



**Estudio comparativo de la morosidad que presentan las Cooperativas de Ahorro y Crédito del
segmento 1 y 4 en el periodo 2015-2019: Propuesta de Gestión Financiera**

López Malla, Cinthia Michelle y Quizhpe López, Sofía Elizabeth

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, Contadora Pública-

Auditora

Eco. Palacios Velarde, Juan Cristóbal

11 de agosto del 2020



Document Information

Analyzed document	TESIS LOPEZ C Y QUISHPE S.docx (D77663777)
Submitted	8/11/2020 7:47:00 AM
Submitted by	
Submitter email	cmlopez16@espe.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	jcpalacios5.espe@analysis.orkund.com

Sources included in the report

W	URL: http://www.seps.gob.ec/web/guest/noticia?el-sector-cooperativo-popular-y-solidario ... Fetched: 8/11/2020 7:48:00 AM		1
W	URL: https://core.ac.uk/download/pdf/159777319.pdf Fetched: 7/14/2020 6:16:07 AM		6
W	URL: https://www.infocoop.go.cr/node/103#:~:text=Podemos%20situar%20el%20primer%20logro ... Fetched: 8/11/2020 7:48:00 AM		1
W	URL: https://docplayer.es/94907982-Universidad-tecnica-de-ambato-facultad-de-contabilidad ... Fetched: 12/29/2019 8:34:44 PM		3
SA	PROYECTO DE INVESTIGACION FINAL - DIANA URGILES.docx Document PROYECTO DE INVESTIGACION FINAL - DIANA URGILES.docx (D62886309)		4
SA	TESIS COOPAC AUSTRO R.docx Document TESIS COOPAC AUSTRO R.docx (D11256240)		4
W	URL: https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21654/1/TESIS.pdf Fetched: 7/25/2020 6:13:33 AM		1
W	URL: https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20527/1/Tesis.pdf Fetched: 11/26/2019 7:48:55 PM		1
SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / ANÁLISIS DEL RIESGO OPERATIVO EN LAS COAC'S DEL SEGMENTO 5. CASOS DE ESTUDIO COOP ... Document ANÁLISIS DEL RIESGO OPERATIVO EN LAS COAC'S DEL SEGMENTO 5. CASOS DE ESTUDIO COOP ... (D26088882) Submitted by: diegoxavi92@gmail.com Receiver: jcpalacios5.espe@analysis.orkund.com		2
SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TESIS CAJAS COMUNALES ARREGLO FINAL-2.docx Document TESIS CAJAS COMUNALES ARREGLO FINAL-2.docx (D28115397) Submitted by: pris_caiza1991@hotmail.com Receiver: mrcruz.espe@analysis.orkund.com		1
	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / Silva Evolucion de la cartera improductiva por maduracion de plazos .docx		

URKUND

SA	Document Silva Evolucion de la cartera improductiva por maduracion de plazos .docx (D40689041) Submitted by: tefa93silva@gmail.com Receiver: lesimbania.espe@analysis.urkund.com	 3
W	URL: https://docplayer.es/amp/159985750-Trabajo-de-titulacion.html Fetched: 2/16/2020 1:58:42 AM	 1
SA	TESIS-MARY -MOROCHO.docx Document TESIS-MARY -MOROCHO.docx (D47835316)	 1
SA	Monografia Lore Chuchuca m.doc Document Monografia Lore Chuchuca m.doc (D14444721)	 1
SA	LUCIA ELIZABETH CULQUI TIBAN(1).doc Document LUCIA ELIZABETH CULQUI TIBAN(1).doc (D14232080)	 1



.....
Eco. Palacios Velarde, Juan Cristóbal

CC: 1705259494

DIRECTOR DE TESIS



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“Estudio comparativo de la morosidad que presentan las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 y 4 en el periodo 2015-2019: Propuesta de Gestión Financiera”** fue realizado por las señoritas **López Malla, Cinthia Michelle y Quizhpe López, Sofía Elizabeth** el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 11 de agosto del 2020

Eco. Palacios Velarde, Juan Cristóbal

C. C. 1705259594



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotras, **López Malla, Cinthia Michelle** con cédula de ciudadanía n° 1726763889 y **Quizhpe López, Sofía Elizabeth**, con cédula de ciudadanía n° 1723407357, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Estudio comparativo de la morosidad que presentan las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 y 4 en el periodo 2015-2019: Propuesta de Gestión Financiera”** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 11 de agosto del 2020

López Malla, Cinthia Michelle

C.C.: 1726763889

Quizhpe López, Sofía Elizabeth

C.C.: 1723407357



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotras **López Malla, Cinthia Michelle** con cédula de ciudadanía n° 1726763889 y **Quizhpe López, Sofía Elizabeth**, con cédula de ciudadanía n° 1723407357 autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: “**Estudio comparativo de la morosidad que presentan las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 y 4 en el periodo 2015-2019: Propuesta de Gestión Financiera**” en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 11 de agosto del 2020

López Malla, Cinthia Michelle

C.C.: 1726763889

Quizhpe López, Sofía Elizabeth

C.C.: 1723407357

Dedicatoria

A mi hijo Sebastián, quien es mi motivación para seguir adelante y nunca rendirme y quien fue mi compañerito en cada una de las desveladas durante mi carrera universitaria. A mi esposo Esteban que me acompaño incondicionalmente en este arduo camino. A mi madre Rosita, quien es mi ejemplo a seguir y que a pesar de las circunstancias y siempre ha estado apoyándome. A mis sobrinos Amelie y Nicolás y mis hermanos Carolina y Jimmy quienes son parte fundamental en mi vida. A mi familia en general quienes han caminado a mi lado durante mi carrera universitaria, me han enseñado que ninguna adversidad se puede interponer cuando uno tiene ganas de salir adelante y me han brindado sus consejos para ahora convertirme en la profesional que soy.

Cinthia Michelle López Malla

Dedicatoria

A mis padres, quienes son mi motor, fortaleza y un ejemplo de dedicación y tenacidad, ya que sin ellos no podría haber culminado este sueño. A mi madre Ruth, quien me acompañó en tantas noches de desvelo durante mi carrera universitaria, motivándome siempre a seguir adelante y a esforzarme para cumplir cada una de mis metas. A mi padre Carlos, quien me ha enseñado el valor del trabajo y ha sido mi guía durante todo este largo camino para convertirme en una excelente profesional.

A mi familia, que con su amor y cada uno de sus consejos ayudaron a mi crecimiento personal.

Sofía Elizabeth Quizhpe López

Agradecimientos

A Dios, por poner en mi camino a personas extraordinarias que fueron parte de este proceso y por darme la sabiduría y fortaleza para alcanzar este sueño.

A mi hijo quien con su amor, paciencia e inocencia siempre me motivo y me dio la fortaleza para no decaer en el proceso.

A mi esposo, por ser mi mejor amigo quien me dio los ánimos para cumplir este sueño, por estar a mi lado en las buenas y en las malas, por su apoyo incondicional, por su comprensión y sobre todo por su amor.

A mi madre, por sus consejos, por su apoyo, por su amor, por estar siempre pendiente de mí, quien a pesar de la distancia siempre me cuida y vela por mi bienestar.

A mi suegra Alicia, por su apoyo, quien fue parte fundamental para poder culminar mis estudios universitarios.

A mi tutor de tesis, Eco. Juan Palacios, quien con sus consejos, enseñanzas y paciencia fue un excelente guía en la realización de este trabajo de titulación.

A mi Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, por darme la oportunidad de ser parte de tan grandiosa institución, y a cada uno de los profesores que fueron parte de mi aprendizaje por compartirme su sabiduría y conocimientos para ahora convertirme en una excelente profesional.

Agradezco a todos y cada una de las personas que formaron parte de este proceso, y que me apoyaron hasta el último momento para no rendirme.

Cinthia Michelle López Malla

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por permitirme culminar con éxito uno de mis sueños más anhelados y brindarme la fortaleza necesaria para no decaer durante todo este tiempo.

A mis padres Ruth y Carlos, por su amor incondicional y sus cuidados, por cada uno de los valores inculcados, por apoyarme siempre, por no dejarme sola en los momentos más difíciles y por motivarme a ser cada vez mejor.

A mi hermana Joana, por ser mi amiga y confidente, por animarme a concluir esta etapa de mi vida, a mi sobrinito Francisco por cada sonrisa en esos momentos difíciles y a mi cuñado por cada consejo.

A mi tío David, por ser mi ejemplo a seguir, por enseñarme a que con esfuerzo y dedicación se puede conseguir todo lo que puedas imaginar.

A mi novio Gabriel, por su ayuda incondicional de principio a final durante toda mi etapa universitaria, su amor y por cada palabra de aliento.

A mis abuelos, tíos y primos por estar al pendiente de mí en cada momento, por todo su cariño y buenos deseos.

A mi tutor de tesis, Eco. Juan Palacios, por sus enseñanzas, paciencia y por ser una guía en este arduo trabajo.

A mi Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE por darme la oportunidad de realizarme profesionalmente, a cada uno mis docentes por compartirme sus conocimientos y prepararme para la vida laboral, a los pocos y verdaderos amigos que conocí y pusieron un granito de arena para que esto sea posible.

Sofía Elizabeth Quizhpe López

Índice de Contenido

Certificación de Tutoría	4
Responsabilidad de Autoría.....	5
Autorización de Publicación	6
Dedicatoria	7
Agradecimientos.....	9
Índice de Tablas	16
Índice de Figuras.....	18
Resumen.....	21
Abstract	22
Introducción	23
Capítulo I	24
Planteamiento del Problema.....	24
Antecedentes	24
Formulación Del Problema	29
Importancia.....	29
Objetivos.....	31
Objetivo General.....	31
Objetivos Específicos.....	31
Hipótesis	32
Capítulo II	33
Marco Teórico.....	33
Antecedentes Investigativos	33
Fundamentación Teórica	35

Teoría del Crédito	35
Fundamentación Conceptual	36
El cooperativismo	36
El Crédito	41
Administración de riesgos	48
Gestión financiera.....	53
Bases Teóricas	54
El Cooperativismo	54
Cooperativas.....	54
Cooperativas de Ahorro y Crédito	54
Morosidad	54
El Crédito	55
Cartera.....	55
Cartera improductiva	55
El riesgo	55
Riesgo operativo	55
Riesgo crediticio.....	56
Gestión financiera.....	56
Diagrama de Pareto	56
Diagrama Causa - Efecto	57
Fundamentación Legal	57
Organismos de Control y Supervisión de las Cooperativas.	57
Documentos oficiales que regulan a las Cooperativas de ahorro y crédito.	58
Conceptualización de Variables	62

Variable Dependiente	62
Variables Independientes.....	72
Capítulo III	76
Metodología	76
Modalidad de la Investigación	76
Tipos de Investigación	76
Investigación de Campo	76
Bibliográfica – Documental	77
Nivel de la Investigación	77
Investigación Descriptiva.....	77
Investigación explicativa	78
Fuentes de Investigación	78
Técnica de Recolección de datos	78
Recolección de la Información	79
Métodos para el análisis de la información.....	79
Análisis Modal de Fallos y Efectos	79
Análisis histórico.....	87
Población y Muestra.....	87
Población.....	87
Muestra	88
Operacionalización de las variables	92
Variable Dependiente: Índice de Morosidad.....	92
Variables Independientes.....	93
Capítulo IV	96

Análisis y resultados de la investigación	96
Cooperativas objeto de estudio	96
Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1	97
Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4	99
Análisis del índice de morosidad y del riesgo operativo	101
Análisis del índice de morosidad	101
Análisis del riesgo operativo en el proceso de crédito	113
Análisis comparativo entre segmentos	194
Morosidad de los Segmentos 1 y 4	194
Riesgos potenciales de cada segmento.....	200
Riesgos comunes de los Segmentos 1 y 4	202
Capitulo V	207
Propuesta	207
Antecedentes de la propuesta	207
Justificación.....	208
Objetivos de la propuesta de gestión.....	208
Objetivo General.....	208
Objetivos Específicos de la Propuesta	208
Determinación de estrategias.....	209
ESTRATEGIA 1: Actualización de manuales.	209
ESTRATEGIA 2: Implementación de hojas de trabajo en el proceso de crédito.	214
ESTRATEGIA 3: Plan de incentivos para el socio	220
Capítulo VI	222
Conclusiones y Recomendaciones	222

Conclusiones	222
Recomendaciones	224
Referencias Bibliográficas	226
Anexos.....	238

Índice de Tablas

Tabla 1 Evolución de la Morosidad del Sistema Financiero	26
Tabla 2 Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito	27
Tabla 3 Evolución de la Morosidad de los segmentos comparados	28
Tabla 4 Límites del Crédito.....	46
Tabla 5 Provisiones de Cartera de Crédito.....	48
Tabla 6 Calificación de Cartera de Crédito	73
Tabla 7 Escala de Probabilidad de ocurrencia	81
Tabla 8 Escala de impacto	81
Tabla 9 Niveles de Detección	82
Tabla 10 Equivalencias ajuste matriz de riegos por segmento	83
Tabla 11 Escala de probabilidad del riesgo	84
Tabla 12 Escala de impacto del riesgo	84
Tabla 13 Determinación de la Población	88
Tabla 14 Muestra Segmento 1.....	90
Tabla 15 Muestra Segmento 4.....	90
Tabla 16 Muestra de estudio.....	91
Tabla 17 Operacionalización de la variable dependiente: Índice de Morosidad	92
Tabla 18 Operacionalización de la variable independiente: Proceso de Crédito	93
Tabla 19 Operacionalización de la variable independiente: Riesgo Crediticio.....	94
Tabla 20 Operacionalización de la variable independiente: Riesgo Operativo	95
Tabla 21 Operacionalización de la variable independiente: Tipo de Crédito	95
Tabla 22 Valor de Activos COAC'S Segmento 1	98
Tabla 23 Tipos de créditos COAC'S Segmento 1	98

Tabla 24 Valor de Activos COAC Segmento 4	100
Tabla 25 Tipos de Crédito COAC Segmento 4.....	100
Tabla 26 Matriz de Riesgo COAC's Segmento 1	129
Tabla 27 Nivel de Riesgo S1.....	131
Tabla 28 Causas Raíz Proceso de Crédito COAC's Segmento 1	144
Tabla 29 Matriz de Respuesta y control del Riego COAC's Segmento 1.....	149
Tabla 30 Matriz de Riesgo COAC'S Segmento 4	175
Tabla 31 Nivel de Riesgo S4.....	177
Tabla 32 Matriz de Respuesta y Control del Riesgo Segmento 4	188
Tabla 33 Riesgos Potenciales - Etapa de Calificación y Evaluación del Crédito S1-S4	200
Tabla 34 Riesgos Potenciales - Etapa de Aprobación y Desembolso del Crédito S1 y S4	200
Tabla 35 Riesgos Potenciales - Etapa de Recuperación del Crédito S1 y S4	201
Tabla 36 Riesgos Comunes - Etapa de Calificación y Evaluación de Crédito S1 Y S4	202
Tabla 37 Riesgos Comunes - Etapa de Recuperación de Crédito S1 Y S4	204
Tabla 38 Políticas de Calificación y Recuperación del Crédito	210
Tabla 39 Formato para el análisis del crédito (5 C's de Crédito).....	215
Tabla 40 Límites de calificación de riesgo.....	217
Tabla 41 Matriz de Control de Seguimiento.....	218
Tabla 42 Matriz de Control de Gestión de Cobranzas	219

Índice de Figuras

Figura 1	Participación de Activos del Sistema Financiero Nacional 2019	24
Figura 2	Evolución del número de socios en las COACS.....	25
Figura 3	Participación de la cartera de crédito del SFPS	30
Figura 4	Participación de la Cartera de la SFPS según el tipo de crédito	30
Figura 5	Mapa de Riesgos	85
Figura 6	Participación de la cartera según el tipo de crédito S1	99
Figura 7	Participación de la Cartera según el tipo de crédito S4.....	101
Figura 8	Evolución Cartera bruta S1.....	102
Figura 9	Evolución de la Composición de la Cartera de Crédito – S1	103
Figura 10	Evolución de la Morosidad – S1.....	104
Figura 11	Evolución de la Morosidad por Tipo de Crédito-S1.	105
Figura 12	Evolución de la Cartera Improductiva y Provisiones	106
Figura 13	Evolución de la Cobertura de Cartera Improductiva - S1	107
Figura 14	Evolución de la Cartera Bruta - S4.	108
Figura 15	Evolución de la Composición de Cartera de Crédito- S4.....	109
Figura 16	Evolución de la Morosidad - S4	110
Figura 17	Evolución de la Morosidad por Tipo de Crédito-S4.	111
Figura 18	Evolución de la Cartera Improductiva y Provisiones	112
Figura 19	Evolución de la Cobertura de Cartera Improductiva – S4.....	113
Figura 20	Diagrama de Pareto COAC "1"	121
Figura 21	Diagrama de Pareto COAC "2"	123
Figura 22	Diagrama de Pareto COAC "3"	125
Figura 23	Diagrama de Pareto COAC "4"	127

Figura 24 Mapa de Riesgos S1	130
Figura 25 Diagrama de flujo S1- Calificación del Crédito	133
Figura 26 Diagrama de flujo S1- Análisis y Recomendación del Crédito.....	135
Figura 27 Diagrama de flujo S1- Aprobación del crédito	137
Figura 28 Diagrama de flujo S1- Desembolso del crédito	138
Figura 29 Diagrama de flujo S1- Cobranza Preventiva.....	139
Figura 30 Diagrama de flujo S1- Cobranza Administrativa.....	140
Figura 31 Diagrama de flujo S1- Cobranza Prejudicial	141
Figura 32 Diagrama de flujo S1- Cobranza Judicial	142
Figura 33 Diagrama Causa y Efecto S1	148
Figura 34 Diagrama de Pareto COAC A	165
Figura 35 Diagrama de Pareto COAC B	167
Figura 36 Diagrama de Pareto COAC "C"	168
Figura 37 Diagrama de Pareto D.....	170
Figura 38 Diagrama de Pareto COAC "E"	171
Figura 39 Diagrama de Pareto "F"	173
Figura 40 Mapa de Riesgos Proceso de Crédito COAC Segmento 4	176
Figura 41 Diagrama de flujo S4 - Calificación del crédito.....	179
Figura 42 Diagrama de flujo S4 - Desembolso del Crédito	180
Figura 43 <i>Diagrama de flujo S4 - Recuperación Preventiva y Administrativa</i>	181
Figura 44 Diagrama de flujo S4 - Recuperación Judicial	183
Figura 45 Diagrama de Causa y Efecto Proceso de Crédito Segmento 4	187
Figura 46 Comparación morosidad S1 y S4	194
Figura 47 Comparación Participación Créditos de consumo y Microcrédito S1 y S4	195

Figura 48 Morosidad Crédito de consumo y Microcrédito S1 y S4	196
Figura 49 Comparación Cartera improductiva S1 y S4.....	197
Figura 50 Comparación Cobertura de Cartera S1 y S4.....	198
Figura 51 Tasa de Desempleo.....	199
Figura 52 Propuesta de Flujograma - Proceso de Recuperación S4	212

Resumen

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal realizar un estudio comparativo de los niveles de morosidad y eventos de riesgo operativo que presentan las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1 y 4 de la provincia de Pichincha del sector financiero popular y solidario del Ecuador. Con este fin se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Los deficientes procedimientos de otorgación de crédito provocan un riesgo operativo en las cooperativas, ocasionando una dificultad para la recuperación de cartera generando altos niveles de morosidad, especialmente en el segmento 4 con respecto al segmento 1? El respectivo análisis tiene como muestra de estudio 4 cooperativas del segmento 1 y 6 cooperativas del segmento 4, de las cuales se obtiene información mediante una investigación documental y de campo. Con la recopilación de dicha información se identifica y analiza los riesgos operativos mediante la metodología AMFE, para luego proceder a realizar la comparación de ambos segmentos y determinar la incidencia que tienen los riesgos operativos del proceso de crédito en la morosidad de ambos segmentos. El resultado del estudio permite identificar los riesgos que en su mayoría se presentan en las etapas de calificación de crédito y recuperación de cartera en ambos segmentos, y posteriormente definir estrategias y políticas de gestión del proceso de crédito de las cooperativas del segmento 4 cuyos riesgos tienen mayor repercusión en la variación de los índices de morosidad. Por lo tanto, se identifica a tiempo los riesgos más apremiantes para dar una respuesta inmediata para mejorar el proceso de crédito en general, pero poniendo mayor énfasis en las etapas antes mencionadas y así disminuir el nivel de morosidad.

Palabras Clave:

- **COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**
- **MOROSIDAD**
- **PROCESO DE CRÉDITO**
- **RIESGO OPERATIVO**

Abstract

This work has as a main objective to carry out a comparative study of the levels of arrearage and operational risk events presented by credit unions of segments 1 and 4 of Pichincha province of the popular and solidarity financial sector of Ecuador. For this purpose, the following research question is proposed: Do deficient credit granting procedures cause operational risk in credit unions, causing difficulty in portfolio recovery, generating high levels of arrearage, especially in segment 4 compared to segment 1.?. The respective analysis has as a study sample 4 credit unions from segment 1 and 6 credit union from segment 4, whose information is obtained through documentary and field research. With the information compiled, operational risks are identified and analyzed using the AMFE methodology, and then proceed to compare both segments and determine the impact that operational risks of the credit process have on the arrearage of both segments. The result of the study allows identifying the risks that mostly arise in the credit rating and portfolio recovery stages in both segments, and subsequently defining strategies and policies for the credit process managing of the credit unions in segment 4 whose risks have greater impact on the variation of arrearage rates. Therefore, the most pressing risks are identified in time to provide an immediate response in such a way that it is intended to improve the credit process in general, but placing greater emphasis on the aforementioned stages and thus reducing the arrearage level.

Key Words:

- **SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVES**
- **ARREARAGE**
- **CREDIT PROCESS**
- **OPERATIVE RISK**

Introducción

En los últimos años el sector cooperativo ha tenido una evolución positiva que ha permitido mantener la estabilidad de entidades financieras populares y solidaria, mediante la supervisión y control de las mismas (Superintendencia de Economía Popular y solidaria, 2017). Por tal motivo, es importante realizar un estudio de uno de los indicadores financieros más relevantes como lo es el índice de morosidad, con la finalidad de conocer y determinar los factores que intervienen en la evolución de la misma y conocer las diferencias entre estos dos segmentos.

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito se han convertido en una ayuda para los emprendedores de nuestro país debido a que en comparación con otras entidades financieras estas brindan financiamiento sin mayores requerimientos, estableciendo de esta forma una estrategia rentable que les aporta una mayor cantidad de clientes; sin embargo, se presentan complicaciones al no contar con un adecuado procedimiento para evaluar a sus clientes.

Debido a que el proceso de colocación de créditos se ha convertido en una prioridad dentro de las cooperativas como lo reflejan sus índices financieros, es importante conocer cuál es el motivo por el cual se dificulta la recuperación de cartera en los tiempos establecidos, ya que esta situación genera un aumento en el índice de morosidad y por ende una disminución en la rentabilidad de las cooperativas.

Sin embargo, es importante recalcar que el mercado al que se dirige cada segmento es diferente, por ende, los procesos y estructura van a variar dependiendo el segmento. Es decir, las COAC's del segmento 1 se enfocan en mercados más grandes como las PYMES, mientras que las COAC's del segmento 4 se enfocan en los mercados más pequeños como son microempresarios, agricultores, emprendedores y otros.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

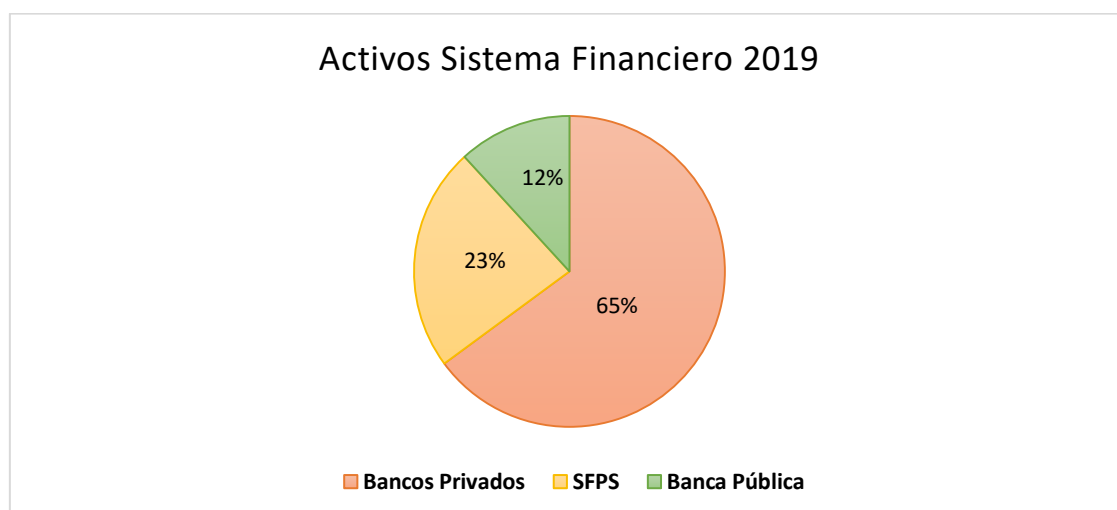
Antecedentes

El Sistema Financiero Nacional se conforma por bancos privados, bancos públicos, y el sistema financiero popular y solidario que a su vez está conformado por: Cooperativas de los 5 segmentos y mutualistas, el cual a diciembre del 2019 registra activos de \$68.687 millones de dólares con un crecimiento del 8,9% respecto al año 2018 y una participación en el total de activos del sistema financiero ecuatoriano del 23,3%. El sistema los bancos privados cerró el 2019 con una participación en el total de activos del 64,9% y la banca pública con el 11,8% de participación (FINANCOOP, 2020).

Estas cifras demuestran la importancia que tiene el Sistema Financiero Popular y Solidario dentro del sistema financiero nacional.

Figura 1

Participación de Activos del Sistema Financiero Nacional 2019

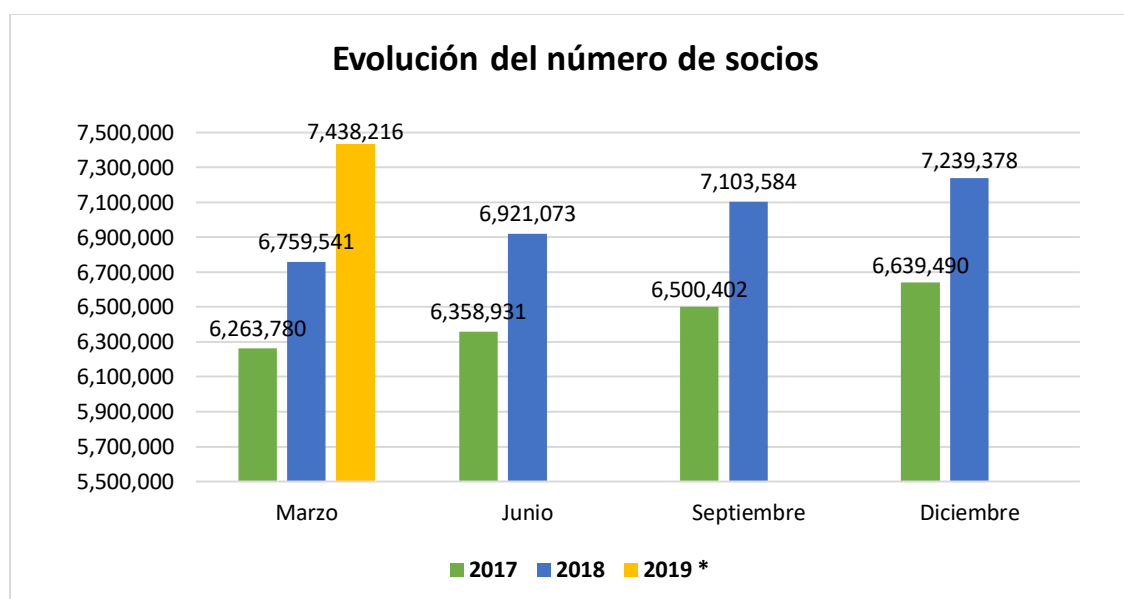


Nota: Los datos del gráfico representa a la participación según el nivel de activos que tienen las instituciones que forman parte del Sistema Financiero Nacional en el año 2019. Tomado de (FINANCOOP, 2020).

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito juegan un papel fundamental en la inclusión financiera del país, lo cual se refleja en el crecimiento constante que han tenido estas instituciones en el ámbito financiero ya que desde el año 2012 hasta febrero del 2019 su número de socios ha incrementado de forma notable de 4,9 a 7,4 millones (El Universo, 2019).

Figura 2

Evolución del número de socios en las COACS



Nota: El gráfico representa la evolución de la cantidad de socios que ha ido teniendo las cooperativas en general desde el 2017 al 2019. Tomado de (El Universo, 2019).

En el gráfico 2 se puede observar la evolución creciente del número de socios en el sector cooperativista, de tal forma que para marzo del 2019 es evidente el aumento progresivo con relación marzo del 2017 con un incremento del 19%. Esto nos indica que este sector tiene cada vez más demanda.

Entre las actividades de inclusión financiera que realizan las cooperativas están: llegar hacia la población tradicionalmente excluida y contar con puntos de atención en los cantones pequeños y sectores rurales, ya que este tipo de servicios contribuyen al desarrollo integral de la comunidad (Morales Noriega, 2018).

Según (El Universo, 2019), a partir del año 2012 hasta diciembre de 2019 los activos de la cooperativas pasaron de \$6.027 millones a \$ 16.019 millones teniendo un incremento de más del 160%, estos indicadores positivos han fortalecido la competitividad por parte de estas organizaciones dentro del sistema financiero ecuatoriano; esto se debe a que estas entidades brindan facilidades al momento de solicitar un crédito en comparación con los bancos por la flexibilidad en los requisitos.

Estas organizaciones han tenido un crecimiento tan fuerte que, si se excluye a los 5 bancos privados más grandes del país, los activos, cartera de créditos y depósitos del SFPS son mayores a los del sistema bancario; sin embargo, se deben mejorar las regulaciones a estas organizaciones para aumentar la protección al Sistema Financiero Nacional (El Universo, 2019).

Debido al progresivo incremento de participación de las cooperativas de ahorro y crédito en el Sistema Financiero Nacional, es importante mencionar cual fue la evolución del índice de morosidad que han presentado las cooperativas de ahorro y crédito en los últimos años frente a otras instituciones que ofertan créditos en el país.

Tabla 1

Evolución de la Morosidad del Sistema Financiero

Morosidad	2015	2016	2017	2018	2019
Bancos Privados	3,66%	3,54%	2,96%	2,62%	2,73%
Cooperativas de Ahorro y Crédito	8,23%	7,40%	5,34%	4,15%	4,19%
Mutualistas	5,92%	6,47%	5,50%	4,72%	3,39%

Nota: Recuperado de (El Universo, 2020)

Como se observa en la tabla 1 las cooperativas de ahorro y crédito, en los últimos años han presentado un índice de morosidad alto en comparación a los bancos privados y mutualistas, que se evidenció a partir del año 2014 en que se cambió de ente regulador más especializado en este tipo de entidades, producto de lo cual se produjo adicionalmente la liquidación de varias cooperativas afectadas en un entorno de recesión económica del país provocando que las personas de clase media y baja sean parte de los infinitos morosos del país (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

La (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019) el 14 de junio de 2019 expidió la resolución N° 521-2019-F, en la que se estableció la reforma a la norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario; la cual reemplazó el cuadro del artículo 1 por el siguiente:

“Art. 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos”.

Tabla 2

Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

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 un 1'000.000,00

Nota: Tomada del artículo 1 de la Resolución N° 521-2019- F emitida por la (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019).

Según el Art. 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y Solidario se define como segmento 1, e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a \$ 80.000.000,00; monto que será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014).

Según la Norma para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, en su Art. 2 menciona que, “las entidades de los segmentos 3, 4 y 5 mencionadas anteriormente se segmentarán adicionalmente al vínculo con sus territorios”. Entendiéndose por esto, que las entidades referidas tienen vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50% de los recursos en los territorios donde estos fueron captados (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014).

En la tabla 1 se pudo observar el comportamiento de la morosidad de las cooperativas de ahorro y crédito frente a otras instituciones financieras donde se refleja que en los últimos 5 años han presentado un alto índice de morosidad a manera general, sin embargo, a nivel de segmentos su comportamiento es diferente, dado al desigual desarrollo de sus niveles de control en sus procesos de crédito y cobranzas, como se desprende del cuadro siguiente que muestra la evolución de la morosidad de los segmentos 1 y 4 que serán analizados en el presente trabajo de investigación.

Tabla 3

Evolución de la Morosidad de los segmentos comparados

Morosidad COAC's	2015	2016	2017	2018	2019
Segmento 1	5,30%	5,4%	4,02%	3,3%	3,54%
Segmento 4	20,96%	14,67%	12,15%	9,32%	8,76%

El presente estudio se enfocó en el análisis comparativo de la morosidad que presentan las cooperativas de ahorro y crédito que manejan el ahorro de las familias ecuatorianas de los segmentos 1 y 4; debido a que la morosidad causa niveles de iliquidez en las organizaciones cuando no se toman medidas necesarias para reducirlas, con el tiempo puede causar una liquidación o fusión por la mala gestión de sus directivos, lo que llevó en su momento a que el FMI solicite “que se mejoren las regulaciones a este tipo de organizaciones porque como existen 5 segmentos, en los primeros hay niveles estrictos de regulación mientras que en los últimos son más flexibles” (El Universo, 2019), lo cual representa un verdadero desafío en una economía con problemas de liquidez, por lo tanto se pretende evitar el incremento de cartera improductiva.

Formulación Del Problema

¿Los deficientes procedimientos en la otorgación de créditos provocan un riesgo operativo en las cooperativas, ocasionando una dificultad para la recuperación de cartera generando altos niveles de morosidad, especialmente en el segmento 4 con respecto al segmento 1?

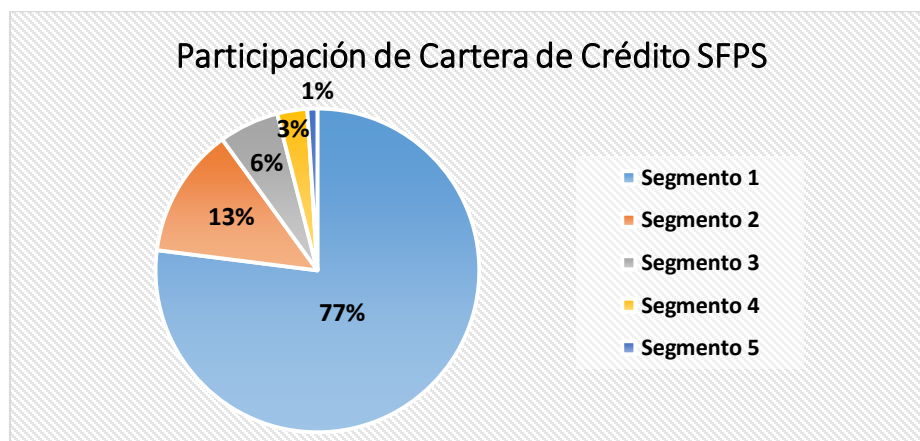
Importancia

Como se señaló en los antecedentes, el Sistema Financiero Popular y Solidario tiene una participación en el total de activos del sistema financiero ecuatoriano del 23,3% lo que denota su grado de importancia dentro del Sistema Financiero Nacional.

En cuanto a nuestro objeto de estudio, según (Superintendencia de Economía Popular y Financiera, 2020) la participación de la cartera de crédito por segmentos del Sistema Financiero Popular y Solidario a diciembre del 2019 fue la siguiente (ver figura 3):

Figura 3

Participación de la cartera de crédito del SFPS

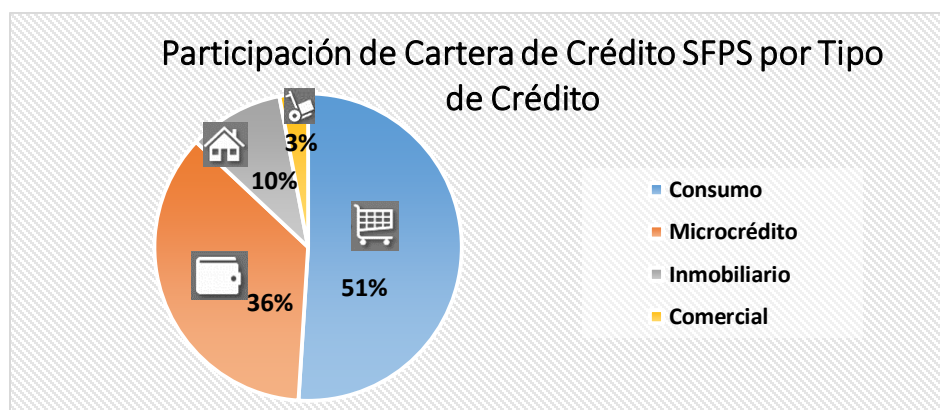


Nota: Tomado de los boletines financieros emitidos por la (Superintendencia de Economía Popular y Financiera, 2020).

Como se puede evidenciar en el gráfico3 el segmento 1 tiene la mayor participación de cartera con un 77%, mientras que el segmento 4 tiene una participación de apenas el 3%. Sin embargo, a pesar de que las cooperativas del segmento 4 tienen una menor participación sus niveles de morosidad son más elevados en relación al segmento 1.

Figura 4

Participación de la Cartera de la SFPS según el tipo de crédito



Nota: Tomado de los boletines financieros emitidos por la (Superintendencia de Economía Popular y Financiera, 2020).

Como la gráfica nos muestra, el crédito de consumo es el que tiene mayor participación dentro de la cartera de crédito seguido del microcrédito con una participación del 51% y 36% respectivamente. Por lo tanto, en el presente estudio nos enfocamos en analizar la cartera de crédito de consumo y microcrédito.

Objetivos

Objetivo General.

Realizar un estudio comparativo de los niveles de morosidad y eventos de riesgo operativo que presentan las cooperativas de los segmentos 1 y 4 del sistema financiero popular y solidario de la Provincia de Pichincha, mediante el análisis de la evolución de los índices de morosidad durante el periodo 2015-2019 y su riesgo operativo, que permita definir estrategias y políticas de gestión del proceso de crédito de estas entidades, que minimice su riesgo con impacto positivo en sus resultados financieros.

Objetivos Específicos.

- Analizar la evolución de los índices de morosidad durante el periodo 2015-2019 de las cooperativas motivo de estudio, determinando las causas de las variaciones.
- Analizar los eventos de riesgo operativo que actualmente enfrentan las cooperativas analizadas, que explican los niveles de morosidad presentados.
- Realizar un análisis comparativo de los eventos y niveles de riesgo que enfrentan las cooperativas del segmento 1 y 4.
- Definir estrategias y políticas que mejoren la gestión del proceso de crédito de las cooperativas analizadas de los segmentos 1 y 4, que permitan minimizar sus niveles de riesgo, con impacto en los resultados financieros de esas entidades.

Hipótesis

H1: La presencia de riesgos operativos con mayor impacto en el proceso de crédito es la principal causa del incremento de la morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4.

H2: Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 presentan un menor índice de morosidad que las del segmento 4, debido a mayores controles en el proceso de crédito.

Capítulo II

Marco Teórico

Antecedentes Investigativos

El antecedente investigativo hace referencia a investigaciones similares donde se ha hablado sobre las variables del presente estudio. Por lo tanto, nosotros hemos considerado los siguientes trabajos de investigación donde se involucran nuestras variables como la morosidad y las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y 4.

El primer trabajo de investigación fue “Análisis de la morosidad de cartera de crédito y su impacto en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador: Caso cooperativas del Segmento 1” realizado por (Cabezas Calderon, 2017). El propósito de esta investigación fue analizar la evolución histórica de la cartera vencida, el índice de morosidad y la rentabilidad en las COAC's del segmento 1. Una de las conclusiones más relevantes fue que “durante el periodo de análisis, la morosidad de la cartera total se duplico al pasar de 2.74% en 2010 a 5.4% en 2015. Similar efecto de crecimiento elevado de morosidad se evidencio en la cartera de consumo ya que los prestatarios pagaban la deuda solo con su ingreso mensual (Cabezas Calderon, 2017).

El segundo antecedente fue un paper publicado en el repositorio de la Universidad Técnica de Machala, “Análisis comparativo de las COACS: caso COOPEDUCORO y SERVIDORES de la UTMACH” realizado por (Cordova León, Cueva Guaranda, & Viteri Escobar, 2017) es importante mencionar que estas cooperativas pertenecen al segmento 4. El objetivo de esta publicación fue analizar los estados financieros de dichas cooperativas. La conclusión a la que se llegó fue que estas COAC's poseen una estructura organizacional que cumple con la estructura mínima requerida por la SEPS con actividad estable. Adicionalmente, los estados financieros reflejaron que en la primera cooperativa “Coopeducoro” se presentaron problemas en la calidad de

activos, liquidez y rentabilidad debido a que posee un alto nivel de activos improductivos (índices de solvencia). Y la cooperativa Servidores de la UTMACH presentó inconvenientes en el capital, solvencia, rentabilidad sobre activos y eficiencia en colocación (índices de morosidad).

Una tercera investigación fue “Estrategias de recuperación de cartera vencida en los segmentos 4 y 5 del sistema financiero popular y solidario del Ecuador” realizado por (Cerón Gordón, Mera Barragán, Llangarí Arellano, Fernández Vinuesa, & Villamarín Padilla, 2017) el objetivo de la investigación fue diseñar un modelo de Plan de Acción en la recuperación de cartera vencida que permita disminuir el índice de morosidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el sistema financiero popular y solidario del Ecuador.

Después de haber realizado el estudio de campo mediante entrevistas a los gerentes de las cooperativas del segmento 3 y 4 y la aplicación de encuestas se concluyó que “las Cooperativas no contaban con políticas de crédito acorde al segmento al que pertenecían y no tenían un control adecuado en la recuperación de la cartera vencida, por la ausencia de un procedimiento de cobranza eficaz” así como también que “al ser el proceso de recuperación de cartera uno de los ejes fundamentales que abarca la misión de las cooperativas se vio necesario rediseñar y formular el departamento de crédito y cobranza y la implementación del sistema para la concesión de créditos y recuperación de la cartera vencida.

La investigación sobre “El riesgo de crédito y la morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito Coorambato Cía. Ltda. del Cantón Ambato” realizado por (Tierra Chacha, 2015) donde su principal objetivo fue determinar la incidencia del Riesgo Crediticio en la Morosidad de la Cooperativa, cabe recalcar que dicha cooperativa pertenece al segmento 4. Donde se concluyó que no existía un plan preventivo de riesgo crediticio para minimizar este índice y que a su vez esto afectaba de manera directa a la morosidad de esta cooperativa del segmento 4.

Una de las recomendaciones que dio Tierra Johanna fue: que se debe implementar y aplicar políticas de evaluación previa al cliente ya que son necesarias para asegurar la recuperación de los créditos concedidos. Una opción adicional fue que las garantías personales, documentales o de prenda puedan formar parte de las garantías del crédito.

Finalmente, (Silva Quincha, 2018) realizó su estudio sobre “Análisis de la gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda.” cuya cooperativa pertenece al segmento 1. El objetivo de este estudio fue “Analizar la gestión del riesgo de crédito en la COAC San José Ltda., para mitigar el índice de morosidad en la institución”. La principal conclusión de Silva Quincha, fue que “es necesario diseñar y proponer estrategias operativas con la finalidad de mejorar la gestión del riesgo de crédito, para de esta forma garantizar indicadores optimos de solvencia y prudencia financiera de la COAC San José Ltda.

Fundamentación Teórica

Teoría del Crédito

El crédito permite el aprovechamiento económico de bienes que no se encuentran en el circuito económico, y su importancia radica en que este contribuye a la existencia de una organización desarrollada en el sistema financiero; ya que sin el crédito se provocaría una improductividad de bienes a causa de las oscilaciones de la necesidad de capital que generan las explotaciones (Soto, 2009).

El crédito es un medio a través del cual un individuo o entidad adquiere una cierta cantidad de dinero a un precio denominado interés, al ser un mecanismo de financiamiento forma parte de interacciones económicas de un sistema productivo (Seder, 1995). Al hablar de crédito es muy importante mencionar elementos como: el costo, la forma de pago y sobretudo el posible incumplimiento de las obligaciones contraídas por dicho crédito; ya que este genera interés de estudio debido al efecto negativo que provoca en el proceso de financiamiento y a su vez da

origen a una morosidad que afecta directamente al desarrollo de empresas, ya que es más complicado conseguir apalancamiento (Ettinger & Golieb, 2007).

Fundamentación Conceptual

El cooperativismo

Historia del cooperativismo. El Cooperativismo surgió en la época de la Revolución Industrial como solución a la explotación a los obreros por parte de los capitalistas al pagarles una cantidad que no compensaba su esfuerzo y trabajo; debido a esto los obreros buscaron formas de organización basadas en la solidaridad que les ayudara a resolver las necesidades colectivas que enfrentaban (Ramírez Díaz, Herrera Ospina, & Londoño Franco, 2016).

En el siglo XVII aparecen dos precursores del cooperativismo Peter Cornelius Plockboy y John Bellers el cual en 1965 expuso sus ideas en el trabajo titulado “Proposiciones para la creación de una asociación de trabajo de todas las industrias textiles y de la agricultura” (Consejo Nacional de Cooperativas, 2018). Otro de los precursores fue Dr. Willism King, a quién se le conoce por su atracción hacia las tiendas cooperativas de consumo; también existió Charles Fourier quien fue crítico del fenómeno de los intermediarios, su propósito era abolir la ganancia que obtenían los intermediarios a través de la unión directa entre productores y consumidores (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2017).

Como lo menciona (INFOCOOP)La cooperativa de consumo en Rochdale (Inglaterra), dirigida por Carlos Howart, fue considerada la cuna del cooperativismo mundial, conformada por trabajadores textiles y es aquí donde se formaron las bases del movimiento como: distribución equitativa de beneficios, acceso a la educación, igualdad de derechos, un voto por asociado y la no discriminación por edad, sexo, profesión, etc. De tal forma el 28 de octubre de 1844 quedó inscrita en el registro de sociedades la cooperativa con el nombre de “Los justos pioneros de

Rochdale” conformada por 27 hombre y 1 mujer (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2017).

Debido a los aportes de varios pensadores el cooperativismo mundial nació en 1895 y evolucionaron los fundamentos propuestos en Rochdale, por lo cual se fundó en Londres en 1895 la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) encargada de reunir, representar y servir a las cooperativas de todo el mundo (Alianza Cooperativa Internacional, 2018).

Valores y principios de las cooperativas. La Asociación Cooperativa Internacional (ACI) en 1995 estableció valores y principios que son lineamientos que deben seguir las cooperativas y son necesarios mencionar.

Valores de las cooperativas.

- **Ayuda mutua:** se da la “ayuda mutua” cuando dos o más individuos se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas tanto individuales como colectivas previamente propuestas.
- **Responsabilidad:** es la obligación de hacer frente a los propios actos y garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- **Democracia:** en el cooperativismo existe “democracia” cuando los asociados mantienen el control de la cooperativa, participando de forma activa en la toma de decisiones en asambleas generales y órganos sociales por medio de sus representantes.
- **Igualdad:** consiste en ofrecer un trato igualitario para cada socio, sin discriminación de sexo, etnia, clase social y capacidad intelectual o física.
- **Equidad:** se refiere a la justicia de dar a cada socio lo que merece o ha ganado según su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales.

- **Solidaridad:** adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo, donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva.
- **Transparencia:** en una cooperativa existe transparencia cuando la información es administrada entre asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2017).

Principios de las cooperativas.

- **Membresía abierta y voluntaria:** las cooperativas son organizaciones abiertas para aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva ser asociado, sin ningún tipo de discriminación.
- **Control democrático de los asociados:** implica que las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones, es decir tienen igualdad de derecho y voto.
- **Participación económica:** los asociados contribuyen y aportan de manera igualitaria el capital de la cooperativa.
- **Autonomía e independencia:** las cooperativas son organizaciones de ayuda mutua, autónomas y controladas por sus miembros.
- **Educación, capacitación e información:** permite a las cooperativas educar y capacitar a sus asociados y colaboradores, de manera que contribuyan al desarrollo eficaz de la organización; además informan al público en general acerca de los beneficios del cooperativismo.

- **Cooperación entre cooperativas:** sirven a sus asociados eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales. Regionales e internacionales.
- **Compromiso con la comunidad:** la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, por medio de políticas aceptadas por sus socios (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2017).

El cooperativismo en el Ecuador. El Cooperativismo en Ecuador inicia desde la organización comunitaria indígena que tuvo como instrumentos una forma cautelar de cooperación para la construcción de caminos, viviendas o diferentes obras de larga duración. En los orígenes del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir tres etapas fundamentales:

- La primera inicia aproximadamente en la última década de siglo XIX cuando se crean en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua.
- La segunda empieza a partir de 1937, donde se dicta la primera Ley de Cooperativas con el fin de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, actualizando su estructura productiva y administrativa, utilizando el modelo cooperativista.
- la tercera etapa comienza a mediados de los años 70 con la expedición de la Ley de Reforma Agraria en 1964 y la nueva Ley de Cooperativas en 1966 (Da Ros G. , 1985).

