gestiones al jefe de crédito y cobranza.

### **3.2. Procedimiento de llamadas telefónicas a clientes con riesgo medio**

Paso 1: El oficial de cobranza debe haber agotado el procedimiento de envío de SMS

Paso 2: Entre el 6to., día de mora y hasta el día 22 de mora, se procede a realizar comunicación telefónica con llamadas directas personalizadas y en algunos casos por sistema automatizado, las mismas deben ser breves y con un mensaje cordial, en el cual actuando con poder de negociación se otorgue un máximo de 48 horas para el cumplimiento de la deuda pendiente. A partir de este momento, se comienza a indagar la causa de la demora.

Paso 3: En caso de llegar al día 23, y el cliente no ha cumplido con su obligación se considera riesgo regular, y se aplica el procedimiento para tal caso.

Paso 4: El oficial de cobranza, entrega un reporte diario de las gestiones al jefe de crédito y cobranza.

### **3.3. Procedimiento de envío de notificación por escrito a clientes con riesgo regular**

Paso 1: El oficial de cobranza debe haber agotado el procedimiento de envío de SMS y llamadas telefónicas

Paso 2: El oficial de cobranza genera una lista de los clientes con calificación de riesgo regular, incluyendo datos personales relacionados con su dirección electrónica, vivienda principal y lugar de trabajo; y se le entrega al gestor de cobranza para que proceda a enviar una notificación de cobro vía electrónica en primera instancia con acuse de recibido del mismo, y luego, de manera presencial con el mensajero de la institución; solicitando firme un compromiso de pago con la notificación consignada.

Paso 3: En caso de llegar al día 120, y el cliente no ha cumplido con su obligación se considera riesgo alto, y se aplica el procedimiento para tal fin.

Paso 4: El gestor de cobranza, entrega un reporte diario de las gestiones realizadas al jefe de crédito y cobranza.

### **3.4. Procedimiento de visita presencial del gestor de cobranza y notificación pre-judicial a clientes con riesgo alto**

Paso 1: Haber agotado los procedimientos de envío SMS, llamadas telefónicas y notificaciones.

Paso 2: El gestor de cobranza prepara una lista de clientes que han cumplido los 120 días de mora con información legal relevante, y se la entrega al asesor jurídico para que

prepare una notificación pre-judicial que será entregada personalmente por el gestor de cobranza, a fin de negociar y conciliar con el cliente moroso, procurando establecer en el momento un convenio de pago o incluso refinanciamiento de la deuda, incorporando los gastos por honorarios y comisiones por cobranzas. Las visitas serán constantes hasta firmar el convenio de pago o saldar la deuda.

Paso 3: En paralelo, se notifica al garante o deudor solidario (en caso de existir) el incumplimiento de las obligaciones del cliente para alertarle sobre su incorporación al proceso de pago.

Paso 3: Una vez establecido un acuerdo, el gestor de cobranzas comienza hacer seguimiento al convenio de pago concertado; si el cliente se niega al mismo en el momento de la visita y han transcurrido 180 días, o incumple nuevamente lo pactado en el pago por caer en mora, se califica como un cliente de riesgo muy alto, y se procede al último procedimiento disponible.

Paso 4: Tanto el gestor de cobranza como el asesor jurídico deben reportar a diario las gestiones de recuperación de cartera al jefe de crédito y cobranza.

### **3.5. Procedimiento de notificación judicial a clientes con riesgo muy alto**

Paso 1: Haber agotado los procedimientos de envío SMS, llamadas telefónicas, notificaciones enviadas y visita domiciliaria con notificación pre-judicial.

Paso 2: El gestor de cobranza elabora un informe para el jefe de crédito y cobranzas, que conste con los datos de los clientes que será sometidos a demanda judicial para el cobro respectivo.

Paso 3: El jefe de créditos y cobranzas verifica la información y entrega los casos al departamento legal con todo los expedientes de crédito y las vías agotadas en el proceso de cobro, para que se inicie la acción correspondiente con los asesores jurídicos.

Paso 4: Los asesores jurídicos previa revisión y análisis de los expedientes consignados, agotará la última oportunidad por la vía conciliatoria administrativa (mediación); y notificarán por medio de una comunicación escrita a clientes y garantes del crédito, donde se otorga un plazo de 15 días continuos para que solucionen o propongan una manera de pago.

Paso 5: De existir conciliación, se notifica al jefe de crédito y cobranza con un informe, las gestiones realizadas para que nuevamente el gestor de cobranza inicie el seguimiento de cobro total, parcial o en función de la reprogramación de pagos. En caso contrario, los asesores jurídicos iniciarán inmediatamente las acciones judiciales correspondientes.

Paso 6: Los asesores jurídicos informarán mensualmente al jefe de agencia sobre el avance de las acciones judiciales, mostrando número de juicio, estatus del proceso exponiendo la gestión realizada y fecha de la última acción efectuada. Sólo se suspenderá una acción judicial en trámite cuando exista convenio de pago y se mantendrá el seguimiento hasta que se haya cancelado la totalidad del crédito, previa recomendación del asesor jurídico ante el comité de morosidad.

Paso 7: Cumplida la obligación por parte del cliente y/o garante, se desiste del proceso legal y se solicita el archivo y desglose de los títulos aparejados a la demanda y de ser el caso, el levantamiento de medidas cautelares. Cuando fuera decretada por el Juez la prohibición de enajenar, embargar o secuestrar los bienes de los clientes contra quienes se tramite juicios por la Cooperativa, el asesor jurídico elaborará una lista de los mismos, para mantener un registro de estas medidas cautelares.

Paso 8: Se culmina el procedimiento con el convenio de pago, cobro en su totalidad; o si es necesario, a última instancia, castigar la cartera contablemente.

De esta forma, se ha concluido los procedimientos que se sugieren aplicar en el modelo de gestión propuesto a los fines de recuperar la cartera morosa, basado en los parámetros determinados; los riesgos existentes e incorporando controles necesarios para monitorear cada una de las acciones que se emprendan para tal propósito.

A continuación, en la tabla 27 se muestra las actividades propuestas en el modelo de gestión a los fines de disminuir la morosidad y garantía de mantener al día el cobro a los clientes, premiando su fidelidad y agradeciendo el pago de sus obligaciones oportunamente.

**Tabla 27. Actividades del objetivo específico: disminuir la morosidad anualmente**

<b>Objetivo específico: Disminuir la morosidad anualmente</b>	
<b>Línea de acción</b>	<b>Actividades</b>
Aplicar gestiones anticipadas de cobros	Enviar SMS, y llamadas telefónicas preventivas como recordatorio del próximo vencimiento de cada cuota del crédito
Premiar la fidelidad del cliente por su pago oportuno	<p>Enviar SMS de agradecimiento en el pago de sus obligaciones, mostrando que su record crediticio mejora constantemente</p> <p>Ofrecer otros créditos adicionales con refinanciamiento del monto adeudado</p> <p>Otorgar premios por pronto pago entre los clientes que mantienen al día sus compromisos, por ejemplo, promocionales, auspicios, etc.</p>

Elaboración propia

Por último, se muestra las actividades necesarias para cumplir con el objetivo específico relacionado a manejar la información actualizada a través de alianzas estratégicas con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes (ver tabla 28); es de gran relevancia, cruzar información con otras instituciones similares para el análisis de riesgos, en primer lugar de los solicitantes de créditos, a fin de evitar dudoso cobro por estar en mora con ellos; y segundo, para segmentar a los clientes actuales en situación de morosidad.