Las instituciones mutualistas que surgieron en ese periodo estaban conformadas por artesanos, pequeños industriales, obreros, comerciantes, empleados y patronos; cuyos objetivos eran contribuir al mejoramiento social, moral e intelectual de sus asociados mediante ayuda mutua; crear instituciones educativas, organizar cajas de ahorro, y en ciertos casos se encargaban de la distribución de artículos de primera necesidad para contrarrestar el abuso de comerciantes (Da Ros G. , 2007).

El Estado ecuatoriano incentivo el desarrollo de empresas cooperativas a partir de 1937 donde se dictó la primera Ley de Cooperativas en el Decreto Supremo N° 10 del 30 de noviembre del mismo año, publicado en el Registro Oficial N° 8131 del 1° de diciembre de 1937 en la cual se promocionaban las cooperativas de producción y las de crédito que eran consideradas un soporte financiero del fomento de la agricultura. Aunque la Ley de Cooperativas permitió legitimar y dar un sustento formal al cooperativismo, no resultó adecuada frente a la dinámica social de la época (Da Ros G. , 2007).

En la década de los 70 se produce un importante crecimiento del cooperativismo ecuatoriano, impulsado por el Estado y por agencias norteamericanas de desarrollo como la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), Asociación Nacional de Cooperativas (CUNA), y Liga de Cooperativas de los Estados Unidos (CLUSA). La Reforma Agraria contribuyó a la conformación de cooperativas de campesinos como forma de integración de los minifundios y de superación de las formas precarias de tenencia de tierra. La nueva Ley de Cooperativas dispuso que diferentes instancias del Estado participen activamente en la promoción de cooperativismo y en la concesión préstamos en condiciones favorables (Da Ros G. , 2007).

Antecedentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador. El Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito se constituyó en base a los hechos históricos del cooperativismo en el Ecuador, el cual aportó a la economía a través del financiamiento de actividades productivas. Debido a las manifestaciones del cooperativismo en el país, se estableció reglamentos y leyes para la constitución, organización y ejercicio de la intermediación financiera por parte de dichas instituciones (Da Ros G. , 2007).

Características de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

- La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia.

- Su compromiso con la comunidad, la responsabilidad por su ámbito territorial y la naturaleza.
- La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros.
- La no discriminación, concesión de privilegios a ninguno de sus miembros.
- La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la auto responsabilidad.
- La prevalencia del trabajo sobre los recursos materiales; de los intereses colectivos sobre los individuales; y de la relación de reciprocidad y cooperación sobre el egoísmo y la competencia (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2012).

Actividades que realizan las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Como lo mencionan (Garcia, Prado, Salazar, & Mendoza, 2018) las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, cumplen actividades financieras esenciales que aportan a la economía de una localidad; es por eso que la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017), indica las funciones que pueden realizar:

- Brindar préstamos.
- Receptar depósitos.
- Emitir tarjetas de pago.
- Realizar inversiones y transacciones de divisas.
- Emitir cuentas con obligaciones
- Realizar transferencias de cobros.

El Crédito

Al pasar los años el dinero se ha convertido en el eje fundamental sobre el cual se realizan las actividades económicas; ya que a través de este se expresa el valor de los bienes y de igual forma nos sirve como medio de cambio. Debido al sistema capitalista en el que vivimos actualmente nos vemos obligados a obtener los medios básicos tanto bienes como servicios

para subsistir mediante el dinero; por tal motivo nos hacemos cada vez más dependiente de él. Es ahí donde aparece el crédito más conocido como préstamo por el cual optan la mayoría de la población para conseguir satisfacer sus necesidades, ya que en algunos casos el salario básico mensual que perciben por su trabajo no es suficiente para cumplir con sus obligaciones.

Es así que al crédito se le conoce como una operación financiera mediante la cual, una persona es beneficiaria de un préstamo de dinero otorgado por una IFI, dentro de tiempos, interés y formas de pago previamente establecidas (Romero, 2011).

Las 5 C's del Crédito. Existen factores que se deben tomar en cuenta al momento de decidir si se otorga o no un crédito, a los cuales se los nombra las 5C's del Crédito, (Salazar F. , 2013) explica el concepto de cada una a continuación:

Carácter: Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor, es decir la persona que solicita el crédito para responder a dicha obligación (Salazar F. , 2013). La evaluación del carácter o solvencia de un cliente debe hacerse tomando en cuenta elementos que deben ser medibles y verificables como:

- Referencias comerciales a otros proveedores con quienes tenga crédito
- Obtener un reporte de Buro de Crédito
- Verificar demandas judiciales
- Obtener referencias bancarias

Capacidad: Se refiere a la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa que solicita el crédito; para su evaluación se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, etc. (Salazar F. , 2013).

Condición: Se refiere a factores que afectan la marcha de algún negocio, como las condiciones económicas sobre las que los individuos no tienen control, y pueden

alterar el cumplimiento del pago, en otras palabras, le impide cumplir con sus obligaciones

Colateral: Son aquellos elementos de que dispone el negocio o sus propietarios, para garantizar el cumplimiento de pago, es decir las garantías o apoyos colaterales que se evalúan a través de activos fijos, el valor económico y la calidad de los mismos (Salazar F. , 2013).

Capital: Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos. Es decir, el estudio de sus finanzas, para lo cual se requiere el análisis de su situación financiera; el mismo que nos permitirá conocer completamente las posibilidades de pago con las que cuenta el cliente, su flujo de ingresos y egresos, al igual que la capacidad de endeudamiento (Lideres 4.0, 2019).

Tipos de crédito. Mediante Regulación No. JB-2011-1897 del 15 de marzo del 2011 del Banco Central del Ecuador, en su Capítulo II, Sección II, Artículo 5, se determinó los siguientes tipos de crédito que existen en el Ecuador (BCE, 2011).

Crédito Comercial. Son todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas y que son destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios, y que sus fuentes de pago provienen de las ventas; y presentan características cualitativas y cuantitativas que se detallan a continuación:

- **Comercial Corporativo:** Aquellos créditos directos o contingentes otorgados a personas naturales y jurídicas, que financian diversas actividades productivas y de comercialización a gran escala, con ingreso anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y de comercialización; que sean iguales o superiores a \$ 5.000.000,00 y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad (BCE, 2011).

- **Comercial Empresarial:** Aquellos créditos directos o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar fuentes productivas y de comercialización, con ingresos por ventas directamente relacionadas con la actividad productiva, y que sean mayor o igual a \$ 1.000.000,00 y menores a \$ 5.000.000,00, y que cuya fuente de pago provenga de dicha actividad (BCE, 2011).
- **Comercial PYMES:** Aquellos créditos directos o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar fuentes productivas y de comercialización, con ingresos por ventas directamente relacionadas con la actividad productiva, y que sean mayor o igual a \$ 100.000,00 y menores a \$ 1.000.000,00, y que cuya fuente de pago provenga de dicha actividad (BCE, 2011).

Crédito de Consumo. Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, que es aquel ingreso bruto mensual del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como un salario básico u honorarios (BCE, 2011).

Crédito de Vivienda. Son aquellos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, siempre y cuando estén amparados bajo una garantía hipotecaria. También se incluyen en este grupo los créditos otorgados para la adquisición de terrenos siempre que sea para la construcción de una vivienda propia y para el usuario final del inmueble (BCE, 2011).

Microcrédito. Es todo crédito que no supera los \$ 20.000,00 dólares, y es concedido a un prestatario, persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a \$ 100.000,00 dólares; o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, y que financia actividades de producción, comercialización o servicios (BCE, 2011).

Crédito educativo. Este tipo de crédito se destina al desarrollo del talento humano con el fin de promover el fortalecimiento de la educación a nivel nacional. Este tipo de crédito se caracteriza por basarse en necesidades de financiamiento de los sujetos y que principalmente se derivan de la adecuada identificación del ciclo de pago en que los receptores podrán atender sus obligaciones (BCE, 2011).

Crédito de inversión pública. Es aquel que se destina para el financiamiento de proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado, directamente o a través de empresa; y que se cancelan con cargo a los recursos presupuestarios del deudor fideicomitidos a favor de la IFI pública prestamista (BCE, 2011).

Límites del crédito. La (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014) estableció los límites de crédito para el segmento 1 mediante la resolución No 129.2015-F en el art. 12 y detalla lo siguiente:

“Art. 12.- Límites segmento 1: las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica por una suma de los saldos vigentes que exceda, en conjunto el 10% del patrimonio técnico de la entidad. Este límite se elevará hasta el 20% si lo que excede del 10% está caucionado con garantías de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas.”

Sin embargo (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019) emitió la Resolución N° 557-2019-F donde expide una norma reformativa a la sección IV “Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, del capítulo XXXVII Sector Financiero Popular y Solidario en el cual se modifica el Art. 41 por el siguiente:

“Art.41.- Límites para el resto de segmentos: las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2, 3, 4 y 5 no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica, por un valor que exceda en conjunto los siguientes límites, calculados en función del patrimonio técnico de la entidad”

Tabla 4

Límites del Crédito

Segmento	Límite Individual sobre el PTC Suma de los saldos vigentes que excede en conjunto al 10%
1	
2	10%
3	10%
4	15%
5	20%

Nota: Obtenido de la Resolución No 129.2015-F & Resolución N° 557-2019-F

Ciclo de Crédito. Es la metodología integrada por etapas con un flujo lógico y coherente que permite controlar desde la promoción hasta la recuperación de cartera de una manera eficaz y eficiente (Banco del Estado, 2014). Por lo tanto, debe ser ejecutado de acuerdo a ciertos lineamientos con el propósito de mejorar el control sobre la ejecución de todos los pasos que intervienen en la recuperación de cartera de una forma adecuada, que contribuyan al aumento de activos y capital, para conseguir subir de segmento.

Proceso de Crédito. De acuerdo a la (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014) el proceso de crédito comprende las siguientes etapas:

Otorgamiento: Incluye la evaluación, estructuración donde se establecen las condiciones de concesión de la operación, aprobación, instrumentación y desembolso.

Seguimiento: Comprende el monitoreo de los niveles de morosidad, castigos, refinanciamientos, reestructuraciones y actualización de la documentación.

Recuperación: Incluye los procesos de recuperación normal, extrajudicial o recaudación judicial, las mismas que deben estar descritas en su respectivo manual para el cumplimiento obligatorio de las personas involucradas en el proceso, (P 3,4).

Cartera. Según (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014) en el Art 3

Definiciones establece los siguiente tipos de cartera:

Cartera por vencer: Es el resultado total neto de una empresa dentro de un periodo determinado de corte de su cartera de crédito, que demuestra que se encuentra al día con respecto al cumplimiento de las obligaciones contraídas.

Cartera vencida: Corresponde al capital de la cartera de crédito en la parte del saldo que se obtiene durante el pago de sus obligaciones.

Cartera que no devenga interés: Se relaciona con la diferencia existente entre el saldo del capital que se encuentra pendiente de pago y la cantidad de cartera vencida.

Cartera improductiva: Es el resultado de sumar la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida.

Provisiones de la cartera de crédito. La (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019) establece las siguientes provisiones específicas en función de las categorías de riesgo, (ver tabla 5).

Tabla 5*Provisiones de Cartera de Crédito*

Nivel de Riesgo		Desde	Hasta
Riesgo Normal	A-1	1%	1,99%
	A-2	2%	2,99%
	A-3	3%	5,99%
Riesgo Potencial	B-1	6%	9,99%
	B-2	10%	19,99%
Riesgo Deficiente	C-1	20%	39,99%
	C-2	40%	59,99%
Dudoso Recaudo	D	60%	99,99%
Pérdida	E		100%

Nota: Tomada de la Resolución 558-2019-F emitida por la Junta de Regulación Monetaria

Administración de riesgos

Definición de riesgo. "Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones" (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2004). Así también lo menciona (Fischer, 1994) es la posibilidad incierta de que ocurra un acontecimiento aleatorio que produzca un daño o una pérdida a los intereses de las persona.

Definición de administración de riesgo. "La administración de Riesgos es la disciplina que relaciona los recursos financieros tanto humanos, materiales y técnicos de una empresa, para identificar o evaluar los riesgos potenciales y así manejarlos con la combinación optima de costo-beneficio" (Fischer, 1994). En términos generales se puede decir que la administración de riesgos implica una relación entre las estrategias, procesos, personas y tecnología para manejar la incertidumbre que se puede presentar en una organización.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2004) es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan, mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el propósito de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir sobre el giro habitual del negocio y los mecanismos de

cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

Objetivos de la administración de riesgos. Para (Fischer, 1994) existen diferentes objetivos de la administración de riesgos que se menciona a continuación:

- Los que se anticipan a los acontecimientos
- Los que se enfocan durante los eventos
- Los previstos para después de los accidentes

Tipos de riesgos. Existen varios tipos de riesgos que mencionaremos a continuación, sin embargo, para nuestro estudio solo nos enfocaremos en el riesgo operativo y crediticio.

Riesgo Financiero. Se refiere a la incertidumbre producida en el rendimiento de una inversión, debida a los cambios producidos en el sector en que se opera, a la imposibilidad de devolución del capital por una de las partes y a la inestabilidad de los mercados financieros (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2004).

Riesgo operativo. Según (JP Morgan), se entiende por riesgo operativo, al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos. (JP Morgan) menciona también que “el objetivo de la gestión del riesgo operacional es la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de este riesgo”.

La (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2004) menciona que es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en insuficiencia de procesos, fallas por parte de personas o sistemas internos, tecnología; y en la presencia de eventos externos imprevistos; los cuales afectan la capacidad de la institución para responder a sus obligaciones de manera oportuna. Además, agrupa riesgos relacionados con deficiencias de control interno.

Proceso de gestión de riesgo operativo: Según (Fischer, 1994) el proceso para la gestión del riesgo operativo consta de 3 etapas que se detallan a continuación:

Identificación y evaluación: Para la identificación del riesgo operacional de la entidad, se consideran factores internos, como la estructura de la entidad y la naturaleza de sus actividades, y externos como cambios en el sector y avances tecnológicos, que puedan afectar el desarrollo de los procesos.

Seguimiento: la entidad debe contar con un proceso de seguimiento eficaz a los fines de facilitar la rápida detección y corrección de las posibles deficiencias que se produzcan en sus políticas y procesos de gestión del riesgo operacional.

Control y mitigación: Procesos de control para asegurar el cumplimiento de la política de gestión de riesgo operacional. A los fines de asegurar la continuidad de la capacidad operativa y la reducción de las pérdidas en caso de interrupción de actividad. (p.2)

Riesgo de crédito. Es la posibilidad de incurrir en pérdidas a causa del incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, en operaciones de intermediación financiera. Dicho incumplimiento se manifiesta en el no pago, pago parcial o falta de oportunidades en el pago de las obligaciones previamente pactadas (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2004).

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2004).

Tipos de riesgo de crédito: Según (Banda , 2011) los tipos de riesgo de crédito que se pueden presentar son los siguientes:

- **Riesgo de impago o de default:** es el riesgo a las pérdidas generadas porque la persona que recibe el crédito no cumple con sus obligaciones a la hora de devolverlo.
- **Riesgo de rebaja crediticia:** también conocido como riesgo de migración o downgrade. Hace referencia al riesgo que existen de que la agencias de rating bajen la valoración del crédito.
- **Riesgo de exposición:** hace referencia al riesgo que existe sobre los pagos que se deben realizar en el futuro.

Gestión de riesgo crediticio: según (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014) en la resolución N0 129-2015-F en el art 4 de la gestión del riesgo de crédito menciona que se debe contemplar lo siguiente:

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

Riesgo de liquidez. Es la probabilidad de que una entidad no disponga de los recursos líquidos necesarios para cumplir a tiempo sus obligaciones y que, por tanto, se vea forzada a

limitar su operaciones, incurrir en pasivos con costo o vender sus activos en condiciones desfavorables (Junta de Política y Regulación Monetaria, 2014)

Riesgo de mercado. Es la probabilidad de pérdida en que una entidad puede incurrir por cambio en los precios de activos financieros, tasas de interés y tipos de cambio que afectan el valor de las posiciones activas y pasivas (Junta de Política y Regulación Monetaria, 2014).

Riesgo legal. Es la probabilidad de pérdida en que una institución sufra pérdidas debida a la inobservancia e incorrecta aplicación de disposiciones legales e instrucciones demandadas por organismos de control; aplicación de sentencias o resoluciones judiciales, deficiencia en redacción de textos, error, negligencia impericia, imprudencia, etc., (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014)

Riesgo de reputación. Es la probabilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucradas en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, o al estar involucradas en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que generar pérdidas y ocasionen un deterioro de las situaciones de la entidad (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014)

Apetito al riesgo. Según (COSO , 2013) “Es el riesgo que se está dispuesto a aceptar en la búsqueda de la misión y visión de la entidad”. Por lo tanto el Comité técnico del (Instituto de Auditores Internos de España) definen al apetito al riesgo como “el nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar, aquel con el que se siente cómoda”.

Así mismo es importante mencionar que el apetito al riesgo permite determinar cuáles son los riesgos más relevantes en la organización para comunicar de manera inmediata a las partes encargadas de dar una respuesta al mismo. Esta comunicación debe ser dinámica ya que el grado de flexibilidad otorgada a los gestores de riesgos depende de la calidad y madurez del

sistema de gobierno y control de riesgo de la entidad, (Instituto de Auditores Internos de España).

Para nuestro caso de estudio tomamos en cuenta lo que menciona el (Instituto de Auditores Internos de España), “que el apetito de riesgo concretado en niveles de riesgos aceptables, permiten articular un sistema efectivo de alertas y de gestión de actividad realizada”, es decir se tomara en cuenta este comentario en la identificación de riesgos bajos.

Gestión financiera

Definición. La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización, (Terrazas Pastor, 2009).

El papel de la gestión financiera. Según (Córdoba Padilla, 2012) el papel de la gestión financiera es la encargada de que los fondos de la organización se manejen de acuerdo con algún plan preestablecido, lo que implica:

- Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y su crecimiento).
- Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
- Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos

Modelo de gestión financiera. (Terrazas Pastor, 2009) nos brinda un modelo de gestión financiero que consta de tres fases: la fase I referida a la planificación de actividades y planificación financiera y presupuestal; la fase II, como referencia a la ejecución y análisis de la información financiera y la fase III de control y apoyo a la toma de decisiones.

Bases Teóricas

El Cooperativismo

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización y unión voluntaria de personas para satisfacer necesidades colectivas, y está basado en principios éticos como: solidaridad, democracia, igualdad y justicia; por lo cual se le considera como una alternativa para disminuir la explotación de las personas por parte de las empresas que se enfocan en obtener ganancias (Endara, 2011).

Cooperativas

Son sociedades de personas, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y buenas relaciones entre los miembros de la comunidad (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2012).

Cooperativas de Ahorro y Crédito

Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2012).

Morosidad

Situación en la que el deudor se ha retrasado tres meses en el pago de los intereses y/o el principal de su deuda. Se trata de una situación de alto riesgo pero que aún no ha caído en la categoría de crédito fallido es decir irrecuperable (Róldan, 2018).

El Crédito

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado (TodoPrestamos, 2019). “Un crédito implica una relación de confianza entre el acreedor y el deudor” (Real Academia Española., 2019).

El crédito se define como “el permiso para usar el capital de otro, en los negocios el crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios” (Mill, 2006).

Cartera

Según (Eslava, 2008), la cartera es “un grupo de documentos que garantizan y aseguran que los activos y las operaciones financieras con terceras personas sean válidas dentro de los convenios establecidos”.

Cartera improductiva

“Son los préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés” (Superintendencia De Economía Popular y Solidaria, 2017)

El riesgo

"Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones" (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2004).

Riesgo operativo

Es aquel que puede provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos externos , este riesgo es inherente a todas las actividades, productos y procesos (BBVA, 2012).

Riesgo crediticio

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2003).

Gestión financiera

Es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos (Córdoba Padilla, 2012).

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto está basado en la Ley del 80-20 o también es conocido como de “los pocos vitales y muchos triviales” enunciada por el economista italiano Vilfredo Pareto a principios del siglo XX, ya que mediante un estudio se dio cuenta de que el 20% de la población controlaba el 80% de la riqueza en Italia (Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, 2018).

Por lo tanto el análisis de Pareto es una técnica que permite identificar las causas de esos pocos defectos vitales para eliminar casi todas las pérdidas, enfocándose en esas causas particulares y dejando de lado los muchos defectos triviales, contribuyendo a solucionar este tipo de problemas con eficiencia (Kume, El Análisis de Pareto, 2002).

Una gráfica de Pareto es utilizada para separar los aspectos significativos de un problema, de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorarlo; si se reducen los problemas más significativos representados por las barras más altas en la gráfica de Pareto servirá para una mejora general que reducir los más pequeños (Kume, El Análisis de Pareto, 2002).

Diagrama Causa - Efecto

El Diagrama de Causa-Efecto es llamando usualmente Diagrama de Ishikawa porque fue creado por Kaoru Ishikawa en el año 1943. Es una herramienta que permite identificar gráficamente el efecto general que ocasionan un conjunto de causas interrelacionadas de forma sistemática; por tal razón es considerada una herramienta de Gestión de la Calidad que nos orienta a la mejor toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente (Kume, Diagramas de Causa-Efecto, 2002).

El uso del Diagrama de Ishikawa también conocido como Diagrama de Espina de Pescado debido a su estructura, se complementa correctamente con el Diagrama de Pareto, ya que este nos permite priorizar las medidas de acción relevantes en aquellas causas que representan un mayor porcentaje de problemas y que generalmente son reducidas (Gestión de Operaciones, 2017).

Fundamentación Legal

Organismos de Control y Supervisión de las Cooperativas.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Es una entidad que está encargada de supervisar y controlar a las organizaciones de Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de buscar el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

A partir del año 2014 esta entidad asume el cargo como ente de control de las organizaciones de Economía Popular y Solidaria entre las cuales tenemos: organizaciones de consumo, de producción, servicios, servicios de transporte, vivienda y cooperativas de ahorro y crédito.

Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE). Esta entidad se encarga de fijar estándares y promover la implementación de medidas efectivas que combatan el lavado de activos en las entidades financieras, es así que durante el presente año impartió capacitaciones para el segmento 5 de las cooperativas de ahorro y crédito para que puedan elaborar un manual de prevención de lavado de activos y financiamiento al terrorismo (Superintendencia de Economía Pópular y Solidaria, 2019).

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera forma parte de la Función Ejecutiva es la responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera de seguros y valores (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2019).

Documentos oficiales que regulan a las Cooperativas de ahorro y crédito.

La Constitución.

Sección octava Sistema financiero

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Asamblea Constituyente, 2008)

Ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria. En la Ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y solidario de la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018) se detallan aspectos fundamentales de las cooperativas. Dichos artículos son los siguientes:

Capítulo I DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario. - Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro

Art. 79.- Tasas de interés. - Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

SECCIÓN 3: DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR COOPERATIVO

Art. 21.- Sector Cooperativo. - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Art. 22.- Objeto. - El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

Código orgánico monetario y financiero.

CAPÍTULO 2 Integración del sistema financiero nacional

Artículo 163.- Sector financiero popular y solidario. El sector financiero popular y solidario está compuesto por: 1. Cooperativas de ahorro y crédito; 2. Cajas centrales; 3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y, 4. 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. También son parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

Sección 2 De las cooperativas de ahorro y crédito

Artículo 445.- Naturaleza y objetivos. *Las 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 la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de 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 las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera...*

Artículo 446.- Constitución y vida jurídica. *La constitución, gobierno y administración de una cooperativa de ahorro y crédito se regirá por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Una cooperativa de ahorro y crédito, con excepción de las que pertenezcan al segmento 1, podrá tener múltiples actividades no financieras siempre y cuando estén vinculadas al desarrollo territorial, mantengan contabilidades separadas para cada actividad no financiera y que se ejecuten con fondos distintos de los depósitos de los socios.*

Artículo 447.- Capital social y segmentación. *El capital social de las cooperativas de ahorro y crédito será determinado mediante regulación por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del sector financiero popular y solidario se define como segmento 1 e incluirá a*

las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00(ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América.) Dicho monto será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor

Artículo 449.- Solvencia y prudencia financiera. *Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, considerando las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones deberán establecer normas, al menos, en los siguientes aspectos: 1. Solvencia patrimonial; 2. Prudencia Financiera; 3. Mínimos de Liquidez; 4. Balance Social; y, 5. Transparencia.*

Artículo 450.- Cupo de créditos. *Las cooperativas de ahorro y crédito establecerán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. El cupo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 en el caso de grupos no podrá ser superior al 10% del patrimonio técnico; en el caso individual no podrá ser superior al 1% calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos. Los cupos para el resto de segmentos serán determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. El cupo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito para los demás segmentos, serán regulados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Asamblea Constituyente, 2014).*

Norma para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito. En la resolución No. 129-2015-F emitida por la (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014) menciona lo siguiente:

Capítulo 1. DEL OBJETO, ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art 2.- Ámbito: *Se aplicará a las cooperativas de ahorro y crédito, de acuerdo al segmento al que pertenecen, en adelante entidades.*

Capítulo II. DE LA Gestión DEL RIESGO DE CRÉDITO Art 4.- De la gestión del riesgo de crédito: *La gestión del riesgo de crédito deberá contemplar como mínimo lo siguiente: a) Límites de exposición al riesgo de crédito de la entidad, en los distintos tipos de crédito y de tolerancia de la cartera vencida por cada tipo de crédito, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2; b) Criterios para la determinación de tasas para operaciones de crédito, considerando entre otros: montos, plazos, garantías, tipo de productos, destino del financiamiento; c) Criterios para definir su mercado objetivo, es decir, el grupo de socios a los que se quiere otorgar créditos: zonas geográficas, sectores socio_ económicos, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2; y, d) Perfiles de riesgo: características de los socios con los cuales se va a operar, como edad, actividad económica, género, entre otros, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2*

Conceptualización de Variables

Variable Dependiente

Morosidad. “La morosidad es entendida como el incumplimiento de los plazos contractuales o legales de pago, es un evento inesperado que puede suscitarse en la entidad financiera y perjudica a las entradas previstas de dinero lo cual genera una disminución de liquidez y la capacidad de afrontar con obligaciones de pago a futuro provocando situaciones de insolvencia dentro de la entidad financiera” (González Pascual & García Remache, 2012).

(Brachfield, 2015) menciona que la morosidad refleja el impago de los créditos que los clientes se comprometieron a pagar, pero que por el contrario acumulan al menos tres meses de impago. Por lo tanto, representa un factor de riesgo potencial ya que conlleva al deterioro de la cartera de cualquier institución financiera implicando pérdidas posteriores en los resultados financieros obtenidos por las mismas.

La morosidad crediticia viene a ser la cartera pesada debido a que los clientes han incumplido con su compromiso de pago, por lo tanto, se considera que la morosidad es la consecuencia de una mala calificación de crédito debido a inconsistencias en la información, garantías y una inadecuada Administración crediticia (Marzo Mas, Wicijowski, & Rodríguez Zamora, 2016).

Causas de la Morosidad. Es necesario establecer que los impagos no siempre son producto de la falta de compromiso del cliente o de problemas de solvencia, sino que también se generan por las propias instituciones debido a sus políticas previamente establecidas que no satisfacen a las necesidades de sus clientes; según (Crediriesgo, 2010) dichas causas son las siguientes:

Metodología utilizada para la colocación del crédito: Es la forma en que se establece la solicitud de crédito establecida por la institución financiera, donde se involucran varios elementos como:

- Establecimiento del monto del crédito: la cantidad que se le otorgue al cliente debe estar acorde a su capacidad de pago que se obtendrá de la diferencia entre los ingresos y gastos de la unidad económica, dando como resultado el importe neto disponible.
- Flujo de Caja: el importe neto disponible deberá calcularse tomando en cuenta el flujo de caja familiar no solamente el del negocio debido a que en algunos casos en las microempresas interviene la familia, por lo tanto, el pago parcial se obtiene del flujo familiar y no directamente es producto de la inversión.

- Relación permanente con el cliente: las instituciones financieras necesitan un flujo constante de recursos financieros que le faciliten sus operaciones y crecimiento, es por eso que deben mantener una relación permanente con cada uno de sus clientes para mantenerlo consiente de su adeudo con la institución y crearle un hábito y disciplina de pago.
- Autorización y recuperación del préstamo: en primera instancia será responsabilidad del oficial de crédito, que es el encargado de revisar la capacidad de pago del cliente; posteriormente del analista de crédito que será encargado de verificar la información receptada y establecer mediante un informe el tipo de riesgo que generaría darle el crédito al cliente; es decir se le podría imputar responsabilidad de cobro debido a que el evaluó el crédito y remunerar de acuerdo a la calidad de la cartera (Crediriesgo, 2010).

Fraudes: Otro tipo de causas originadas dentro de la institución son los fraudes, debido a que tras los problemas de mora siempre se amerita un tipo de fraude; y se pueden presentar de la siguiente manera:

- Acuerdos entre el ejecutivo de crédito y el cliente que no cumple con las políticas de crédito implantadas por la institución financiera.
- Desviación de fondos en el caso de que el ejecutivo de crédito este obligado a manejar dinero.
- Adulteran la información para ocultar la mora (Crediriesgo, 2010).

Cultura institucional: Es el mensaje que la institución financiera transmite al cliente por medio del trato que sus empleados establecen con cada uno de ellos al igual que su gestión, esta se aplica mediante los siguientes parámetros:

- La comprensión de las necesidades del cliente: la forma en la que se atiende a los clientes debe partir de un entendimiento claro del funcionamiento de las PYMES y de sus necesidades de invertir sin garantías tradicionales.
- Recurrencia y grado de los préstamos: el cliente debe saber que al pagar un crédito con puntualidad puede acceder inmediatamente a otro pudiendo ser de mayor monto, dependiendo siempre de su historial crediticio y su capacidad de pago.
- Permanencia en el largo plazo: la institución financiera debe anunciar de forma periódica que está comprometida con el crecimiento de las PYMES a través de sus distintos servicios financieros y de su permanencia en el mercado, estableciendo lazos de confianza mutuos entre la institución prestador del servicio y el cliente comprometido en el pago puntual.
- Agilidad en el otorgamiento del crédito: este es un gran reto para el ejecutivo de crédito debido a que el cliente necesita que el servicio sea muy ágil, ya que para las PYMES el costo de oportunidad es un factor de crecimiento.
- Respeto al cliente: el servicio ofrecido por el oficial de crédito debe ser con un estricto respeto brindando la información necesaria y acorde para que el cliente pueda solicitar un crédito, sin minimizar el tipo de proyecto que el cliente desee emprender con el financiamiento solicitado (Crediriesgo, 2010).

Según (Pere Brachfield, 2014) existen causas por parte del cliente que generan la morosidad y son las siguientes:

Causas circunstanciales: El cliente atraviesa dificultades coyunturales, por ejemplo: un siniestro empresarial, enfermedad, la pérdida de un pedido importante de materia prima que afecta al giro del negocio, etc.

Causas culturales: El cliente aun teniendo dinero, no paga sus cuotas a tiempo debido a la carencia de una cultura de pago, que viene dada por acontecimiento social a nivel de país ya que muchos emprendedores no tienen una educación financiera.

Causas de nivel intelectual: Existen clientes que tienen un bajo nivel educativo, y por ende no son conscientes del perjuicio que le ocasionan a la institución con su incumplimiento de pago recurrente.

Causas emocionales: Este tipo de clientes incumplen con sus pagos para castigar de cierta forma a la institución financiera debido a una conducta que ellos consideran improcedente; es decir el auténtico motivo es fastidiarlos.

La morosidad es la principal preocupación de todas las instituciones financieras, ya que al contribuir a las PYMES mediante el otorgamiento de créditos; estas deben ser cautelosas para prevenir los altos índices de morosidad ya que esto genera inestabilidad a la institución a nivel laboral y rentable. En ocasiones estas causas suelen estar relacionadas con el tipo de gerencia que se desarrolla en la institución financiera y no son fáciles de detectar porque estas se involucran directamente con la gestión del gerente general y de los principales directivos; según (Mesa Vasquez, 2008) dichas causas las mencionaremos a continuación:

Mora causada por errores en la organización:

- Inexistencia de políticas y normas claras de crédito
- Presión sobre el personal para incrementar sus metas de colocación de cartera con el fin de acrecentar la cartera a corto plazo para obtener mejores resultados económicos.
- Deficiencias en las funciones y responsabilidades del personal de crédito lo cual generan errores en el proceso crediticio que en ocasiones son difíciles de identificar.

- Falta de disciplina sobre el cumplimiento de normas previamente establecidas por la institución financiera debido a vínculos laborales entre el personal, que impiden la aplicación de las mismas.
- Ausencia de un adecuado sistema de control.
- Desconocimiento de las verdaderas necesidades del mercado, ya que en ocasiones los productos financieros, estrategias y procedimientos de las instituciones financieras no se ajustan a las necesidades del cliente.
- Falta de tecnología crediticia.
- Falta de capacitaciones constantes al personal de crédito.

Mora causada en el proceso de evaluación del crédito

- Los créditos son evaluados únicamente en base a la capacidad de pago del garante.
- Créditos aprobados por vínculos personales.
- Créditos aprobados en función al optimismo del cliente.
- Créditos otorgados para especulación.
- Falta de habilidad para recopilar la información económica del cliente.
- Falta de habilidad para identificar aspectos cualitativos del cliente como su solvencia moral y capacidad de gestión.
- Aprobar el crédito tomando en cuenta solo los aspectos cualitativos del cliente y no su verdadera capacidad de pago.
- Falta de valores éticos por parte del personal que altera la información del socio para que consiga el crédito.

Mora causada en el proceso de recuperación del crédito

- Falta de información veraz que sobre los créditos que han generado morosidad.
- Deficiente control sobre la aplicación de las acciones de cobranza.

- Falta de habilidad persuasiva para inducir al cliente a que realice sus pagos de forma puntual.
- Control inadecuado sobre el cumplimiento de las normas de recuperación de cartera.
- Conflictos de intereses que no permiten que se les exija de la manera correcta el pago de la cuota vencida al cliente.
- Negligencia al realizar el seguimiento y cobro de la morosidad dejando pasar el tiempo sin realizar actividades de cobranza.
- Complicidad entre el ejecutivo de cobranzas y el cliente moroso para que no se cumplan a cabalidad las políticas de la institución.

Mora causada por factores exógenos

- Enfermedades o accidentes laborales del cliente o un familiar que obligan a ocupar sus recursos financieros en otras actividades.
- Pérdida de efectivo por la reducción de la demanda, por nuevas ofertas en el mercado, variación de los precios, entre otros cambios que le son imposibles al cliente combatir.
- Deterioro de la economía del país.
- Sobreendeudamiento: Es la situación en que se encuentra el cliente o empresarios cuando ha contraído deudas en exceso y no puede solventarlas, superando a su activo con el pasivo y convirtiéndose en insolvente; en otras palabras, es una excesiva deuda que no puede cancelar colocándose en una situación de suspensión de pagos o quiebra técnica.

Tipos de clientes morosos. Partiremos del hecho de saber que no todos los clientes son iguales, por eso es indispensable recolectar información sobre cada uno en materia de solvencia, liquidez, historial crediticio y endeudamiento; es así que según (González Pascual & García Remache, 2012) existen los siguientes tipos de clientes morosos:

Morosos fortuitos: son aquellos que no pueden cumplir con sus obligaciones en las fechas establecidas debido a una carencia de liquidez, para este tipo de clientes se recomienda alargar los plazos de pago ayudándolos así a que cumplan con la cancelación de su deuda.

Morosos intencionales: son aquellos que están en condiciones de pagar, pero aun así no lo hacen, aprovechándose de los plazos que se le otorgan y solicitando que se extiendan por un largo tiempo; y en ocasiones nunca pagan la deuda.

Morosos negligentes: son aquellos que ni siquiera tienen la intención de saber cuánto es su saldo a pagar, y utilizan sus recursos financieros para pagar otros rubros innecesarios.

Morosos circunstanciales: son aquellos que bloquean el pago voluntariamente al encontrar una falla en el producto o servicio adquirido, sin embargo, cancelan su deuda al ver solucionado el inconveniente.

Morosos despreocupados: estos aparecen por una inadecuada gestión dentro de la institución financiera, provocando que los clientes no sepan que tienen un saldo pendiente, pueden tener la intención de pago, pero como se olvidan de sus responsabilidades financieras necesitan de un recordatorio por parte de la institución días previos a su vencimiento.

Impacto de la morosidad. Según (Marzo Mas, Wicijowski, & Rodríguez Zamora, 2016) la morosidad afecta a las entidades financieras y las familias de distinta forma es por eso que abordaremos cada ámbito a continuación:

Entidades Financieras: Existe una relación estrecha entre ciclo económico y la morosidad, ya que cuando se presentan etapas recesivas la morosidad tiende a incrementar debido a dificultades financieras de las empresas y de las familias. Si la

economía tiende a crecer por ende los ingresos de las instituciones financieras y las familias también lo hace, lo cual beneficia al fácil reembolso de los créditos otorgados por dichas instituciones y al descenso de los índices de morosidad.

Familias: la crisis económica del país es la que genera en muchos casos el impago de la deuda por parte de las familias, debido a la pérdida de valor adquisitivo, reducción de salarios y precios de inmuebles con la consecuente pérdida de garantías para las instituciones; lo cual ocasiona un incremento en la mora de la cartera.

Efectos de la morosidad. La morosidad provoca varios efectos negativos tanto para la institución financiera como para el cliente obligando a ambas partes a implementar estrategias para reducirla, según (González Pascual & García Remache, 2012) los principales efectos son los siguientes:

- Pérdida del valor de los activos financieros provocado por el crédito moroso.
- Afecta las cuentas de pérdidas y ganancias de la institución como consecuencia de la pérdida de valor de ciertos activos.
- La demora en el pago de sus obligaciones, aunque no sea de forma definitiva genera una disminución de liquidez para la institución financiera por el retraso en las expectativas de cobro.
- La institución financiera debe asumir costos financieros que son generados por la gestión realizada para recuperar el valor de la cuota vencida afectando directamente a las cuentas de resultados.

Medidas para prevenir la morosidad. La morosidad se convierte en un problema para todas las instituciones financieras por eso es factible tomar medidas que sean dirigidas a sus clientes con el fin de disminuir el índice de morosidad, según (Marzo Mas, Wicijowski, & Rodríguez Zamora, 2016) esas medidas son las siguientes:

Actualización de datos: es indispensable conocer dónde, cuándo y cómo podemos localizar al cliente, ya que se entiende que es imposible llegar a acuerdos de pago con un cliente ilocalizable; es decir lo óptimo sería realizar la gestión de cobro en menos tiempo y con mayor eficiencia.

Comprobación de solvencia: es fundamental comprobar la solvencia del cliente antes de proceder con la operación de crédito. Se debe conocer cuál es el flujo de efectivo del cliente y si cuenta con otras deudas, lo cual nos asegurará su solvencia patrimonial. También se debe exigir al cliente alguna especie de garantía para evitar cualquier tipo de riesgo.

Límite de Riesgo: hay que tener presente que no todos los clientes pueden asumir el mismo riesgo, por ende, se debe otorgar un límite máximo de riesgo según su solvencia patrimonial.

Documentación necesaria para las operaciones: cada operación de crédito debe ser sustentada con toda la información posible proporcionada por el socio en cuanto a su actividad económica, el origen de sus ingresos y de sus gastos reales; ya que esto permitirá que la gestión de la morosidad sea más efectiva.

Índice de Morosidad. La (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015) mide el índice de morosidad como porcentaje de la cartera total improductiva frente a la cartera total bruta. 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 (Parrales Ramos, 2013).

Así mismo, (Salazar P. , s.f.) menciona que el índice de morosidad es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total. Este indicador se utiliza como medida de riesgo de una cartera crediticia.

(Battle, 2008) menciona que “la morosidad de una institución financiera es una medida de riesgo de crédito y se entiende como la proporción de créditos que no se cumple”, esto significa que mientras más cartera vencida tengamos más alto será el riesgo crediticio y por ende nuestros índices de morosidad se elevaran.

Cálculo del Índice de Morosidad. El índice de morosidad es igual a la cartera improductiva sobre el total de la cartera de un determinado periodo, la fórmula es la siguiente:

ÍNDICE DE MOROSIDAD

$$= \frac{\text{Saldo Cartera Vencida} + \text{Saldo Cartera que no devenga interés}}{\text{Saldo total de Cartera de Crédito}}$$

La cuantificación de la morosidad es primordial en la administración del riesgo de crédito ya que permite evaluar el impacto que provoca en las cuentas de resultados a través de las provisiones establecidas por cada una de las instituciones financieras.

Variables Independientes

Proceso de crédito. Es un conjunto de etapas interrelacionadas con el fin de llegar al desembolso de dinero para el socio que solicito un crédito. Este proceso se divide principalmente en 3 etapas: la calificación, otorgamiento y recuperación de cartera que se detalla a continuación.

Calificación de Crédito. La calificación de crédito es la primera etapa, es un análisis inicial del cliente (Belaunde, 2012), en esta etapa se aprueba o no el crédito, verificando si se cumple con todos los requisitos establecidos previamente por cada cooperativa.

La (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019) según Resolución N° 557-2019-F que reforma a la “Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda” menciona que las cooperativas deben realizar la calificación de cartera de crédito de acuerdo a la siguiente tabla (Ver tabla 6):

Tabla 6

Calificación de Cartera de Crédito

Nivel de Riesgo	Categoría	Productivo, Comercial, Ordinario, y Prioritario (Empresarial y Corporativo)	Productivo Comercial, Prioritario (PYME)	Microcrédito	Consumo Ordinario, Prioritario y Educativo	Vivienda de Interés Público e Inmobiliario
Días de Morosidad						
Riesgo Normal	A1	0	0	0	0	0
	A2	1 - 15	1 - 15	1 - 15	1 - 15	1 - 30
	A3	16 - 30	16 - 30	16 - 30	16 - 30	31 - 60
Riesgo Potencial	B1	31 - 60	31 - 60	31 - 45	31 - 45	61 - 120
	B2	61 - 90	61 - 90	46 - 60	46 - 60	121 - 180
Riesgo Deficiente	C1	91 - 120	91 - 120	61 - 75	61 - 75	181 - 210
	C2	121 - 180	121 - 150	76 - 90	76 - 90	211 - 270
Dudoso Recaudo	D	181 - 360	151 - 180	91 - 120	91 - 120	271 - 450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 180	Mayor a 120	Mayor a 120	Mayor a 450

Nota: Obtenido de: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019).

Otorgamiento de crédito. Una vez aprobado el crédito en la fase anterior, se procede inmediatamente al desembolso bajo las condiciones que se fijaron en la aprobación (Belaunde, 2012). Cada cooperativa tiene su método de desembolso, puede ser efectivo, cheque o transferencia dependiendo el monto del crédito a desembolsar.

Recuperación de Cartera. Es el “conjunto de actividades para evitar el vencimiento de las cuentas por cobrar, para esto se debe realizar la evaluación, seguimiento y control de los pagos pendientes y encaminar los esfuerzos para lograr un pago pronto y completo de las deudas” (Derecho Administrativo, 2017).

Para lograr recuperar la cartera se necesita “clasificar las deudas por el número de días que tiene de mora, usualmente se hace el primer grupo de 1 a 30 días, el segundo de 30 a 60, y 60 a

90 y más de 90 días, esto permite agruparlas en cartera corriente, vencida y cuentas de difícil cobro, así mismo” (Derecho Administrativo, 2017).

Tipo de Crédito. Como se menciona en el marco teórico existen varios tipos de crédito, y por ende la tasa de morosidad va a variar dependiendo del tipo de crédito, ya que en cada crédito los montos varían. En la actualidad el microcrédito es el tipo de crédito que más han otorgado las COAC’s ya que como lo menciona (Klever, 2019) las cooperativas de ahorro y crédito colocan créditos en un 76% a socios que tienen instrucción primaria y secundaria, generalmente para impulsar emprendimientos.

Riesgo Operativo. “Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología y en la presencia de eventos externos imprevistos” (Auditool, 2014).

Eventos de riesgo operativo. Son los acontecimientos que causan pérdida; en este sentido, da una visión negativa del riesgo, a diferencia de lo que sucede con el concepto de variabilidad del resultado en torno a una media esperada; además incluye la percepción de responsabilidades que se atribuyen al área de gestión estratégica y a niveles de jerarquías superiores, que llegan incluso a la dirección (Power, 2010).

Según (TOOLS, 2016) para identificar al riesgo operativo es necesario identificar el tipo de pérdida que genera el riesgo.

- Pérdidas que afectan a los Resultados.
- Pérdidas que no afectan a los Resultados.
- Eventos que no generan pérdidas.

La identificación de estos eventos nos ayudase a determinar posibles causas de la morosidad de cartera en la COAC’S.

Riesgo crediticio. “Es el riesgo de pérdida de capital causado por la falta de pago en tiempo y forma por parte de un acreedor” (Econlink, 2014). El incumplimiento de las obligaciones crediticias puede ser las siguientes:

- Falta de pago
- Pago parcial
- Pago en fechas distintas de las pre acordadas

Este riesgo crediticio afecta a la variación de los índices de morosidad, ya que mientras más riesgo crediticio exista, más alto serán los niveles de morosidad, es decir, tienen una relación directamente proporcional.

Capítulo III

Metodología

Modalidad de la Investigación

En el presente estudio se realizó una investigación mixta con el fin de obtener la mayor cantidad de datos. La investigación cuantitativa “se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando” (Hueso & Cascant , 2012). El principio de esta metodología es que las partes que se está estudiando (muestra) representan a toda la población, y esta muestra debe ser aleatoria (Hueso & Cascant , 2012), sin embargo es necesario identificar cuáles de los resultados obtenidos son generalizables a toda la población. Por ende, este método nos permitió estudiar a las variables mencionadas en el capítulo I usando técnicas de recolección y análisis cuantitativas.

La investigación cualitativa es una técnica descriptiva de recopilación de datos que se utiliza para identificar detalles que sirven para explicar ciertos comportamientos (Jarquin, 2019). En nuestra investigación utilizamos esta técnica con el fin de recopilar información de las diferentes cooperativas para determinar los motivos y consecuencias de su situación actual con respecto a nuestra variable de estudio, la morosidad.

Tipos de Investigación

En la investigación presente se utilizó la investigación de campo y la bibliográfica-documental que se explican a continuación:

Investigación de Campo

Este tipo de investigación se dirigió a recopilar información directamente del lugar objeto de estudio, en nuestro caso las cooperativas. Como lo mencionan (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2012) este tipo de investigación “consiste en la recolección de datos directo de la realidad, sin manipular o controlar las variables”.

En nuestro estudio, nosotras acudimos a las cooperativas a levantar información con respecto a los procedimientos al momento de otorgar los créditos. Evidenciando así el cumplimiento o no de los procesos de calificación, otorgamiento y calificación de crédito. Con esta investigación de campo se pretendió cumplir con uno de nuestros objetivos específicos, que fue detectar la existencia o no de riesgos operativos en los procesos. Esta investigación de campo se dirigió al personal del departamento de crédito.

Bibliográfica – Documental

Como lo menciona (Rodríguez, 2013) la investigación documental- bibliográfica “se caracteriza por la utilización de documentos para recolectar, analizar y presentar resultados coherentes”. En nuestro caso, procedimos a solicitar a cada una de las cooperativas objeto de estudio, documentos como: estados financieros, reportes financieros emitidos por la SEPS y manuales de crédito, mismos que nos ayudaron a realizar el análisis comparativo de la morosidad de dichas cooperativas.

Sin embargo, (Ávila Baray, 2006) menciona que la investigación documental es “una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos”, lo cual permite identificar y conocer minuciosamente las variables de investigación y estructurar el marco teórico.

Nivel de la Investigación

El nivel de investigación hace referencia al “grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno (Arias, 2012)”, por tal motivo nuestra investigación fue descriptiva.

Investigación Descriptiva

“El propósito de este nivel es interpretar realidades de hecho, mediante la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de los fenómenos” (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2012). La investigación descriptiva se clasifica en estudios de medición de

variables independientes e investigación correlacional. Nuestra investigación fue descriptiva correlacional ya que la finalidad de esta fue determinar el grado de relación existente entre dos o más variables, sin establecer de forma directa relaciones causales, pero si establece indicios sobre las posibles causas , (Arias, 2012).

En el presente trabajo este nivel fue aplicable ya que nos permitió detallar y recolectar los aspectos más importantes en el proceso de otorgamiento de crédito y así determinamos la relación de estos aspectos con los niveles de morosidad que se presentaron en las cooperativas.

Investigación explicativa

Según (Arias, 2012) la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En la presente investigación se pretendió determinar las causas del aumento o disminución de los niveles de morosidad, así como también las consecuencias de este índice.

Fuentes de Investigación

Para la presente investigación se consideró como fuentes de investigación, la entrevista al jefe de crédito como fuente primaria quien nos brindó la mayor información posible con respecto a los procesos de otorgamiento de crédito, por otro lado, también se solicitó estados financieros e informes financieros emitidos por la SEPS como fuente secundaria que nos permitirá determinar la situación financiera de la cooperativa. También se utilizó boletines financieros emitidos por las diferentes entidades de control como el BCE y la SEPS que nos permite identificar la situación del sector cooperativista en general.

Técnica de Recolección de datos

La técnica que se utilizó para recolectar la información fue una verificación física del cumplimiento de las actividades de cada uno de los procesos del crédito que se detallan en el manual de procesos. Es importante mencionar que nuestro instrumento para la realización del

levantamiento de información fue la matriz elaborada por nosotras donde se detallan las actividades de cada proceso que se encuentran establecidas en el manual de la cooperativa, esta matriz nos permitió identificar los riesgos con el mayor detalle posible y que nos proporcionó información de primera mano que sirvió para identificar aspectos relacionados a nuestro problema planteado.