**Tabla 28. Actividades del Objetivo específico: manejar de información actualizada a través de alianzas estratégicas con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes**

<b>Objetivo específico:</b> manejar la información actualizada a través de alianzas estratégicas con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes	
<b>Línea de acción</b>	<b>Actividades</b>
Cruzar de información con otras entidades de ahorro y crédito con respecto a la morosidad de clientes	Mantener información actualizada sobre clientes en mora, clientes en procesos judiciales, clientes con cartera o deuda castigada

Elaboración propia

#### **4. Monitoreo y control**

Esta etapa del modelo de gestión, está compuesto por aquellas actividades necesarias para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del departamento de crédito y cobranza, a fin de identificar aspectos en las que el plan precise modificaciones con la intención de aplicar los correctivos pertinentes.

En tal sentido, para el modelo de gestión, monitorear comprende recoger información de desempeño en las gestiones, generar indicadores de desempeño, comunicar y divulgar la información sobre ellos. Por otro lado, controlar es cotejar lo ejecutado con lo planificado, analizar las desviaciones, evaluar las predicciones con el propósito de realizar mejoras en la gestión, evaluar las opciones posibles y sugerir las acciones correctivas apropiadas según sea el caso. La idea central es realizar un monitoreo constante a los fines de aplicar acciones preventivas, más que correctivas.

##### **4.1. Indicadores de cobranzas**

El monitoreo continuo a través del control utilizando indicadores de desempeño en el área de cobranza, proporciona al equipo responsable y a otros interesados, los conocimientos sobre el estado de la gestión que se realiza y su efectividad entre lo planificado y ejecutado; de tal manera que permita identificar las gestiones que requieran más atención.

Por tanto, el indicador inicial que debe construirse para monitorear constantemente corresponde a la antigüedad de la cartera en mora, la cual se estratifica por días de mora, saldo pendiente de cobro y se obtiene la proporción correspondiente para planificar las metas y controlar su consecución, tal como se construye en la tabla 29.

**Tabla 29. Antigüedad de cartera en mora, y su recuperación**

Antigüedad	Saldo pendiente $A_i$	Proporción $(A_i/B\$)*100$	Planificado recuperar $X$	Recuperado $Y$	Variaciones $((Y_i-X_i)/ X_i)*100$
1 – 30 días	\$	%	%	%	%
31 – 60 días	\$	%	%	%	%
61-90 días	\$	%	%	%	%
91 – 120 días	\$	%	%	%	%
Más de 120 días	\$	%	%	%	%
Total	B\$	100%			

Elaboración propia

Con esta tabla se conoce la situación de mora para un momento dado, y de allí se establece en el proceso de planificación las metas de recuperación y los oficiales responsables para comenzar las acciones correspondientes en la etapa de ejecución; durante la misma, en paralelo, se realiza el monitoreo para reforzar el control de las variaciones y cumplir los objetivos.

En este orden de ideas, también debe monitorearse el desempeño de los oficiales de cobro, gestores de cobranza y asesores jurídicos, a quienes se les asigna cada caso específico por antigüedad y en función de los riesgos establecidos para construir un indicador de desempeño en la recuperación de cartera en mora.

**Tabla 30. Indicador de desempeño en la recuperación de cartera en mora por empleado**

Empleado	Antigüedad	Saldo pendiente	Cartera asignada a recuperar $X_i$	Cartera recuperada $Y_i$	Variaciones $((Y_i-X_i)/ X_i)*100$
Nombre y apellido	1 – 30 días	\$	%	%	%
	31 – 60 días	\$	%	%	%
	61-90 días	\$	%	%	%
	91 – 120 días	\$	%	%	%
	Más de 120 días	\$	%	%	%
	Total	\$	%	%	%

Elaboración propia

En función de los dos indicadores explicados anteriormente, pueden surgir otros adicionales que se consolidan para evaluar el desempeño del departamento de crédito y

cobranzas de cada agencia de la cooperativa para fines comparativos, los cuales pueden ser contruidos por el comité de morosidad en función a las necesidades de la gestión.

De esta manera, se establecen los controles necesarios y se ha propuesto la creación de un *comité de morosidad* quienes estarán encargados de efectuar un análisis técnico de la situación de morosidad de la agencia, a fin de planificar; ejecutar; monitorear y controlar las acciones para la recuperación de cartera, que permita reducir los riesgos de la operación con una cobranza sin contratiempos; para ello se requiere también, fortalecer las competencias de los involucrados en las acciones de recuperación de créditos. En conclusión, dicho comité estará a cargo del modelo de gestión para la recuperación de cartera en mora, y evitar que los créditos vigentes se conviertan en tal.

El comité de morosidad estará conformado por el jefe de la agencia, el jefe de crédito y cobranza, y el jefe de asesoría legal, y en ocasiones, serán convocados los oficiales de cobranzas, los gestores de cobro y los abogados; cuyas reuniones serán quincenalmente.

## **5. Cierre**

Corresponde a la última fase del modelo de gestión, en la cual se cierran los expedientes de crédito que efectivamente han sido recuperados, para lo cual se evalúa cada uno, a los fines de revisar las acciones emprendidas y su efectividad para extraer experiencias de buenas prácticas para replicarlo en otros procedimientos similares, y corregir aquellos que ameriten modificaciones. Será decisión del comité cerrar o no aquellos créditos no recuperados y que han sido declarados castigados contablemente dada su antigüedad de morosidad.

## **6. Socialización de Modelo de Gestión**

La propuesta del modelo de gestión que se explicó en el capítulo anterior, está dirigida a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, dentro de este grupo pertenecen 32 instituciones financieras, mismas que se presentó en el capítulo 3.

Con el propósito de conocer la aplicabilidad del diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera, se realizó la socialización a cinco cooperativas de este segmento que representa el 15% del total de la muestra, mediante entrevistas virtuales se diálogo y expuso el desarrollo de este diseño a los líderes y ejecutivos del área

comercial y de negocios de las cooperativas: Andalucía, Cooprogreso, 29 de octubre, 23 de julio y Tulcán.

Las cinco cooperativas utilizan sistemas tecnológicos desarrollados internamente para realizar gestión de cobranza, los cuales, están integrados con su Core Financiero, indican que la asignación de cartera se realiza en base a los días de atraso, provisiones o de forma manual por parte del jefe de cobranza, de tal manera, estas herramientas utiliza el personal para ingresar la gestión realiza en las etapas de cobranza, es así, que no aplican segmentación de clientes en base a parámetros o variables que permitan evaluar el riesgo de un cliente en mora y emplear las estrategias y los procedimientos oportunos de gestión.

Con base a lo mencionado anteriormente, se expuso a los entrevistados el modelo de gestión que se construyó utilizando como base la herramienta del Project Management Institute, Inc. (PMI) que incluye la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK®) aplicando criterios de buenas prácticas; se explicó los procesos a emplear para casos específicos en la recuperación de cartera de clientes, las líneas de acción que se estableció para mitigar los riesgos, mantener enlaces comunicativos con clientes, aliados y demás colaboradores de las cooperativas.

Se ha validado que ciertas líneas de acción, ya son aplicadas en las cooperativas Andalucía y Coprogreso tales como: aplicar política “conozca a su cliente” (actualización frecuente de datos), premiar la fidelidad del cliente por pago oportuno; así también, todas las entidades realizan gestión anticipada de cobro (envío de SMS y llamadas telefónicas sean estas automáticas o manuales); sin embargo, ninguna de las cooperativas con las que se interactuó, realizan evaluación de riesgo del cliente en mora para posteriormente segmentar de acuerdo a su categoría. Estas cooperativas si mantienen el comité de cobranza; no obstante, no administran modelos integrales de gestión para recuperar la cartera, únicamente analizas casos puntuales de clientes críticos, dejando esa atribución al jefe de cobranza.