Recolección de la Información

El levantamiento y recolección de información se realizó de la siguiente manera:

- Nos acercamos a cada una de las cooperativas de la muestra obtenido y se dejó el oficio solicitando información de la misma al Gerente.
- Una vez aprobado dicho oficio, se procedió con la entrevista al jefe de crédito
- Se programa una cita para realizar el levantamiento físico de riesgos por procesos
- Se solicitó la entrega de toda la información financiera, como estados e índices financieros, informes emitidos por la SEPS, y manuales de crédito.

Métodos para el análisis de la información

Análisis Modal de Fallos y Efectos

En nuestra investigación utilizamos el modelo de Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMEF) ya que este modelo “se aplica a procesos clave en los que los fallos se pueden dar, por sus consecuencias pueden tener repercusiones importantes con los resultados esperados” (Escuela Europea de Excelencia, 2015). Este modelo lo que pretende es identificar y resaltar los aspectos débiles que se encuentran durante un proceso, para finalmente “establecer un sistema preventivo para evitar que aparezcan o minimicen las consecuencias que pueden generar, ya que éstas pueden tener grandes repercusiones” (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Este método nos ayudó a detectar los problemas durante todo el proceso de otorgación de crédito hasta la recuperación de cartera, y finalmente establecimos las políticas necesarias para

minimizar la tasa morosidad de las cooperativas. Es decir, nos sirvió para detectar el riesgo operativo.

Se procedió a enumerar todos los posibles fallos (eventos de riesgos) que se encontraron durante el proceso de crédito, se clasificaron dependiendo la importancia del mismo para calcular el índice de prioridad de fallo (IPR), los fallos que tienen el más alto IPR son los que necesitan ser intervenidos más rápidamente (Jimeno, 2013). De esta forma se identifican las principales causas que provocan una alta tasa de morosidad.

Para la aplicación de esta metodología (Carbone & Tippet, 2004) sugirieron una serie de pasos para la detección oportuna de los riesgos que pueden afectar a un proceso, sin embargo nosotros ajustamos esta metodología acorde a nuestro tema de investigación, a continuación detallamos en tres grandes grupos la forma en la que se utilizará esta metodología.

Identificación de eventos. Es la identificación de los eventos que podrían estar sujetos a un tipo de riesgo en un determinado momento. Estos eventos se pueden presentar en las actividades cotidianas dentro de los procesos a seguir plasmados en los manuales de crédito y cobranzas; por lo que se realizó entrevistas a los jefes encargados o responsables de cada proceso de las cooperativas objeto de estudio, para determinar los posibles riesgos que se presentaron frente a un evento con efecto negativo. Se debe eliminar los eventos repetitivos y trabajar solo con riesgos únicos.

Evaluación de los eventos. Para la evaluación de los eventos se siguieron 4 pasos que detallamos a continuación:

Paso 1: Determinación del índice de probabilidad de riesgo IPR

Después de identificar los eventos de riesgo únicos, se asignaron valores en términos de probabilidad, impacto y detección con el fin de obtener el Índice de Prioridad de Riesgo (IPR).

Para esta metodología la valoración de la probabilidad tuvo una escala del 1 al 10 representando un nivel de probabilidad de ocurrencia baja o alta de dicho evento.

Tabla 7

Escala de Probabilidad de ocurrencia

Puntaje	Nivel	Probabilidad de suceso	Descripción
1 o 2	Muy Baja	Improbable	Puede ocurrir una vez cada trimestre
3 o 4	Baja	Posible	Puede ocurrir una vez al mes
5 o 6	Moderada	ocasional	Puede ocurrir una vez cada 15 días
7 u 8	Alta	Probable	Probablemente ocurrirá una vez a la semana
9 o 10	Muy Alta	Frecuente	Seguramente ocurre una vez al día

El impacto mide la intensidad del daño que dicho evento puede producir en el proceso de crédito en el caso hipotético de que se presente; y se lo puntuará con una escala del 1 al 10.

Tabla 8

Escala de impacto

Puntaje	Nivel	Impacto relativo	Descripción
1 o 2	Muy Baja	Insignificante	Escasa afectación al desempeño de los procesos crediticios.
3 o 4	Baja	Leve	Baja afectación al desempeño de los procesos crediticios.
5 o 6	Moderada	Moderado	Mediana afectación al desempeño de los procesos crediticios con baja repercusión en los índices de morosidad.
7 u 8	Alta	Grave	Alta afectación al desempeño de los procesos crediticios con afectación al índice de morosidad.
9 o 10	Muy Alta	Catastrófico	Total afectación al desempeño de los procesos crediticios con importante afectación al índice de morosidad.

Los valores asignados anteriormente para la probabilidad e impacto se los multiplica para determinar el puntaje de riesgo.

Posteriormente se asignarán valores mediante una escala del 1 al 10 a la detección del evento, determinando cuan detectable o no es el evento de riesgo en cada una de las etapas del proceso de crédito. Como lo mencionan (Carbone & Tippet, 2004), la detección “es la capacidad de detectar anticipadamente el evento de riesgo y planificar una contingencia”.

Tabla 9

Niveles de Detección

Puntaje	Nivel	Detección	Descripción
9 o 10	Muy baja	Ninguna	Inexistencia de controles o controles no efectivos. Se mantiene calificación inicial del riesgo inherente.
7 u 8	Baja	Baja	Controles muestran debilidades significativas y no son efectivos en elevado número de ocasiones. Controles limitan medianamente la probabilidad y/o impacto del riesgo inherente reduciéndolo a bajo.
5 o 6	Media	Probable	Controles limitan significativamente la probabilidad y/o impacto del riesgo inherente reduciéndolo a bajo.
3 o 4	Alta	Alta	Controles eliminan prácticamente la probabilidad y/o impacto del riesgo inherente reduciéndolo a muy bajo.

Después de asignar valores al nivel de detección este será multiplicado por el puntaje de riesgo que se obtuvo anteriormente para obtener el índice de evento priorizado (IPR).

Paso 2: Priorización de eventos de riesgos (Diagrama de Pareto)

Una vez obtenido el IPR, se debe determinar los riesgos potenciales a los cuales se les dará una acción inmediata, es por eso que nos ayudaremos del Diagrama de Pareto.

Paso 3: Mapa de riesgos

A partir de este paso se unificará a las cooperativas objeto de estudio en un segmento en general. Para la realización del mapa de riesgos primero se procederá a realizar la matriz de riesgo con un ajuste de evaluación a matriz de cinco escalas.

Matriz de Riesgos: En esta matriz se ubicarán los eventos de riesgos únicos identificados en cada cooperativa objeto de estudio unificándolos en un solo segmento, y se procederá a calificar la probabilidad de ocurrencia e impacto que generarían los mismos en el proceso de crédito y determinar el nivel de riesgo de cada uno. El ajuste realizado en esta matriz será para unificar el análisis individual de las cooperativas en un solo segmento en general, ya sea del segmento 1 o segmento 4.

Es decir, para saber la probabilidad e impacto del segmento en general se realizará un promedio de la calificación individual ajustada a la calificación de 5 escalas de los eventos de riesgos priorizados de cada cooperativa. A continuación, se muestra el cuadro de equivalencias de los ajustes realizados para proceder a realizar la calificación en la matriz de riesgo por segmento.

Tabla 10

Equivalencias ajuste matriz de riesgos por segmento

Cuadro de equivalencias	
AMFE	5 Escalas
1	1
2	
3	
4	2
5	
6	3
7	
8	4
9	
10	5

En la calificación de 5 escalas se utilizarán los siguientes criterios:

Tabla 11

Escala de probabilidad del riesgo

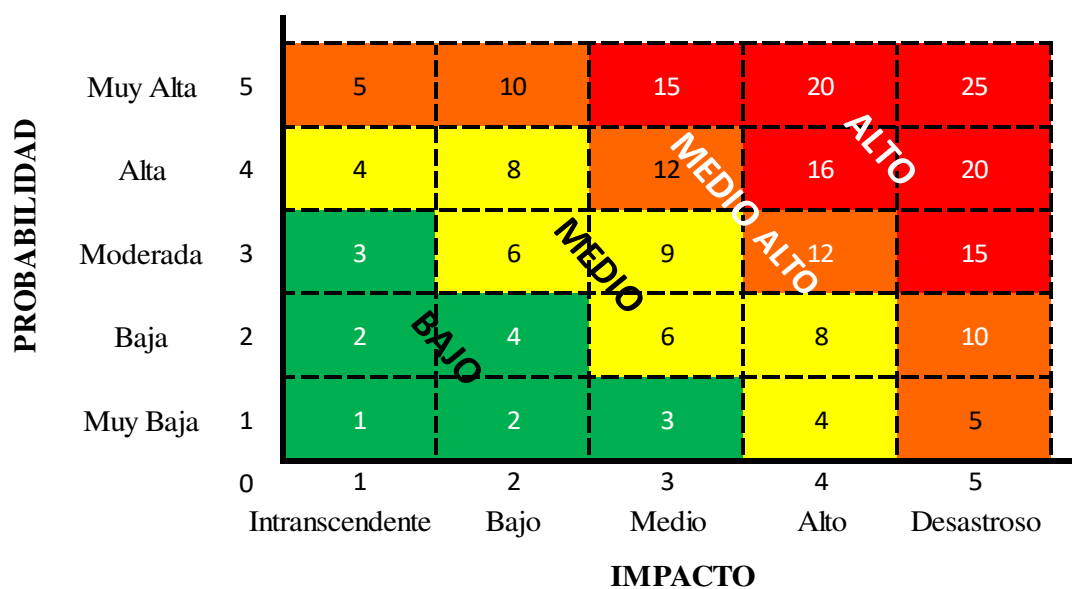
Puntaje	Denominación
1	Muy Baja
2	Baja
3	Moderada
4	Alta
5	Muy Alta

Tabla 12

Escala de impacto del riesgo

Puntaje	Denominación
1	Intrascendente
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Desastroso

Mapa de Riesgos: Con la información de cada evento de riesgo respecto a su nivel de probabilidad e impacto que consta en la matriz de riesgos, se estructura un mapa de riesgos por segmento como lo sugiere el modelo COSO ERM, la cual “permite identificar las actividades expuestas a un determinado riesgo, cuantificándolo por la probabilidad de ocurrencia y medición del daño potencial que genera su ocurrencia” (Piñeiro Sánchez, de Llano Monelos, & Rodríguez López, 2013).

Figura 5*Mapa de Riesgos*

Para la determinación del nivel de riesgos que está enfrentando el segmento de cooperativas, se utilizó los siguientes parámetros de calificación:

- Si un 25% de los factores de riesgo se ha evaluado como riesgo alto el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo alto; si no se cumple esta condición se evalúa en el siguiente intervalo.
- Si los factores de riesgo evaluados como de riesgo alto o medio-alto son más del 25% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio-alto; si no se cumple esta condición se evalúa en el siguiente intervalo.
- Si los factores de riesgo evaluados como de riesgo alto, medio alto o medio son más del 50% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio.
- Si no se ha cumplido ninguna de las condiciones anteriores el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo bajo.

Paso 4: Ubicación de los eventos potenciales en el flujograma

En este paso procedimos a ubicar los riesgos en las respectivas actividades que se presentaron en el diagrama de flujo del proceso de crédito para conocer en qué fase del proceso de crédito se presentaron con mayor intensidad los riesgos encontrados y dar seguimiento a las acciones de mejora.

Respuesta al riesgo.

Paso 1 Determinación de las causas de los eventos priorizados

Con los eventos de riesgo potenciales ya identificados, se analizaron las causas que generan el evento de riesgo, a fin de identificar sus consecuencias y posterior definición de respuestas y acciones de control.

Paso 2: Diagramar causas y efectos

Fue necesario para la construcción del diagrama de Causa-Efecto especificar las causas únicas obtenidas anteriormente para ubicar los problemas centrales del proceso de crédito, y de esta forma nos enfocarnos en las causas que generan el problema principal.

Paso 3: Acciones de respuesta al riesgo

Finalmente se dio respuesta a los riesgos potenciales hallados en el proceso de crédito. Se puede establecer respuestas como evitar, compartir, reducir o aceptar con la finalidad de ajustarlos al nivel de tolerancia de riesgos establecidos en las cooperativas.

Por último, se propuso varias actividades de control que permiten detectar y prevenir la ocurrencia de dichos riesgos a un futuro dentro del proceso de crédito. Estas actividades fueron políticas y procedimientos que se establecieron para asegurar que las respuestas a los riesgos detectados en la presente investigación se cumplan eficazmente.

Análisis histórico

Es el estudio minucioso de un hecho determinado, mediante la profundización en los detalles sobre los hechos, ayudándonos de los documentos referentes al periodo estudiado, y que se obtuvieron haciendo un análisis crítico explorando las diversas aristas del suceso, contrastando informaciones (testimonios en casos de hechos recientes, o documentos divergentes), para la obtención de un resultado más fidedigno respecto al hecho (Pablo, 2014).

Este método de análisis histórico es un análisis financiero que se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma entidad a fechas o periodos distintos (Morales, 2002). Por lo tanto, nos permitió realizar el respectivo análisis del índice de la morosidad en el periodo del 2014 al 2019, con la finalidad de conocer cuáles son las causas de los niveles de este índice.

Población y Muestra

Población

Según (Pineda, De Alvarado, & De Canales, 1994) la población es “el conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”, es el grupo de elementos al que se generalizara los hallazgos. Por lo tanto, en nuestra investigación tuvimos dos poblaciones ya que se trata de un estudio comparativo entre las cooperativas del segmento 1 y 4 de la provincia de Pichincha. A continuación, se detallan dichas poblaciones que según la SEPS en su informe a junio de 2019 están en estado activo (ver tabla 13):

Tabla 13*Determinación de la Población*

Cooperativas por Segmento	Número
Segmento 1	7
Segmento 4	39
Total cooperativas segmento 1 y 4 de la provincia de Pichincha	46

Nota: Información obtenida de la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Sin embargo, el caso del segmento 4, tenemos 23 cooperativas de población abierta y 16 de población cerrada. Las cooperativas abiertas son aquellas a las que todo el público tiene acceso, mientras que las cerradas son aquellas que se enfocan a un público en específico, particularmente estas cooperativas cerradas están enmarcadas dentro del ámbito laboral, profesional o gremial (Invertix, 2018).

Las cooperativas de población cerrada del segmento 4, por su característica no tienen altos niveles de morosidad, ya que los créditos otorgados a sus socios en su mayoría son descontados directamente del rol de pagos. En tal sentido, en el caso de nuestro estudio que trata sobre la morosidad, se considerará como población del segmento 4 las 23 cooperativas de población abiertas.

Muestra

“Es un subconjunto de la población en que se llevara a cabo la investigación con el fin de generalizar los hallazgos” (Pineda, De Alvarado, & De Canales, 1994). La técnica de muestreo que se aplico es la aleatoria simple ya que ésta “garantiza que todos los individuos que componen la población tienen oportunidad de ser incluidos en la muestra” (Otzen & Manterola, 2017) de tal forma que permitan obtener resultados que hagan referencia a toda la población.

Para la determinación de la muestra en nuestro estudio, se tomaron en cuenta las 7 cooperativas del segmento 1 y a las 23 cooperativas abiertas del segmento 4.

Al tratarse de un análisis de caso, se tomaron las cooperativas con mayor representatividad dentro de cada segmento, de tal forma que permitieron a más de entender el comportamiento de las cooperativas seleccionadas, tener un criterio agregado del segmento.

En el caso de las cooperativas del segmento 1 se tomaron para el estudio 4 cooperativas que gestionan alrededor del 70% de la cartera bruta de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Pichincha, de las cuales se tuvo la apertura para realizar el estudio de riesgo operativo, la información financiera de este segmento se tiene a disposición en la SEPS.

En el caso de las cooperativas del segmento 4, cuya información financiera no se puede obtener en la SEPS sino únicamente de manera directa en cada una de las cooperativas, se consideró para efectos del presente estudio contar con al menos el 25% de las entidades de este segmento. Para su selección aleatoria simple se utilizó la función de Excel =ALEATORIO.ENTRE(inferior, superior). En los casos en los cuales no se pudo contar con la información de la cooperativa seleccionada aleatoriamente, se repitió el proceso para obtener un nuevo sujeto para la muestra, así sucesivamente hasta contar con al menos el porcentaje de entidades establecido a priori.

A continuación, se señalan las cooperativas que forman parte de la muestra (ver tabla 14):

Tabla 14*Muestra Segmento 1*

Cooperativas	Cartera Bruta	Participación
Policía Nacional Ltda.	\$645.484.135,42	28%
29 de Octubre Ltda.	\$395.445.424,21	17,36%
Cooprogreso Ltda.	\$388.682.985,70	17,07%
Alianza del Valle Ltda.	\$311.178.651,58	14%
Andalucía Ltda.	\$217.221.091,64	10%
23 de Julio Ltda.	\$166.238.592,37	7%
De los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura	\$153.409.280,19	7%
Total	\$2.277.660.161,1 1	100%

Tabla 15*Muestra Segmento 4*

N°	COOPERATIVA
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VONNELAN
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA NUEVA JERUSALEN
3	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE MAYO LTDA
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ESPERANZA DEL FUTURO LTDA
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FINANCIACION FAMILIAR
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CASAG
7	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DON BOSCO
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ESPERANZA Y PROGRESO DEL VALLE
9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FUTURO Y DESARROLLO FUNDESARROLLO
10	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FUTURO ESFUERZO Y DISCIPLINA
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL MOLINO LIMITADA
12	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RUMIÑAHUI LIMITADA
13	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 17 DE MARZO LIMITADA
14	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA ALFA Y OMEGA LTDA
15	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALLI TARPUK LTDA
16	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPARTAMOS LTDA
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 5 DE ENERO DE INTENDENCIA LTDA
18	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVO AMBATO LTDA
19	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN VALENTIN
20	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EMPRENDEDORES COOEMPREDER LIMITADA
21	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA ORDEN Y SEGURIDAD
22	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE ACCION POPULAR
23	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EURO CENTRO

En conclusión, se obtuvo como muestra para el presente estudio 4 cooperativas del segmento 1 y 6 cooperativas del segmento 4.

Tabla 16

Muestra de estudio

Segmento	Cooperativas
Cooperativas Segmento 1	Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle
	Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional
Total segmento 1	4
Cooperativas Segmento 4	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Valentín
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopartamos
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Jerusalén
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Esperanza del Futuro
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Esperanza y Progreso del Valle
Total segmento 4	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Acción Popular
	6

Operacionalización de las variables

Variable Dependiente: Índice de Morosidad

Tabla 17

Operacionalización de la variable dependiente: Índice de Morosidad

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total. Este indicador se utiliza como medida de riesgo de una cartera crediticia.	Etapas de morosidad	Tiempo: Mora inicial Cartera castigada Tema judicial	¿Se conoce sobre las etapas en las que se puede encontrar el crédito vencido? ¿En qué segmento se presenta mayor morosidad en los últimos años?	Revisión documental y aplicación de entrevista
	Índice de morosidad	I.MOR = Cartera vencida / Cartera total	¿Qué tipo de crédito presenta mayor morosidad en los últimos años?	
	Índice de morosidad por tipo de crédito	I.MOR = Cartera vencida (Tipo de crédito) / Cartera total (Tipo de crédito)		

Elaborado por: Cinthia López & Sofía Quizhpe

Variables Independientes

Tabla 18

Operacionalización de la variable independiente: Proceso de Crédito

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Son todos los procedimientos que se llevan a cabo para el otorgamiento de crédito, desde la calificación de crédito hasta la recuperación del dinero	Proceso de calificación de crédito	• Se establece los términos y condiciones • Se analiza toda la información del solicitante	¿El solicitante califica al riesgo? ¿Hay riesgo de insolvencia por parte del solicitante? ¿Cuáles son los tipos de crédito que más se otorga?	Revisión documental y aplicación de entrevista
	Proceso de otorgación de crédito	• Tipo de crédito a otorgar • Monto y plazos	¿Se lleva un control de la cartera por vencer, vencida y que no devenga interés ¿En qué tipo de créditos se presencian altos niveles de morosidad?	
	Recuperación de cartera	• Saldos de productos crediticios		

Elaborado por: Cinthia López & Sofía Quizhpe

Tabla 19*Operacionalización de la variable independiente: Riesgo Crediticio*

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Es la posibilidad de sufrir una pérdida como consecuencia de un impago por parte de nuestra contrapartida de una operación financiera	Tipo de riesgo crediticio	• Capacidad de pago • Falta de pago • Pago parcial • Pago en fechas distintas de las pre acordadas	¿Cuál es el nivel de riesgo de impago por parte del socio? ¿Se lleva un control de los socios?	Revisión documental y aplicación de entrevista
	Incumplimiento de obligaciones		¿Se aplica la evaluación de las 5c'S a todos los socios que aplican a un crédito? ¿Se verifica toda la información que brinda el socio?	
	Evaluación del crédito	• Evaluación • Aprobación • Monitoreo		

Elaborado por: Cinthia López & Sofía Quizhpe

Tabla 20

Operacionalización de la variable independiente: Riesgo Operativo

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Son los acontecimientos que causan pérdida; en este sentido, da una visión negativa del riesgo	Respuesta al riesgo	• Aceptar • Evitar • Compartir • Reducir	¿Se identifica el riesgo operativo? ¿Se establecen actividades de control?	Revisión documental y visita de campo
	Factores de riesgo operativo	• Talento Humano • Procesos • Eventos internos y externos • Factor Legal • Tecnología de la información	¿Se identifica los factores que inciden en el riesgo operativo?	

Elaborado por: Cinthia López & Sofía Quizhpe

Tabla 21

Operacionalización de la variable independiente: Tipo de Crédito

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Los créditos son productos financieros que ayudan a una persona a acceder a dinero para la adquisición de bienes o servicios de alto valor (Banco del Pacífico, s.f.)	Microcrédito	Para financiar las actividades de producción o comercialización a pequeña escala	¿Se conocen las condiciones y montos que se pueden otorgar en cada tipo de crédito?	Revisión documental y aplicación de entrevista
	Crédito de Consumo	Para la adquisición de bienes no relacionados a una actividad productiva		
	Crédito Inmobiliario	Personas naturales que destinen el crédito para la construcción o adquisición de una vivienda propia		
	Crédito Comercial	Personas jurídicas que necesiten satisfacer necesidades de capital de trabajo y adquisición de bienes orientados a la operación de la entidad		

Elaborado por: Cinthia López & Sofía Quizhpe

Capítulo IV

Análisis y resultados de la investigación

En el presente estudio comparativo se escogió a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y segmento 4 del sistema económico popular y solidario del Ecuador, ya que son dos segmentos con realidades totalmente diferentes en cuanto a procesos, segmentación del mercado, recursos, entre otros, que nos permitió realizar el respectivo análisis comparativo.

En el presente capítulo se analizó individualmente los índices de morosidad de los segmentos antes mencionados, así como también se aplicó la metodología AMEF en el proceso de crédito de cada una de las cooperativas objeto de estudio.

Cooperativas objeto de estudio

Como se mencionó en el Capítulo III las Cooperativas objeto de estudio son 4 COAC's del segmento "1" y 6 COAC's del segmento "4". Por lo tanto, para obtener información con respecto a las variables dependientes (morosidad) e independientes (proceso de crédito, riesgo operativo, riesgo crediticio y tipo de crédito), se realizó la visita de campo para la verificación física del cumplimiento de los procesos, así como también se aplicó una entrevista al personal del área de crédito de las cooperativas mencionadas; además se solicitó documentos financieros y manuales de procesos de crédito y cobranzas.

Con esta información se evaluó y determinó cuál es la relación entre el riesgo operativo que se presentó en el proceso del crédito y la morosidad. Finalmente se estableció cuáles fueron las diferencias más relevantes entre las cooperativas del segmento 1 y en las cooperativas del segmento 4.

A continuación, se indica de manera general cuales son las cooperativas objeto de estudio y sus principales características. Por motivos de confidencialidad de la información, en el siguiente

análisis se identificaron con números a las cooperativas del segmento 1 y con letras a las cooperativas del segmento 4.

Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1

Características. Este tipo de cooperativas presentan características muy puntuales respecto a los demás segmentos, porque como bien sabemos estas contribuyen en mayor proporción al crecimiento del Sistema Financiero Popular y Solidario, a continuación, mencionamos cuales son:

- Son mayoritariamente abiertas
- Consultan en un 100% a la central de riesgos antes de ofrecer un crédito como política para la minimización de riesgos, y en igual porcentaje reportan información crediticia sobre cada cooperativa.
- Presenta información financiera de forma mensual conforme al pedido de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Cuentan con tecnología sofisticada que ayudan a mejorar sus procesos y a llevar con orden sus operaciones financieras, ajustándose a las necesidades de cada cooperativa.
- En cuanto a infraestructura cuentan con más de 4 agencias a nivel nacional y tienen un alto nivel de seguridad.
- La mayoría de su personal cuenta con estudios de pregrado y posgrado, especialmente el alta directiva.
- Las cooperativas de ahorro y crédito en este segmento deben contar con un valor en activos superior a \$ 80.000 000 según la resolución N° 038-2015-F publicada el 13 de febrero del 2015 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).

A continuación, se mostrará un listado del valor de activos con los que cuentan las cooperativas del segmento 1 de la provincia de Pichincha que fueron objeto de estudio:

Tabla 22*Valor de Activos COAC'S Segmento 1*

Cooperativas	Provincia	Cantón	Total de Activos (30/09/2019)
COAC 1	Pichincha	Quito	\$ 810.328.789,61
COAC 2			\$ 278.798.134,54
COAC 3			\$ 536.786.881,48
COAC 4			\$ 380.112.606,63

Segmentación de Mercado. Las cooperativas de ahorro y crédito de este segmento se enfocan en las PYMES, en aquellos microempresarios que buscan crear su propia fuente de empleo, que tengan capacidad de pago para afrontar con sus obligaciones; es decir que están conformadas por socios de un estrato económico de niveles medios y bajos.

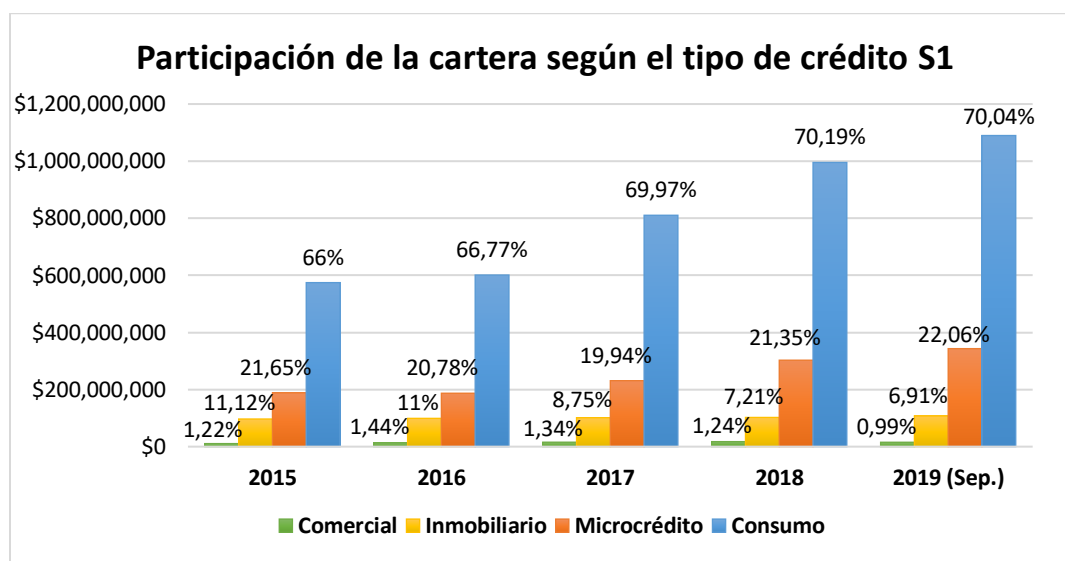
Tipos de Crédito. Las cooperativas del segmento 1 de la provincia de Pichincha que fueron objeto de estudio ofrecen distintos tipos de crédito que se ajustan a las necesidades de cada socio dependiendo de las actividades que deseen realizar, las cuales detallaremos a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 23*Tipos de créditos COAC'S Segmento 1*

Cooperativas	Tipos de Crédito			
	Consumo	Microcrédito	Inmobiliario	Comercial
COAC 1	X	X	X	X
COAC 2	X	X	X	
COAC 3	X	X	X	X
COAC 4	X	X	X	

Figura 6

Participación de la cartera según el tipo de crédito S1



Como se observa en el gráfico 6, las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de la provincia de Pichincha que fueron objeto de estudio durante los últimos 5 años han presentado un crecimiento constante en su cartera de crédito, evidenciando mayor participación por parte del crédito de consumo y microcrédito con un crecimiento promedio del 68,97% y del 21,22% respectivamente en el periodo analizado. En cuanto a los créditos comercial e inmobiliario estos han ido descendiendo año tras año, presentado un crecimiento promedio de participación de apenas el 1,22% y 8,59% respectivamente; esto debido a que por información brindada por el personal de las cooperativas en los 2 últimos años han decidido fomentar e incentivar el microcrédito debido a la alta demanda que existe por parte de la población.

Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4

Características. Sus activos son mayores a 1'000.000,00 y hasta 5'000.000,00 de dólares (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).

- La gran mayoría de COAC del segmento 4 utilizan el servicio de asesoría en formación y capacitación del personal. La mayor parte de las COAC acuden a centros de formación con programas establecidos (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)
- No realizan reuniones periódicas

Tabla 24*Valor de Activos COAC Segmento 4*

Cooperativa	Provincia	Cantón	Total de Activos (30/09/2019)
A	Pichincha	Rumiñahui	\$1.931.953,00
B		Quito	\$1.948.385,00
C		Rumiñahui	\$4.010.913,00
D		Quito	\$3.041.913,00
E		Quito	\$1.944.331,00
F		Quito	\$3.267.249,00

Segmentación de mercado. Este tipo de cooperativas se enfocan en el público con menos recursos, por lo general son personas dedicadas a la agricultura o personas que pretenden emprender un negocio nuevo, es decir que atienden a sectores a los que la banca no llega.

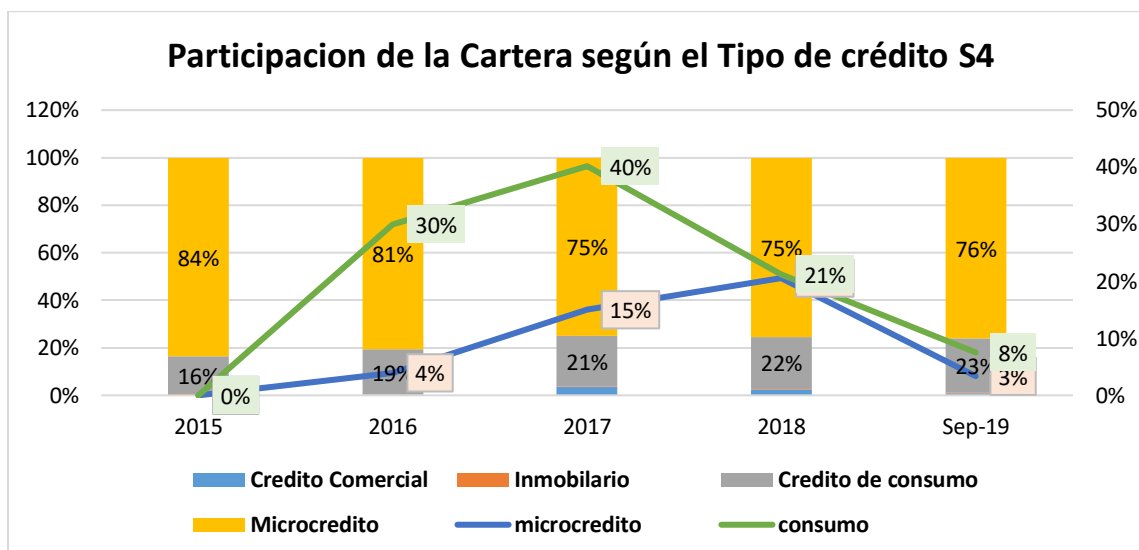
Tipos de crédito. Las cooperativas del segmento 4 ofrecen varios tipos de crédito, según la información que las cooperativas presentan a la Superintendencia de Economía Popular y solidaria se pudo determinar los siguientes:

Tabla 25*Tipos de Crédito COAC Segmento 4*

Cooperativas	Tipos de Crédito			
	Consumo	Inmobiliario	Microcrédito	Comercial
A	X		X	
B	X		X	X
C	X		X	
D	X		X	X
E	X	X	X	
F	X		X	

Figura 7

Participación de la Cartera según el tipo de crédito S4

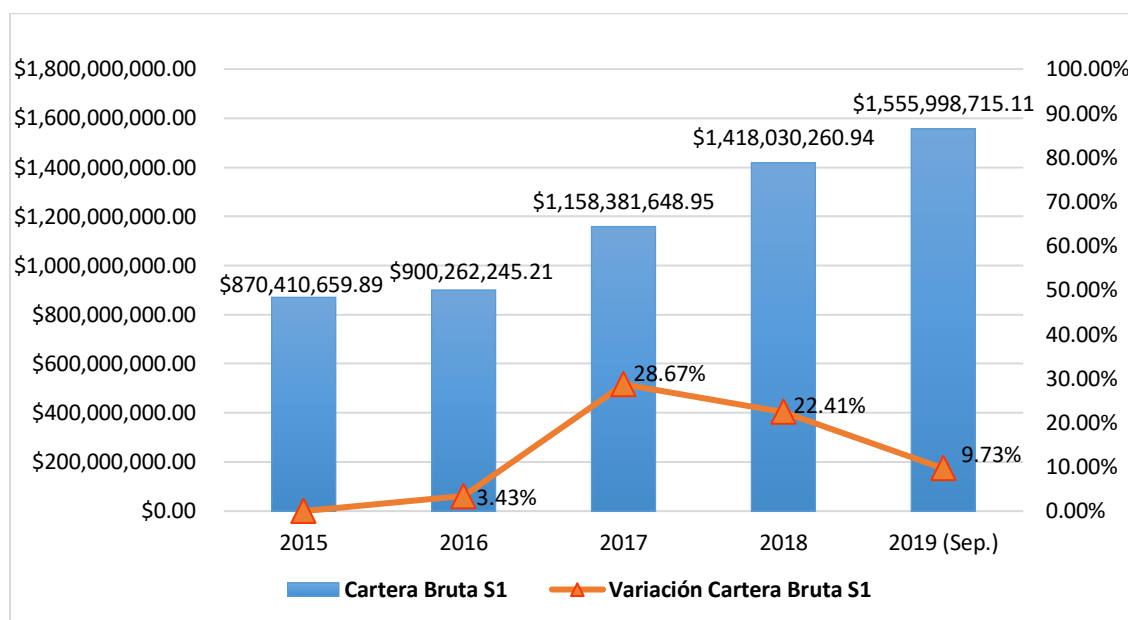


Como se puede ver en la gráfica de la participación del tipo de crédito, durante los 5 últimos años en las cooperativas del segmento 4 aproximadamente el 80% del total de su cartera son microcréditos, seguido de los créditos de consumo con un aproximado del 20%, lo cual tiene relación con el segmento poblacional al que se enfocan este tipo de cooperativas. En los últimos cinco años estos créditos han tenido una tendencia creciente, sin embargo, el mayor aumento de la cartera de consumo fue en el 2017 con un incremento del 40% con relación al 2016 y la cartera de microcrédito fue en el 2018 con un 21% con relación al 2017.

Análisis del índice de morosidad y del riesgo operativo

Análisis del índice de morosidad

Cooperativas del segmento 1.

Figura 8*Evolución Cartera bruta S1*

Podemos apreciar en la gráfica 8 que durante los últimos años las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 de la provincia de Pichincha analizadas han presentado fluctuaciones significativas en cuanto a su volumen de crédito, evidenciando un crecimiento elevado en el año 2017 del 28,67% con respecto al 2016, esto debido a la confianza que han depositado los ecuatorianos en este tipo de organizaciones por la tasa de interés que es más conveniente en comparación a los bancos; a pesar de ello en los dos últimos años el aumento ha tenido una tendencia decreciente debido a la alta competencia en el mercado a nivel de instituciones financieras de la economía popular y solidaria, siendo el más notable a septiembre de 2019 con un 9,73% respecto al 2018.

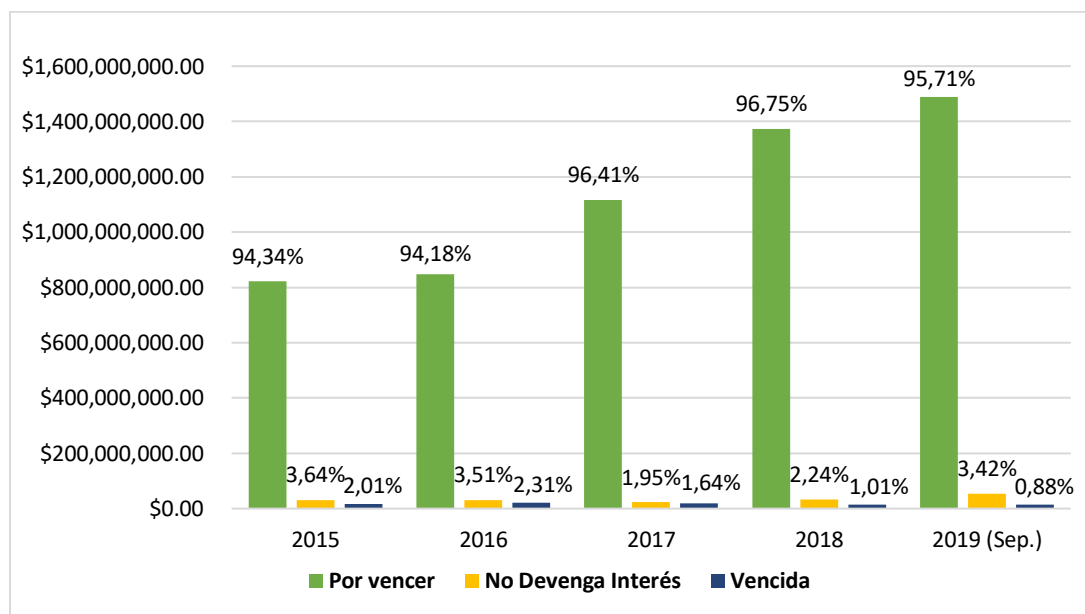
Se conoce que en la actualidad debido a la gran cantidad de cooperativas que existen en el país ya no es posible su creación debido a la moratoria establecida solo se permiten las fusiones, pero esto no ha impedido que las ya existentes puedan subir de nivel de segmento, es por eso que las cooperativas tienden a competir en su colocación de crédito en el mercado para

incrementar el valor de sus activos, ya que la cartera de crédito representa aproximadamente el 60% de sus activos. (La Junta de Política y Regulación Monetaria y F., 2015)

Según (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019) el segmento 1 ha tenido un crecimiento a manera general a partir de junio de 2019, ya que se incluyen a este tres cooperativas que son: Once de Junio Ltda., Kullki Wasi Ltda y Erco Ltda; con un valor de activos de \$ 92.625.423,86, \$ 101.685.826,85 y \$ 104.230.455,45 respectivamente. Pese a que las cooperativas que recién ingresaron al segmento 1 no pertenecen a la provincia de Pichincha, esto no ha detenido el alto nivel de competitividad de las cooperativas que ya formaban parte del segmento anteriormente.

Figura 9

Evolución de la Composición de la Cartera de Crédito – S1

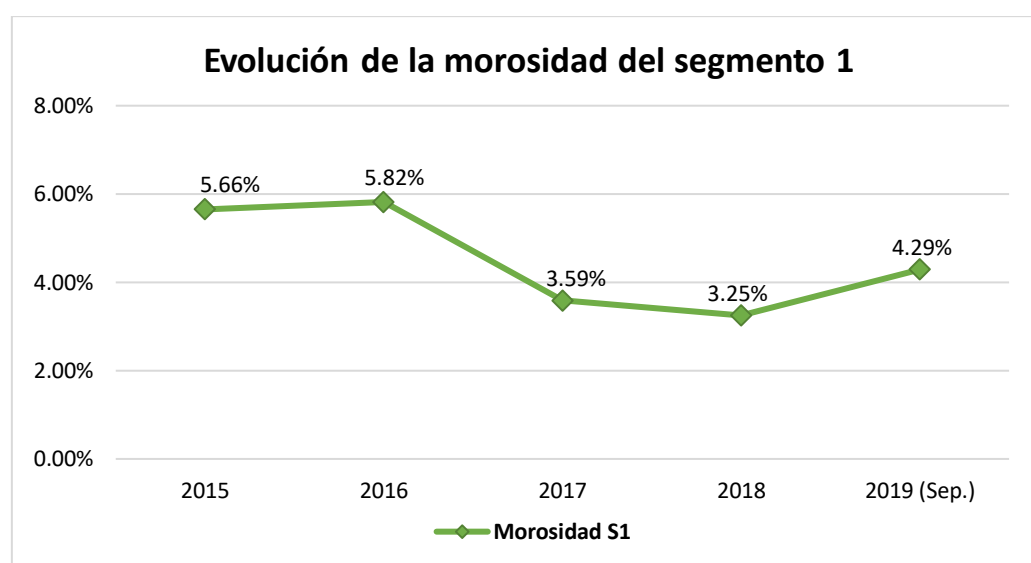


En el gráfico 9 se observa que la composición de la cartera bruta de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Pichincha del segmento 1 cuenta con mayor participación en cartera por vencer con un porcentaje promedio durante los últimos 5 años del 95,66%, en cuanto a lo que se refiere a cartera que no devenga interés y la cartera vencida estas han

presentado una tendencia a la baja durante los últimos 5 años con una tasa de crecimiento promedio del 2,89% y 1,44% respectivamente; esto quiere decir que pese al índice de morosidad que presentan las cooperativas actualmente estas tienen una buena gestión en cuanto a colocación y recuperación de cartera por lo tanto se mantienen dentro del rango aceptable de morosidad establecido por la SEPS.

Figura 10

Evolución de la Morosidad – S1

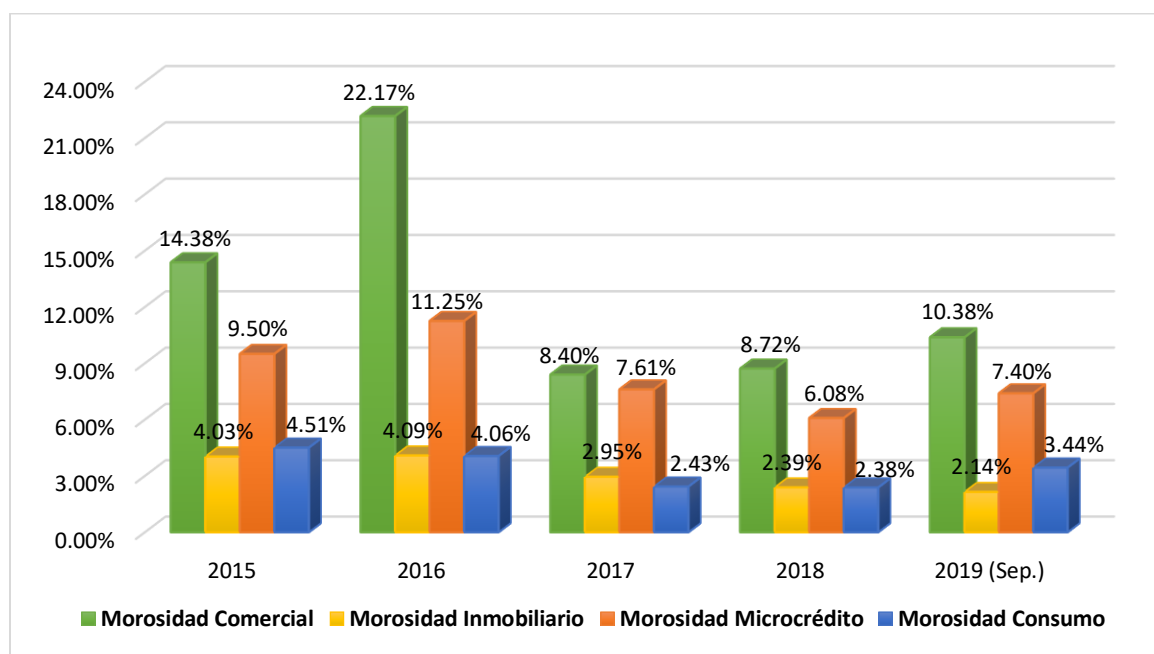


En la gráfica 10 podemos observar que las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Pichincha que fueron objeto de estudio presentan fluctuaciones ascendentes y descendentes en su morosidad durante los últimos 5 años, para el año 2016 se presentó el mayor porcentaje de morosidad del 5,82% siendo superior al promedio establecido por la SEPS por motivos de desempleo a nivel de país afectando a la capacidad de pago de los socios, para los dos años siguientes presento una disminución siendo más significativa en el 2017 con un porcentaje de variación del 2,23% y para el 2018 de apenas el 0,34%; sin embargo para septiembre del 2019 la morosidad vuelve a incrementar en el 1,04% debido a que por el nivel de competitividad las cooperativas colocan créditos en el mercado sin mayores precauciones sobre el sujeto de

crédito para poder cumplir con su meta de colocación de crédito establecida por cada una de las cooperativas.

Figura 11

Evolución de la Morosidad por Tipo de Crédito-S1.



La gráfica 11 nos indica que la morosidad por tipo de crédito tiene mayor incidencia en el crédito comercial con un promedio del 12,26% durante los últimos 5 años, este tipo de crédito ha presentado una tendencia decreciente para el año 2017 con el 8,40% en comparación al año 2016 donde se evidencio una morosidad del 22,17%; para los siguientes años 2018 y a septiembre del 2019 se evidencio un crecimiento en su morosidad del 0,32% y 1,66% respectivamente; a pesar de dichos incrementos estos evidencian una mejora en la gestión de este tipo de crédito ya que han disminuido notablemente respecto a los valores del 2016.

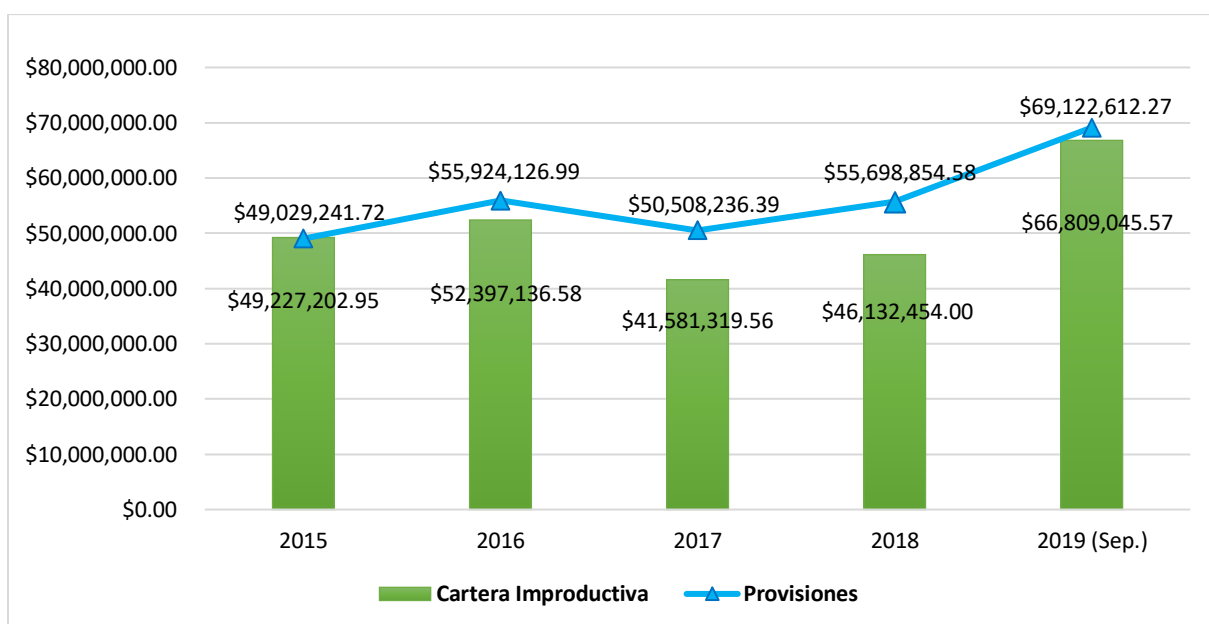
Otro de los créditos que ha presentado fluctuaciones significativas ha sido el microcrédito con una participación promedio del 8,01% en el periodo de estudio, esto debido a la competitividad en el mercado de las cooperativas del segmento en la colocación del

microcrédito por la cantidad de demanda que existe por parte de la población, ya que cada vez existen más emprendedores en el país, por ende esto provoca que las cooperativas repunten sus estrategias a las necesidades actuales de los clientes.

En cuanto a la morosidad del crédito inmobiliario y el crédito de consumo estos han presentado una participación promedio de apenas el 3,09% y el 3,22% respectivamente durante los últimos 5 años, los cuales han descendido año tras año, porque las cooperativas de este segmento colocan más créditos comerciales y microcrédito debido a la alta demanda en el mercado de este tipo de créditos.