Por consiguiente, el modelo de gestión propuesto, tuvo gran aceptación y puede ser aplicado en estas cooperativas; a pesar de ello, manifiestan que las instituciones financieras que conforman el sector financiero popular y solidario, se encuentran inmersas en nuevas tecnologías con herramientas diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente, por tal razón, recomiendan que el diseño elaborado en una hoja de cálculo para evaluar el riesgo del cliente en mora sea desarrollado e integrado a los sistemas tecnológicos que actualmente utilizan las



cooperativas para gestionar la cobranza y de esta manera la asignación de cartera sea en base a la evaluación del riesgo del cliente.

Además, para que el modelo sea pragmático en su totalidad, debe integrar en una sola plataforma tecnológica la fase de ejecución, monitoreo y control, es decir, de acuerdo a los niveles de gestión de cobranza el sistema automáticamente realice el trabajo de envío de SMS y llamadas mediante IVR (respuesta de voz interactiva), envío de notificaciones a correos electrónicos y para la visita presencial que realiza el oficial o gestor de cobranza, se incorpore georreferenciación para validar la efectividad del trabajo.

Así también, recomiendan incorporar la automatización de los indicadores de desempeño sugeridos en este modelo, llegando a sistematizar e integrar todos los procesos de manera automática con el propósito de reducir los tiempos de respuesta con agilidad en la aplicación de procedimientos para una oportuna gestión que minimice la morosidad en las cooperativas.

Una vez finalizada la socialización, se concluye que el diseño del modelo de gestión propuesto para la recuperación de la cartera puede ser aplicable y servirá de guía para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 con la intención de aportar en el fortalecimiento de tan interesante figura financiera del Ecuador.



## Conclusiones

Para una institución de carácter financiera, cuya intermediación entre ahorristas y deudores, es de vital importancia para garantizar su funcionamiento, estabilidad, confianza y permanencia en el mercado seguir ganando clientes para la captación y el otorgamiento de créditos con un modelo de gestión que permita operar con eficiencia y eficacia.

Toda vez que se ha analizado la evolución de la cartera y de los principales indicadores financieros asociados al riesgo de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 para el periodo 2014-2018, las estadísticas muestran que el otorgamiento de créditos, se ha ido incrementando gradualmente como una alternativa a los fines de cubrir erogaciones destinadas al consumo; comercio, microcréditos, productivos, educativos y de vivienda. Tanto es así, que la cartera de créditos representa para diciembre de 2018 aproximadamente el 72% del total del activo.

Con respecto a los índices financieros: la morosidad presenta un comportamiento con variaciones anuales con tendencia a la baja, esto es, con un decrecimiento desde el año 2014, cerrando diciembre 2018 con 3,30%. Con relación a la liquidez, ha experimentado una evolución fluctuante, es decir, incremento progresivo entre 2014 (21,33%) y 2016 (30,16%), y, decrecimiento al 2018 (21,34%). En cuanto a solvencia, el promedio que alcanzó para el periodo 2014-2018 fue de 23,33%; y sólo para el año 2018 cerró en promedio con un 18,56%, confirmando el descenso de éste indicador financiero. Y con respecto a la rentabilidad, ha demostrado incrementos muy bajos año tras año.

En tal sentido, se muestra un sistema cooperativo del segmento 1 robusto; no obstante, puede consolidarse aún más para mejorar su situación en términos de morosidad, liquidez, solvencia y rentabilidad con un modelo de gestión adecuado a la situación actual.

Tras la evaluación del comportamiento de la cartera de crédito, específicamente la que se encuentra en mora, se ha identificado que los principales factores de riesgo que afectan a la calidad de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 se puede dividir en dos; los de carácter macroeconómico, que dependen de la situación económica del país en cuanto a inflación, desempleo, y dinamización de la economía reflejada en el PIB; mientras que desde el punto de vista microeconómico, depende del nivel de ingresos de los clientes, estabilidad laboral, poder adquisitivo,

gastos de mantenimiento reflejado en el consumo, entre otros; todos ellos influyen en la capacidad y cumplimiento de las obligaciones del cliente con las entidades de ahorro y crédito.

De estos factores se han establecido parámetros que permiten medir el nivel de riesgo de un cliente que se encuentra en mora, con el propósito de establecer los procedimientos necesarios para poder recuperar la cartera y no afectar el desenvolvimiento de la cooperativa.

En función de los mismo, se diseñó una hoja de cálculo para segmentar al cliente moroso, y de allí, generar un conjunto de acciones como parte del modelo de gestión propuesto para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 con la identificación de los riesgos implícitos en cada una de las etapas de cobranzas con los controles adecuados, considerando la experiencia de la Cooperativa Alianza del Valle, Ltda.

El modelo de gestión se ha construido con base en el instrumento desarrollado por el Project Management Institute, Inc. (PMI), que presenta una Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) con cinco etapas claramente definidas que incluye, inicio; planificación; ejecución; monitoreo y control; y, cierre. Con el cual se espera disminuir la morosidad y recuperar un alto porcentaje de la cartera en mora de las Cooperativas de Ahorro y Crédito clasificadas en el segmento 1 de manera eficaz y oportuna.

El modelo de gestión propuesto fue socializado a cinco cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, obteniendo aceptación y sugieren que para una eficaz aplicación, todo el diseño debe ser automatizado mediante herramientas tecnológicas e integrado con el Core Financiero, para alcanzar una gestión integral utilizando todo el ciclo de vida del proceso y de esta manera lograr mejoras en los resultados de recuperación de cartera de las entidades financieras.

## Recomendaciones

Reconocida la importancia que tienen las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 para seguir manteniéndose en el mercado y garantizar liquidez, solvencia, rentabilidad, y en general, confianza y solidez financiera en un entorno competitivo y cada vez más exigente, es imprescindible desde el punto de vista de gestión administrativa, bien sea, desde la óptica estratégica u operativa, aplicar un modelo de gestión que minimice los riesgos e incertidumbre propia de la operación crediticia, con controles específicos desde el otorgamiento de crédito, hasta la recuperación de cartera; haciendo hincapié en el análisis constante de sus índices de morosidad, con el propósito de evitar que las carteras vencidas crezcan afectando su calificación de riesgo, y por ende, los estados financieros.

Razón por la cual, como producto de la investigación se recomienda, en primer lugar, la creación de un comité de morosidad, el cual se encargará de realizar un análisis exhaustivo (técnico-operativo) de la situación de morosidad de la cooperativa, a fin de planificar; ejecutar; monitorear y controlar las acciones para la recuperación de cartera, con previa identificación de los riesgos de la operación para mitigar la incertidumbre para lograr una cobranza oportuna. Cabe destacar, que es la instancia responsable de operativizar el modelo de gestión propuesto en cada una de las etapas del mismo.

En segundo lugar, se recomienda aplicar la presente propuesta de modelo de gestión la cual contiene la definición de objetivos claros, su alcance, actores involucrados, planificación con metas, líneas de acción y actividades hacer ejecutadas de acuerdo a los riesgos y parámetros definidos; así mismo, se han diseñado indicadores de gestión de cobranzas como mecanismos de monitoreo y control del desempeño, para culminar con el cierre de los expedientes efectivamente recuperados.

Finalmente, desde de punto de vista académico e investigativo se abre una puerta para seguir analizando el comportamiento de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 con el propósito de aplicar y evaluar el modelo de gestión propuesto con la intención de aportar en el fortalecimiento de tan importante figura financiera para el desarrollo económico y social de la nación.