Figura 12

Evolución de la Cartera Improductiva y Provisiones

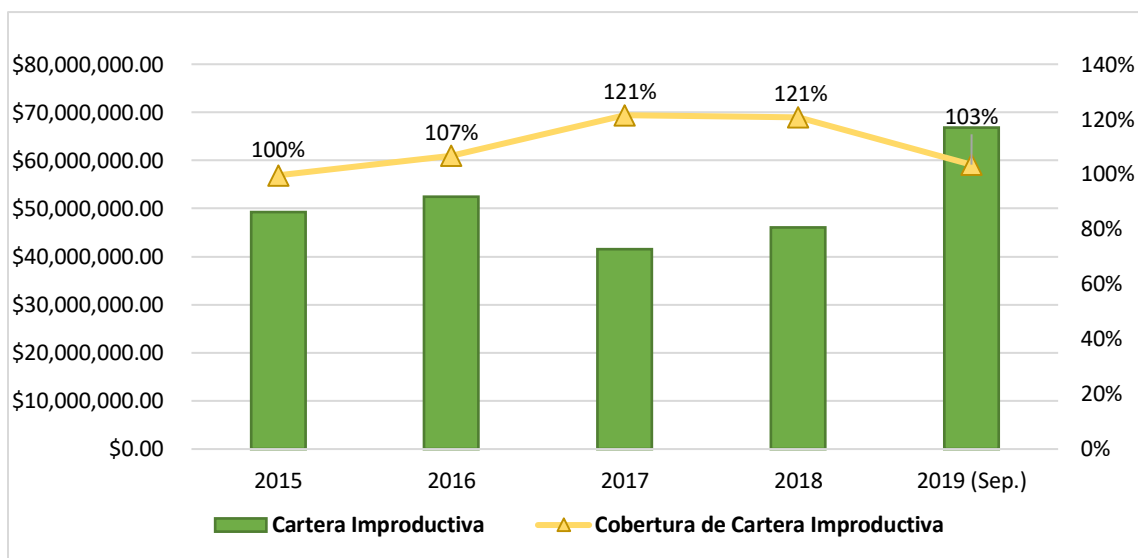


En la gráfica 12 se evidencia que las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Pichincha del segmento 1 cuentan en su mayoría con un valor de provisión para créditos incobrables mayor al monto de su cartera improductiva, a excepción del año 2015 que presenta una provisión menor a su cartera improductiva teniendo una diferencia de \$197.961,23, pero al pasar los años ha ido mejorando el nivel de provisión evitando que las cooperativas presenten

un riesgo en cuanto a su rentabilidad. Es importante que las cooperativas cuenten con un valor apropiado de provisiones ya que esto les permite tener una reserva de fondos que les permitirá prever el riesgo de no poder recuperar la cartera

Figura 13

Evolución de la Cobertura de Cartera Improductiva - S1



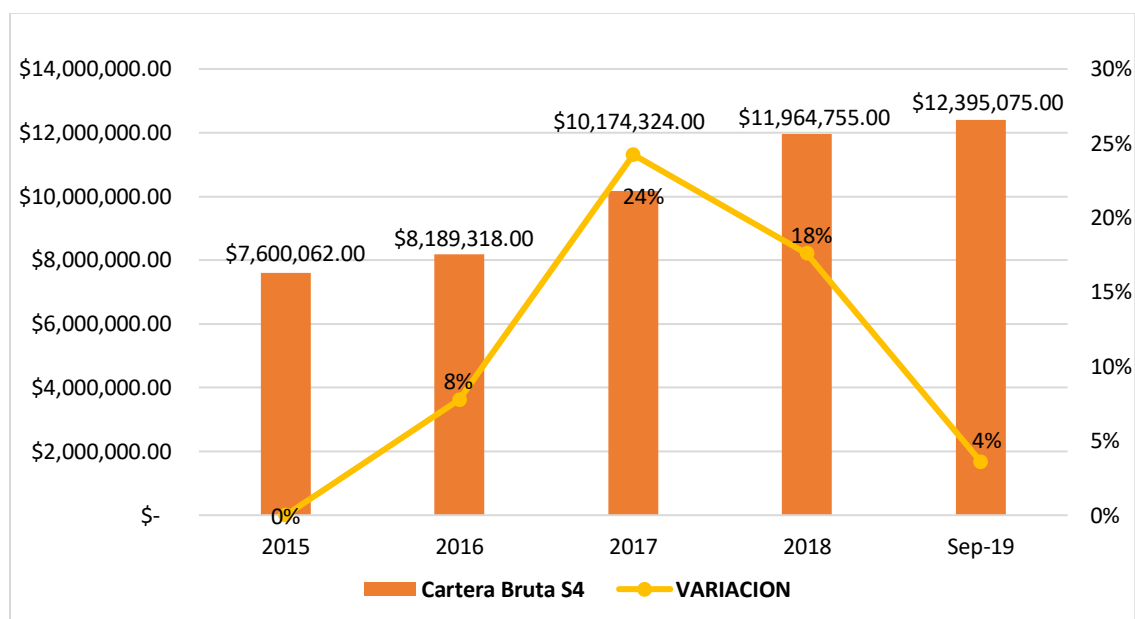
La cobertura en cuanto a provisiones que tienen las cooperativas frente al total de su cartera improductiva deber ser como mínimo el 100%, como lo demuestra nuestra gráfica 13 en cuanto a las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Pichincha del segmento 1 donde se evidencia que la mayoría de las cooperativas objeto de estudio cumplen con este porcentaje cubriendo totalmente su cartera problemática para evitar reducción de utilidades con gastos de provisiones adicionales.

La cobertura de cartera improductiva presentó un crecimiento desde el año 2015 cubriendo en su totalidad la cartera problemática que cada una de estas cooperativas poseen, pese a que a septiembre del 2019 cubre toda su cartera improductiva tiene un descenso con respecto al 2018 del 18%.

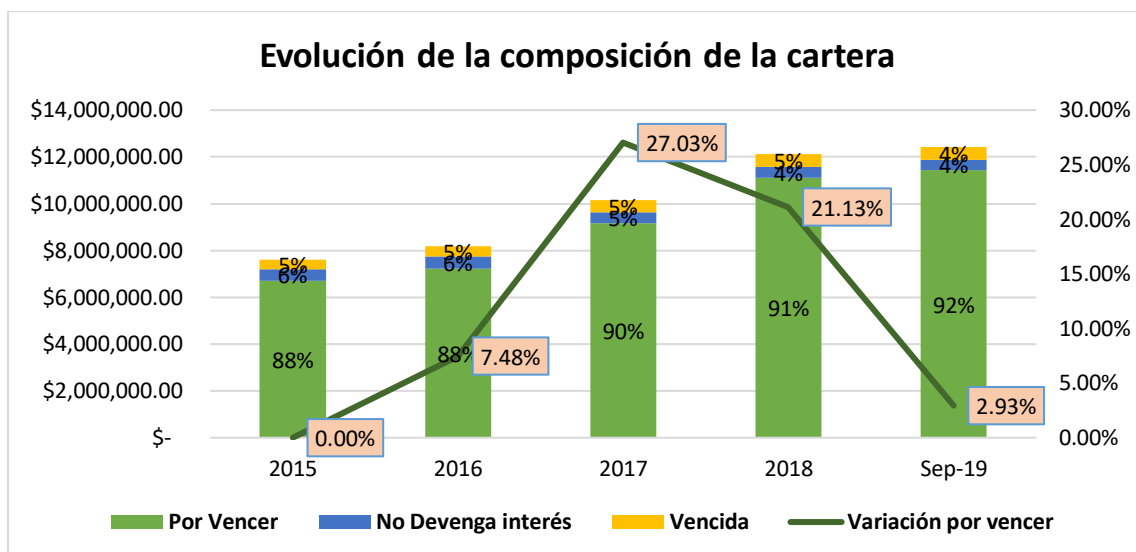
Cooperativas del segmento 4.

Figura 14

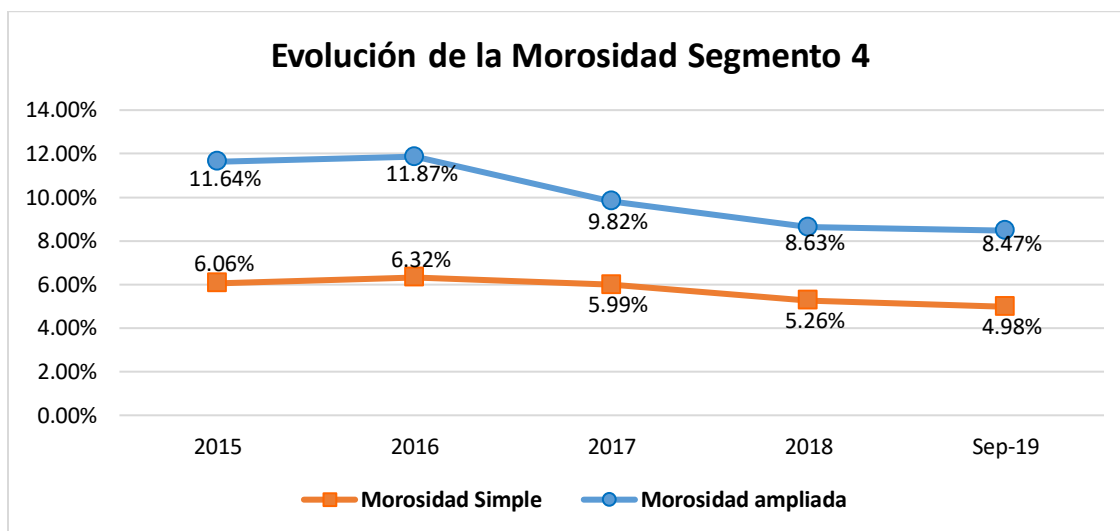
Evolución de la Cartera Bruta - S4.



En la gráfica se evidencia que en los últimos 5 años existió un aumento de la cartera bruta de las cooperativas del segmento 4 de la provincia de Pichincha, esto significa que el segmento cada año realiza más colocaciones de créditos. La evolución creciente que tuvieron las colocaciones de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito demuestran la importancia que año a año va adquiriendo este segmento. En el año 2017 se tuvo un aumento más significativo con una variación creciente del 24% con relación al 2016, es decir su cartera bruta aumento \$1.985.006,00 dólares, esto se debió a que en ese año la SEPS comenzó un acelerado proceso de cierre o fusión de cientos de cooperativas especialmente del segmento 4 y 5, en este año también la SEPS implemento un modelo de supervisión que logro fortalecer la gestión y salud financiera de las cooperativas.

Figura 15*Evolución de la Composición de Cartera de Crédito- S4*

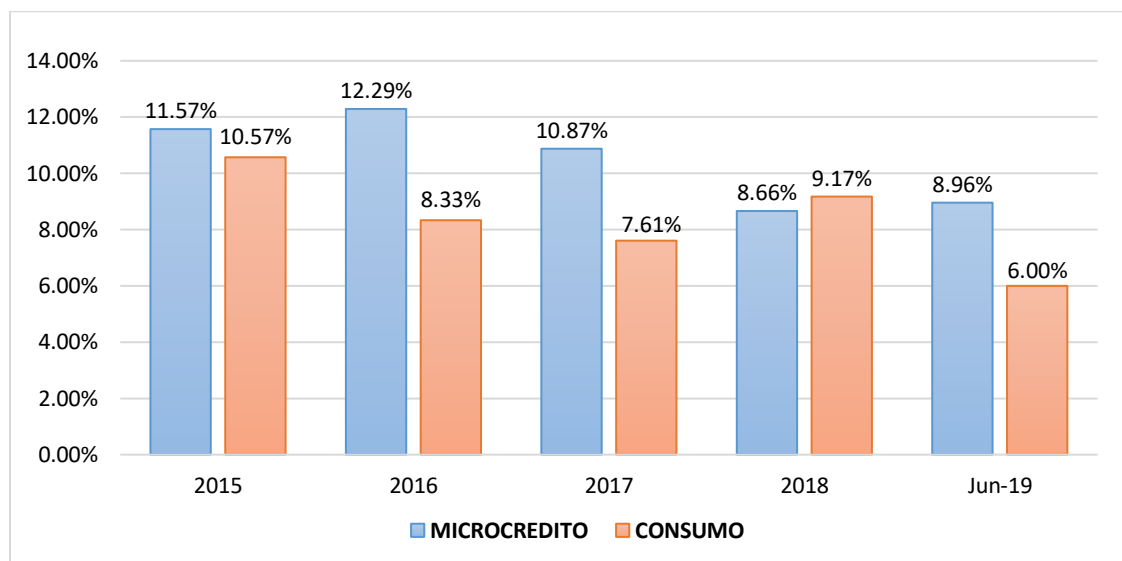
Se puede observar que la cartera por vencer es aproximadamente el 90% del total de la cartera, misma que en los últimos 5 años tuvo un incremento con mayor presencia en el año 2017 y 2018 con un aumento del 27,03% y 21,13% respectivamente, esto se debió a que a partir del año 2017 se comenzó a realizar una gran cantidad de fusiones y liquidaciones de las cooperativas especialmente del segmento 4 y 5 la demanda de colocación de créditos aumento, es decir ese año se otorgaron más créditos. Con respecto a septiembre del 2019 el aumento fue de tan solo 2,93%.

Figura 16*Evolución de la Morosidad - S4*

Se puede evidencia que la morosidad ampliada que es la morosidad total, en los últimos 3 años tuvo una tendencia decreciente, sin embargo, en el año 2016 la morosidad ampliada tuvo un pequeño aumento del 0,2% así como también la morosidad simple en un 0,3%. En los siguientes años tanto la morosidad ampliada como la simple han tenido una tendencia decreciente ya que, según información brindada por el personal de las cooperativas, poco a poco se han implementado sistemas de cobranzas más efectivas, sin embargo, la variación no es tan significativa ya que han existido factores externos como el entorno socio-económico del socio que ha ocasionado ciertos inconvenientes en el cumplimiento de los pagos.

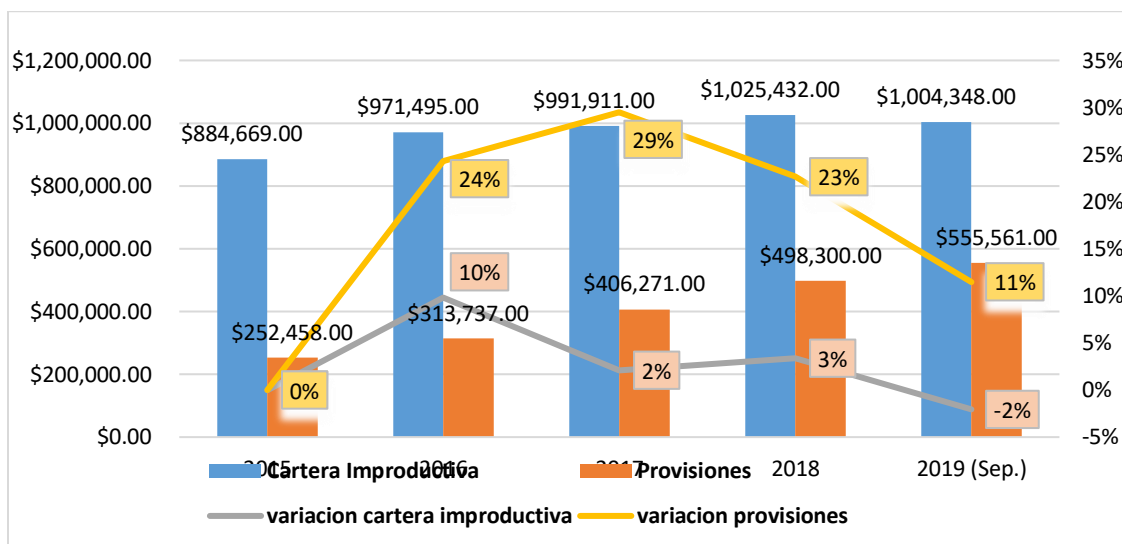
Figura 17

Evolución de la Morosidad por Tipo de Crédito-S4.

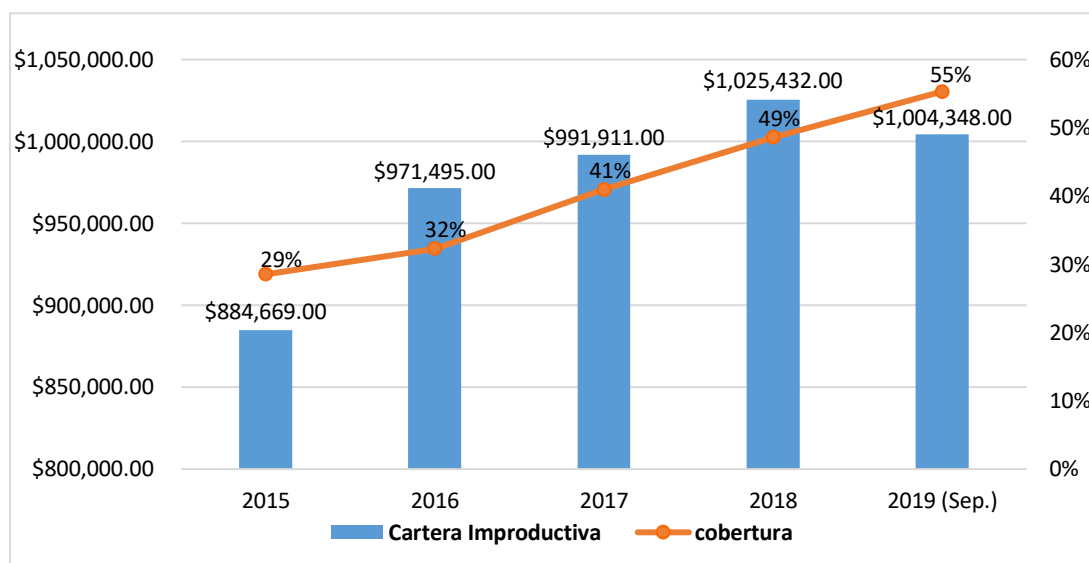


En la grafico no se visualizó la morosidad de crédito comercial o de vivienda ya que muchas cooperativas del segmento 4 de la provincia de Pichincha a partir del 2015 y 2016 ya no ofrecían este tipo de crédito. Se evidencia también que la cartera de consumo a junio del 2019 fue de 6% con aproximadamente 3 puntos porcentuales menos que la morosidad del microcrédito que fue del 8,96%, esto se debe a que los montos en los microcréditos son mayores que los de consumo por ende se les complica un poco más el pago a los socios teniendo generando así un riesgo crediticio más alto en los microcréditos.

En los últimos cinco años la morosidad de la cartera de consumo tuvo una tendencia decreciente, a excepción del 2018 que aumentó en 2% con relación al 2017; mientras que la tendencia de la morosidad del microcrédito ha tenido variaciones decrecientes desde el 2016 hasta junio del 2019 donde aumento en tan solo 0,3%.

Figura 18*Evolución de la Cartera Improductiva y Provisiones*

Se puede evidenciar que las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 no cuentan con un valor de provisiones de incobrables que cubran el valor total de la cartera improductiva, ocasionando así un posible riesgo en la rentabilidad de dichas entidades. En los últimos 5 años la provisión ha tenido una tendencia creciente con mayor aumento en el año 2017 con un 29% con relación al 2016, con respecto a la cartera improductiva en el año 2016 tuvo un incremento el 10% con relación al 2015 mientras que a septiembre del 2019 disminuyó en un 2% con respecto al 2018. A pesar de que en último año la cartera improductiva disminuyó, la provisión aun no cubre el valor de la misma.

Figura 19*Evolución de la Cobertura de Cartera Improductiva – S4*

La cobertura de la cartera debe ser como mínimo el 100%, sin embargo, en la gráfica se puede evidenciar que en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 el valor de provisión de incobrables no superó el 50% a excepción del último año que se tiene un 55% de cobertura, esto genera un posible riesgo en la rentabilidad de dichas entidades. Se evidencia que la cobertura del segmento 4 solo cubre el 50% del valor de los activos improductivos.

Como se evidencio en el análisis individual del segmento 1 y 4, ambos segmentos tienen en común una mayor participación de los productos de microcréditos y créditos de consumo, por lo tanto los resultados se enfocaron únicamente en estos dos tipos de productos.

Análisis del riesgo operativo en el proceso de crédito

A continuación, se emplearon los pasos sugeridos según la metodología AMEF señalados en el capítulo III en el proceso de crédito de cada una de las cooperativas, es importante mencionar que la información obtenida fue a través de visitas de campo en cada una de las cooperativas.

Cooperativas del segmento 1.

Identificación de eventos de riesgo:

Los eventos de riesgo identificados en cada una de las cooperativas del segmento 1, se encuentran detallados en los anexos del 1 al 4, cuyo resumen es el siguiente:

Cooperativa de Ahorro y Crédito “1”

En la COAC “1” se identificaron 31 eventos de riesgo (Ver Anexo 1), los cuales se presentan en su mayor parte en la etapa de recuperación del crédito con 13 riesgos.

En la *etapa de calificación y evaluación de crédito*, se identificaron 9 eventos de riesgo que son: personal no verifica la información; inconsistencia en las firmas; no se logra tener acceso a información de páginas web públicas; falta de análisis en el informe presentado por el oficial o analista de crédito; fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto bienes y personas); falta de documentos requeridos que respalden la operación de crédito; varios campos de la solicitud del crédito no tienen información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.); error al subir la información del socio al sistema; y errores en la digitación de información.

En la *etapa de aprobación y desembolso de crédito*, se identificaron 9 eventos de riesgo que son: en los files de crédito del socio no están los documentos de la central de riesgo de crédito y score de crédito (a veces esta desactualizada); personal no verifica la información, conflicto de intereses; envío de información inconsistente para la toma de decisiones; falta de documentos requeridos que respalden la operación de crédito, pérdida de información confidencial; demora del sistema; error al momento del desembolso e inconsistencia en las firmas.

En la *etapa de recuperación del crédito*, se identificaron 13 eventos de riesgo que son: no se cuenta con un formato preestablecido para el seguimiento de la cobranza preventiva; dificultad para contactarse con el socio; duplicidad de funciones, prácticas inadecuadas de negociación; no se logra llegar a acuerdos de pagos con los socios; envío de información inconsistente para la

toma de decisiones; personal no verifica la información; no se logra tener acceso a información de páginas web públicas; no se hace seguimiento a las notificaciones de pago; listado de vencimientos de pagos desactualizados y no automatizados; no existe respaldos de que se realizó la visita in situ; falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos y error en la digitación de información.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “2”

En la COAC “2” se identificaron 38 eventos de riesgo (Ver Anexo 2), los cuales se presentan en su mayor parte en la etapa de calificación y evaluación de crédito con 17 riesgos.

En la *etapa de calificación y evaluación de crédito*, se identificaron 17 eventos de riesgo que son: personal no verifica la información; falta de documentos requeridos que respalden la operación de crédito; falsificación de documentos físicos y digitales; información que no refleja la realidad socio-económica; fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto en bienes y personas); error en la digitación de información; error al subir la información del socio al sistema; personal con funciones incompatibles; fallas del personal; fallas en los equipos de cómputo; alteración de información o valores en la solicitud de crédito; no existe respaldos de que se realizó la visita insitu; inconsistencia en la justificación patrimonial; falta de parametrización en el sistema; demora en el sistema; no se puede continuar con el proceso en el sistema; y el envío de información inconsistente para la toma de decisiones.

En la *etapa de aprobación y desembolso de crédito*, se identificaron 6 eventos de riesgo que son: envío de información inconsistente para la toma de decisiones; falta de análisis en el informe presentado por el oficial o analista de crédito; se producen reprocesos; pagaré en estado anulado; inconsistencia en las firmas; y la pérdida de información confidencial.

En la *etapa de recuperación del crédito*, se identificaron 15 eventos de riesgo que son: dificultad para contactarse con el socio; malestar del socio; prácticas inadecuadas de

negociación; falta de compromiso por parte del socio; listado de vencimientos de pagos desactualizados y no automatizados; inadecuada reasignación de cartera al personal; parámetros no bien definidos en cuanto al refinanciamiento y reestructuración; maquillan la situación real del socio; conflicto de intereses; desperdicio de recursos financieros; astucia del socio; inconsistencia en las políticas relacionadas a las visitas de campo; no se hace seguimiento a las notificaciones de pago; falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos; y el envío de información inconsistente para la toma de decisiones.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “3”

En la COAC “3” se identificaron 27 eventos de riesgo (Ver Anexo 3), los cuales se presentan en su mayor parte en la etapa de calificación y evaluación del crédito con 12 riesgos.

En la *etapa de calificación y evaluación de crédito*, se identificaron 12 eventos de riesgo que son: personal no verifica la información; demora del sistema; error en la digitación de información; error al subir la información del socio al sistema; falta de documentos requeridos que respalden la operación de crédito; fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto en bienes y personas); falsificación de documentos físicos y digitales; información que no refleja la realidad socio-económica; fallas del personal; fallas en los equipos de cómputo; en los files de crédito del socio no constan los documentos de la central de riesgo y score de crédito (a veces se encuentra desactualizada); y la falta de análisis en el informe presentado por el oficial o analista de crédito.

En la *etapa de aprobación y desembolso de crédito*, se identificaron 5 eventos de riesgo que son: falta de análisis en el informe presentado por el oficial o analista de crédito; error en la digitación de información; pagaré en estado anulado; inconsistencia en las firmas; y la pérdida de información confidencial.

En la *etapa de recuperación del crédito*, se identificaron 10 eventos de riesgo que son: malestar del socio; dificultad para contactarse con el socio; alta rotación de personal; prácticas inadecuadas de negociación; falta de compromiso por parte del socio; listado de vencimientos de pagos desactualizados y no automatizados; inadecuada reasignación de cartera al personal; no se hace seguimiento a las notificaciones de pago; inconsistencia en las políticas relacionadas a las visitas de campo; y la falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “4”

En la COAC “4” se identificaron 36 eventos de riesgo (Ver Anexo 4), los cuales se presentan en su mayor parte en la etapa de recuperación del crédito con 17 riesgos.

En la *etapa de calificación y evaluación de crédito*, se identificaron 11 eventos de riesgo que son: no se logra tener accesos a información de páginas web públicas; fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto bienes y personas) ; personal no verifica la información; varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.) ; falta de documentos requeridos que respalden la operación; demora del sistema; en los files de crédito del socio no están los documentos de la central de riesgos y score de crédito (a veces esta desactualizada) ; falta de análisis en el informe presentado por el oficial o analista de crédito; información que no refleja la realidad socio-económica; error al subir la información del socio al sistema; y el error en la digitación de información.

En la *etapa de aprobación y desembolso de crédito*, se identificaron 9 eventos de riesgo que son: en los files de crédito del socio no están los documentos de la central de riesgos y score de crédito (a veces esta desactualizada); conflicto de intereses; inconsistencia en las firmas; envío de información inconsistente para la toma de decisiones; fallas en los equipos de cómputo; error al momento de desembolso; pérdida de información confidencial; y la falta de Parametrización en el sistema.

En la *etapa de recuperación del crédito*, se identificaron 17 eventos de riesgo que son: listado de vencimientos de pagos desactualizados y no automatizados; no se logra llegar a acuerdos de pagos con los socios; dificultad para contactarse con el socio; selección errónea del filtro de información; fallas del personal; fallas en los equipos de cómputo; personal no verifica la información, inconsistencia en las políticas relacionadas a las visitas de campo; no se logra llegar a acuerdos de pagos con los socios; inconsistencia en la recaudación de dinero por parte del notificador; envío de información inconsistente para la toma de decisiones; falta de compromiso por parte del socio; no se hace seguimiento a las notificaciones de pago; prácticas inadecuadas de negociación; demora en la venta de los bienes en dación de pagos; envío de información inconsistente para la toma de decisiones; y la falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos.

Evaluación de los eventos de riesgo:

Paso 1: Determinación del índice de probabilidad de riesgo IPR:

Una vez identificados los riesgos se procedió a realizar la calificación de los mismos tomando en cuenta la probabilidad, impacto y la detección, lo que permitió contar con el indicador de probabilidad de riesgo que sirve de referencia para la posterior priorización de los eventos de riesgo operativo que tienen mayor afectación en el proceso de crédito. Esta información a mayor detalle se encuentra en el anexo 5 al 8.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “1”

En el (Anexo 5) se observó que el evento de riesgo que presentó mayor probabilidad de ocurrencia fue que no se contaba con un formato preestablecido para el seguimiento de la cobranza preventiva, mientras que los eventos que presentaron mayor impacto fueron: fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto en bienes y personas); falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos; no se hace seguimiento a las notificaciones de pago; no se logra llegar a acuerdos de pagos con los socios; personal no verifica la información y las prácticas inadecuadas de negociación.

Los eventos de riesgo que tuvieron mayor puntaje de IPR fueron: no se cuenta con un formato preestablecido para el seguimiento de la cobranza preventiva; inconsistencia en las firmas y personal no verifica la información con el valor de 567, 160 y 135 puntos respectivamente.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “2”

En el (Anexo 6) se observó que los eventos de riesgo que presentaron mayor probabilidad de ocurrencia fueron: falsificación de documentos físicos y digitales; información que no refleja la realidad socio-económica; error en la digitación de información; personal con funciones incompatibles. Mientras que los eventos que presentaron mayor impacto fueron: falsificación de documentos físicos y digitales; información que no refleja la realidad socio-económica; fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto en bienes y personas); error en la digitación de información; dificultad para contactarse con el socio; prácticas inadecuadas de negociación; falta de compromiso por parte del socio; inadecuada reasignación de cartera al personal; desperdicio de recursos financieros; no se hace seguimiento a las notificaciones de pago y la falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos.

Los eventos de riesgo que tuvieron mayor puntaje de IPR fueron: información que no refleja la realidad socio-económica., falsificación de documentos físicos y digitales, falta de parametrización en el sistema con el valor de 450, 450 y 280 puntos respectivamente.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “3”

En el (Anexo 7) se observó que el evento de riesgo que presentó mayor probabilidad de ocurrencia fue la información que no refleja la realidad socio-económica, mientras que los eventos que presentaron mayor impacto fueron: personal no verifica la información; información que no refleja la realidad socio-económica; dificultad para contactarse con el socio: alta rotación o cambio de personal; prácticas inadecuadas de negociación; falta de compromiso por parte del socio; no se hace seguimiento a las notificaciones de pago y la falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos.

Los eventos de riesgo que tuvieron mayor puntaje de IPR fueron: información que no refleja la realidad socio-económica., falta de compromiso por parte del socio, fallas del personal con el valor de 320, 250 y 192 puntos respectivamente.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “4”

En el (Anexo 8) se observó que el evento de riesgo que presentó mayor probabilidad de ocurrencia fue varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.); mientras que los eventos que presentaron mayor impacto fueron: fallas en los equipos de cómputo; falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos; no se hace seguimiento a las notificaciones de pago; prácticas inadecuadas de negociación y que varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.).

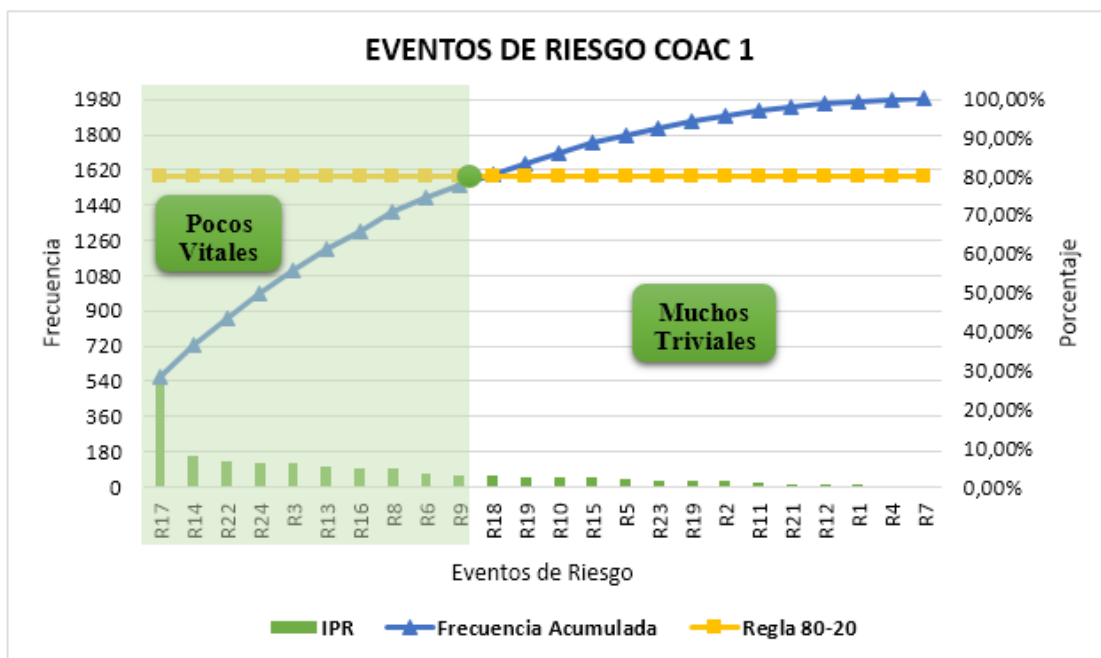
Los eventos de riesgo que tuvieron mayor puntaje de IPR fueron: demora en la venta de los bienes en dación de pagos, inconsistencia en las firmas, personal no verifica la información con el valor de 252, 224 y 192 puntos respectivamente.

Paso 2: Priorización de eventos de riesgos (Diagrama de Pareto):

Con la calificación del riesgo se obtuvo el IPR, el cual nos permitió visualizar los riesgos denominados “pocos vitales” y que necesitan ser atendidos de manera inmediata. La priorización de los eventos de riesgo se realizó mediante el uso de la metodología de Pareto, que permite identificar los eventos que generan el 80% del nivel de riesgo que está enfrentando la cooperativa.

Figura 20

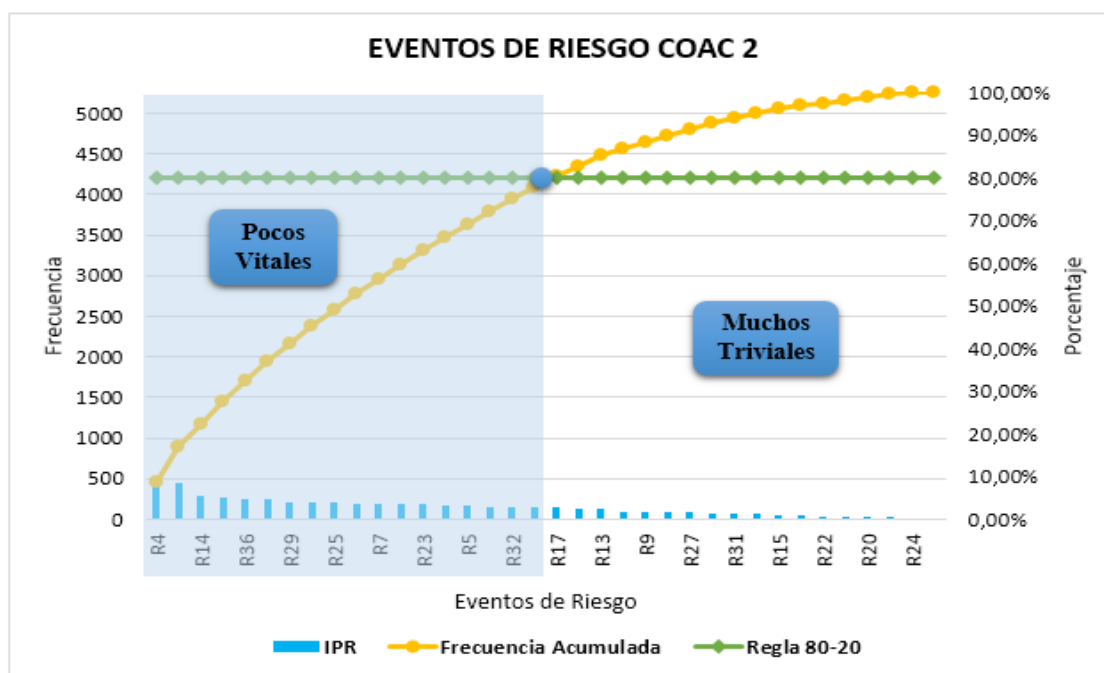
Diagrama de Pareto COAC "1"



En la gráfica 20 se evidenció que en la COAC “1” los pocos vitales están representados por 10 eventos de riesgo los cuales causaron el 80% de problemas y deben ser tratados de forma inmediata, ya que estos afectan en gran parte a su proceso de crédito.

En su proceso de crédito presentó problemas en cuanto al manejo de información en la calificación y análisis de crédito, ya que el oficial de crédito al momento de receptar la solicitud que fue llenada por el futuro socio no verifica que todos los campos necesarios estén completos y la información concuerde con la documentación adjunta por la gran demanda de créditos que presenta la cooperativa; teniendo relación directa con el incremento en el índice de morosidad debido a las inconsistencias que se pueden presentar en el análisis a causa de la información incompleta y poco veraz expuesta en la solicitud de crédito, provocando que se tomen malas decisiones en la aprobación de créditos con montos no apropiados a la capacidad de pago real del socio.

Al no contar con una correcta verificación se cometen errores durante el ingreso de información del socio al sistema afectando posteriormente la recuperación del crédito, ya que esta debe ser actualizada de forma recurrente para lograr una contactabilidad apropiada con el socio. En cuanto a la gestión de cobranza preventiva se han detectado problemas por falta de un formato que se ajuste a las necesidades actuales de la cooperativa para llevar un control apropiado de los recordatorios de pago que se realizan a los socios debido a la desactualización en sus manuales de crédito, lo cual está relacionado directamente con el incremento del índice de morosidad ya que si no se tienen controles preventivos de pago esto genera que el socio se mal acostumbre a pagar sus cuotas en fechas inapropiadas que no fueron pactadas en el momento del desembolso del crédito.

Figura 21*Diagrama de Pareto COAC "2"*

En la gráfica 21 se evidencio que en la COAC “2” los pocos vitales están representados por la mitad de todos los eventos localizados, lo que nos dio como resultado 18 eventos de riesgo que generan el 80% de problemas y deben ser analizados por parte de Gerencia y el equipo de gestión del riesgo de la cooperativa, ya que esto ayudará a mejorar la calidad en su proceso de crédito y reducir el índice de morosidad.

La COAC “2” presentó problemas en la etapa de calificación del crédito debido a la falsificación de documentación tanto física como digital presentada en la solicitud por parte del socio, ya que algunos no cuentan con certificados laborales y mecanizados del IESS actualizados que respalden la operación, también se detectó inconsistencias en la información socio-económica ya que los socios omiten ciertos datos en cuanto a su entorno familiar como por ejemplo el número de hijos que tiene y subestima sus gastos; estos eventos están relacionados directamente con el incremento en el índice de morosidad debido a la falta de verificación de la

documentación viciada por parte del personal encargado provocando que el Comité de Crédito realice un análisis equivoco que genere posteriormente una errónea colocación del crédito, es decir que la cooperativa se vea expuesta a un posible fraude.

Con respecto a la falta de verificación de las garantías del crédito, parametrización en el sistema y la existencia de reprocesos en el análisis del crédito estos están relacionados directamente con el factor humano, ya que en ocasiones el personal tiene varias solicitudes por revisar y esto genera errores en la digitación de información sobre las garantías o a su vez tienden a omitirla, es ahí donde se generan reprocesos porque el sistema actual de la cooperativa no está parametrizado para que emita una alerta indicando que faltan datos del socio puesto que todavía se encuentra en constantes ajustes. Por lo tanto, estos eventos están ligados al índice de morosidad ya que, de no mejorar la verificación de garantías, esto repercute en complicaciones al recuperar el crédito por no contar con garantías suficientes que sustenten el pago del mismo.

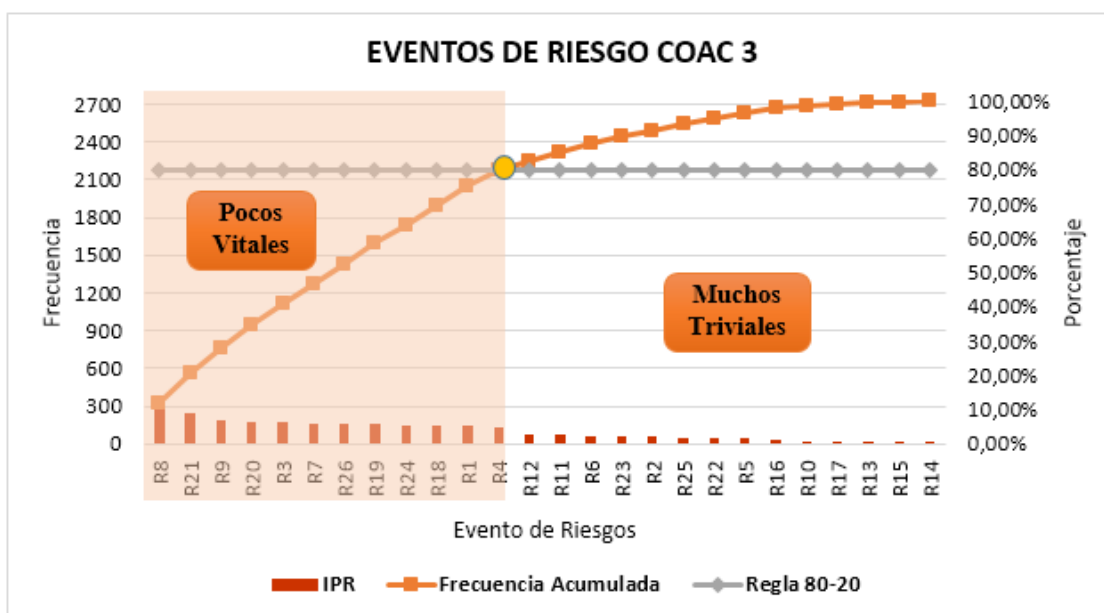
En la etapa de recuperación de crédito se evidenciaron problemas en cuanto a las inadecuadas prácticas de negociación que utiliza el personal para llegar a un acuerdo de pago con el socio debido a que en el grupo de cobranzas laboran personas que no cuentan con la experiencia necesaria que se ajuste a las necesidades del puesto; tampoco se realiza un seguimiento a la cantidad de notificaciones de pago que se entregan en el domicilio del socio, es decir no se mide el nivel de cumplimiento por falta de un encargado que coordine de forma general esta actividad. También se encontraron irregularidades en las políticas de refinanciamiento y reestructuración de los créditos ya que estas no se ajustan a su manual de crédito y cobranza provocando desperdicios de recursos financieros, porque en ocasiones la cooperativa prefiere refinanciar una deuda que ha venido siendo imposible recuperar por no

perder a un cliente, es decir prefiere ganar posición en el mercado en cuanto a socios debido a la alta competitividad del segmento; repercutiendo así al incremento en el índice de morosidad.

La falta de actualización periódica de los datos del socio ha provocado que los abogados externos presenten demora en la recuperación de crédito ya que al emitir su informe mensual comentan que tienen solo el 50% de contactabilidad provocando una deficiente recuperación de cartera; por otro lado, se detectó la falta de compromiso por parte del socio debido a factores exógenos que afectan su economía y le impiden ponerse al día en su deuda. Estos eventos tanto internos como externos tienen una alta repercusión en el incremento del índice de morosidad.

Figura 22

Diagrama de Pareto COAC "3"

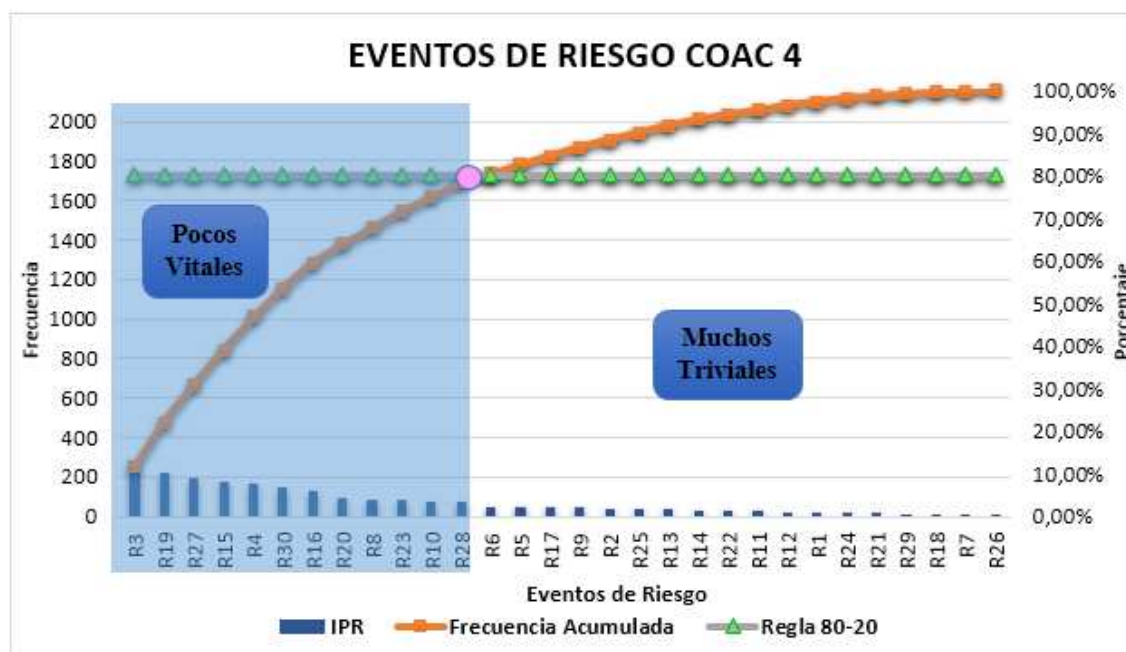


En la gráfica 22 se evidenció que en la COAC "3" los pocos vitales están representados por 12 eventos de riesgo, lo cuales generan el 80% de problemas en su proceso de crédito y deben ser corregidos para mejorar sus servicios, ya que perjudican a la recuperación de cartera y conllevan

a que se incremente el índice de morosidad, estos problemas se evidenciaron en la etapa de calificación de crédito y recuperación de cobranza.

La etapa de calificación de crédito se vio afectada por la falsificación de documentos por parte del socio y la subestimación de ingresos y gastos para cumplir con los requisitos del crédito, perjudicando al oficial al momento de calcular de forma asertiva la capacidad de pago real con la que cuenta el socio para afrontar con el monto del crédito solicitado. También existieron fallas en el personal por la falta de verificación de información o por errores en la digitación que impide el correcto análisis para la aprobación del crédito por parte del Comité.

En la etapa de recuperación de crédito se detectaron problemas en la forma de negociación por parte del personal de cobranzas, ya que la cooperativa ha tenido en los últimos años una alta rotación del factor humano provocando una incorrecta asignación de cartera y altos gastos operativos por la capacitación constante a los nuevos miembros, provocando un malestar en el equipo de cobranzas debido a que el personal nuevo no termina de acoplarse al método de cobranza con el que cuenta la cooperativa.

Figura 23*Diagrama de Pareto COAC "4"*

En la gráfica 23 se evidencio que en la COAC "4" los pocos vitales están representados por 12 eventos de riesgo, los cuales generan el 80% de problemas en su proceso de crédito y deben ser corregidos mediante nuevas estrategias

Los riesgos que presentaron problemas en el proceso de crédito de la COAC "4", tuvieron más repercusión en la calificación de crédito, ya que el personal por cumplir con la meta de colocación de crédito establecida por el jefe de crédito realiza una incorrecta verificación de la solicitud del socio, haciéndolo de forma automática lo cual posteriormente genera fallas en el personal al momento de ingresar información errónea del socio al sistema. Esto está ligado con el índice de morosidad ya que si no se cuenta con una verificación exhaustiva de la información o todos los documentos que avale la operación se tiene como efecto una mala colocación de crédito, lo que ha venido sucediendo en el último año en la cooperativa y que se han visto obligados a bajar las comisiones de los oficiales de crédito para poder afrontar los impagos del

socio por la errónea colocación de crédito, esto ha sucedido más en los montos de crédito donde no es necesario contar con un garante.

En cuanto al proceso de cobranzas se presentaron inconvenientes en las políticas relacionadas a las visitas de campo, ya que esto demostró que no se entregan en su totalidad las notificaciones de pago del socio en su domicilio impidiendo llegar a un acuerdo con el socio respecto a sus cuotas vencidas por la falta de un control apropiado. También se evidenciaron inconsistencias en la forma de negociar con el socio, por falta de capacitación del personal generando incumplimiento en el pago por parte del socio, lo cual incrementa el índice de morosidad.

Puesto que existen socios que no han podido ponerse al día en sus cuotas vencidas la cooperativa ha tenido que recurrir a la dación de pagos para finiquitar la deuda total, lo que ha originado problemas en la recuperación del efectivo por la demora en la venta de dichos bienes afectando a la rentabilidad de la cooperativa, ya que esos bienes se los debe provisionar como que fueran parte de la misma.

Paso 3: Mapa de riesgos del segmento 1

Como se explicó en la metodología, para la realización del mapa de riesgos, primero se procedió a realizar una matriz de riesgo a nivel segmento, ajustando la matriz de 10 escalas a 5 escalas, la cual se muestra a continuación y que presenta de manera consolidada los eventos de riesgo que afectan a las cooperativas estudiadas de este segmento, con su respectiva probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto.

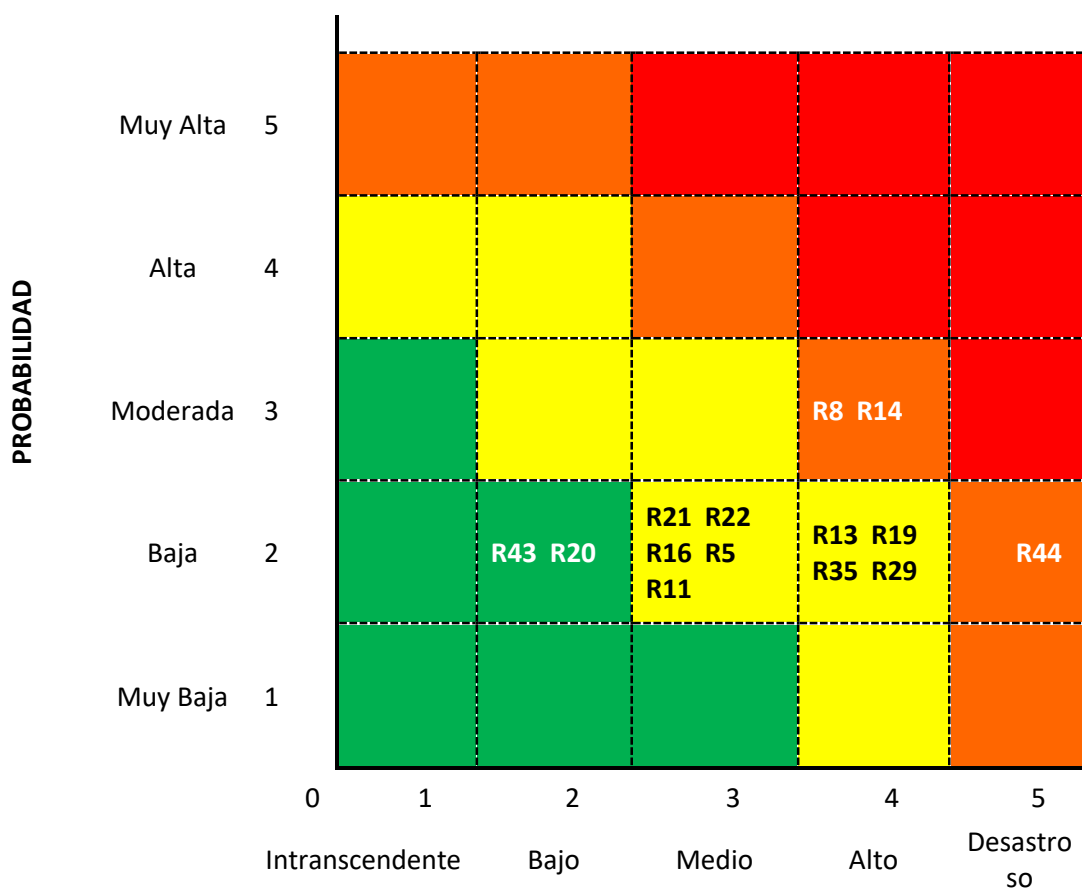
Tabla 26*Matriz de Riesgo COAC's Segmento 1*

N° Riesgo	Eventos de Riesgo	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo
R8	Dificultad para contactarse con el socio.	3	Moderada	4	Alto	Medio Alto
R14	Personal digita mal y/o adultera la información del socio.	3	Moderada	4	Alto	Medio Alto
R13	Error al subir la información del socio al sistema.	2	Baja	4	Alto	Medio
R44	Prácticas inadecuadas de negociación.	2	Baja	5	Desastroso	Medio Alto
R19	Falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos.	2	Baja	4	Alto	Medio
R21	Falta de compromiso por parte del socio.	2	Baja	3	Medio	Medio
R35	No se hace seguimiento a las notificaciones de pago.	2	Baja	4	Alto	Medio
R29	Información que no refleja la realidad socio-económica.	2	Baja	4	Alto	Medio
R22	Falta de documentos requeridos que respalden la operación de crédito.	2	Baja	3	Medio	Medio
R16	Fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto en bienes y personas).	2	Baja	3	Medio	Medio
R43	Personal no verifica la información.	2	Baja	2	Bajo	Bajo
R20	Falta de análisis en el informe presentado por el oficial o analista de crédito.	2	Baja	2	Bajo	Bajo
R5	Demora del sistema.	2	Baja	3	Medio	Medio
R11	Envío de información inconsistente para la toma de decisiones.	2	Baja	3	Medio	Medio

Mapa de Riesgos: Una vez identificados y calificados los eventos de riesgo del proceso de crédito del segmento 1, se procedió a ubicarlos en el mapa de riesgos según su probabilidad e impacto.

Figura 24

Mapa de Riesgos S1



En el mapa de riesgos podemos evidenciar que, si bien a nivel de cierta cooperativa algún riesgo puede ser considerado como medio, a nivel de segmento este riesgo presenta una reducida probabilidad en el conjunto de cooperativas. En tal sentido, observamos que existen riesgos que se encuentra dentro de la zona verde del mapa que representa la zona de apetito al riesgo, cuya respuesta es aceptarlos a través de acciones como las provisiones o el seguimiento.

En el mapa de riesgos se evidenció que los eventos que se encuentran en un nivel de riesgo (medio) fueron los siguientes:

- **R5-CA:** Demora en el sistema.
- **R11-CA:** Envío de información inconsistente para la toma de decisiones.
- **R13-CA:** Error al subir la información del socio al sistema.
- **R16-CA:** Fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto en bienes y personas).
- **R19-RE:** Falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos.
- **R21-RE:** Falta de compromiso por parte del socio.
- **R22-CA:** Falta de documentos requeridos que respalden la operación de crédito.
- **R29-CA:** Información que no refleja la realidad socio-económica del socio.
- **R35-RE:** No se hace seguimiento a las notificaciones de pago.

Los eventos de riesgo que se encuentran en un nivel de riesgo (medio-alto) fueron los siguientes:

- **R14-CA:** Personal digita mal y/o adultera la información del socio.
- **R8-RE:** Dificultad para contactarse con el socio.
- **R44-RE:** Prácticas inadecuadas de negociación.

Tabla 27

Nivel de Riesgo S1

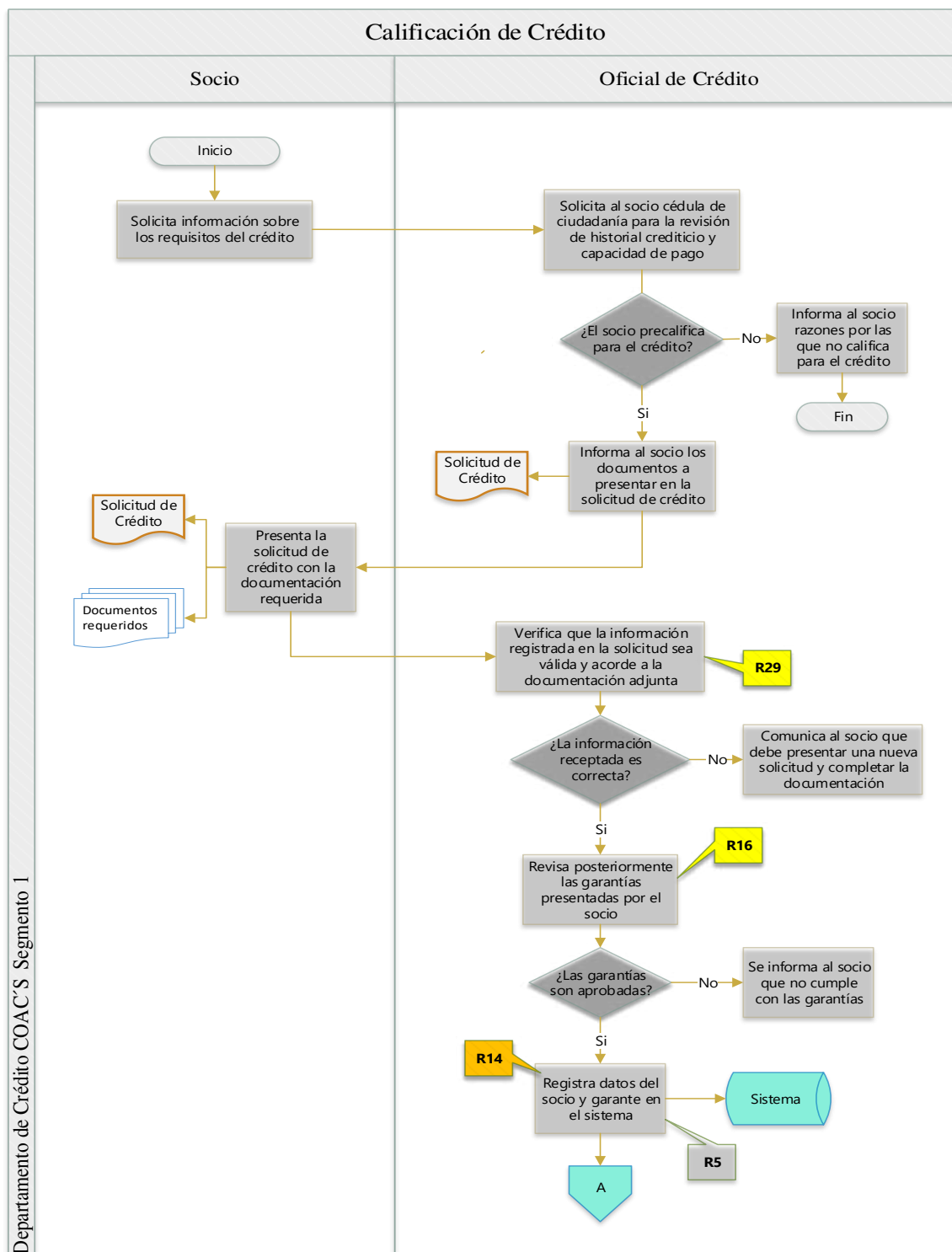
Nivel de Riesgos	Segmento 1	
	N° de Riesgos	Porcentaje de Riesgos
Alto	0	0%
Medio - Alto	3	21%
Medio	9	64%
Bajo	2	14%
Total	14	100%
Riesgo Medio		

En el mapa de riesgos observamos que más del 50% de riesgos se encuentran en la zona de riesgos alto, medio alto y medio, por lo tanto, se concluyó que el segmento 1 de las cooperativas de ahorro y crédito del sistema de economía popular y solidaria enfrentan una posición de riesgo medio (Ver Tabla 27); cuyos factores determinantes se relacionan con el talento humano debido a la falta de verificación exhaustiva por parte de los oficiales de crédito al momento de la calificación del crédito, prácticas inadecuadas de negociación debido a que el personal no se ajusta al perfil del puesto provocando una recuperación deficiente del crédito; y factores externos como la información inconsistente que proporciona el socio sobre su entorno económico, siendo las más afectadas por estos factores las cooperativas “2” y “4”.

Paso 4: Ubicación de los eventos potenciales en el flujograma del proceso de crédito

Figura 25

Diagrama de flujo S1- Calificación del Crédito



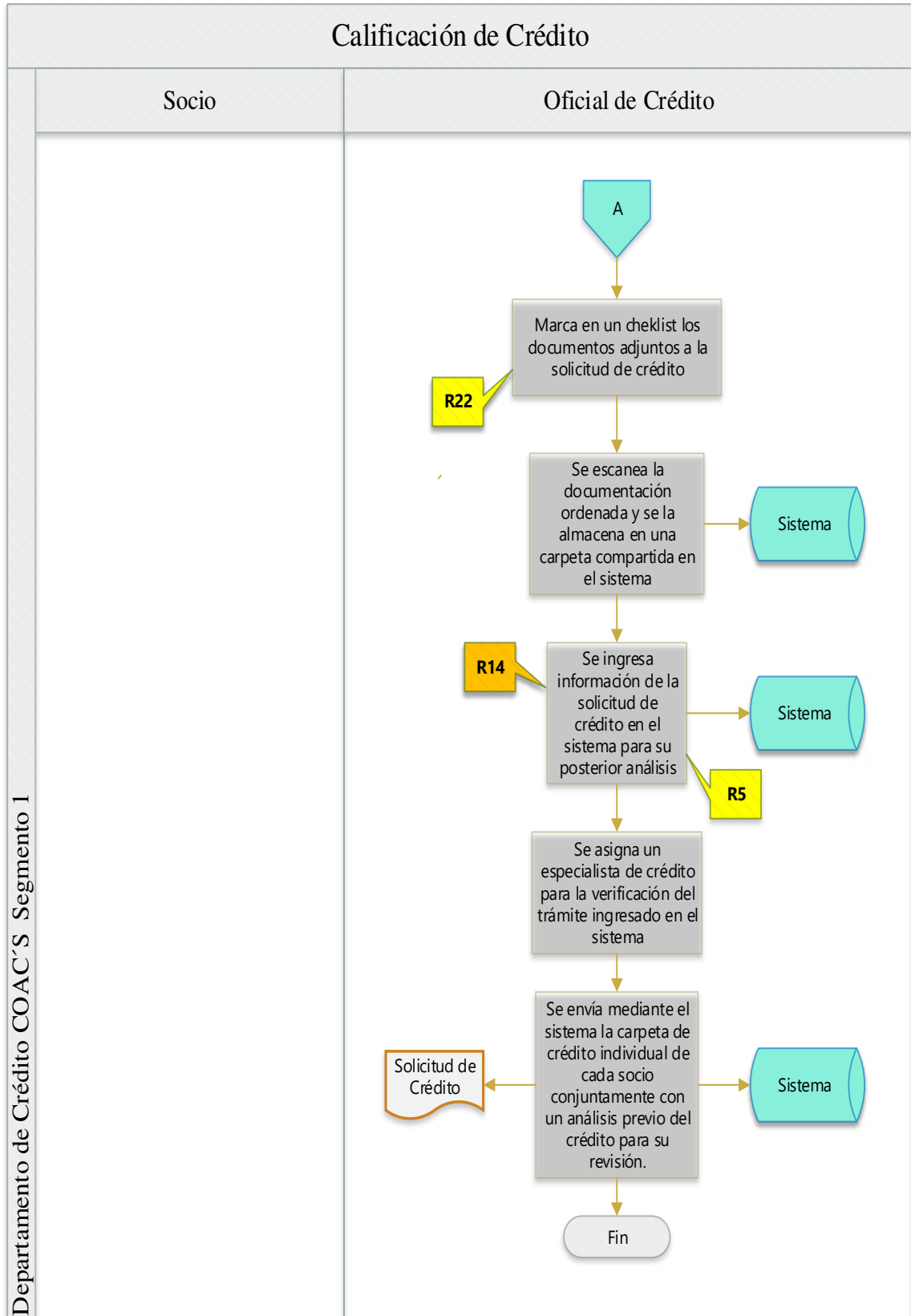
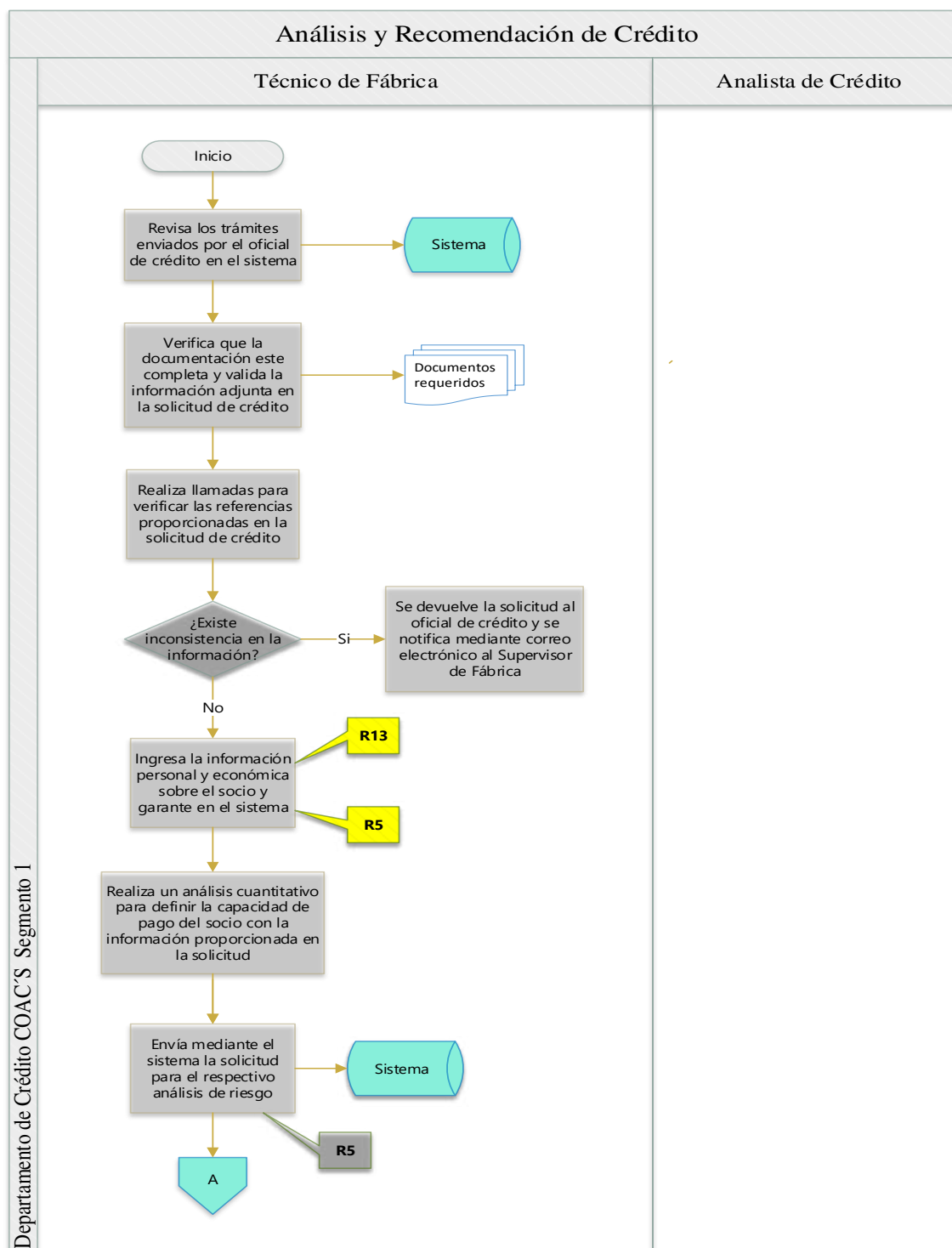


Figura 26

Diagrama de flujo S1- Análisis y Recomendación del Crédito



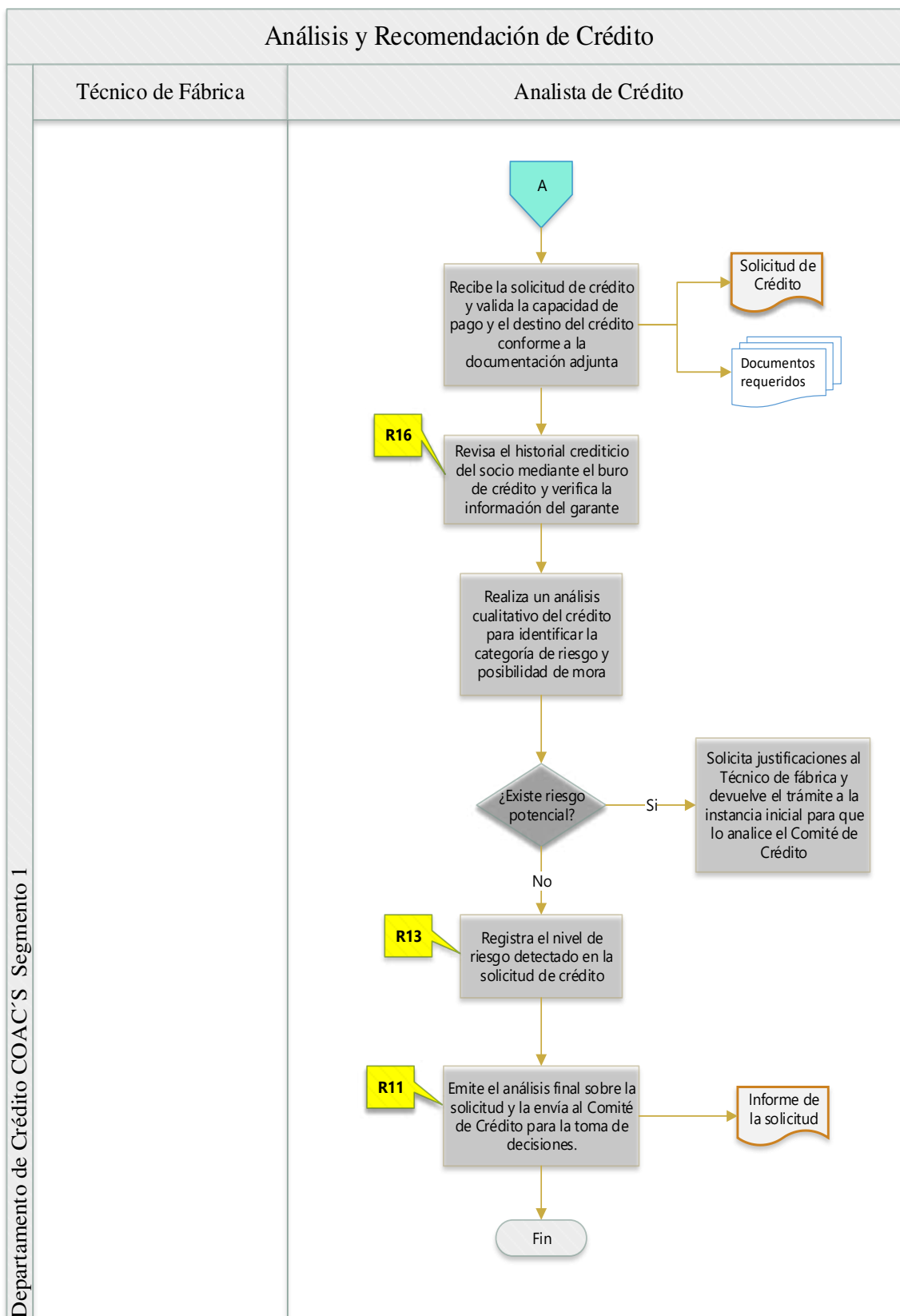


Figura 27

Diagrama de flujo S1- Aprobación del crédito

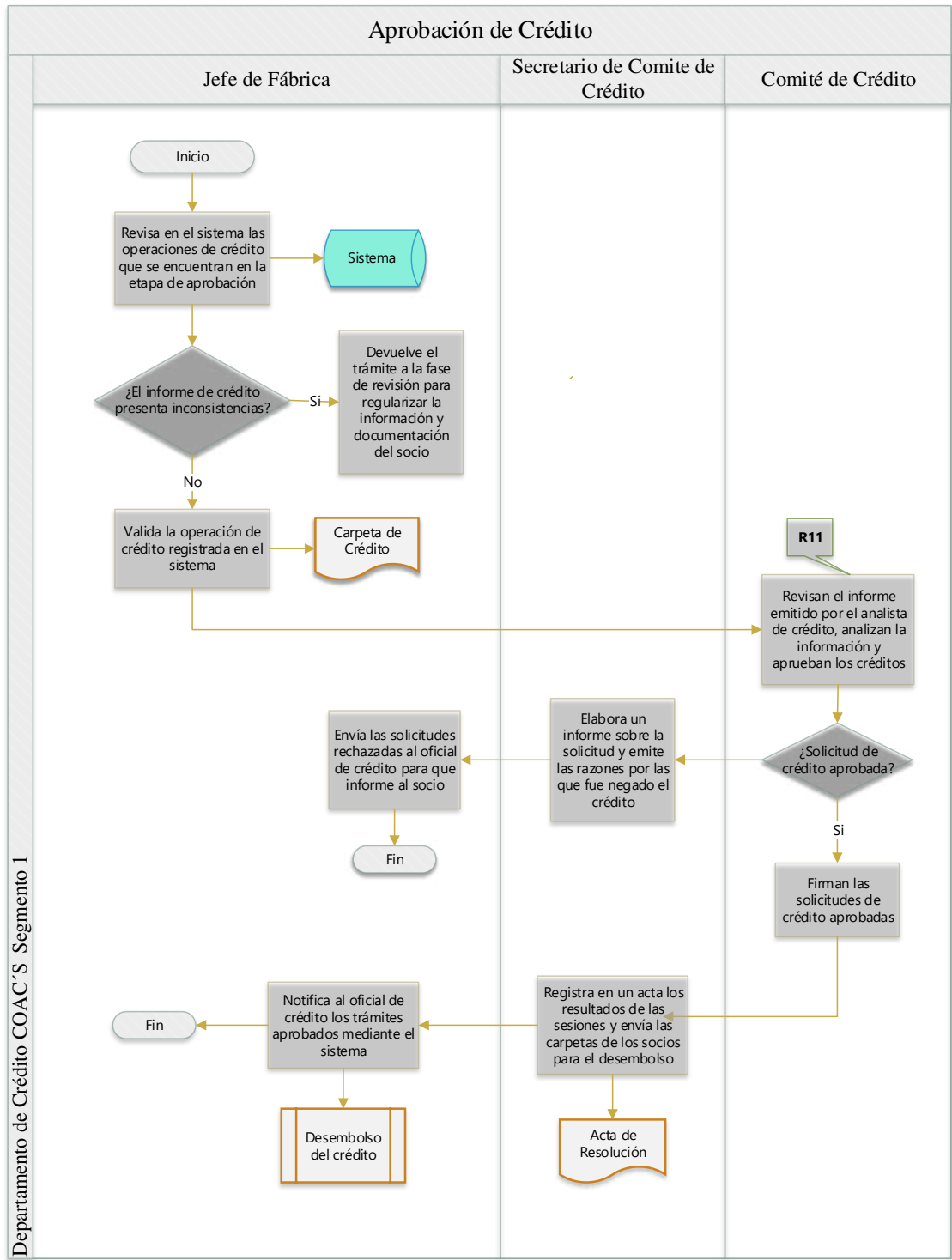


Figura 28
Diagrama de flujo S1- Desembolso del crédito

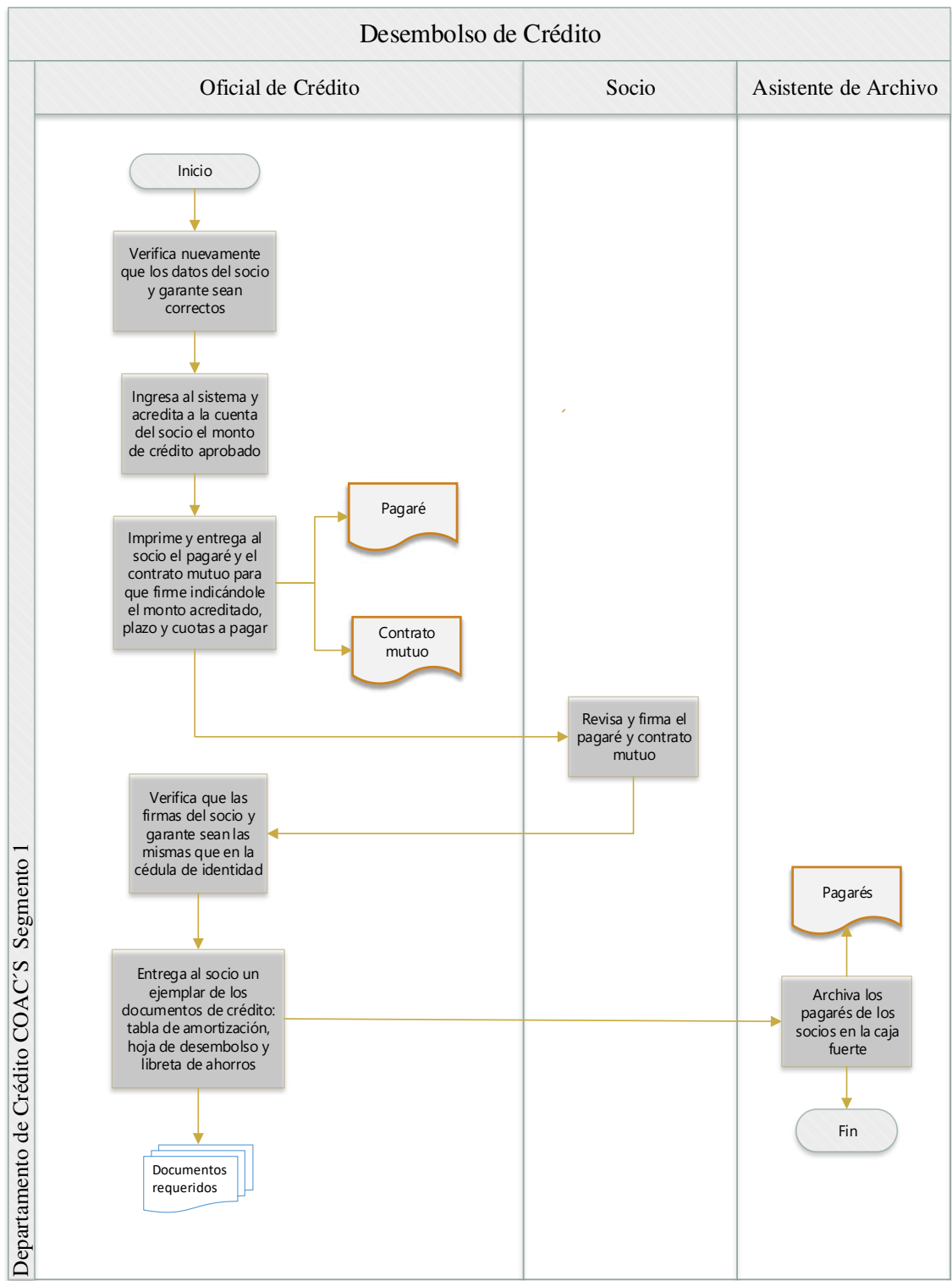


Figura 29

Diagrama de flujo S1- Cobranza Preventiva

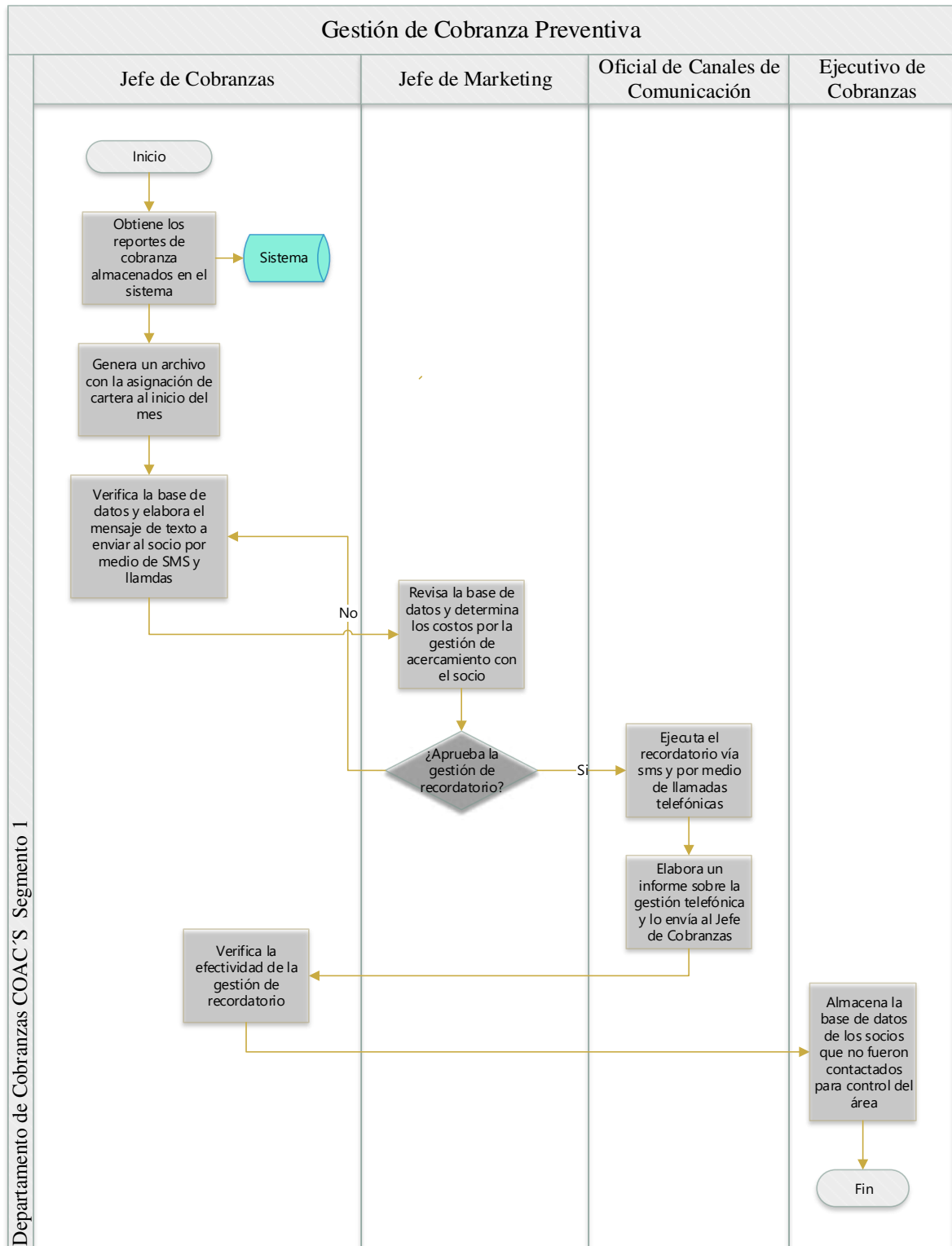


Figura 30

Diagrama de flujo S1- Cobranza Administrativa

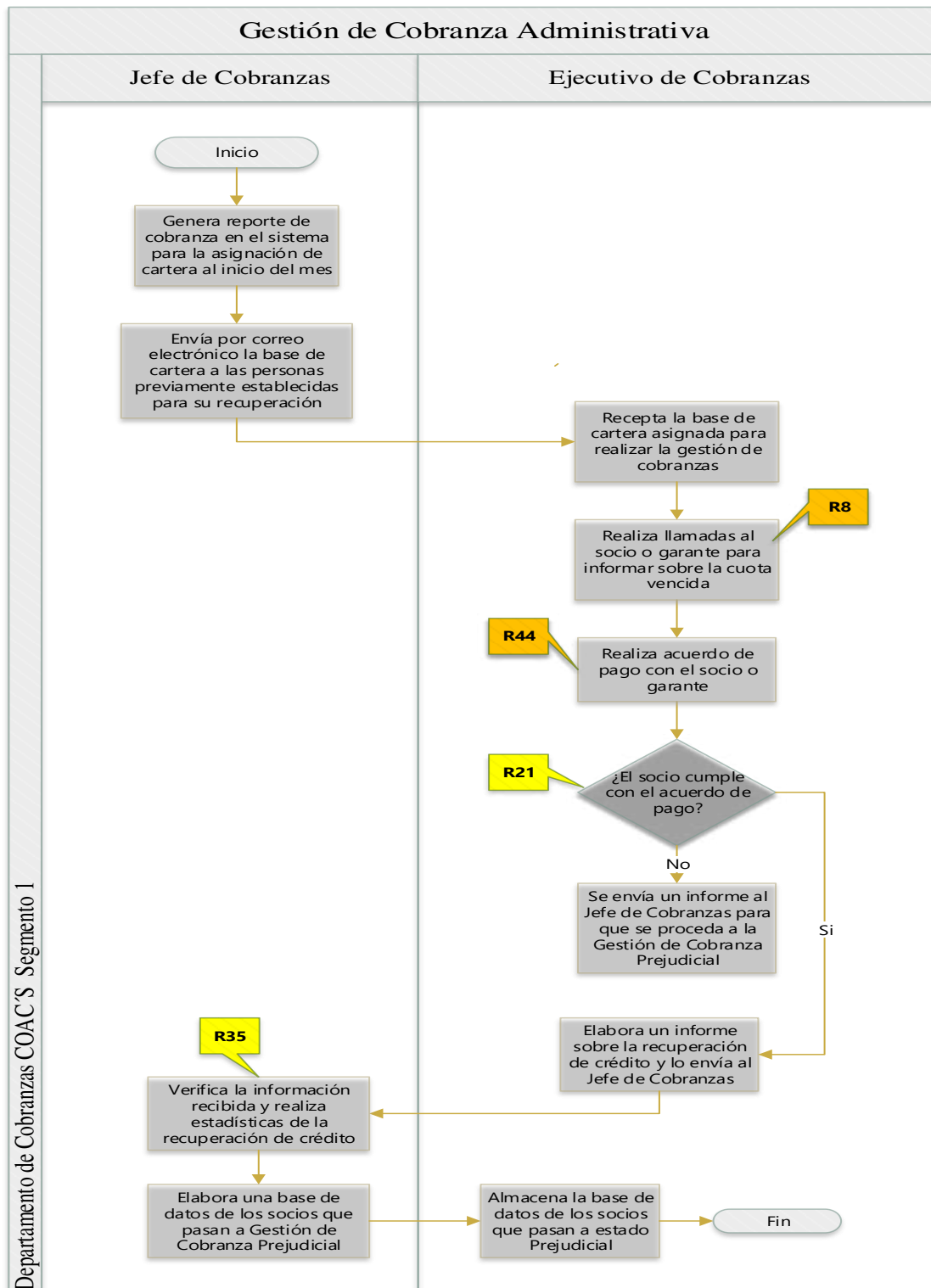


Figura 31

Diagrama de flujo S1- Cobranza Prejudicial

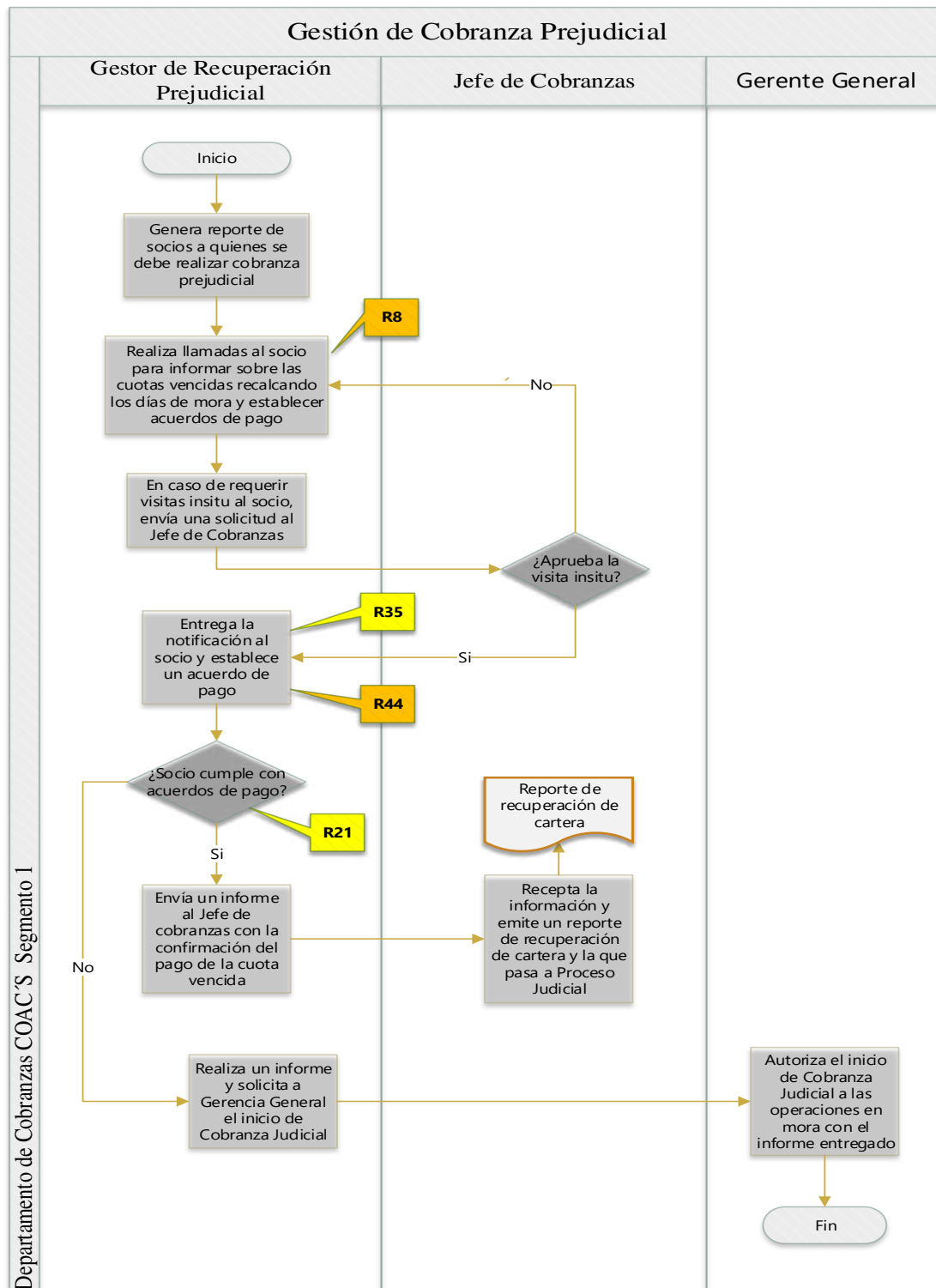
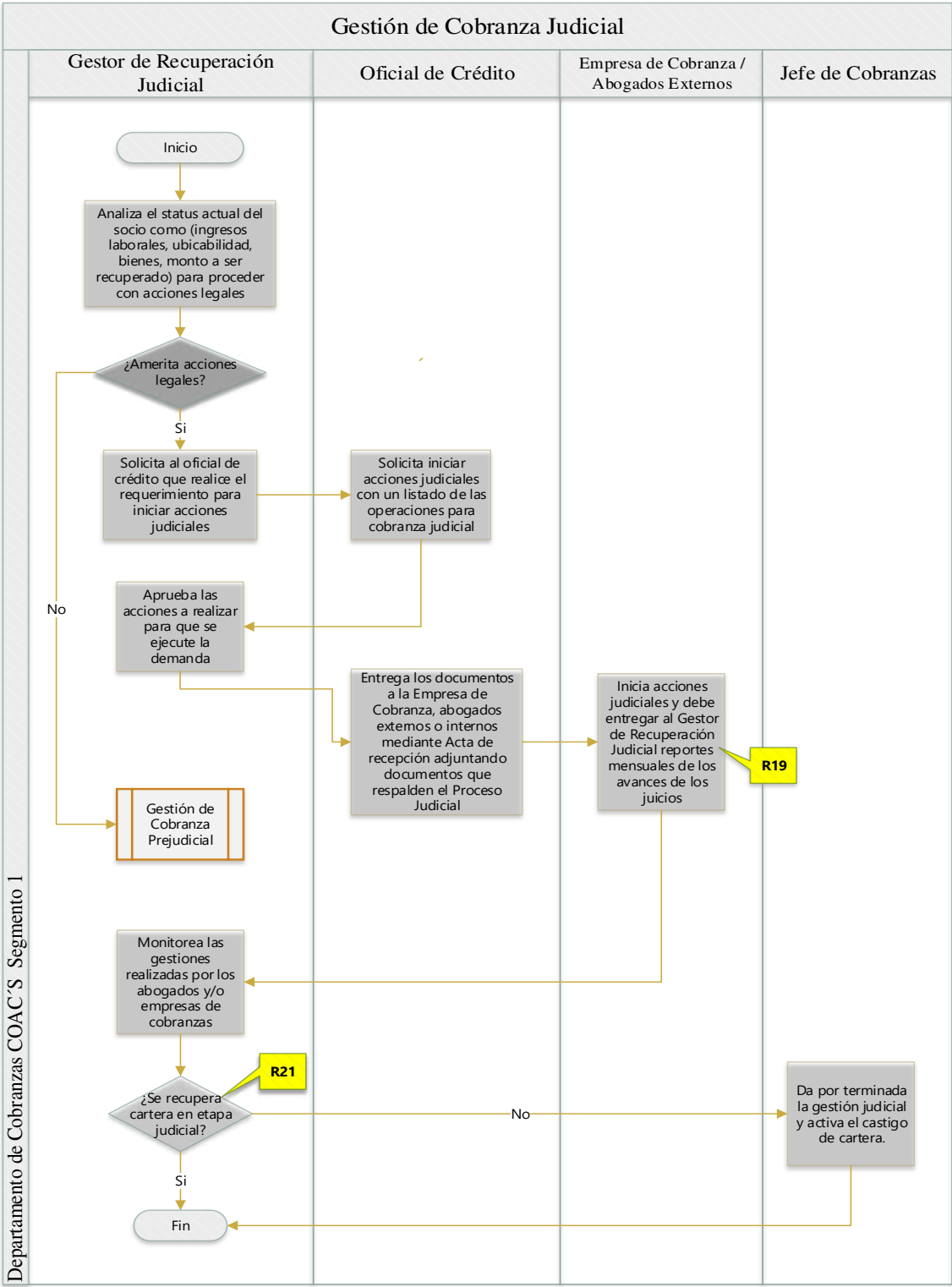


Figura 32

Diagrama de flujo S1- Cobranza Judicial



En el diagrama de flujo del proceso de crédito del segmento 1 se evidenció que la etapa de calificación y evaluación de crédito fue la más propensa a sufrir mayor cantidad de riesgos (7 eventos de riesgo) debido a errores ocasionados por el talento humano, el oficial de crédito fue uno de los que más equivocaciones cometió al momento de verificar la información adjunta a la solicitud de crédito ya que se convirtió en un receptor de información por el hecho de optimizar el tiempo, ocasionando que el analista de crédito emita un informe erróneo para la toma de decisiones al momento de la aprobación del crédito.

Los errores antes mencionados perjudican a la etapa de recuperación de crédito debido a la falta de contactabilidad del socio por parte de las empresas externas de cobranzas a causa de información desactualizada proporcionada por las cooperativas, debido a fallas del personal al momento de verificar la información del socio de manera recurrente.

Respuesta al riesgo:

Paso 1 Determinación de las causas de los eventos priorizados.

En la siguiente tabla se procedió a determinar únicamente las causas de los eventos de riesgos de nivel medio, medio-alto y alto que se presentaron en las etapas del proceso de crédito de las COAC's del segmento 1.

Tabla 28*Causas Raíz Proceso de Crédito COAC's Segmento 1*

N° Riesgo	Eventos de Riesgo	Causas	Consecuencia
R5	Envío de información inconsistente para la toma de decisiones.	• El analista o técnico hace un informe de forma automatizada, sin poner recomendaciones sobre la solicitud de crédito. • Información desactualizada e incompleta del socio.	El Comité de crédito no pueda sustentar su aprobación en un informe veraz.
R8	Dificultad para contactarse con el socio	• Existe inconsistencia en los números de teléfono del socio. • No se corroboran las direcciones actuales de las personas que intervienen en el crédito versus las planillas de servicios básicos.	No poder comunicarse con el socio en caso de que incurra en mora.
R11	Envío de información inconsistente para la toma de decisiones.	• El analista o técnico hace un informe de forma automatizada, sin poner recomendaciones sobre la solicitud de crédito. • Se olvidan de ingresar al codeudor del crédito de ser el caso.	El Comité de crédito no pueda sustentar su aprobación en un informe veraz.
R13	Error al subir la información del socio al sistema	• El analista se olvida de ingresar datos relacionados con el negocio del socio en la plantilla. • El técnico-analista se olvida de ingresar la información sobre los garantes del crédito.	Presentar un informe con inconsistencias sobre los involucrados en el crédito para la toma de decisiones.

R14	Error en la digitación de información	• El oficial de crédito lo hace de forma muy mecánica lo que ocasiona error en la digitación. • Se equivocan en ingresar los valores de activos y pasivos que tiene el socio, tipo de crédito, la tasa de interés, monto y plazo. • El oficial de crédito no refleja la realidad del socio en la plantilla de microcrédito establecida por la cooperativa con respecto a sus activos y pasivos.	No poder determinar la capacidad de pago real del socio.
R16	Fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto en bienes y personas)	• Falta o inconsistencia de información sobre los garantes del crédito, garantías vencidas. • El oficial de crédito se olvida de enviar al departamento legal la información sobre las garantías para que la verifiquen .	El garante no se responsabilice de la deuda en caso de presentarse impago por parte del socio.
R19	Falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos	• No se entrega a tiempo los documentos al abogado para la gestión judicial.	Recuperación deficiente de la cartera vencida por parte de los abogados externos.
R21	Falta de compromiso por parte del socio	• Problemas económicos por pérdida de empleo. • Factores externos: como la crisis del país, el PIB, el desempleo, desastres naturales, etc.	El socio no cuenta con fuentes de ingreso para solventar sus obligaciones financieras.