## Bibliografía

- Admira Consultoría. 2015. «Optimización de la segmentación de carteras para la aplicación efectiva de estrategias de recuperación de la deuda.» *Consultoría de negocio neXum: riesgo de crédito y control interno*. Madrid.
- Astudillo, Giovany. 2019. *Revista Líderes entrevista a Juan Pablo Guerra, Director de UCACSUR*. 08 de Enero de 2019. <https://www.revistalideres.ec/lideres/cooperativas-consolidan-sistema-financiero-economia.html>.
- Barnard, Chester. 1983. *Organization and management*. Cambridge: Harvard University Press.
- EC Asamblea Nacional. 2014. *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito: Registro Oficial 332, Segundo Suplemento, 12 septiembre 2014.
- EC Banco Central. 2019. «Sector monetario y financiero: Evolución del monto de las operaciones activas y pasivas del Sistema Financiero Nacional.» *Boletín mensual*. 17 de septiembre de 2019. <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/ultimas-publicaciones>.
- EC Junta Bancaria. 2012. «Resolución No. JB-2012-2146.» 26 de abril de 2012. [http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol\\_JB-2012-2146.pdf](http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol_JB-2012-2146.pdf).
- EC Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. 2015. «Resolución No. 129-2015-F.» 23 de Septiembre de 2015. <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol129.pdf/3e459b17-7585-4953-8447-6936ea56b462>.
- EC Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. 2015. «Resolución No. 128-2015-F.» 23 de Septiembre de 2015. <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol128.pdf/5c74f247-0de4-4862-b5fb-c89ff62817d7>.
- EC Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. 2015. «Resolución No. 165-2015-F.» 16 de diciembre de 2015. <http://190.152.152.36/documents/20181/25522/resolucion165f.pdf/7c860380-f4fb-4ce3-ad19-8c74c89561d9>.
- EC Superintendencia de Bancos. 2017. *Portal del usuario financiero*. 4 de Julio de 2017. [http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/efinanciera/?page\\_id=38](http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/efinanciera/?page_id=38).

- EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2019. *Productos Estadísticos. Boletines Financieros*. 31 de enero de 2019. <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletin-financiero-sf-y-snf>.
- . 2013. «Resolución No. SEPS-IEN-2013-064.» 08 de noviembre de 2013. <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/SEPS-IEN-2013-064.pdf/d6fb3e6f-d802-45d9-9b3e-8107d6eac0f3> (último acceso: 16 de octubre de 2019).
- Escoto, Roxana. 2007. *Banca Comercial*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Galán, José. 2014. *Diseño Organizativo*. Segunda. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Hall, Richard. 1983. *Organizaciones: estructura y proceso*. Tercera. Madrid: Prentice/Hall Internacional.
- Hernández Marti, Juan. 1999. *Las operaciones bancarias y parabancarias de mediación de pagos*. Valencia - España : Tirant lo blanch.
- Hernández, Moisés. 1996. *El crédito bancario en Costa Rica: Una perspectiva de análisis*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Koch, Arwed. 1946. *El crédito en el derecho*. Madrid: Revista de Derecho Privado .
- Mintzberg, Henry. 1988. *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A.
- Morales, José, y Arturo Morales. 2014. *Crédito y Cobranza*. México: Grupo editorial Patria.
- NU. CEPAL. 2017. *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Estudio económico, CEPAL.
- Project Management Institute. 2013. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Vol. IV Edición. Newtown Square, Pensilvania: Global Standard.
- Real Academia Española. 2017. *Diccionario de la lengua española*. diciembre de 2017. <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>.
- Robbins, Stephen, y Timothy Judge. 2013. *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez Grecco, Jorge. 2018. «Modelo de gestión y su relación con el marco estratégico, el gobierno corporativo y la gestión de cambio.» *Metodología, conocimiento y orientación para la transformación empresarial*. Montevideo: Excellentia Consultores.
- Soler Ramos, José A., Kim B. Staking, Alfonso Ayuso Calle, Paulina Beato, Emilio Botín O'Shea, y Miguel y Falero Carrasco, Bernardo Escrig Melía. 1999.



«Gestión de riesgos financieros: un enfoque práctico para países latinoamericanos .» *Banco Internacional de Desarrollo*  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-de-riesgos-financieros-Un-enfoque-pr%C3%A1ctico-para-pa%C3%ADses-latinoamericanos.pdf>.

Vilariño Sanz, Ángel. 2001. *Sistema financiero español* . Madrid: Akal.

Zúñiga, Leonardo. 1987. *Crédito Cooperativo*. San José - Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.