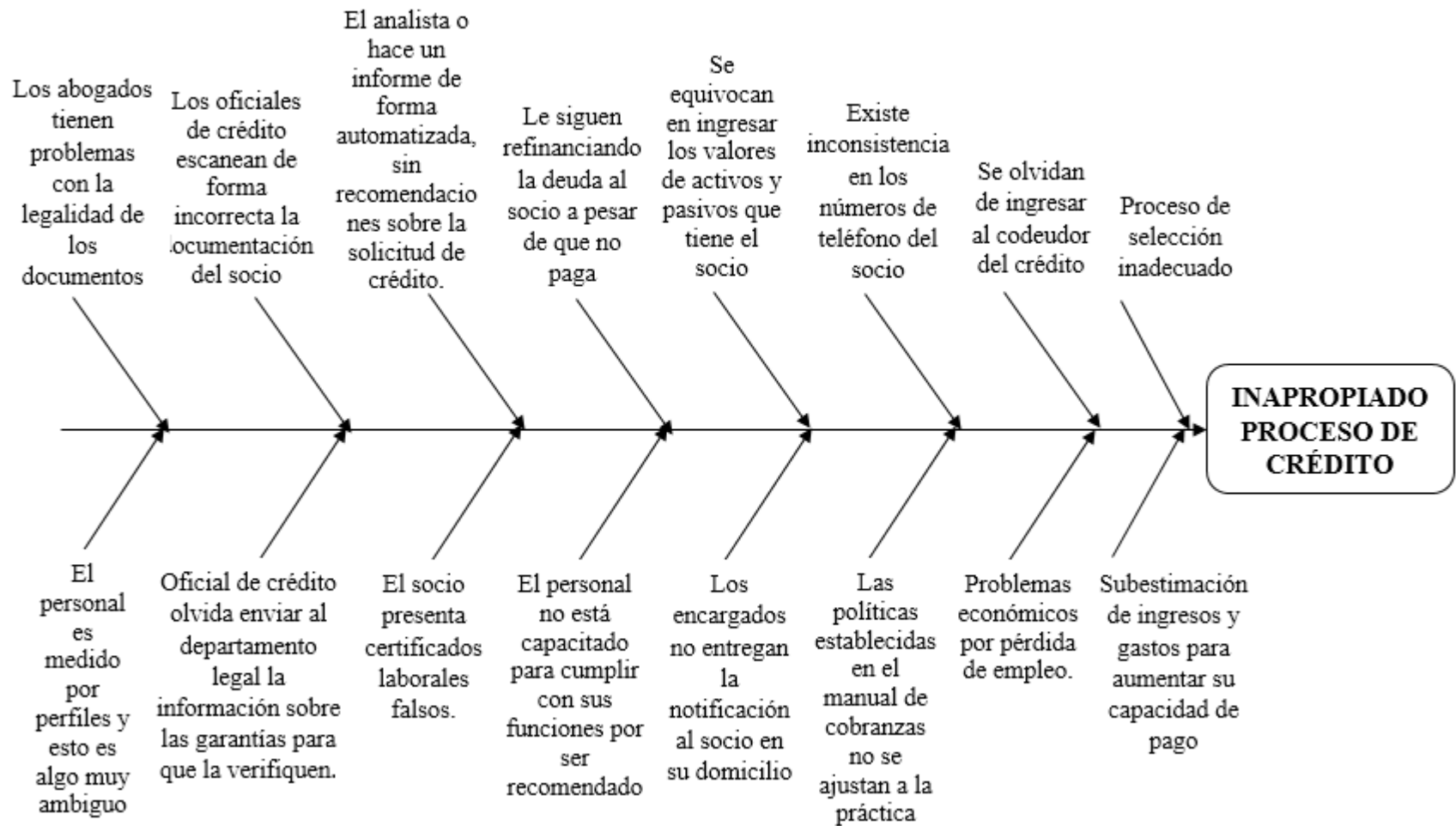
R22	Falta de documentos requeridos que respalden la operación	• No se informa correctamente al socio los requisitos para el tipo de crédito. • Algunos socios son analfabetas por esa razón presentan incompleta la documentación. • Falta de revisión minuciosa de los documentos adjuntos en la solicitud de crédito. • El check list de documentos adjuntos no está impreso, y según el proceso de otorgación de crédito, este debe ser incluido. • Información falsa proporcionada por el socio con respecto a su entorno. • Sobrevaloración de ingresos y subestimación de gastos para aumentar su capacidad de pago.	No tener la documentación completa y correcta cuando se realicen procesos de Auditoria externa.
R29	Información que no refleja la realidad socio-económica	• El oficial de crédito por ayudar al socio a obtener el crédito altera valores en la solicitud.	Realizar una pre análisis con datos erróneos.
R35	No se hace seguimiento a las notificaciones de pago	• Los encargados no entregan la notificación al socio en su domicilio. • No cumple en entregar la totalidad de las notificaciones que se le asignan previamente.	Dificultad para llegar a un acuerdo de pago con el socio sobre sus cuotas pendientes.

R44	Prácticas inadecuadas de negociación	• El personal no está capacitado para cumplir con sus funciones por ser recomendado. • El personal no está en igualdad de condiciones para competir frente a su grupo de trabajo. • No se le puede exigir una meta alta de cobranzas al personal porque está limitado en sus funciones. • Inadecuada segregación de funciones.	Deficiente recuperación de cartera en primera instancia.
------------	--------------------------------------	--	--

Paso 2: Diagramar causas y efecto

Figura 33

Diagrama Causa y Efecto S1



Paso 3: Acciones de respuesta al riesgo.

En la siguiente matriz solo se dio respuesta a los eventos que tienen un nivel de riesgo medio, medio-alto y alto. A los riesgos con nivel bajo no se los tomó en cuenta ya que una vez identificadas sus causas se evidenció que se pueden controlar de manera inmediata sin necesidad de tener establecido un plan de acción.

Tabla 29

Matriz de Respuesta y control del Riesgo COAC's Segmento 1

N° Riesgo	Evento de Riesgo	Causa	Respuesta	Acción sugerida	Actividad de Control
R5	Envío de información inconsistente para la toma de decisiones.	El analista o técnico hace un informe de forma automatizada, sin poner recomendaciones sobre la solicitud de crédito.	Reducir	El Gerente General debe procurar la aprobación de la gestión judicial lo más pronto posible, así como también el jefe de agencia debe entregar el informe de la cobranza prejudicial con todos los documentos del socio al abogado.	El Jefe de Fábrica deberá sancionar a los analistas si exceden el límite de informes realizados con inconsistencias para su aprobación posterior.

R8	Dificultad para contactarse con el socio	Existe inconsistencia en los números de teléfono del socio.	Compartir	-El oficial de crédito deberá verificar que los números de teléfono e información proporcionados por el socio sean correctos. -El jefe de agencia o matriz debe implementar una política para que el oficial de crédito por ser la primera persona en tener contacto directo con el socio pueda asignar el tiempo necesario a la verificación de los números telefónicos y direcciones, que sean las correctas y se encuentren bien escritas.	El Jefe de Crédito deberá disponer que se efectúen verificaciones aleatorias semanales, para validar los datos del socio al menos 2 veces al año, a fin de evitar reprocesos o dificultad en el cobro del crédito.
R11	Envío de información inconsistente para la toma de decisiones.	El analista o técnico hace un informe de forma automatizada, sin poner recomendaciones sobre la solicitud de crédito.	Reducir	El Gerente General debe procurar la aprobación de la gestión judicial lo más pronto posible, así como también el jefe de agencia debe entregar el informe de la cobranza prejudicial con todos los documentos del socio al abogado. -El personal de crédito deberá verificar que todos los campos del sistema estén llenos de acuerdo a la etapa en la que se encuentra la solicitud. -Previo a ingresar la información en el sistema deberá validar la información sobre el codeudor del crédito.	El Jefe de Fábrica deberá sancionar a los analistas si exceden el límite de informes realizados con inconsistencias para su aprobación posterior.
R13	Error al subir la información del socio al sistema	Se olvidan de ingresar al codeudor del crédito de ser el caso.	Reducir		El Jefe de Fábrica deberá monitorear mediante el sistema si se está ingresando la información correcta del socio y garante.

R14	Error en la digitación de información	Se equivocan en ingresar los valores de activos y pasivos que tiene el socio, tipo de crédito, la tasa de interés, monto y plazo.	Compartir	-Verificar que las plantillas del microcrédito estén llenas con información real sobre los activos y pasivos que tiene el socio. -Instruir al oficial de crédito para que se convierta en un investigador y no en un receptor de información. -El encargado del área de crédito debe sancionar al personal que se encuentren realizando otras actividades, y se debe limitar el acceso a redes sociales y demás distracciones.	El Analista deberá verificar con detenimiento que todos los campos del sistema estén llenos y con información previamente validada para enviar la solicitud a la etapa de aprobación.
R16	Fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto en bienes y personas)	El oficial de crédito se olvida de enviar al departamento legal la información sobre las garantías para que la verifiquen .	Reducir	Verificar de manera constante que el oficial de crédito envíe concurrentemente las garantías al departamento legal para su respectivo análisis.	El Departamento Legal deberá solicitar un informe semanal a las oficiales de crédito para verificar que todas las garantías hayan sido previamente analizadas.
R19	Falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos	No se entrega a tiempo los documentos al abogado para la gestión judicial.	Reducir	-Entregar información actualizada del socio para que logren un adecuado nivel de contactabilidad y recuperación. -Cambiar de empresas externas de cobranzas que se ajusten adecuadamente a las políticas establecidas.	El Jefe de Cobranzas deberá monitorear mensualmente que los ejecutivos de cobranzas hallan entregado el informe de créditos vencidos al abogado externo para que se pueda proceder a negociaciones de otra índole antes de recurrir a la demanda.

R21	Falta de compromiso por parte del socio	Problemas económicos por pérdida de empleo.	Reducir	-Al presentarse incumplimiento de pago recurrente tomar las medidas judiciales pertinentes -Reunirse con el socio para conocer la situación real por la que atraviesa y las causas verdaderas del impago en sus cuotas vencidas. -Capacitar al oficial de crédito para que transmita información veraz sobre los requisitos del crédito. -Capacitar al oficial de crédito para que revise los documentos en el instante en que el socio los entrega y de presentarse alguna novedad corregirla al instante.	El Oficial de Crédito deberá convertirse en un investigador para detectar inconsistencias en la realidad socioeconómica del cliente y evitar más adelante que se presente morosidad.
R22	Falta de documentos requeridos que respalden la operación	No se informa correctamente al socio los requisitos para el tipo de crédito.	Reducir		El oficial de Crédito deberá informar al socio todos los documentos necesarios que se requiere para acceder al crédito.
R29	Información que no refleja la realidad socio-económica	Subestimación de ingresos y gastos para aumentar su capacidad de pago.	Reducir	Corroborar la información proporcionada por el socio mediante visitas in situ en su domicilio o negocio para conocer su realidad económica.	El oficial de Crédito deberá persuadir al socio de que proporcione información veraz sobre su entorno para que no existan incumplimiento de pagos más adelante.

R35	No se hace seguimiento a las notificaciones de pago	Los encargados no entregan la notificación al socio en su domicilio.	Compartir	-Asignar a un responsable que se encargue de forma total de la verificación del cumplimiento de las notificaciones de pago -El jefe de cobranzas deberá establecer un horario fijo para que se efectúen la entrega de notificaciones y no intervenga con la labor diaria de los ejecutivos de cobranzas. -Verificar semanalmente la cantidad de notificaciones entregadas para tener una mejor gestión de cobranzas. -Implementar nuevas técnicas de evaluación del personal para que se ajusten al perfil del puesto. -Implementar capacitaciones constantes que contribuyan al crecimiento del personal y garanticen el cumplimiento de objetivos de la cooperativa. -Mejorar la asignación de funciones de acuerdo al perfil del puesto y las necesidades del departamento. -Capacitar constantemente al personal para que desarrollen mejores habilidades de negociación.	El Jefe de Cobranzas deberá solicitar un informe semanal a los gestores internos para verificar que se hallan entregado las solicitudes en el domicilio del socio y poder acordar un pago de la cuota vencida.
R44	Prácticas inadecuadas de negociación	El personal no está capacitado para cumplir con sus funciones por ser recomendado.	Compartir		El jefe de Cobranzas deberá analizar bien el perfil del personal que tiene a cargo para poder conformar un grupo eficaz que tenga buenos resultados en la cobranza de manera mensual.

Cooperativas del segmento 4

Identificación de eventos de riesgo:

Cooperativa de ahorro y crédito “A”

En la COAC “A” se identificaron 32 eventos de riesgos (Ver Anexo 18) de los cuales la mayoría de los riesgos se encuentran en el proceso de calificación del crédito con 12 riesgos seguido del proceso de recuperación del crédito con 11 riesgos.

En la *etapa de calificación de crédito*, se identificaron los siguientes 12 eventos de riesgo: varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, Referencias personales, datos del cónyuge, etc.); no se realiza verificación domiciliaria (in situ); socios entrega documentos falsos; personal no verifica la información; exceso de solicitudes de crédito de verificación pendiente; sobrevaloración del patrimonio; en los files de crédito no están todos los documentos del socio; incumplimiento de las políticas de los niveles de aprobación; el comité de crédito aprueba o niega los créditos sin la participación de todos los miembros del crédito; solicitud pasa al comité de crédito sin análisis económico- financiero del socio; el acta de comité tiene errores y demora del sistema.

En la *etapa de otorgamiento del crédito*, se identificaron los siguientes 9 eventos de riesgo: no se comunica inmediatamente la decisión del comité al socio; el socio no está de acuerdo con la decisión del comité (monto); error en la redacción o digitación de la información (pagare, tabla de amortización, etc.); inconsistencia en las firmas, documentos no cuentan con firmas de respaldo; pérdida de documentación; documentos entregados al socio incompletos; el crédito tarda en ser desembolsado y lo datos para la transferencia del socio esta desactualizada.

En la *etapa de recuperación del crédito*, se presentaron los siguientes 11 eventos de riesgo: selección errónea de los filtros de la información, no se presentan todos los miembros del comité de mora; dificultad para contactarse con el socio; coincidencia de notificación de mora y

deudor; no se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones; personal sufre un accidente al momento de realizar las visitas al socio; falta de compromiso por parte del socio; no se hace seguimiento a los compromisos de pago; no se registra el pago de la deuda en el sistema; no se entrega todos los documentos del socio al abogado y la falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos.

Cooperativa de ahorro y crédito “B”

En la COAC “B” se identificaron 30 eventos de riesgos (Ver Anexo 19) de los cuales la mayoría de los riesgos se encuentran en la etapa de recuperación del crédito con 12 riesgos, seguido de la etapa de calificación y otorgamiento del crédito con 9 riesgos.

En la *etapa de calificación del crédito*, se identificaron los siguientes 9 eventos de riesgo: varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.); falta de documentos requeridos; personal no verifica la información; información que no refleja la realidad socio-económica; socios entrega documentos falsos; fallas en la revisión de las garantías presentadas; sobrevaloración del patrimonio; el acta de comité tiene errores y el comité de crédito aprueba o negar los créditos sin la participación de todos los miembros del crédito.

En la *etapa de otorgamiento del crédito*, se identificaron los siguientes 9 eventos de riesgo: el socio no está de acuerdo con la decisión del comité (monto); no se comunica inmediatamente la decisión del comité al socio; error en la redacción o digitación de la información (pagaré, tabla de amortización, etc.); el pagaré se lo llena manualmente; inconsistencia en las firmas; pérdida de documentación; documentos entregados al socio incompletos; el crédito tarda en ser desembolsado y los datos para la transferencia del socio esta desactualizada.

En la *etapa de recuperación del crédito*, se presentaron los siguientes 12 eventos de riesgo: información de vencimientos de pagos no es real; demora del sistema; dificultad para

contactarse con el socio; no se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones; coincidencia de notificación de crédito vencido (mora); falta de compromiso por parte del socio; no se registra el pago de la deuda en el sistema; no se hace seguimiento a los compromisos de pago; selección errónea de los filtros de la información; documentos no cuentan con firmas de respaldo; no se entrega todos los documentos del socio al abogado y la falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos.

Cooperativa de ahorro y crédito “C”

En la COAC “C” se identificaron 31 eventos de riesgos (Ver Anexo 20) de los cuales la mayoría de los riesgos se encuentran en la etapa de recuperación del crédito con 12 riesgos seguido de la etapa de calificación del crédito con 11 riesgos.

En la *etapa de calificación del crédito*, se identificaron los siguientes 11 eventos de riesgo: varios campos de la solicitud del crédito no tienen información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.); falta de documentos requeridos, fallas en la revisión de las garantías presentadas; información que no refleja la realidad socio-económica; no se realiza verificación domiciliaria (in situ); personal no verifica la información; solicitud pasa al comité de crédito sin análisis económico- financiero del socio; el acta de comité tiene errores; el comité de crédito aprueba o negar los créditos sin la participación de todos los miembros del crédito; en los files de crédito no están todos los documentos del socio y la demora del sistema.

En la *etapa de otorgamiento del crédito*, se identificaron los siguientes 8 eventos de riesgo: no se comunica inmediatamente la decisión del comité al socio; el socio no está de acuerdo con la decisión del comité (monto); error en la redacción o digitación de la información (pagaré, tabla de amortización, etc.); inconsistencia en las firmas; pérdida de documentación; documentos entregados al socio incompletos; el crédito tarda en ser desembolsado y los datos para la transferencia del socio esta desactualizada.

En la *etapa de recuperación del crédito*, se presentaron los siguientes 12 eventos de riesgo: información de vencimientos de pagos no es real; selección errónea de los filtros de la información; dificultad para contactarse con el socio; coincidencia de notificación de mora y deudor; no se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones; personal sufre un accidente al momento de realizar las visitas al socio; prácticas inadecuadas de negociación; falta de compromiso por parte del socio; no se hace seguimiento de los compromisos de los socios; documentos no cuentan con firmas de respaldo; no se entrega todos los documentos del socio al abogado y la falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos.

Cooperativa de ahorro y crédito “D”

En la COAC “D” se identificaron 29 eventos de riesgos (Ver Anexo 21) de los cuales la mayoría de los riesgos se encuentran en la etapa de recuperación del crédito con 12 riesgos seguido de la etapa de calificación del crédito con 9 riesgos.

En la *etapa de calificación de crédito*, se detectaron los siguientes 9 eventos de riesgo: socios entregan documentos falsos; no se realiza verificación domiciliaria (in situ); falta de documentos requeridos; demora del sistema; fallas en la revisión de las garantías presentadas; información que no refleja la realidad socio-económica; en los files de crédito no están todos los documentos del socio; el comité de crédito aprueba o niega los créditos sin la participación de todos los miembros del crédito y el acta de comité tiene errores..

En la *etapa de otorgamiento del crédito*, se identificaron los siguientes 8 eventos de riesgo: no o se comunica inmediatamente la decisión del comité al socio; error en la redacción o digitación de la información (pagaré, tabla de amortización, etc.); inconsistencia en las firmas; documentos entregados al socio incompletos; el crédito tarda en ser desembolsado; error en la acreditación del monto aprobado; datos para la transferencia del socio desactualizada y la pérdida de documentación.

En la *etapa de recuperación del crédito*, se presentaron los siguientes 12 eventos de riesgo: información de vencimientos de pagos no es real; selección errónea de los filtros de la información; coincidencia de notificación de crédito vencido (mora); dificultad para contactarse con el socio; o se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones; personal sufre un accidente al momento de realizar las visitas al socio; personal no realiza la gestión de recuperación de cartera vencida; no se hace seguimiento de los compromisos de los socios; documentos no cuentan con firmas de respaldo; no se entrega todos los documentos del socio al abogado; demora en el inicio de juicios y la falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos.

Cooperativa de ahorro y crédito “E”

En la COAC “E” se identificaron 32 eventos de riesgos (Ver Anexo 22) de los cuales la mayoría de los riesgos se encuentran en la etapa de calificación del crédito con 13 riesgos seguido de la etapa de recuperación del crédito con 12 riesgos.

En la *etapa de calificación de crédito*, se identificaron los siguientes 13 eventos de riesgo: varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.); falta de documentos requeridos; socios entrega documentos falsos; sobrevaloración del patrimonio; fallas en la revisión de las garantías presentadas tanto bienes y personas; personal no verifica la información; en los files de crédito no están todos los documentos del socio; no se realiza verificación domiciliaria (in situ); documentos no cuentan con firmas de respaldo; incumplimiento de las políticas de los niveles de aprobación; el comité de crédito aprueba o niega los créditos sin la participación de todos los miembros del crédito; solicitud pasa al comité de crédito sin análisis económico- financiero del socio y el acta de comité tiene errores.

En la *etapa de otorgamiento del crédito*, se identificaron los siguientes 7 eventos de riesgo: no se comunica inmediatamente la decisión del comité al socio; el socio no está de acuerdo con la decisión del comité (monto); demora del sistema; error en la redacción o digitación de la información (pagaré, tabla de amortización, etc.); inconsistencia en las firmas; el crédito tarda en ser desembolsado y la pérdida de documentación.

En la *etapa de recuperación del crédito*, se presentaron los siguientes 12 eventos de riesgo: dificultad para contactarse con el socio; coincidencia de notificación de mora y deudor; selección errónea de los filtros de la información; información de vencimientos de pagos no es real; personal no realiza la gestión de recuperación de cartera vencida; no se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones; prácticas inadecuadas de negociación; no se hace seguimiento a los compromisos de pago; falta de compromiso por parte del socio; no se entrega todos los documentos del socio al abogado; demora en el inicio de juicios y la falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos.

Cooperativa de ahorro y crédito “F”

En la COAC “F” se identificaron 31 eventos de riesgos (Ver Anexo 23) de los cuales la mayoría de los riesgos se encuentran en la etapa de calificación del crédito con 14 riesgos seguido de la etapa de recuperación del crédito con 11 riesgos.

En la *etapa de calificación del crédito*, se identificaron los siguientes 14 eventos de riesgo: falta de documentos requeridos; demora del sistema; personal no verifica la información; socios entrega documentos falsos; varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.); sobrevaloración del patrimonio; fallas en la revisión de las garantías presentadas; información que no refleja la realidad socio-económica; documentos no cuentan con firmas de respaldo; en los files de crédito no están todos los documentos del socio; no se realiza verificación domiciliaria (in situ); el acta de comité

tiene errores; solicitud pasa al comité de crédito sin análisis económico- financiero del socio y el comité de crédito aprueba o niega los créditos sin la participación de todos los miembros del crédito.

En la *etapa de otorgamiento del crédito*, se identificaron los siguientes 6 eventos de riesgo: error en la redacción o digitación de la información (pagaré, tabla de amortización, etc.); inconsistencia en las firmas; el crédito tarda en ser desembolsado; error en la acreditación del monto aprobado; datos para la transferencia del socio desactualizada y la pérdida de documentación.

En la *etapa de recuperación del crédito*, se presentaron los siguientes 11 eventos de riesgo: no se hace seguimiento a los compromisos de pago; no se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones; dificultad para contactarse con el socio; selección errónea de los filtros de la información; coincidencia de notificación de crédito vencido (mora); personal no realiza la gestión de recuperación de cartera vencida; prácticas inadecuadas de negociación; no se registra el pago de la deuda en el sistema; no se entrega a tiempo los documentos al abogado para la gestión judicial; falta de compromiso por parte del socio y la demora en el inicio de juicios.

Evaluación de los eventos de riesgo:

Paso 1: Determinación del índice de probabilidad de riesgo IPR

Una vez identificados los riesgos se procedió a realizar la calificación de los mismos tomando en cuenta la probabilidad, impacto y la detección, lo que permite contar con el indicador de probabilidad de riesgo que sirve de referencia para la posterior priorización de los eventos de riesgo operativo que tienen mayor afectación en el proceso de crédito. Esta información a mayor detalle se encuentra en los Anexos 26 al 31.

Cooperativa de ahorro y crédito “A”

En la COAC “A”, los eventos de riesgo de mayor probabilidad de ocurrencia fueron: “varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.)” con 8 puntos esto se debe a que en muchas solicitudes el personal no revisa la información que el socio proporciona y que “el personal no verifica la información” y que el “socio entrega documentos falsos” con 7 puntos, es decir que estos tres riesgos tienen una probabilidad de ocurrencia alta.

Los riesgos que tuvieron un nivel de impacto altos fueron: sobrevaloración del patrimonio y no se hace seguimiento a los compromisos de pago con una calificación de 9 puntos.

En conclusión, los eventos de riesgo con un IPR más elevado fueron: 1) personal no verifica la información, 2) no se hace seguimiento a los compromisos de pago y 3) varios campos de la solicitud del crédito no tienen información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.) con el valor de 280, 270 y 256 puntos respectivamente.

Cooperativa de ahorro y crédito “B”

De todos los eventos de riesgos el que tuvo un nivel de probabilidad de ocurrencia muy alta fue “varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.)” con 10 puntos, seguido de “el pagaré se lo llena manualmente” con 9 puntos, esto se debe a que esta entidad no cuenta con un sistema integrado que permita la impresión directa del pagare por lo tanto la ocurrencia es alta.

Los riesgos que tuvieron un nivel de impacto muy altos fueron: fallas en la revisión de las garantías presentadas, personal no verifica la información, varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, Referencias personales, datos del cónyuge, etc.) y falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos con una calificación de 9 puntos en todos los riegos.

En conclusión, los eventos de riesgo que tuvieron un IPR más elevado fueron: 1) el pagare se lo llena manualmente, 2) personal no verifica la información y 3) Varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, Referencias personales, datos del cónyuge, etc.) con el valor de 648, 504 y 270 puntos respectivamente.

Cooperativa de ahorro y crédito “C”

En esta cooperativa no hay eventos con probabilidad de ocurrencia muy alta, sin embargo, existieron algunos con probabilidad de ocurrencia alta que fueron: dificultad para contactarse con el socio, error en la redacción o digitación de la información (pagare, tabla de amortización, etc.), no se realiza verificación domiciliaria (in situ) con 7 puntos en todos los riesgos mencionados.

A pesar de no tener riesgos con probabilidad de ocurrencia muy alta, se evidenció riesgos con un nivel de impacto muy alto que fueron: fallas en la revisión de las garantías presentadas, falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos, falta de compromiso por parte del socio, no se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones con una calificación de 9 puntos.

En conclusión, los eventos de riesgo que tuvieron un IPR más elevado fueron: 1) no se realiza verificación domiciliaria (in situ), 2) Dificultad para contactarse con el socio y 3) varios campos de la solicitud del crédito no tienen información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.) con el valor de 392, 280 y 240 puntos respectivamente.

Cooperativa de ahorro y crédito “D”

En esta cooperativa no se detectó riesgos con probabilidad de ocurrencia muy alta, pero si los de ocurrencia alta con una calificación de 7 puntos y fueron los siguientes: error en la redacción o digitación de la información (pagare, tabla de amortización, etc.), inconsistencia en las firmas, socios entrega documentos falsos; estos riesgos se presentan máximo una vez al mes.

Por otro lado con respecto al nivel de impacto se identificaron los siguientes 7 riesgos con un nivel muy alto: en los files de crédito no están todos los documentos del socio, información que no refleja la realidad socio-económica, , no se entrega todos los documentos del socio al abogado, no se realiza verificación domiciliaria (in situ), no se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones, personal no realiza la gestión de recuperación de cartera vencida falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados eternos, personal no realiza la gestión de recuperación de cartera vencida; estos riesgos tienen una calificación de 7 puntos.

En conclusión, los eventos de riesgo que tuvieron un IPR más elevado fueron: 1) no se realiza verificación domiciliaria (in situ), 2) demora del sistema y 3) no se hace seguimiento de los compromisos de los socios, con el valor de 270, 216 y 192 puntos respectivamente.

Cooperativa de ahorro y crédito “E”

En esta entidad se identificaron eventos de riesgo con una probabilidad de ocurrencia alta que fueron los siguientes: dificultad para contactarse con el socio y varios campos de la solicitud del crédito no tienen información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.), con una calificación de 7 y 8 puntos respectivamente mismos que pueden ocurrir máximo una vez al mes.

Los riesgos que tuvieron un nivel de impacto muy alto fueron los siguientes 4: fallas en la revisión de las garantías presentadas tanto bienes y personas con 10 puntos, y no se hace seguimiento a los compromisos de pago, no se realiza verificación domiciliaria (in situ), personal no realiza la gestión de recuperación de cartera vencida con una calificación de 9 puntos.

En conclusión, los eventos de riesgo que tuvieron un IPR más elevado fueron: 1) falta de compromiso por parte del socio, 2) varios campos de la solicitud del crédito no tienen información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.) y 3) Socios entrega documentos falsos, con el valor de 336,320 y 240 puntos respectivamente.

Cooperativa de ahorro y crédito “F”

De todos los eventos de riesgo solo existió uno que presento una mayor probabilidad de ocurrencia el cual fue: “varios campos de la solicitud del crédito no tienen información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.)” con 8 puntos es decir con un nivel alto.

A pesar de solo contar con un riesgo con alto nivel de ocurrencia se evidencio la presencia de 7 riesgos con un nivel de impacto muy altos que fueron: fallas en la revisión de las garantías presentadas con 10 puntos y con calificación de 9 puntos los siguientes: falta de compromiso por parte del socio, no se entrega a tiempo los documentos al abogado para la gestión judicial, personal no realiza la gestión de recuperación de cartera vencida, socios entrega documentos falsos, sobrevaloración del patrimonio.

En conclusión, los eventos de riesgo que tuvieron un IPR más elevado fueron: 1) falta de compromiso por parte del socio, 2) varios campos de la solicitud del crédito no tienen información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.) y 3) Socios entregan documentos falsos, con el valor de 378, 280 y 270 puntos respectivamente.

Paso 2: Priorización de eventos de riesgos (Diagrama de Pareto)

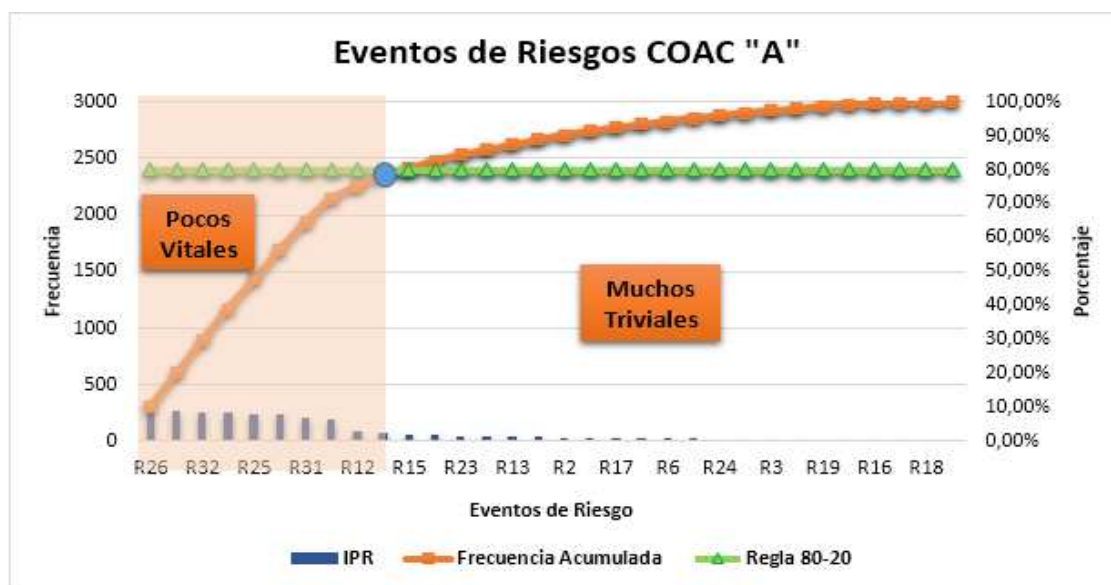
Con la calificación del riesgo se obtuvo el IPR, el cual nos permitió visualizar los riesgos denominados “pocos vitales” y que necesitan ser atendidos de manera inmediata. La priorización de los eventos de riesgo se realizó mediante el uso de la metodología de Pareto, que permitió identificar los eventos que generan el 80% del nivel de riesgo que está enfrentando la cooperativa.

Cooperativa de ahorro y crédito “A”

Mediante la aplicación del diagrama de Pareto en la COAC "A" se identificó 10 riesgos prioritarios que se detallan en el anexo *, mismo que sirvió como herramienta para la realización del siguiente gráfico.

Figura 34

Diagrama de Pareto COAC A



En el gráfico 34 podemos observar que los eventos que más impactan en el proceso de crédito de la COAC "A" son los 10 eventos de riesgo que se los denomina pocos vitales que causan el 80% de problemas y que deben ser tratados de forma inmediata.

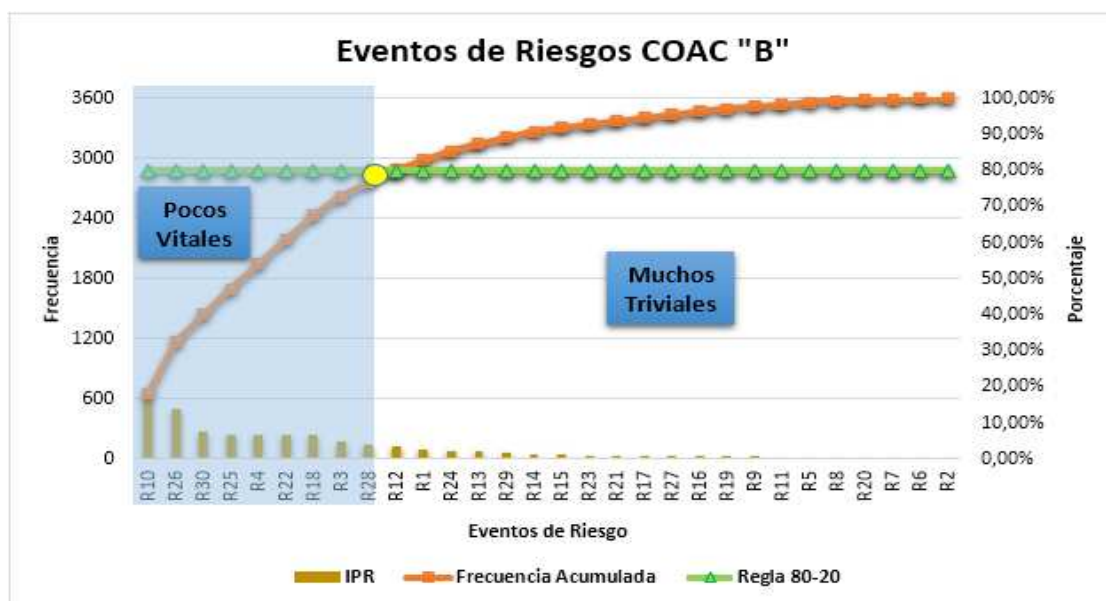
Esta COAC ha presentado mayores eventos de riesgos en el proceso de calificación del crédito, los principales eventos de riesgos que más problemas ocasionan son: el personal no verifica la información que el socio le entrega por lo tanto la información no es confiable, la solicitud del crédito no tiene toda la información requerida, y algunos de los documentos que presenta el socio son falsos en los cuales incluye la sobrevaloración del patrimonio cuyo riesgos es muy alto ya que no refleja la verdadera capacidad de pago del socio, en estos eventos de

riesgos es el factor humano el que interviene principalmente ya que son falencias directamente del personal.

Es importante mencionar que los riesgos del proceso de calificación afectan a los 2 procesos siguientes que es la aprobación y la recuperación e incluso ocasiona nuevos riesgos como la dificultad para contactarse con el socio ya que no se verifico la veracidad de la información que el socio proporciona en la calificación y/o recepción de la información. Otro de los riesgos importantes es la falta de seguimiento a los compromisos de pago que hace el socio, esto influye con la morosidad ya que no se garantiza la recuperación de la cartera aumentando así de manera significativa la morosidad ya que tienen total afectación al desempeño de los procesos crediticios con importante afectación al índice de morosidad.

Cooperativa de ahorro y crédito “B”

Mediante la aplicación del diagrama de Pareto en la COAC “B” se identificó los siguientes 9 riesgos prioritarios:

Figura 35*Diagrama de Pareto COAC B*

En el gráfico 35 podemos observar que los eventos que más impactan en el proceso de crédito de la COAC "B" son los 9 eventos de riesgo que se los denomina pocos vitales que causan el 80% de problemas y que deben ser tratados de forma inmediata.

En Esta COAC el principal evento de riesgo es que el pagare se lo llena manualmente, esto se debe a que aún no tiene un mecanismo automatizado que imprima directamente el pagare, es un riesgo alto ya que el personal muchas veces se ha equivocado al momento de redactar la información en el pagaré como faltas ortográficas en el nombre o números poco visibles, así mismo se evidencia la presencia del evento de riesgo de que el personal no verifica la información y por ende el socio incluso se confía y presenta información falsa. Este riesgo se evidencia en todo el proceso del crédito desde la calificación hasta la recuperación ya que el personal muchas veces no lo hace ya que se confía de la información que el socio entrega y que sus compañeros pasan de etapa a etapa.

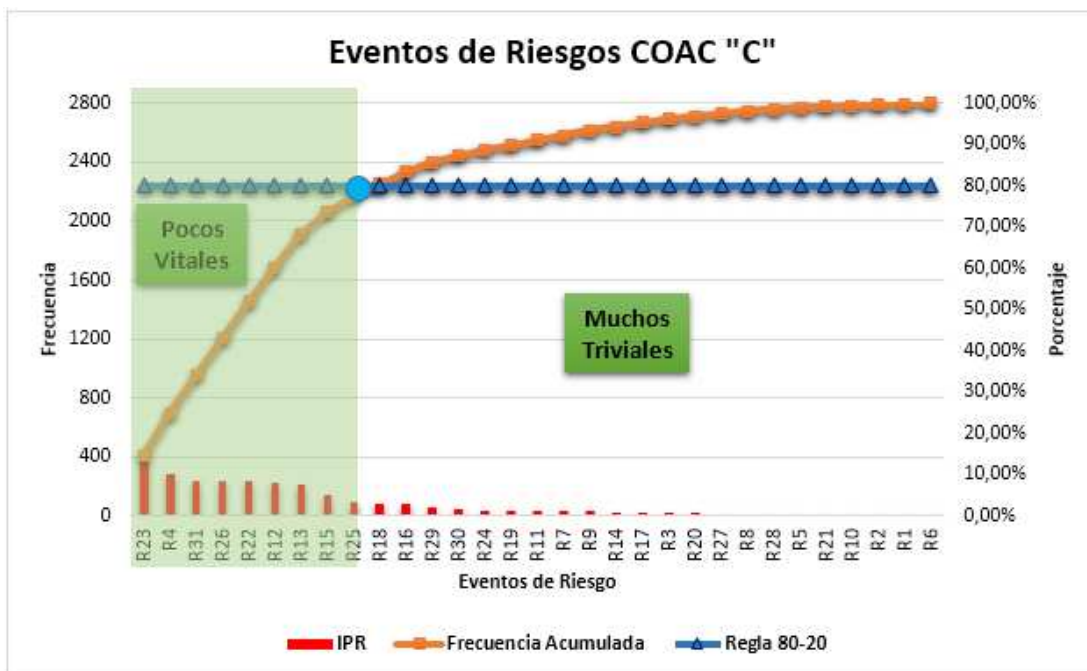
Así mismo se evidencia que la solicitud de crédito no cuenta con todos los campos llenos, esto se debe al riesgo mencionado anteriormente ya que el personal no se da el tiempo para revisar la información que el socio proporciona, y esto da como consecuencia la dificultad para contactarse con el socio y la falta de seguimiento a los compromisos de pago en el proceso de recuperación. Estos riesgos necesitan una mayor atención ya que son los que tienen total afectación al desempeño de los procesos crediticios con importante afectación al índice de morosidad.

Cooperativa de ahorro y crédito "C"

Mediante la aplicación del diagrama de Pareto en la COAC "C" se identificó los siguientes 9 riesgos prioritarios:

Figura 36

Diagrama de Pareto COAC "C"



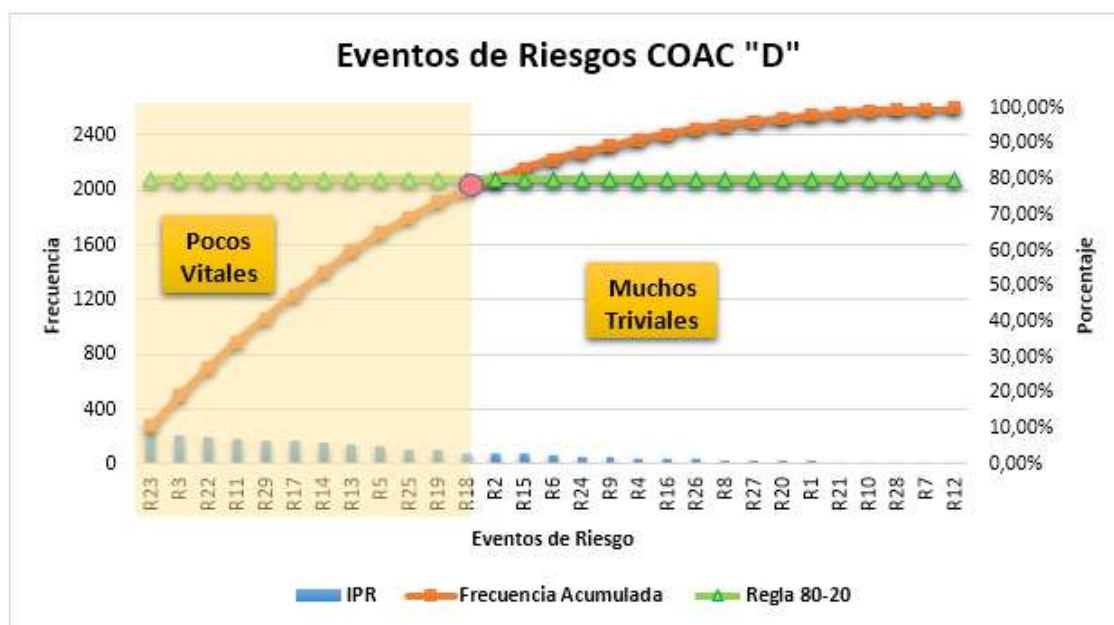
En el gráfico 36 se puede observar que los eventos que más impactan en el proceso de crédito de la COAC "C" son los 9 eventos de riesgo que se los denomina pocos vitales que causan el 80% de problemas y que deben ser tratados de forma inmediata.

En Esta COAC el evento de riesgo con mayor IPR es que no se realiza verificación domiciliaria (in situ), es decir que el personal no se da el tiempo necesario para verificar que la información proporcionada por el socio con respecto a su domicilio sea verídica, aunque esto se deba a otro riesgo que es la dificultad que tiene el oficial del crédito para contactarse con el socio ya que en la solicitud de crédito la información no está bien llenada (teléfono, Referencias personales, datos del cónyuge, etc.).

Como se puede evidenciar en esta cooperativa un evento de riesgo generar otro, pero el principal riesgo por donde empiezan los problemas es cuando el personal no verifica la información, desde ahí se van generando más riesgos como un posible error en la redacción o digitación de la información (pagare, tabla de amortización, etc.) y las fallas en la revisión de las garantías presentadas, estos riesgos son ocasionados por el factor humano, estos riesgos son correlacionados que incluso llegan a la etapa de recuperación del crédito. En esta etapa se evidencia que el personal no hace seguimiento de los compromisos de los socios, no hay un compromiso por parte del socio, lo que genera una tendencia creciente en los índices de morosidad ya que no se garantiza la pronta recuperación de la cartera.

Cooperativa de ahorro y crédito "D"

Mediante la aplicación del diagrama de Pareto en la COAC "D" se identificó los siguientes 12 riesgos prioritarios:

Figura 37*Diagrama de Pareto D*

En el gráfico 37 se puede observar que los eventos que más impactan en el proceso de crédito de la COAC "D" son los 12 eventos de riesgo que se los denomina pocos vitales que causan el 80% de problemas y que deben ser tratados de forma inmediata.

Los 12 eventos de riesgos están distribuidos en las 3 etapas del proceso de crédito. En la calificación del crédito se evidenció problemas con el sistema, ya que la COAC no cuenta con un internet que ayude de manera inmediata a verificar en las páginas publicas la información que el socio brinda; se evidenció también que el personal no se realiza verificación domiciliaria (in situ), esto se debe a que son personas conocidas del barrio y no creen que es necesario cumplir con este procedimiento. En la etapa de la calificación del crédito también se evidenció que el personal comete errores en la revisión de las garantías y documentos presentados por el socio generando así un riesgo aún más grande que es contar con información que no refleja la realidad socio-económica; de tal forma que esta información no es una garantía de la verdadera capacidad de endeudamiento y de pago que tiene el socio.

En la *etapa del otorgamiento de crédito*, se procede a desembolsar el dinero sin verificar que en el file de crédito del socio se encuentren todos los documentos de crédito aprobado y que va a ser próximo a desembolsar, además que no se verifica la veracidad de las firmas.

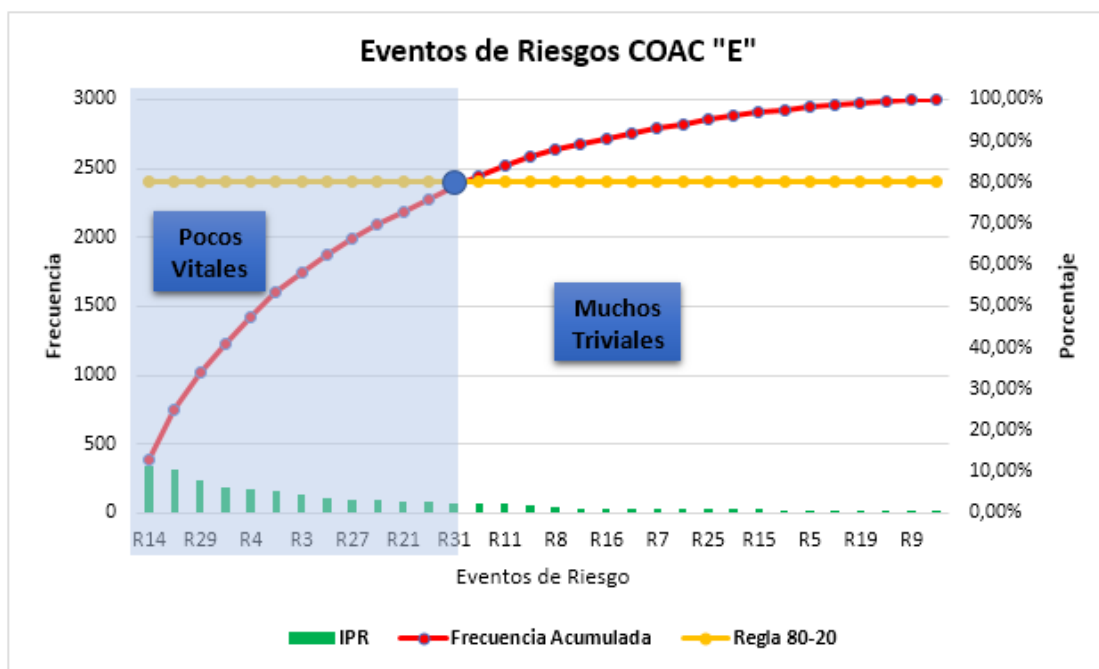
Con respecto a la etapa de crédito, no se hace seguimiento de los compromisos de los socios esto se debe a que como en la etapa de calificación no se verificó y corroboró la información, se tiene dificultad para contactarse con el socio, de tal forma que no se puede avisar y prevenir que el socio caiga en mora. Los riesgos que se presentan en esta última etapa tienen total afectación al desempeño de los procesos crediticios con importante afectación al índice de morosidad.

Cooperativa de ahorro y crédito "E"

Mediante la aplicación del diagrama de Pareto en la COAC "E" se identificó los siguientes 13 riesgos prioritarios:

Figura 38

Diagrama de Pareto COAC "E"



En el gráfico 38 se puede observar que los eventos que más impactan en el proceso de crédito de la COAC "E" son los 13 eventos de riesgo que se los denomina pocos vitales que causan el 80% de problemas y que deben ser tratados de forma inmediata.

El riesgo con mayor IPR se encuentra en la etapa de recuperación del crédito y es la Falta de compromiso por parte del socio, esto se debe que muchos socios son conocidos del personal y cuando se cumplen los plazos convencen al personal de volver a negociar una nueva posibilidad de pago, generando un aumento en la cartera vencida que probablemente no se recupere a corto plazo.

En la *etapa de calificación del crédito* se evidencia que en la solicitud de crédito varios campos no tienen información (teléfono, Referencias personales, datos del cónyuge, etc.), los socios entrega documentos falsos, fallas en la revisión de las garantías presentadas tanto bienes y personas, no se realiza verificación domiciliaria (in situ), personal no verifica la información por ende el socio incluso sobrevalora su patrimonio y pasa desapercibido, es decir el problema es el factor humano ya que el personal con el que cuenta la cooperativa no cumple con sus obligaciones por la falta de experiencia en el campo.

En la *etapa de aprobación y desembolso* también se evidencian riesgos, como el traspaso de files de crédito que no están todos los documentos del socio y el incumplimiento de las políticas de los niveles de aprobación, y muchas veces el oficial de crédito aprueba créditos que no debían ser aprobados o que necesitaban un análisis extra previo para ser aprobado.

Finalmente, en la *etapa de recuperación del crédito* se observó que existe una dificultad para comunicar al socio que sus cuotas están próximas a vencer, y cuando las cuotas ya están vencidas. Cuando los socios ya tienen cuotas vencidas el oficial de crédito tiene la obligación de recuperar la cartera mediante negociaciones donde se pretende recuperar la cartera en su totalidad o un proporcional razonable, sin embargo, el oficial de crédito no tiene la capacidad

para llegar a acuerdos razonables y además no se hacen los seguimientos a los compromisos de pago.

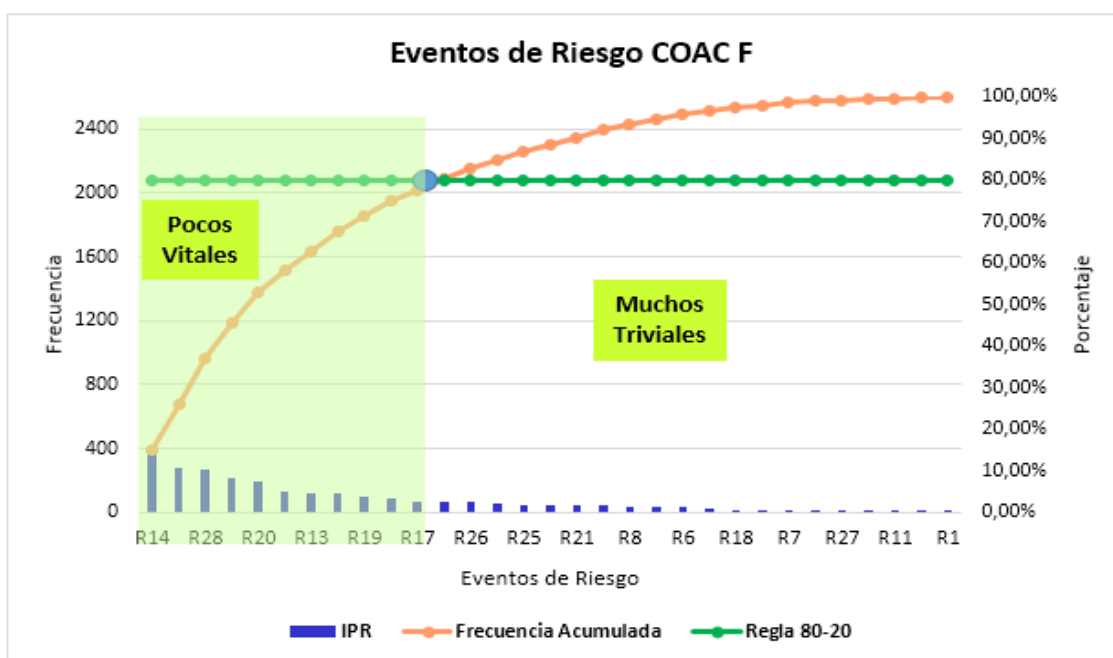
Todos los riesgos antes mencionados son los que tienen total afectación al desempeño de los procesos crediticios con importante afectación al índice de morosidad.

Cooperativa de ahorro y crédito "F"

Mediante la aplicación del diagrama de Pareto en la COAC "F" se identificó los siguientes 11 riesgos prioritarios:

Figura 39

Diagrama de Pareto "F"



En el gráfico 39 se puede observar que los eventos que más impactan en el proceso de crédito de la COAC "F" son los 11 eventos de riesgo que se los denomina pocos vitales que causan el 80% de problemas y que deben ser tratados de forma inmediata.

En esta COAC el riesgo con mayor IPR es la falta de compromiso por parte del socio que se encuentra en la etapa de recuperación del crédito, esto se debe a que no existe seguimiento

periódico al socio. este riesgo tiene total afectación al desempeño de los procesos crediticios con importante afectación al índice de morosidad ya que no se garantiza la recuperación de la cartera.

En la *etapa de calificación* se evidenció más riesgos que tiene gran relación con el factor humano, estos riesgos son: Varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, Referencias personales, datos del cónyuge, etc.), el personal no realiza la revisión de las garantías presentadas, los socios entregan documentos falsos e incluso sobrevaloran su patrimonio de tal forma que su información que no refleja la realidad socio-económica, así mismo el personal no se realiza verificación domiciliaria (in situ), todos estos riesgos tienen mayor incidencia en la etapa de recuperación del crédito.

Al momento de otorgar un crédito sin haber realizados todas las verificaciones y análisis correspondientes se dificulta la recuperación del crédito ya que sin una información real incluso se dificulta contactarse con el socio y el crédito comienza a aumentar sus días de vencimiento aumentando el índice de morosidad e incluso aumentan los gastos extras en los que se incurre para poder recuperar el crédito.

Paso 3: Mapa de riesgo Segmento 4

Como se explicó en la metodología, para la realización del mapa de riesgos, primero se procedió a realizar una matriz de riesgo a nivel segmento, ajustando la matriz de 10 escalas a 5 escalas, la cual se muestra a continuación y que presenta de manera consolidada los eventos de riesgo que afectan a las cooperativas estudiadas de este segmento, con su respectiva probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto.

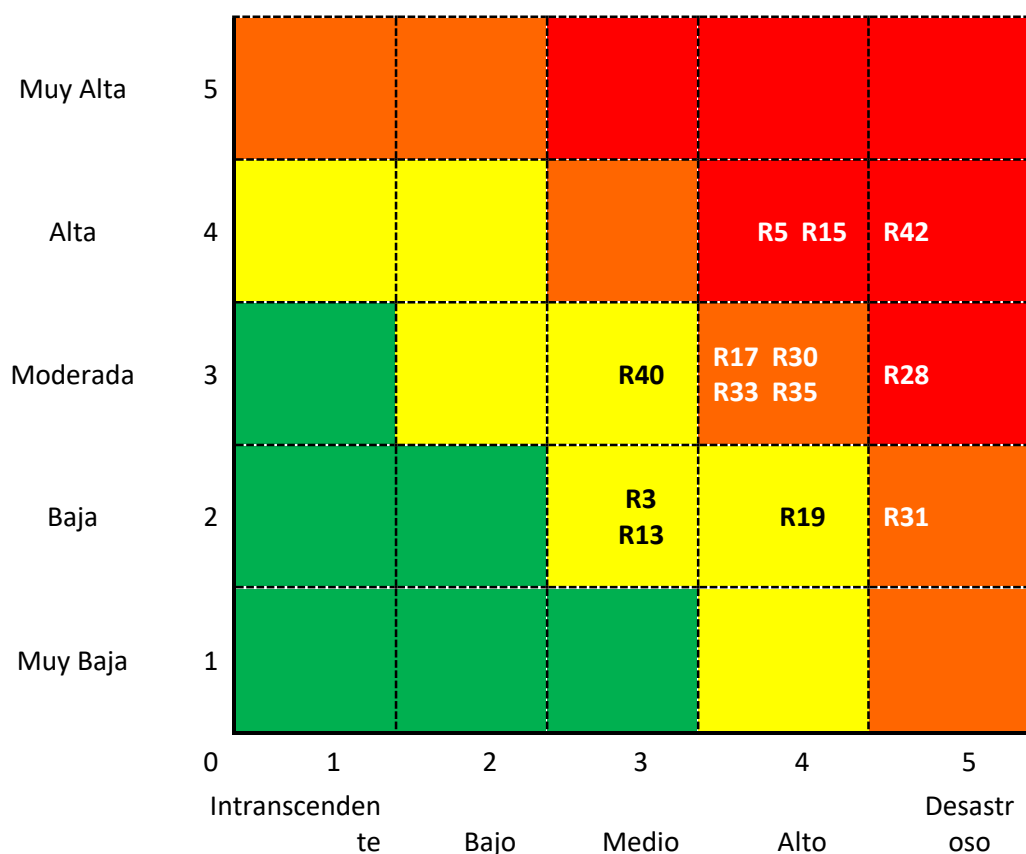
Tabla 30*Matriz de Riesgo COAC'S Segmento 4*

N° de Riesgos	Eventos de Riesgos	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo
R3	Demora del sistema	2	Baja	3	Medio	Medio
R5	Dificultad para contactarse con el socio	4	Alta	4	Alto	Alto
R13	En los files de crédito no están todos los documentos del socio	2	Baja	3	Medio	Medio
R15	Personal digita y/o adultera la información del socio	4	Alta	4	Alto	Alto
R17	Fallas en la revisión de las garantías presentadas tanto bienes y personas	3	Moderada	4	Alto	Medio Alto
R19	Falta de compromiso por parte del socio	2	Baja	4	Alto	Medio
R28	No se hace seguimiento a los compromisos y notificaciones de pago	3	Moderada	5	Desastroso	Alto
R30	No se realiza verificación domiciliaria (in situ)	3	Moderada	4	Alto	Medio Alto
R31	No se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones	2	Baja	5	Desastroso	Medio Alto
R33	Pérdida de documentación	3	Moderada	4	Alto	Medio Alto
R35	Personal no verifica la información	3	Moderada	4	Alto	Medio Alto
R40	Socios entrega documentos falsos	3	Moderada	3	Medio	Medio
R42	Varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, Referencias personales, datos del cónyuge, etc.)	4	Alta	4	Alto	Alto

Mapa de riesgos: Una vez identificados y calificados los eventos de riesgo del proceso de crédito del segmento 4, se procedió a ubicarlos en el mapa de riesgos según su probabilidad e impacto.

Figura 40

Mapa de Riesgos Proceso de Crédito COAC Segmento 4



En el mapa de riesgos podemos evidenciar que, si bien a nivel de cierta cooperativa algún riesgo puede ser considerado como medio a nivel de segmento este riesgo presenta una reducida probabilidad en el conjunto de cooperativas.

Los eventos de riesgos que fueron identificados con un nivel de riesgo medio tienen una probabilidad de ocurrencia baja y moderada, mientras que el impacto es medio y alto y son los siguientes:

- **R3-CA:** Demora del sistema (interno y externo)
- **R40-CA:** Socio entrega información falsa.
- **R3-AP:** En los files de crédito no están todos los documentos del socio.
- **R9-RE:** Falta de compromiso por parte del socio

Los eventos de riesgos que fueron identificados con un nivel de riesgo medio-alto tienen una probabilidad de ocurrencia moderada, mientras que el impacto es alto y son los siguientes:

- **R17-CA:** Fallas en la revisión de las garantías presentadas.
- **R35-CA:** Personal no verifica la información.
- **R33-CA:** Perdida de documentación
- **R31-RE:** No se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones
- **R30-CA:** No se realiza verificación domiciliaria (in situ)

Los eventos de riesgo que fueron identificados con un nivel de riesgo alto tienen una probabilidad de ocurrencia e impacto alto y son los siguientes:

- **R5-RE:** Dificultad para contactarse con el socio.
- **R28-RE:** No se hace seguimiento a los compromisos de los socios.
- **R15-CA:** Personal digita y/o adultera la información del socio
- **R42-CA:** Varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, Referencias personales, datos del cónyuge, etc.).

Tabla 31

Nivel de Riesgo S4

Nivel de Riesgos	Segmento 4	
	N° de Riesgos	Porcentaje de Riesgos
Alto	4	31%
Medio - Alto	5	38%
Medio	4	31%
TOTAL	13	100%
Riesgo Alto		

En la tabla 31 se evidencia la metodología que se utilizó para determinar el nivel de riesgo en el segmento 4, por lo tanto, en el mapa de riesgos se detectó que más del 25% de riesgos se encuentran en la zona de riesgos alto, y se concluyó que el segmento 4 de las cooperativas del

sistema de economía popular y solidaria enfrentan una posición de riesgo alto, cuyos factores determinantes se relacionan principalmente con el recurso humano, ya que el mismo no cuenta con el perfil profesional que el puesto lo demanda así como también la falta de capacitaciones al personal.

Paso 4: Ubicación de los eventos potenciales en el flujograma del proceso de crédito

Figura 41

Diagrama de flujo S4 - Calificación del crédito

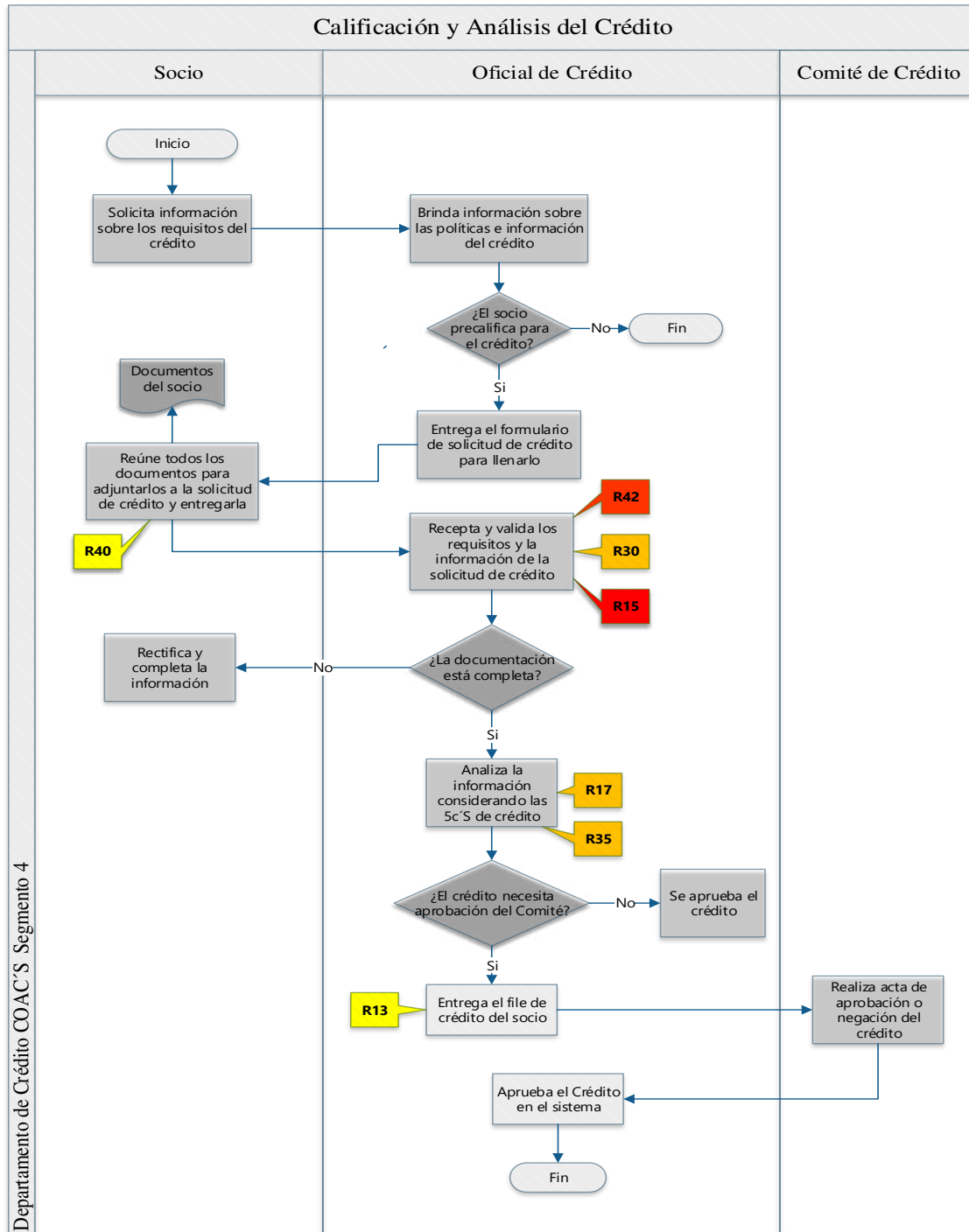


Figura 42

Diagrama de flujo S4 - Desembolso del Crédito

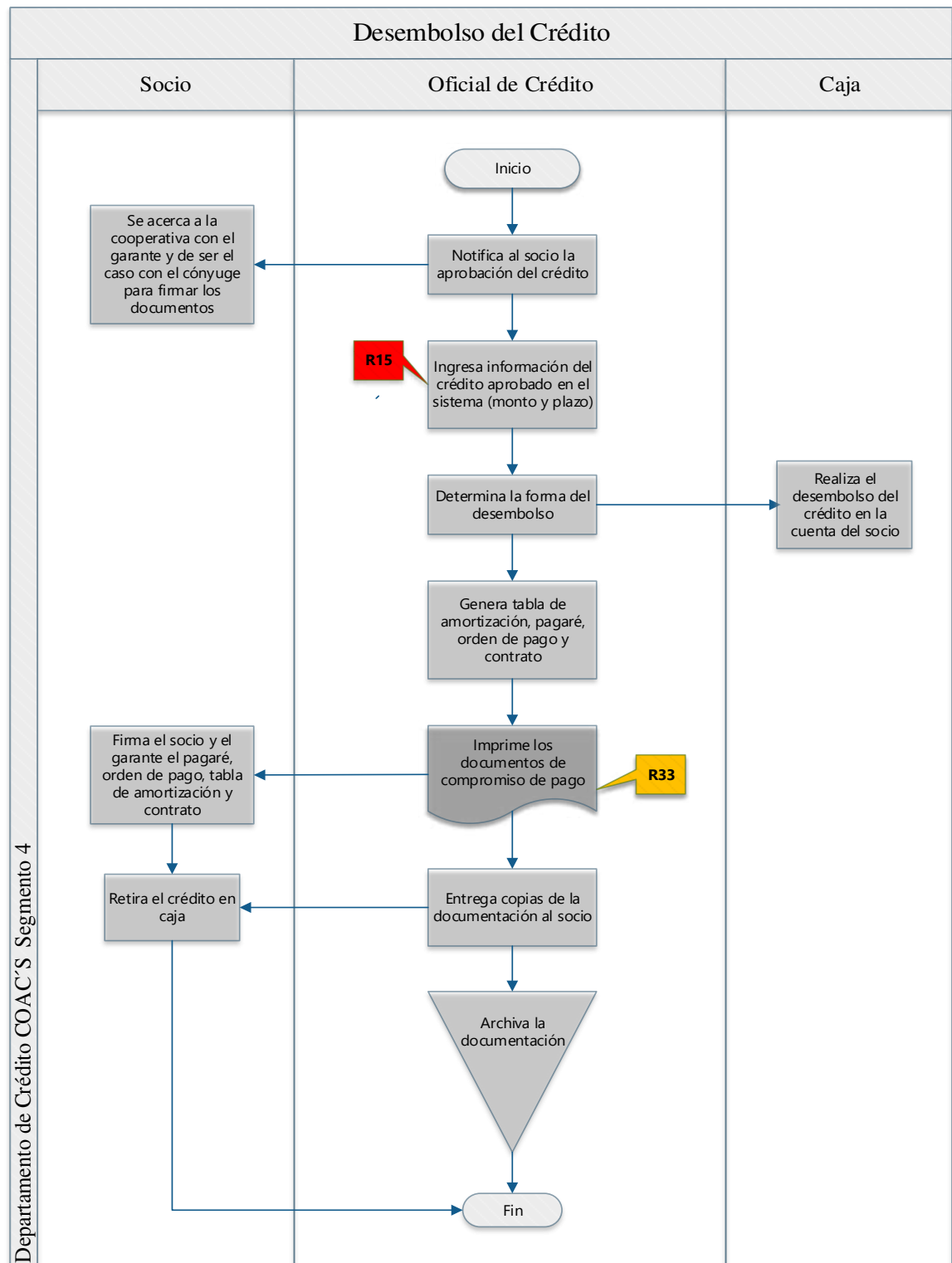
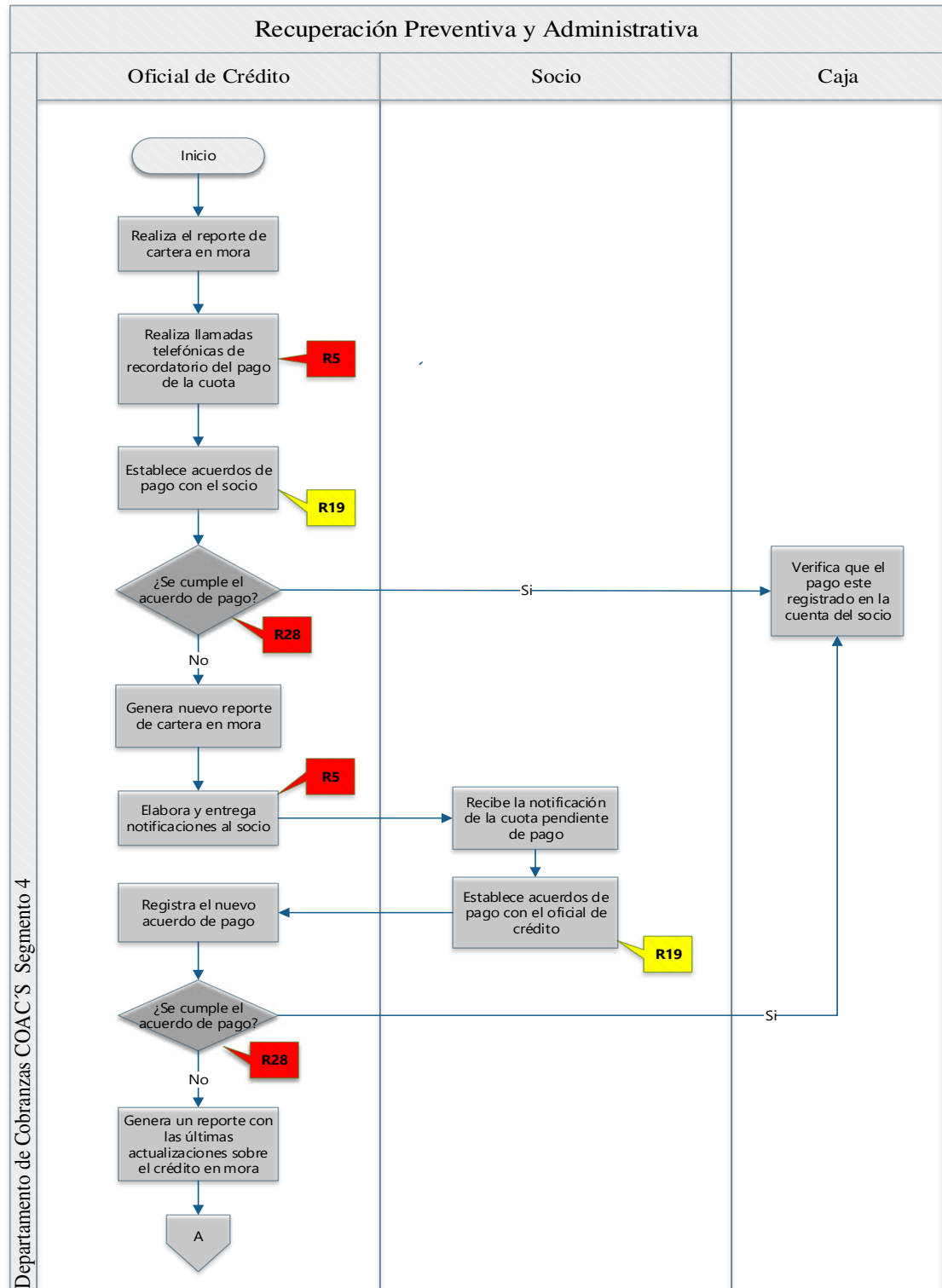


Figura 43

Diagrama de flujo S4 - Recuperación Preventiva y Administrativa



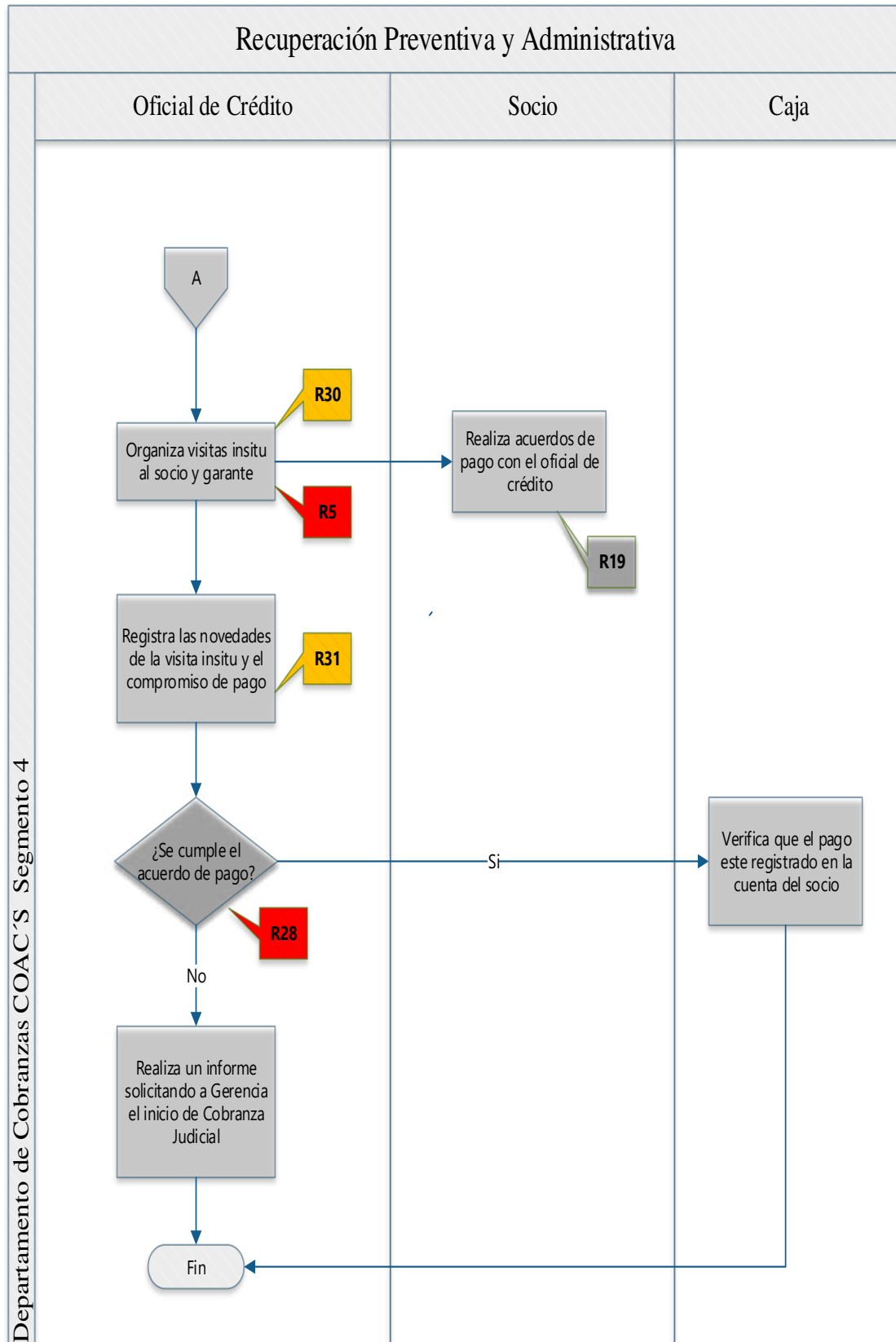
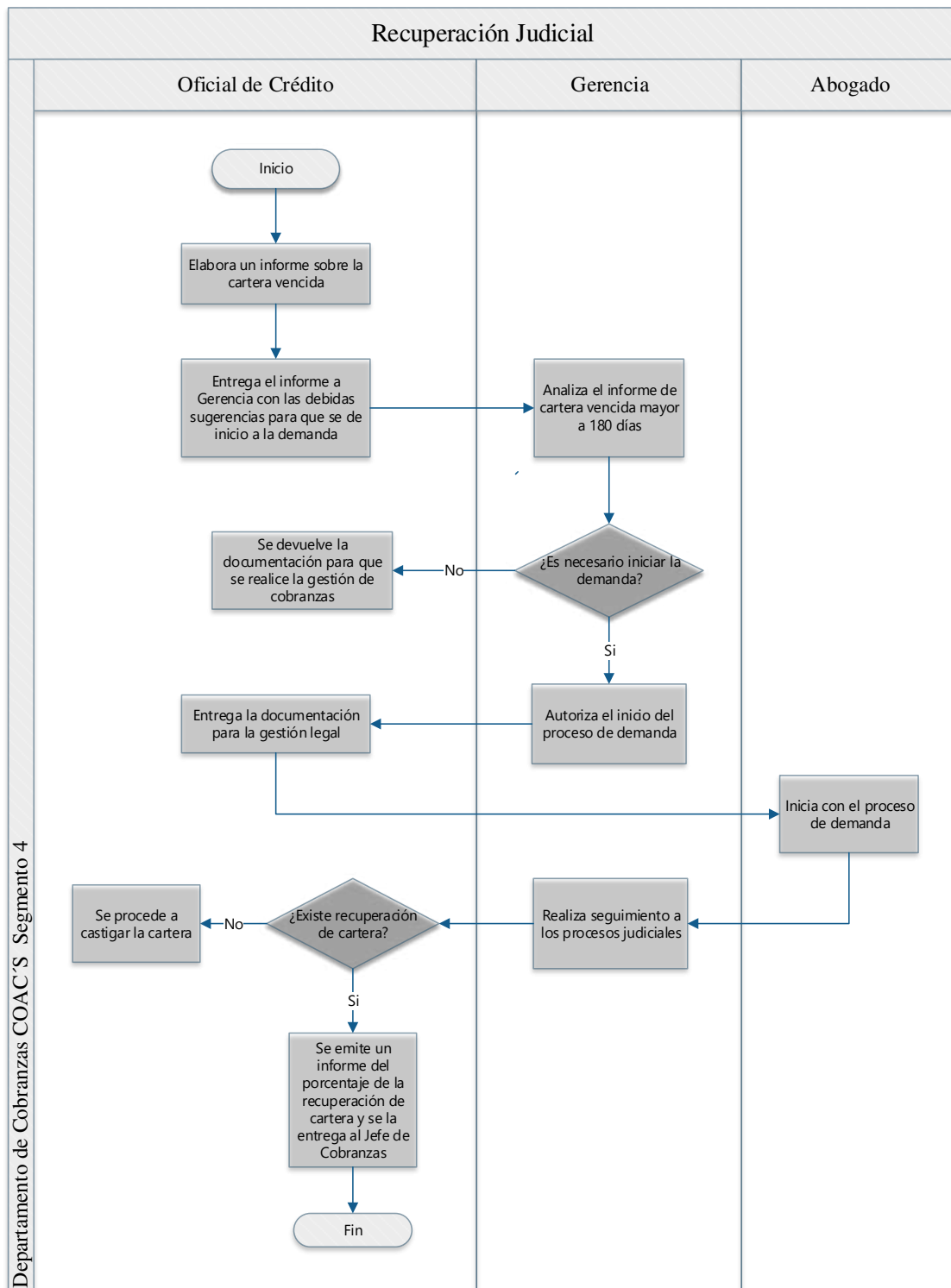


Figura 44*Diagrama de flujo S4 - Recuperación Judicial*

En el diagrama de flujo se evidenció que el talento humano es el factor que más interviene al momento de presenciarse los riesgos, sin embargo, las etapas que más riesgos presenta son la de calificación y recuperación del crédito. En la etapa de Calificación del crédito se presentaron 7 riesgos, pero es en la fase del oficial del crédito donde se evidenció mayor cantidad de riesgos, sin embargo, en la actividad de la recepción y validación de la información de la solicitud del crédito es donde existe mayor riesgo (un alto y un medio-alto).

En la etapa de recuperación del crédito también se evidenció que existen 10 riesgos en todo el proceso de los cuales 7 son riesgos medios altos, y 3 son riesgos medios, de igual manera la mayor cantidad de riesgos se presentaron en la fase de las actividades que realiza el oficial de crédito. Por lo tanto, en las dos etapas se evidenció que es el oficial de crédito el que tiene mayores inconvenientes en el proceso de crédito y esto se debe a la falta de capacitación y experiencia que tiene el personal en este tipo de cooperativas

Respuesta al riesgo:

Paso 1: Determinación de las causas de los eventos priorizados

En la siguiente tabla se procedió a determinar las causas de los eventos de riesgos que se presentaron en las etapas del proceso de crédito de las COAC's del segmento 4.

CÓDIGO	EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA
R1	Demora del sistema	Sistemas informáticos desactualizados Problemas de conexión con páginas que brindan información del socio como el buró de crédito SRI	El proceso de verificación de la información del socio se demora más de lo esperado
R3	Dificultad para contactarse con el socio	La información del socio esta desactualizada en el sistema En la solicitud de crédito los datos del socio contiene errores en los números telefónicos y/o direcciones	No se puede comunicar con el socio en caso de caer en mora

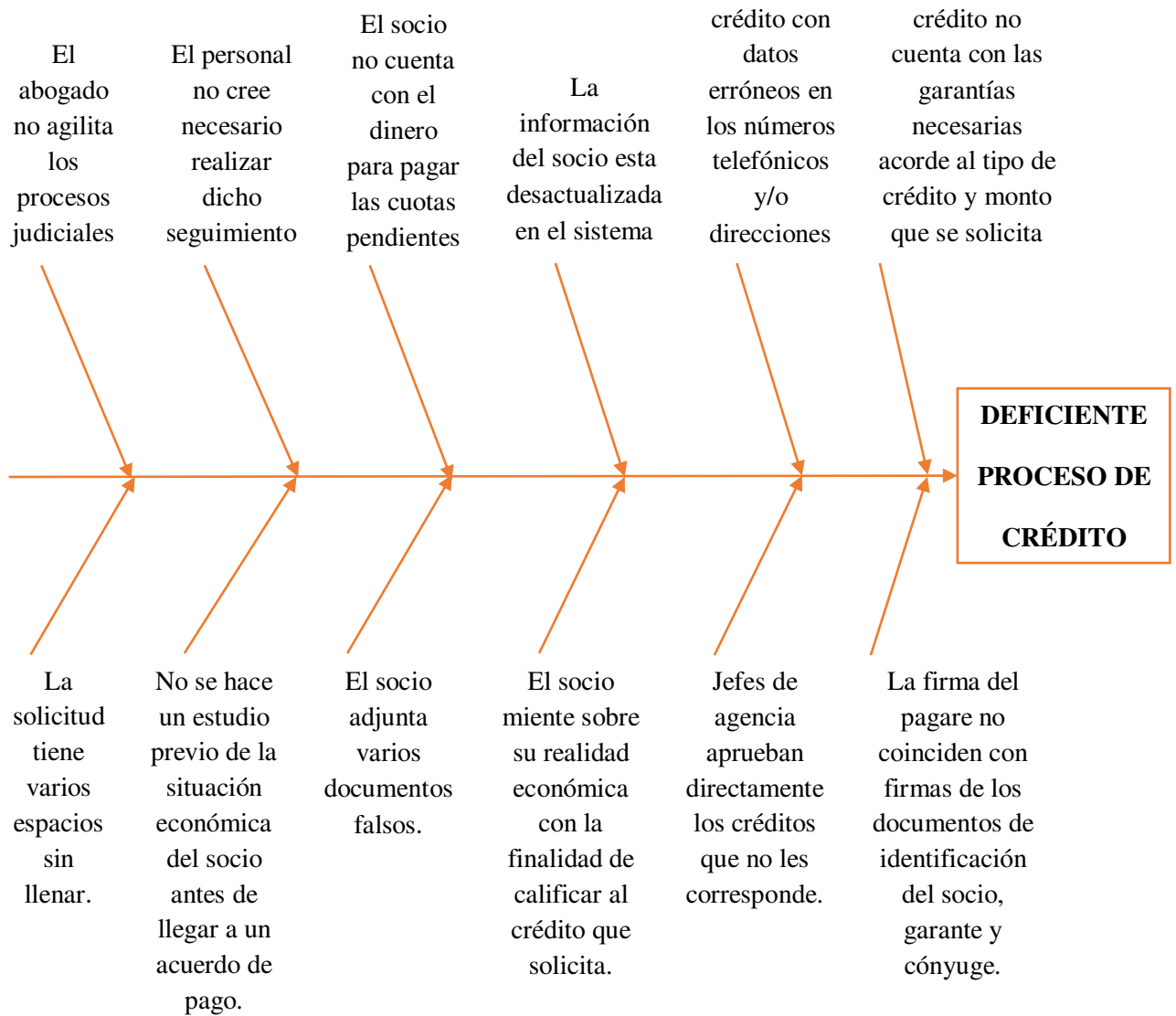
R6	En los files de crédito no están todos los documentos del socio	El personal no archiva inmediatamente los documentos Los documentos del socio se traspapelan entre los diferentes files de crédito	En caso de inconsistencia en el crédito otorgado no se podrá acudir a revisar los documentos de respaldo que deberían estar en el file de crédito del socio
R7	Personal digita y/o adultera la información del socio	El personal ingresa la información del crédito de manera mecánica que digita mal la información	Se acreditaría valores en la cuenta del socio que no corresponden a los aprobados por el comité y se procederá a anular el tramite actual
R8	Fallas en la revisión de las garantías presentadas	La solicitud de crédito no cuenta con las garantías necesarias acorde al tipo de crédito y monto que se solicita No se verifica que la información que el socio presenta sobre las garantías de bienes y personas sean verídicas	Al momento de que el socio cae en mora, el garante no podrá cubrir la deuda y no se recuperara la cartera en mora
R9	Falta de compromiso por parte del socio	El socio no cuenta con el dinero para pagar las cuotas pendientes	Se procede a realizar acciones de cobranza legal en su contra
R11	No se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones	Hay poco personal por ende no se dedican al 100% a recuperar la cartera de los diferentes productos	La cartera vencida y por vencer aumentan de tal forma que en un punto se vuelve incobrable
R14	No se hace seguimiento a los compromisos y notificaciones de pago	No se logra contactar con el socio El personal no cree necesario realizar dicho seguimiento (confían en la palabra de su cliente)	El socio se despreocupa de la deuda que mantiene con la cooperativa y no se acerca a cancelar lo que provoca que caiga en mora
R15	No se realiza verificación domiciliaria (in situ)	No se visita algunos socios No se logra llegar al lugar detallado en la solicitud	La solicitud pasa a comité de crédito con información del socio no verificada
R16	Pérdida de documentación	El personal no archiva los documentos inmediatamente después de usarlos	No contar con la documentación que se

		No existe un solo lugar que sirva como archivo para toda la documentación del departamento de crédito	soliciten al momento de una auditoria
R17	Personal no verifica la información	Falta de tiempo para revisar todos los documentos que entrega el socio Se omite verificar la información en ciertos casos Personal no revisa todos los documentos que tiene bajo custodia por el exceso de solicitudes de crédito	La información del socio que pasa al proceso de aprobación no es real y contiene errores
R19	Socios entrega documentos falsos	El socio adjunta varios documentos falsos con la finalidad de que su crédito sea aprobado	La solicitud pasa a comité de crédito con información del socio falsa
R21	Varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, referencias personales, datos del cónyuge, etc.)	El personal no cuenta con el tiempo suficientes para revisar a detalle que toda la información de la solicitud del crédito este bien llenada La solicitud tiene varios espacios sin llenar	No se puede comunicar con el socio y/o garantes en caso de caer en mora

Paso 2: Diagramar causas y efectos:

Figura 45

Diagrama de Causa y Efecto Proceso de Crédito Segmento 4



Paso 3: Acciones de respuesta al riesgo.

En la siguiente matriz solo se dio respuesta a los eventos que tienen un nivel de riesgo medio, medio-alto y alto. A los riesgos con nivel bajo no se los tomó en cuenta ya que una vez identificadas sus causas se evidenció que se pueden controlar de manera inmediata sin necesidad de tener establecido un plan de acción.

Tabla 32

Matriz de Respuesta y Control del Riesgo Segmento 4

N°	Eventos de Riesgo	Causa	Respuesta	Acción sugerida	Actividad de Control
R3	Demora del sistema (interno y externo)	Problemas de conexión con páginas que brindan información del socio como el buró de crédito SRI	REDUCIR	-Para optimizar esta actividad, contar un servicio de internet de alta velocidad que permita estar conectado en todo momento. -Implementar políticas que prohíban al personal el uso de páginas sociales que causen el colapso de la red.	El personal de sistemas deberá revisar que exista conexión de internet en todo momento y cada área de la cooperativa. El jefe de área sancionara al personal que se encuentre navegando en internet sin fines laborales
R5	Dificultad para contactarse con el socio	En la solicitud de crédito los datos del socio contiene errores en los números telefónicos y/o direcciones	EVITAR	-Revisar que los números telefónicos y direcciones tanto de socios, cónyuges y garantes sean los correctos mediante llamadas de confirmación en el momento que el socio entrega la solicitud	El oficial de crédito comprobará la información proporcionada por el socio con la cedula de identidad y programara una visita previa para verificar la dirección

R13	En los files de crédito no están todos los documentos del socio	El personal no archiva inmediatamente los documentos	REDUCIR	-A penas se desembolse el dinero se archivara de manera inmediata todos los documentos del socio junto con la solicitud de crédito	El jefe de crédito realizara una verificación periódica de los files de crédito de todos los últimos créditos desembolsados.
R15	Personal digita y/o adultera la información del socio	El personal ingresa la información del crédito de manera mecánica que digita mal la información	EVITAR	-El oficial de crédito deberá asignar a un supervisor para que haga una revisión aleatoria de la información registrada el socio para corroborar que la misma sea real	Toda la información ingresada deberá contener firmas o rubricas de responsabilidad, para que en el caso de detectar irregularidades en la información se identifique a la persona responsable y determinar la debida sanción que el caso lo amerite.
R17	Fallas en la revisión de las garantías presentadas	La solicitud de crédito no cuenta con las garantías necesarias acorde al tipo de crédito y monto que se solicita	COMPARTIR	-Se pedirá al socio que entregue documentos que respalden su solicitud. Todas las garantías presentadas por el socio deberán ser verificadas y deben coincidir con el tipo de crédito que se está solicitando	Si los documentos y garantías presentadas no cumplen con los requisitos del tipo de crédito el oficial de crédito procederá a anular la solicitud

R19	Falta de compromiso por parte del socio	El socio no cuenta con el dinero para pagar las cuotas pendientes	REDUCIR	-Cuando el socio incumpla con el pago de las cuotas por primera vez se debe comenzar inmediatamente con el proceso de cobranza extrajudicial y si el caso lo amerita debe iniciarse la cobranza judicial	El oficial de crédito deberá entregar de forma obligatoria un reporte de los créditos en mora detallando el compromiso de pago por parte del socio, de tal manera que el jefe de crédito verifique que el oficial de crédito ha realizado el respectivo seguimientos de dichos compromiso
R31	No se realiza visitas de cobranzas/ ni se entrega notificaciones	Hay poco personal por ende no se dedican al 100% a recuperar la cartera de los diferentes productos	COMPARTIR	-El jefe RRHH debe realizar una evaluación previa a la selección del personal para ver si tiene la capacidad de acaparar todo el trabajo de campo que requiere el puesto o a su vez de debe contratar más personal que cumpla con el perfil	El jefe de crédito deberá solicitar una programación previa de las visitas de cobranza que el oficial va a realizar y luego supervisar que dicha planificación se cumpla

R28	No se hace Seguimiento a los compromisos y notificaciones de pago	El personal no cree necesario realizar dicho seguimiento (confían en la palabra de su cliente)	EVITAR	-Realizar un informe mensual de todos los socios que hicieron compromisos de pagos o reestructuración o refinanciamiento de la deuda. Procurar que toda la información del socio este actualizada en el sistema. Enviar a realizar visitas frecuentes al domicilio hasta lograr tener contacto con el deudor -El Oficial de crédito deberá presentar un informe donde se detalle el motivo de la omisión de la visita a dicho socio. Solicitar al socio por lo menos un número telefónico convencional para verificar la dirección del domicilio o trabajo	El jefede de crédito deberá solicitar de manera obligatoria mes a mes un informe al oficial de crédito con el detalle de toda la gestión de cobranza que se haya realizado a los socios con los que se establecieron los compromisos de pago El comité de crédito solicitara de manera obligatoria el informe de las visitas in situ que se hayan realizado y el informe del porque a otros socio no se realizó la visita in situ
R30	No se realiza verificación domiciliaria (in situ)	No se visita algunos socios No se logra llegar al lugar detallado en la solicitud	COMPARTIR		

R33	Pérdida de documentación	El personal no archiva los documentos inmediatamente después de usarlos	COMPARTIR	Establecer un lugar de archivo con las respectivas etiquetas que indiquen el orden y lugar de cada tipo de documento. Implantar normas de uso de la documentación o información para que el personal haga uso solo de la documentación necesaria evitando el traspapele de la documentación	Cuando el personal tome un documento deberá firmar una hoja de control donde especifique que documento tomo y su firma de responsabilidad. El auditor interno realizara periódicamente una verificación física de todos los archivos
R35	Personal no verifica la información	Se omite verificar la información en ciertos casos Personal no revisa todos los documentos que tiene bajo custodia por el exceso de solicitudes de crédito El socio no cuenta con los ingresos necesarios para cubrir las cuotas del convenio al que se llevo	COMPARTIR	Solicitar a talento humana que implemente personal de otras áreas que sirvan como apoyo operativo para el oficial de crédito	El comité de crédito deberá solicitar un informe de la verificación y análisis de todos los documentos del socio adjuntos en la solicitud

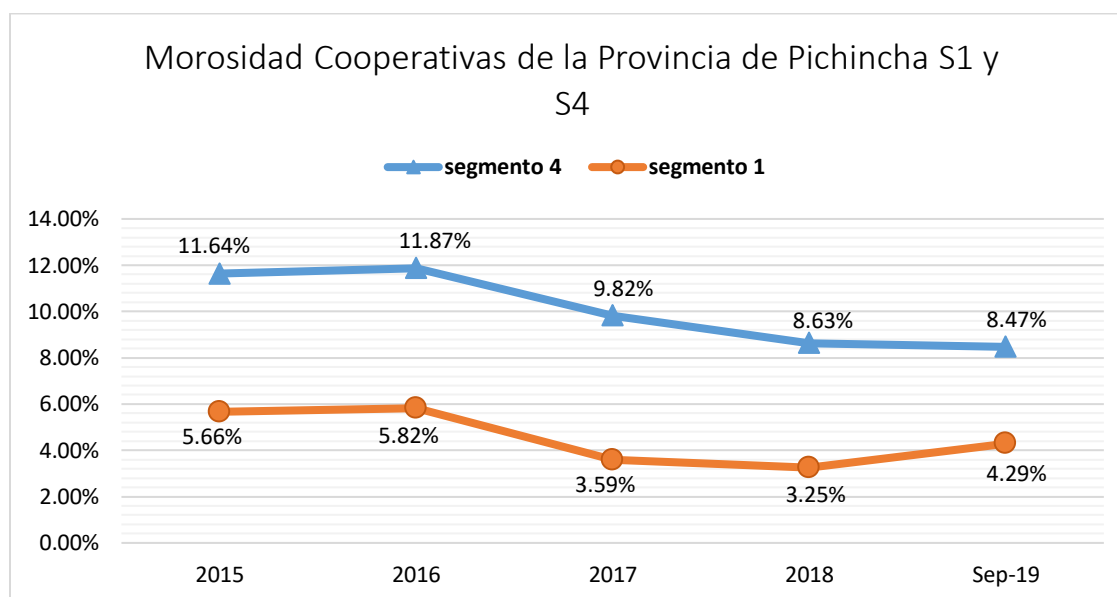
R40	Socios entrega documentos falsos	El socio adjunta varios documentos falsos con la finalidad de que su crédito sea aprobado	EVITAR	-Se deberá hacer firmar un documento de legitimidad de documentos al socio. Todos los documentos del socio deberán contar con firmas de responsabilidad de quien recibió dicho documento -El oficial de crédito comprobará que los datos e información del socio detallada en la solicitud de crédito sea la solicitada. El oficial deberá realizar la confirmación de los números telefónicos del socio y las referencias.	El comité de crédito verificará al azar que los documentos cuenten con firmas de responsabilidad del oficial de crédito, caso contrario el oficial de crédito deberá responder por la legitimidad de dichos documentos
R42	Varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, Referencias personales, datos del cónyuge, etc.)	El personal no cuenta con el tiempo suficientes para revisar a detalle que toda la información de la solicitud del crédito este bien llenada La solicitud tiene varios espacios sin llenar	EVITAR	-El oficial de crédito primero debe verificar toda la información de la solicitud de un socio para continuar con la siguiente	El comité de crédito solicitará un informe al oficial de crédito donde se detallen los datos de contactabilidad de las solicitudes, en el caso de que no existan datos de contactabilidad válidos se omitirá dicha solicitud

Análisis comparativo entre segmentos

Morosidad de los Segmentos 1 y 4

Figura 46

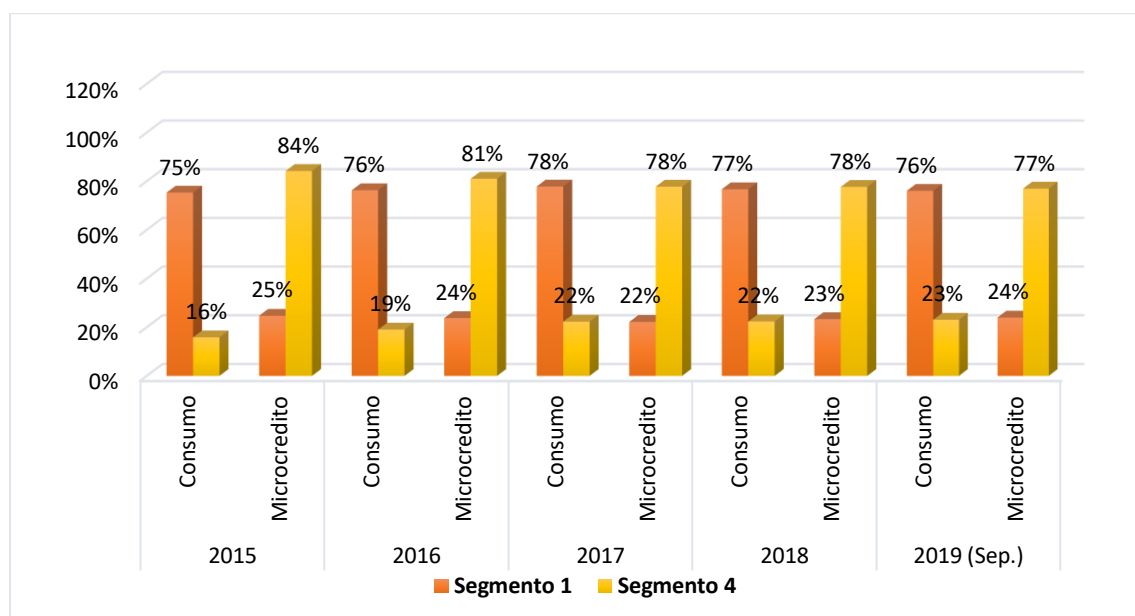
Comparación morosidad S1 y S4



En la provincia de Pichincha la morosidad total en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 es mayor con respecto a la morosidad del segmento 1, la variación entre ambos segmentos es de aproximadamente el 50%. Como se puede evidenciar en el segmento 4 a partir del año 2016 la morosidad tuvo una tendencia decreciente llegando a septiembre del 2019 con un 8,47%, mientras que en el segmento 1 en septiembre del 2019 aumento 1% con respecto al 2018 llegando al 4.29%. la morosidad en el segmento 4 es alta debido a las falencias presentadas en el proceso de crédito

Figura 47

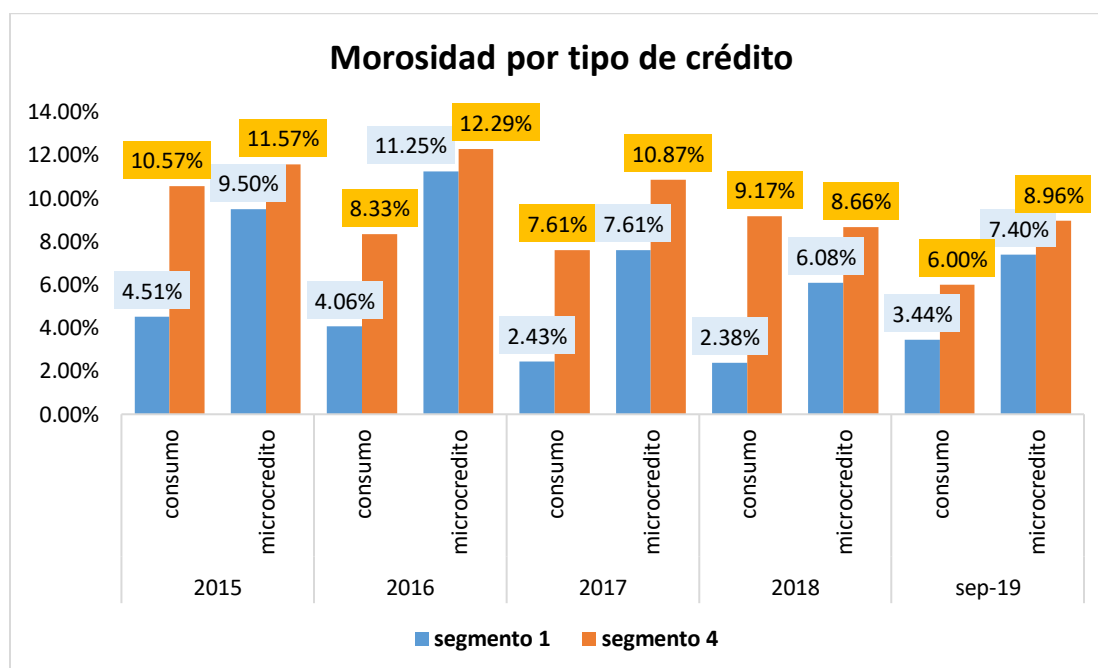
Comparación Participación Créditos de consumo y Microcrédito S1 y S4



Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y 4 tiene en común que sus principales productos son los créditos de consumo y microcrédito, sin embargo, en las cooperativas del segmento 1 el principal producto son los créditos de consumo con un 76% de participación entre los dos productos, mientras que en las del segmento 4 es el microcrédito con una participación promedio del 80%. La cartera de crédito de consumo ha tenido una tendencia lateral ya que las variaciones han sido del 1% y 2% por año tanto en el segmento 1 como en el 4.

Figura 48

Morosidad Crédito de consumo y Microcrédito S1 y S4



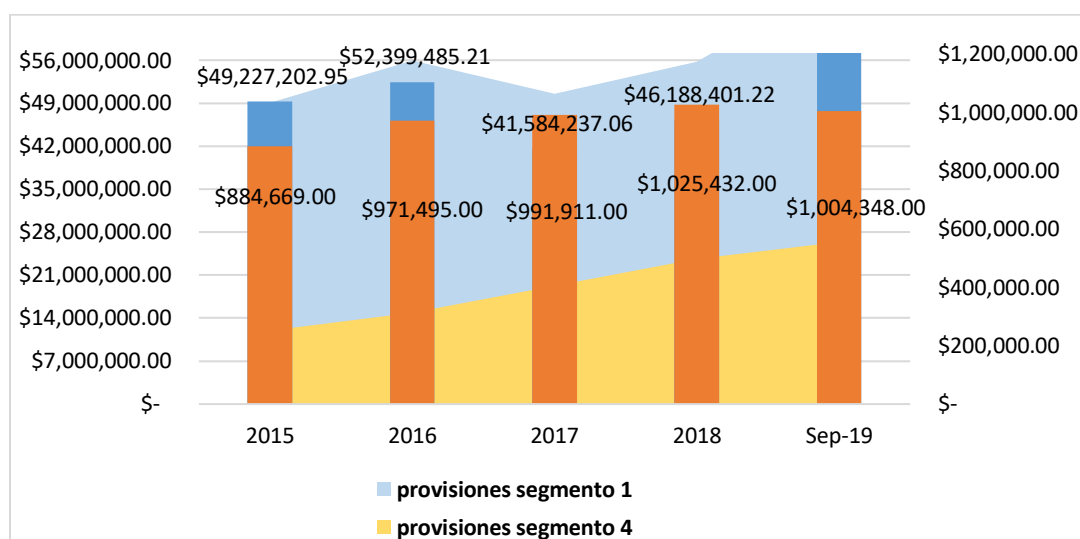
Este índice nos permite medir el riesgo que involucra la morosidad dentro de la cartera de consumo y microcrédito de manera exacta y refinada, comparando datos históricos con los más actualizados en el que se puede deducir lo siguiente:

De los dos principales productos crediticios de los segmentos 1 y 4 se evidencia que en el segmento 4 la morosidad es mayor lo que es consistente con la morosidad total detalla en el grafico 48, sin embargo, a septiembre del 2019 el microcrédito tuvo un aumento de la morosidad del 1,32% en el segmento 1 y del 0,3% en el segmento 4; mientras que el crédito de consumo solo aumento en el segmento 1 en un 1,06% en el segmento 1 y en el segmento 4 disminuyó en 3,17%. En el 2016 se evidencia un índice de morosidad mayor con respecto a los otros años en ambos segmentos, en la cartera de consumo la morosidad fue 4,06% y 8,33%, mientras que en la cartera de microcrédito fue de 11,25% y 12,29% respectivamente.

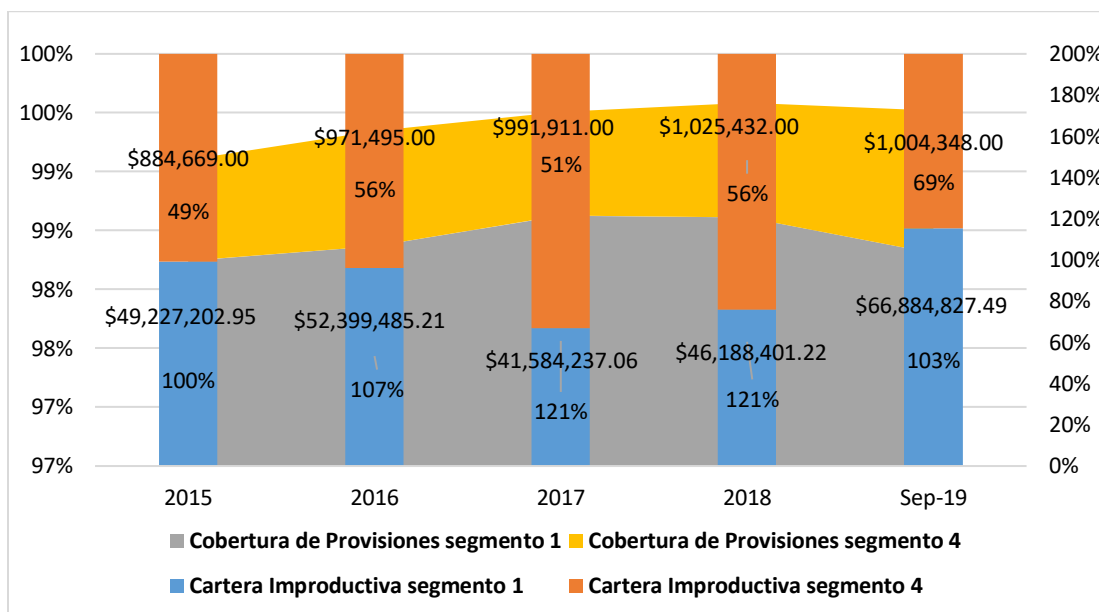
Como se puede evidenciar tanto en el segmento 1 y 4 la morosidad de los microcréditos ha aumentado en el último año lo que significa que las cooperativas no han tomado medidas que loguen disminuir los niveles de morosidad y más bien ha ido ocurriendo todo lo contrario a excepción del crédito de consumo en el segmento 4 que para septiembre del 2019 fue el único que disminuyo.

Figura 49

Comparación Cartera improductiva S1 y S4



Las provisiones permiten determinar lo que realmente se puede recuperar de la cartera improductiva y lo que posiblemente sea una perdida. El grafico nos muestra que las provisiones del segmento 1 son mayores a los activos improductivos lo que demuestra que este segmento si reserva fondos para prever el riesgo de no poder recuperar la cartera y por lo tanto la información de sus estados financieras si es real, mientras que el segmento 4 refleja que sus provisiones representan aproximadamente el 50% de la cartera improductiva, esto significa que este segmento no está provisionando correctamente y que si bien la información que presenta en sus estados financieros es real pues son valores correspondientes a cartera improductiva que no se podrá recuperar.

Figura 50*Comparación Cobertura de Cartera S1 y S4*

Como lo menciona la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017) la cobertura mide el nivel de protección que la cooperativa asume ante el riesgo de cartera morosa, lo ideal sería un 100% de cobertura. En el segmento 1 se puede apreciar que la cobertura en los 5 años ha sido superior al 100% lo que significa que es lo suficientemente capaz de cubrir el total de la cartera que pudiese caer en mora mediante la provisión previamente establecida, mientras que en el segmento 4 la cobertura si bien año a año ha aumentado no llega a un porcentaje representativo que sirva para cubrir a la cartera improductiva en caso de caer en mora, esta solo cubriría aproximadamente el 50% de la cartea improductiva.

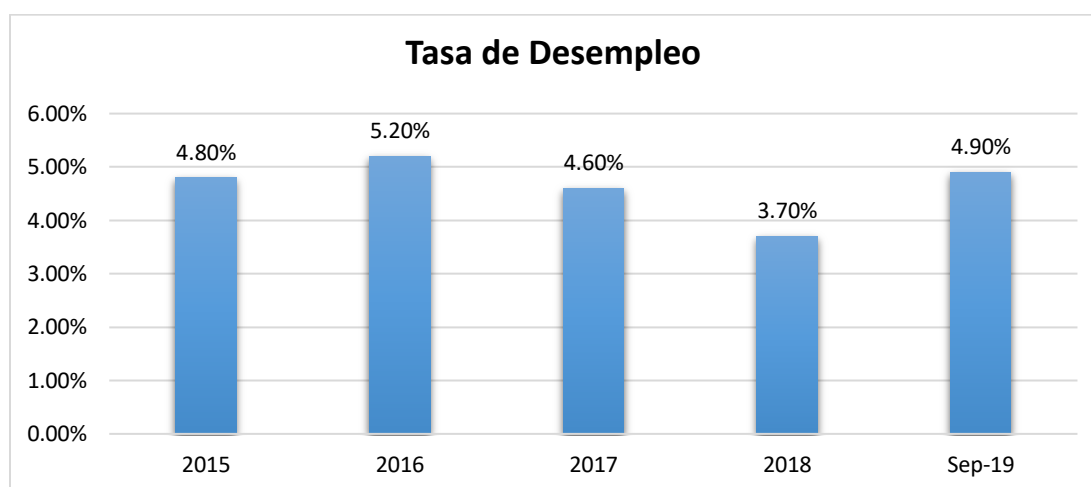
Como se evidencia en el segmento 4 la morosidad es más alta con relación al segmento 1, sin embargo es importante recalcar que la morosidad en ambos segmentos se debe a varios factores externos, por ejemplo crecimiento económico es un factor que interviene en la determinación del índice de morosidad, como lo menciona (Díaz Flores, 2018) existe una relación contra-cíclica entre la actividad económica y la morosidad ya que si los agentes económicos poseen una gran cantidad de

recursos tienen la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras, y por el contrario la relación se invierte, de tal manera que los socios no tienen la capacidad de pago dando como resultado un incremento en la morosidad.

Otro factor importante es el desempleo como se evidencia a continuación:

Figura 51

Tasa de Desempleo



Nota: Obtenido de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2019)

En diciembre del 2015 la tasa de desempleo fue del 4,8%, en diciembre del 2016 fue del 5.2% es decir hubo un aumento de 0.6%; en el 2017 y 2018 la tendencia disminuyó al 4,6% y 3,7% respectivamente; finalmente a septiembre del 2019 aumento a un 4,9%.

Este indicador es muy importante ya que el personal de las cooperativas del segmento 4 menciona que la mayoría de sus socios son personas que se encuentran desempleadas y que pretenden emprender un negocio propio, lo que no garantiza su capacidad de pago e incide en la demora de los pagos provocando así un aumento en los índices de morosidad en este segmento.

Otro factor que influye en la morosidad fue cantidad de crédito vinculados que otorgan las cooperativas, la Superintendencia de Economía Popular y solidario informo que en el 2016 se entregó una gran cantidad de estos créditos (Angulo & Astudillo, 2017), lo que significa que en ese año se

realizó más colocaciones, en el segmento 1 no se presentó mayores problemas con relación a este factor, sin embargo para el segmento 4 este fue un problema, ya que por y los recursos de este tipo de cooperativas se dificulta la recuperación de los mismos.

Riesgos potenciales de cada segmento

A continuación, se presentan los riesgos potenciales de cada segmento que fueron encontrados en cada una de las etapas del proceso de crédito.

Tabla 33

Riesgos Potenciales - Etapa de Calificación y Evaluación del Crédito S1-S4

Eventos de Riesgo	
SEGMENTO 1	SEGMENTO 4
• Demora en el sistema. • Error al subir la información del socio al sistema. • Fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto en bienes y personas). • Falta de análisis en el informe presentado por el oficial o analista de crédito. • Falta de documentos requeridos que respalden la operación. • Información que no refleja la realidad socio-económica • Personal digita mal y/o adultera la información del socio. • Personal no verifica la información.	• Demora del sistema. • En los files de crédito no están todos los documentos del socio. • Fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto en bienes y personas) • No se realiza verificación domiciliaria (in situ) • Personal digita mal y/o adultera la información del socio. • Personal no verifica la información • Socios entregan documentos falsos. • Varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, Referencias personales, datos del cónyuge, etc.)

Tabla 34

Riesgos Potenciales - Etapa de Aprobación y Desembolso del Crédito S1 y S4

Eventos de Riesgo	
SEGMENTO 1	SEGMENTO 4
• Envío de información inconsistente para la toma de decisiones.	• Pérdida de documentación del socio

Tabla 35*Riesgos Potenciales - Etapa de Recuperación del Crédito S1 y S4*

Eventos de Riesgo	
SEGMENTO 1	SEGMENTO 4
• Dificultad para contactarse con el socio. • Falta de agilidad en los cobros por parte de los abogados externos. • Falta de compromiso por parte del socio. • No se hace seguimiento a las notificaciones y compromisos de pago. • Prácticas inadecuadas de negociación.	• Dificultad para contactarse con el socio. • Falta de compromiso por parte del socio. • No se hace seguimiento a las notificaciones y compromisos de pago. • No se realiza visitas de cobranzas, ni se entrega notificaciones.

En todo el proceso de crédito se evidenció mayor cantidad de eventos de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, sin embargo, estos riesgos no tienen mayor impacto en la morosidad como en las cooperativas del segmento 4. Esto se debe a que las cooperativas del segmento 1 cuentan con procesos mejor estructurados, los mismos que están detallados en sus respectivos manuales de crédito y cobranza; mientras que las cooperativas del segmento 4 a pesar de presentar menor cantidad de eventos de riesgos el impacto es relativamente significativo con respecto a los índices de morosidad debido a la debilidad de sus procesos.

Riesgos comunes de los Segmentos 1 y 4

A continuación, se realizó el análisis comparativo de los eventos de riesgos encontrados en ambos segmentos en cada una de las etapas del proceso de crédito.

Tabla 36

Riesgos Comunes - Etapa de Calificación y Evaluación de Crédito S1 Y S4

Eventos de Riesgo	Segmento 1		Segmento 4		Causas
	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	
Demora del sistema (páginas de información)	2	3	2	3	El evento tiene un nivel de riesgo medio en ambos segmentos ya que la probabilidad de ocurrencia es baja debido a que este riesgo se podría presentar debido a factores externos como la disponibilidad de las páginas públicas que se utiliza para la verificación de la información personal e historial crediticio del socio. El impacto tiene un nivel medio ya que si no se cuenta con la información oportuna la calificación del crédito no será confiable por ende la recuperación no está garantizada.
Fallas en la revisión de las garantías presentadas (tanto en bienes y personas)	2	3	3	4	El evento tiene un mayor nivel de riesgo en el segmento 4 ya que, al momento de no realizar las revisiones correspondientes de las garantías, no se garantiza el cumplimiento de pago de las cuotas y provoca un incremento en la cartera improductiva. Esto se debe también a falta de actividades de control dentro de la etapa de calificación del crédito en el segmento 4

Personal no verifica la información	2	2	3	4	El nivel del riesgo del evento es mayor en el segmento 4, esto se debe a la falta de capacitación del personal y la falta de experiencia en el ámbito laboral, ya que en la mayoría de este tipo de cooperativas no exigen personal con amplia experiencia. Por lo tanto, no se realiza una verificación exhaustiva de documentos, ocasionando que la información siga a la siguiente etapa con errores. Al momento de que la información no verificada llega al proceso de recuperación se evidencia su impacto en los índices de morosidad. En el segmento 1 es poco probable que ocurra ya que este segmento tiene varios filtros de control en cada etapa.
Personal digita y/o adultera la información del socio. (error en la digitación de información)	3	4	4	4	El evento presenta un nivel de riesgo significativo en ambos segmentos debido a que el personal comete errores al momento de redactar la información y en la mayoría estos errores son no intencionales. Sin embargo, existen casos donde el “error” se ejecuta en beneficio de terceros. Cabe recalcar que este riesgo tiene una mayor probabilidad de ocurrencia en el segmento 4.

Tabla 37*Riesgos Comunes - Etapa de Recuperación de Crédito S1 Y S4*

Eventos de Riesgo	Segmento 1		Segmento 4		Causas
	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	
Dificultad para contactarse con el socio	3	4	4	4	El evento presenta un nivel de riesgo alto en los 2 segmentos. Sin embargo, la probabilidad es mayor en el segmento 4 ya que desde la etapa de calificación no se entrega información confiable del socio que sirva como herramienta en la etapa de recuperación, casi lo mismo sucede en el segmento 1 sin embargo la probabilidad es menor ya que en cada etapa se procura revisar la información; esta probabilidad en ambos segmentos se debe también a inconsistencias o desactualización de la información de contactabilidad del socio, ya que el personal no actualiza constantemente la información. Por otro lado, el nivel de impacto es relativamente alto en ambos segmentos debido a que si no se cuenta con información actualizada del socio no se podrá conseguir una contactabilidad óptima que permita la recuperación eficiente de la cartera.

Falta de compromiso por parte del socio	2	3	2	4	El evento presenta un nivel de riesgo medio en ambos segmentos, teniendo una probabilidad baja debido a que el socio puede o no estar expuesto a factores exógenos como: desempleo, accidente laboral, sobreendeudamiento, y en ocasiones la crisis económica del país; los cuales perjudican de forma significativa su capacidad de pago poniendo en riesgo la recuperación del crédito y por ende la rentabilidad de las cooperativas
No se hace seguimiento a las notificaciones y compromisos de pago.	2	4	3	5	El evento presenta un nivel de riesgo alto en el segmento 4. En esta etapa el personal de ambos segmentos tiene la obligación de gestionar el pronto retorno del préstamo otorgado mediante el contacto directo con el socio llegando a acuerdos de pago para evitar que la cartera caiga en mora, sin embargo, en el segmento 4 la probabilidad de ocurrencia es mayor ya que en ocasiones esta actividad no se realiza por falta de talento humano idóneo debido a una deficiente selección y alta rotación del personal, incluso en ocasiones a causa de nepotismo. El impacto es alto porque este riesgo afecta al cumplimiento del objetivo de recuperar la cartera y genera un posible aumento en los niveles de morosidad.

Como se evidencia en la tabla 37 los eventos de riesgos que tienen ambos segmentos en común se presentaron en la etapa de calificación y análisis de crédito y la etapa de recuperación del crédito.

La etapa de calificación y análisis de crédito es la principal dentro del proceso de crédito debido que en dicha etapa se analiza si es viable o no la concesión del crédito de tal forma que se garantice su recuperación con la finalidad de que exista un flujo que permita maximizar las colocaciones de crédito. A pesar de ser una etapa importante se evidenciaron ciertos riesgos producido en su mayoría por errores relacionados con el factor humanos en ambos segmentos mismos que se reflejaron en la etapa de recuperación.

Por otro lado, en la etapa de recuperación de crédito se evidenciaron eventos de riesgos que provocan una gestión deficiente en el retorno del efectivo, misma que ocasionó que los niveles de morosidad tengan una tendencia creciente. Los riesgos presentados en esta etapa tuvieron una mayor afectación en el segmento 4.

Capítulo V

Propuesta

Propuesta del Modelo de Gestión para la Recuperación de Cartera Vencida de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la provincia de Pichincha

Antecedentes de la propuesta

El resultado del presente trabajo de titulación determina que es importante implementar nuevas políticas y estrategias que sirvan de apoyo en el proceso de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia de Pichincha del Segmento 4 que fueron objeto del estudio.

Las cooperativas del segmento 4 en su mayoría brindan servicios a un sector de la población con recursos limitados como son los pequeños agricultores, emprendedores y comerciantes minoristas ya que para este segmento de mercado es casi imposible acceder a préstamos en otro tipo de instituciones financieras como son los bancos nacionales y las cooperativas de mayor nivel como las del segmento 1, esto se debe a la cantidad de requisitos que solicitan y a la tasa de interés elevada que ofrecen en los distintos tipos de crédito, es por eso que las personas prefieren solicitar créditos en cooperativas de segmentos menores ya que estas son más accesibles al público y cuentan con una tasa de interés más conveniente. El enfoque del mercado de crédito de estas cooperativas permite maximizar sus colaciones ocasionando así el crecimiento constante de dichas instituciones.

La situación actual que atraviesan las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Pichincha del Segmento 4 nos demuestra que existen falencias en cuanto a sus procesos de calificación y recuperación de cartera vencida, debido a los significativos

índices de morosidad que presenta durante el periodo 2015 a septiembre del 2019 que fue base para nuestro análisis.

Justificación

La presente propuesta se justifica en la necesidad que tienen las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 de la provincia de Pichincha de contar con un manual de procedimientos y políticas de crédito y cobranzas con procesos bien estructurados que permitan una eficiente colocación de créditos que vaya aumentando de manera continua y que se procure la pronta recuperación de los mismos sin incurrir en gastos adicionales que perjudiquen la rentabilidad de dichas cooperativas.

Las estrategias y políticas nuevas permitirán que las cooperativas del segmento 4 proporcionen un servicio de calidad basado en conocimientos apropiados de crédito y cobranzas para satisfacer las necesidades de los Stakeholders.

Objetivos de la propuesta de gestión

Objetivo General

Implementar nuevas estrategias y políticas en los manuales de crédito y cobranza preestablecidos de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 de la provincia de Pichincha que permitan la correcta evaluación y calificación del sujeto de crédito teniendo como efecto una óptima recuperación de cartera y una disminución significativa de los índices de morosidad.

Objetivos Específicos de la Propuesta

- Determinar las nuevas estrategias y políticas para la calificación y recuperación del crédito.

- Estructurar el diagrama de flujo del proceso de recuperación de cartera que permita mejorar la eficiencia en el área de cobranzas de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 4 de la provincia de Pichincha.
- Garantizar la recuperación eficiente de la cartera disminuyendo así los índices de morosidad

Determinación de estrategias

Para la siguiente propuesta se definen las siguientes estrategias:

1. Actualizar los manuales de crédito y cobranzas de las cooperativas del segmento 4 mediante el establecimiento de políticas y procesos nuevos.
2. Implementar hojas de trabajo en el proceso de calificación y recuperación de crédito que sirvan como herramientas para controlar y prevenir el aumento de la morosidad en las cooperativas del segmento 4 de la provincia de Pichincha.
3. Realizar un plan de incentivos que motive al socio a pagar de forma puntual sus cuotas evitando así caer en mora.

ESTRATEGIA 1: Actualización de manuales.

Establecimientos de políticas y estrategias: La actualización de los manuales se enfoca principalmente en implementar las siguientes políticas en los procesos de calificación y recuperación del crédito los cuales son las siguientes (ver tabla 38):

Tabla 38*Políticas de Calificación y Recuperación del Crédito*

Proceso de Calificación	Proceso de Recuperación
Toda línea de crédito deberá estar sustentada en garantías debidamente verificadas personalmente entre el asesor y el socio.	Si por algún motivo el socio deudor no puede acercarse a cancelar la deuda, el oficial de crédito se acercara al domicilio o lugar de trabajo a recaudar el dinero y se le entregará el correspondiente recibo de cobro que será su documento de respaldo del pago de la cuota.
La información financiera-económica del socio debe ser como mínimo de los tres últimos meses y debe contener todos los respaldos posibles.	Sostener una buena comunicación y relación con el socio afianzando así la responsabilidad de pago de las cuotas del crédito.
El cupo de crédito se aplicará dependiendo el puntaje de crédito que se refleja en el buró, si el scoring de crédito sobrepasa los 75 puntos se le otorgará el crédito solicitado caso contrario se propondrá disminuir el monto de crédito solicitado	Programar visitas de gestores capacitados para el acercamiento con el socio permitiendo una óptima negociación cuando se presente impago de cuotas.
El asesor de crédito, tendrá la obligación de entregar la solicitud al socio y deberá brindar toda la información necesaria para el correcto llenado de la solicitud.	Cuando se incorpore nuevo personal al área de cobranzas inmediatamente deberá asistir a una capacitación donde se le instruya sobre la metodología utilizada por la cooperativa en la gestión de cobranza, dicha capacitación tendrá un determinado tiempo de duración que deberá ser aprobada por el jefe de área.

Establecimientos de nuevos procedimientos en el proceso de calificación y

recuperación del crédito. En el análisis del riesgo operativo por segmento se determinó

que existe una mayor cantidad de eventos de riesgos en el proceso de recuperación de cartera, por tal motivo también es necesario realizar la actualización de los manuales mediante el establecimiento de nuevos procedimientos en el proceso mencionado ya que el efecto de los riesgos en la recuperación de cartera tiene un impacto en la variación de los índices de morosidad

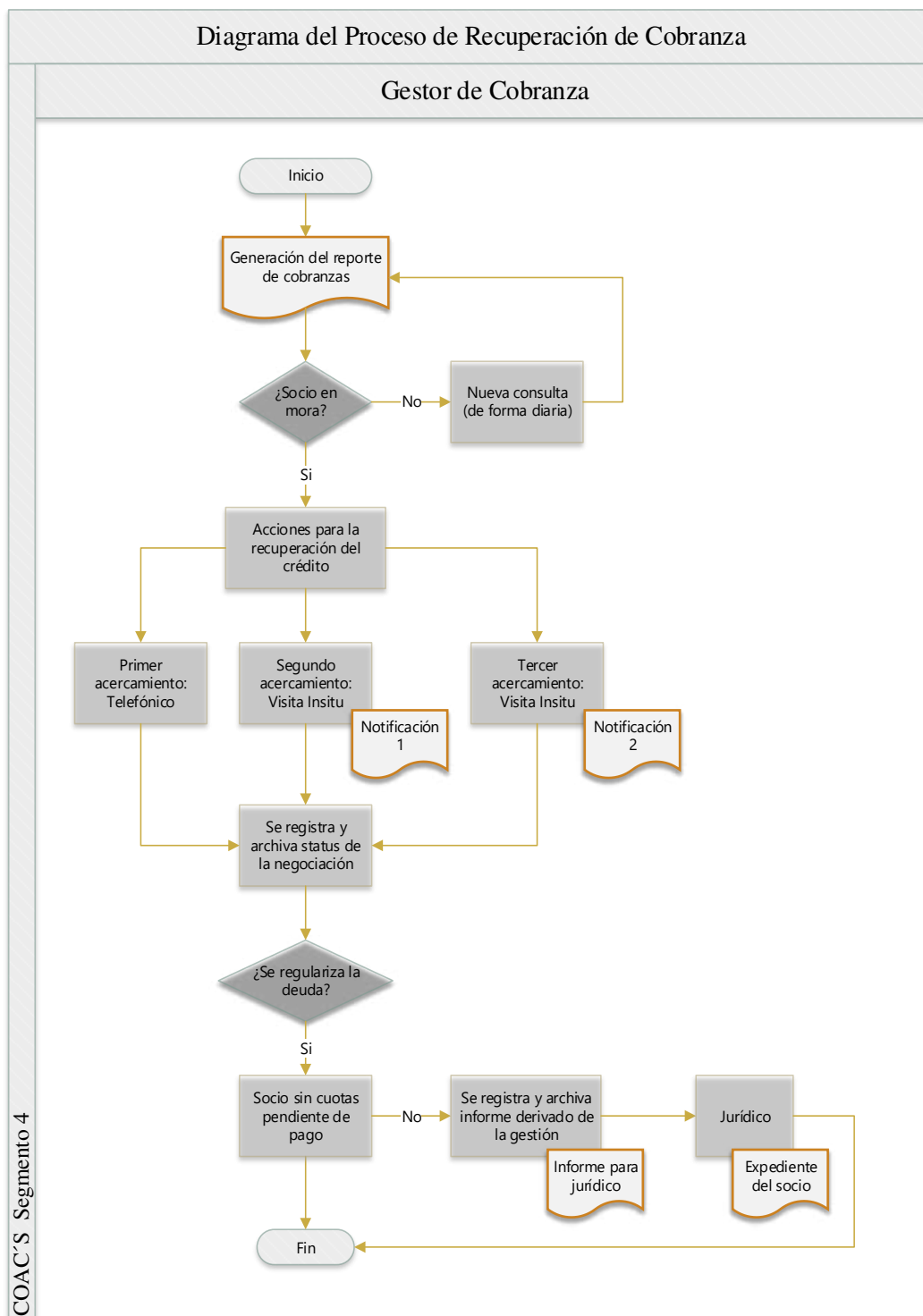
En la mayoría de cooperativas del segmento 4 el responsable de recuperar el crédito es el asesor de crédito, sin embargo, en otros estudios se pudo observar que también son responsables el promotor contable y la gerencia, por lo que es indispensable que todo el personal involucrado conozca el flujo del proceso de cobranza para que se lo aplique de forma correcta.

El procedimiento surge cuando un socio incurre en mora, donde el personal encargado deberá generar el listado de socios con el fin de segmentar la cartera y conocer cuáles son los socios que se encuentran en mora.

Para ello proponemos el siguiente flujo que les ayude a mejorar el proceso de cobranza actual en cada cooperativa de ahorro y crédito del segmento 4 (grafico 52).

Figura 52

Propuesta de Flujograma - Proceso de Recuperación S4



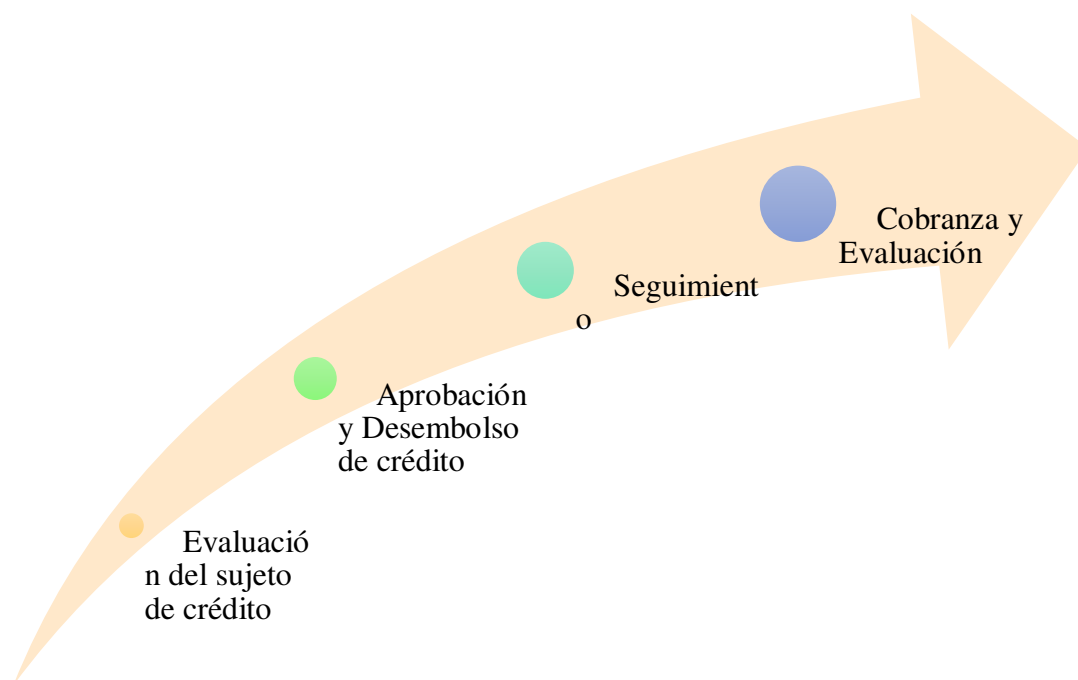
A continuación, se detalla el proceso del flujo propuesto anteriormente

De existir socios en mora se continúa con el proceso de recuperación

- Si no existen de termina el proceso y se realiza una nueva consulta de forma diaria
- Se realizan las gestiones de recuperación de cartera
- Se realiza el primer acercamiento con el socio de forma telefónica
- De fracasar en el primer intento de contactarse con el socio, realiza el segundo acercamiento mediante una visita insitu (con la primera notificación de pago)
- Si fracasa el segundo tipo de contacto con el socio, se utiliza el tercer tipo de acercamiento que será otra visita insitu al socio (con la segunda notificación de pago)
- Se archiva el status de la negociación de la deuda y se realiza un seguimiento a la gestión de cobranza.
- Se realiza la regularización de la deuda, terminando con el proceso si se efectúa el pago.
- Si no se efectúa el pago de la deuda, se registra y archiva el informe para proceder con la siguiente etapa.
- Se realiza informe extrajudicial si lo amerita el caso
- Se realiza informe judicial si lo amerita el caso
- El departamento jurídico se pone al tanto del caso
- Se solicita expediente del socio para iniciar el proceso de cobranza judicial.

Sin embargo, es importante mencionar que, con relación a las calificaciones, límites de crédito, garantías y gestión del riesgo, los manuales de crédito y cobranzas deben ser actualizados en base a las resoluciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

ESTRATEGIA 2: Implementación de hojas de trabajo en el proceso de crédito.



Evaluación del sujeto de crédito. El oficial de crédito deberá revisar la información proporcionada por el cliente de manera minuciosa, teniendo la potestad de dar una guía financiera de lo que conlleva otorgarle un préstamo, y mencionándole que de ser un cliente puntual en sus cuotas podrá participar de beneficios ofrecidos por la cooperativa. Para ello se propone la siguiente plantilla basada en las 5c's de crédito para poder analizar la capacidad de pago del futuro socio y evitar futuros incumplimiento en el pago de sus obligaciones contraídas con la cooperativa (ver tabla 39).

Tabla 39

Formato para el análisis del crédito (5 C's de Crédito)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.....			
ANÁLISIS BASADO EN LAS 5C'S DE CRÉDITO			
NOMBRES COMPLETOS:	CÉDULA:		FECHA:
MONTO:	TIPO DE CRÉDITO:		PLAZO:
N° SOCIO:			
CARÁCTER	DATOS	PORCENTAJE	PUNTAJE
	IDEAL	25%	50
	SOCIO	-%	-
Vivienda			
Tipo de Vivienda			
Tiempo de residir			
Trabajo (negocio)			
Tiempo de trabajar			
Experiencia crediticia			
En la penúltima institución			
En la última institución			
CAPITAL	DATOS	PORCENTAJE	PUNTAJE
	IDEAL	15%	20
	SOCIO	-%	-
Endeudamiento actual (P / A)			
Endeudamiento con la presente entidad			
CAPACIDAD DE PAGO	DATOS	PORCENTAJE	PUNTAJE
	IDEAL	50%	30
	SOCIO	-%	-
Cobertura de Cuota			
Gasto / Ingreso (anterior)			
Gasto / Ingreso (actual)			
CONDICIONES	DATOS	PORCENTAJE	PUNTAJE
	IDEAL	5%	20
	SOCIO	-%	-
Ingresos			
Ventas o ingresos al mes			
COLATERAL	DATOS	PORCENTAJE	PUNTAJE
	IDEAL	5%	10
	SOCIO	-%	-
Garantías			
PUNTAJE TOTAL DE LAS 5C'S DE CRÉDITO:		TIPO DE RIESGO:	

Nota: formato basado en paper publicado por (Saavedra García & Saavedra García, 2010)

(Saavedra García & Saavedra García, 2010) mencionan que el sistema experto pretender captar la intuición de los expertos y sistematizarla en un formato que solo sirve en el proceso de calificación de crédito, los principales factores son los siguientes:

- El carácter es donde se debe medir la capacidad de pago que dispone el futuro socio, el tipo de negocio que tiene, las deudas que tiene actualmente. Esto se calcula restando todos los gastos que tiene del total de sus ingresos, y el resultado será con lo que cuenta para endeudarse.
- El capital es lo que tiene invertido el socio en su negocio, mide los ingresos y gastos del futuro socio.
- La capacidad de pago hace referencia a las garantías que tiene el socio para solventar su deuda, esto puede ser activos fijos con los que la cooperativa se puede respaldar en caso de que el futuro socio se retrase en el pago o no pueda cubrir con el total de la deuda
- Las condiciones hacen referencia a los factores externos que pueden ser económicos o políticos que pueden afectar al negocio del socio. Por este motivo es indispensable realizar un análisis profundo de la situación económica del socio, y justificar sus ingresos.

Implementar el criterio de las 5c's de crédito para el análisis del sujeto de crédito es de gran ayuda, ya que esto permite la mejor toma de decisiones para evitar la morosidad posterior en los créditos otorgados; pero esto también dependerá de lo bien instruidos que este el personal acerca de esta metodología para utilizarla de forma correcta y que contribuya al correcto desembolso del crédito. A pesar de que muchas cooperativas ya utilizan esta metodología es importante mencionar que no siempre la ponen en práctica.

Límites de calificación de riesgo basado en las 5c's de crédito

Tabla 40*Límites de calificación de riesgo*

Calificación de riesgo crediticio	Tipo de Riesgo	Recomendación
Menor o igual a 75%	Riesgo Potencial	Negar el crédito
De 76% a 89%	Riesgo Moderado	Aceptar el crédito
De 90% a 100%	Riesgo Normal	Aprobar el crédito

Después de receptar la solicitud llena por parte del socio se realiza una evaluación y se procede a emitir un informe al comité de crédito y gerente para su respectiva negación o aprobación del crédito. Este análisis de las 5" C" del crédito se debe realizar a todos los solicitantes independientemente del monto o tipo del crédito, de tal forma que se asegure su capacidad de pago.

Aprobación y Desembolso del Crédito. Se debe establecer las fechas de pago de las cuotas del crédito conjuntamente con los socios, generando una responsabilidad de su parte en el pago puntual de sus obligaciones para evitar caer en morosidad. En caso de que se presente impago por parte del socio se deberá tener en orden su documentación como el pagaré, y en caso de ser un socio puntual en sus pagos deberá implementarse incentivos.

Seguimiento. Es aconsejable llevar un control interno sobre los pagos de los socios con la ayuda de una matriz que contenga la información del valor del crédito otorgado, fechas en las que se desembolsó el crédito y saldos pendientes actualizados.

A continuación, presentaremos una sugerencia de la matriz de seguimiento (ver tabla 41).

Tabla 41*Matriz de Control de Seguimiento*

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.....						
MATRIZ DE SEGUIMIENTO						
FECHA DE DESEMBOLSO	SOCIO CON CREDITO EN MORA	MONTO DEL CRÉDITO	RESPONSABLE	FECHA DE SEGUIMIENTO	ESTADO	EVOLUCIÓN (ETAPA EL CREDITO)

Cobranzas y Evaluación. Realizar la recuperación de cobranzas mediante llamadas telefónicas, notificaciones escritas a socios y garantes, sin dejar que pase un tiempo prudente. Posteriormente se procede a la evaluación de la gestión de cobro realizada y el tiempo de impago de las cuotas de crédito. A continuación, proponemos una matriz que será de gran ayuda para esta actividad (ver tabla 42).

[illegible]

ESTRATEGIA 3: Plan de incentivos para el socio

En los manuales de las cooperativas no se establecen políticas que incentiven al socio a realizar sus pagos a tiempo, es por ello que uno de los eventos de riesgo encontrados en el proceso de recuperación de cartera del segmento 4 fue **la falta de compromiso por parte del socio**, por lo tanto, se podría afirmar que la falta de incentivos hacia los socios tiene cierto impacto en la morosidad.

El objetivo del plan de incentivos es motivar a los socios a realizar los pagos en las fechas preestablecidas y si fuese posible antes mucho mejor, ya que así la cooperativa tendría mayor liquidez y se promoverá una cultura de responsabilidad y puntualidad financiera cumpliendo eficientemente con las obligaciones contraídas con la cooperativa.

Como se determinó en el capítulo anterior, la mayor cantidad de créditos que otorga el segmento 4 son microcréditos, por lo tanto, estos incentivos estarán dirigidos solo para los socios que cuenten con un microcrédito. A continuación, se detalla el plan de incentivos propuesto:

- Renovar los créditos: Si el socio ha pagado a tiempo el 60% de sus cuotas establecidas con un plazo mínimo de 12 meses, tiene el derecho de solicitar una renovación de su microcrédito ya sea estableciendo nuevos tiempos o montos de pago siempre y cuando no se incumpla con las normas y políticas de la cooperativa, una vez realizada la solicitud de renovación la cooperativa tendrá la obligación de ejecutar la misma, mediante la verificación previa de la información del estado del crédito en el sistema.
- Reducir las tasas de interés: Este tipo de incentivo se otorgará a socios antiguos, es decir si el socio anteriormente solicitó un microcrédito y cumplió con el pago de total de sus cuotas de forma íntegra y puntual, la cooperativa le ofrecerá la posibilidad de obtener

un segundo microcrédito con una tasa de interés más baja con relación a la tasa que se encuentre vigente.

- Otorgar meses de gracia: Cuando el socio haya cumplido de forma íntegra y puntualmente con los dos microcréditos anteriores podrá optar por este incentivo el mismo que consiste en otorgarle 3 meses de gracia dentro del plazo de pagos establecido.
- Ofrecer un beneficio por “puntualidad financiera”: si el socio se encuentra al día con las obligaciones de su tercer microcrédito, la cooperativa le brinda la posibilidad de cancelar solo el 50% de los últimos 2 meses.

Es importante mencionar que este plan de incentivos será solo para los socios que se encuentren al día con sus obligaciones, con esto se pretende que el socio se motive a cancelar sus cuotas a tiempo generando así la disminución de la cartera en mora y a su vez promoviendo más la colocación de créditos.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La morosidad en las cooperativas del segmento 4 es casi el doble que la morosidad del segmento 1, a septiembre del 2019 la morosidad fue del 8,47% y 4,29% respectivamente. Esta diferencia se debe a que en el segmento 4 se otorgan aproximadamente un 75% más de microcréditos que en el segmento 1, mismos que por ser dirigidos a un segmento de la población con recursos relativamente más limitados se enfrentan a una recuperación de cartera más compleja en comparación al segmento 1, esta significativa diferencia de participación del tipo crédito se evidenció en el índice de morosidad ya que a septiembre del 2015 la morosidad del microcrédito fue de 8,96% mientras que del crédito de consumo fue del 6%, evidenciando así que el segmento 4 tiene mayores niveles de morosidad debido a la gran cantidad de colocación de careta en el microcrédito.
- Una de las principales falencias del proceso de crédito que afectan a la recuperación de cartera en el segmento 4 es la falta de implementación de procesos en los respectivos manuales, mientras que en el segmento 1 es la falta de control sobre las actividades de los procesos que están descritas en el manual de crédito y cobranza y que el personal debe de cumplir.
- En las cooperativas del segmento 1 se evidenciaron 14 eventos de riesgos operativos de los cuales el 57% se presentaron en la etapa de calificación y evaluación del riesgo, seguido del 36% en la recuperación del crédito, el evento encontrado con un nivel de riesgo más elevado (alto) fue “la dificultad de contactarse con el socio, esto se debe a que estas cooperativas al ser entidades más grandes cuentan con procesos más

extensos y detallados que se encuentran establecidos en manuales, de tal forma que el personal es más propenso a omitir actividades como lo es la verificación inmediata de la información de contactabilidad proporcionada por el socio, dando así como efecto la dificultad ponerse en contacto con el socio para realizar la correspondiente gestión de cobranza, sin embargo en este segmento la probabilidad de ocurrencia de este evento de riesgo es relativamente baja con relación al segmento 4.

- En las cooperativas del segmento 4 se determinaron 13 eventos de riesgos de los cuales el 62% se presentaron en la etapa de calificación del crédito, seguido del 31% en la etapa de recuperación de cartera, los eventos con un mayor nivel de riesgo fueron: Dificultad para contactarse con el socio, no se hace seguimiento a los compromisos de los socios, personal digita y/o adultera la información del socio y varios campos de la solicitud del crédito no tiene información (teléfono, Referencias personales, datos del cónyuge, etc.), mismos que pertenecen a las etapas antes mencionadas. Estos eventos de riesgos se presentan debido a la debilidad en los procesos y la falta de control de los mismos, de tal forma que desde la primera etapa no se garantiza la gestión de cobranza, dando como efecto el aumento significativo de los índices de morosidad.
- A pesar de que las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 son entidades más organizadas y con procesos mejor establecidos, presentan una mayor cantidad de riesgos operativos, esto se debe a que por la mayor cantidad de actividades que conlleva cada proceso existen una mayor cantidad de eventos de riesgos, es decir en el segmento 1 existe una relación directamente proporcional ya que a mayor número de actividades que debe realizar el personal en el proceso de crédito, hay más probabilidades de que se presenten eventos de riesgos.

- En las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 se presentan mayor cantidad de riesgos, sin embargo, estos no inciden significativamente en la variación del índice de morosidad, ya que estos riesgos tienen un impacto y probabilidad de ocurrencia baja con relación a los eventos de riesgo detectados en el segmento 4. Por lo tanto, el segmento 1 enfrenta una posición de riesgo medio en conjunto ya que más del 50% de los eventos de riesgo se ubicaron en la zona de riesgo alto, medio-alto y medio; mientras que el segmento 4 se enfrenta a una posición de riesgo alta debido a que más del 25% de los eventos de riesgo del segmento se ubicaron en la zona de riesgo alto.

Recomendaciones

- Incitar a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 a que realicen una evaluación periódica (mínimo cada 6 meses) del proceso de crédito para que se identifique los posibles eventos de riesgo operativos e implementar inmediatamente actividades de control para dar respuesta al riesgo y a su vez detectar las fallas dentro del proceso y ver las posibilidades de ir mejorando los manuales ya establecidos.
- En el caso del segmento 4, se debe de reestablecer la forma en que se realiza todo el proceso de crédito empezando desde el factor humano hasta el factor tecnológico, se debe de contratar al personal idóneo y a su vez este deberá ser capacitado, se debe actualizar el manual de proceso o en alguno de los casos se debe implementar el mismo detallando cada una de las actividades que conlleva la calificación, otorgamiento y recuperación del crédito, de tal forma que sirva como guía al personal y actualizar sus equipos y sistemas tecnológicos con la finalidad de que se agilite el proceso y mas no que lo retrase.

- En el segmento 1 debido a la gran cantidad de actividades que forman parte de cada etapa del proceso de crédito, se debe implementar una etapa extra de supervisión de actividades, de tal forma que el personal cumpla a detalle el proceso de crédito a pesar de ser un tanto extenso evitando así el incumplimiento de este y garantizando el trabajo realizado en cada etapa correspondiente.
- Los dos segmentos se deben enfocar sus esfuerzos en la etapa de calificación de crédito ya que en esta etapa se garantiza el cumplimiento de las futuras obligaciones por parte del socio, y en la etapa de recuperación del crédito que es donde se pretende recuperar la cartera. Al momento en que se realiza correctamente la calificación del crédito, se tiene una posibilidad de que la cartera de crédito en mora no sea tan elevada y en caso de tener cartera en mora alta se debe poner todos los esfuerzos posibles para recuperar evitando así que el índice de morosidad vaya aumentando y más bien se pretende recuperar la cartera lo más pronto posible para reducir paulatinamente ese índice.

Referencias Bibliográficas

- Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *Acerca de la Alianza Cooperativa Internacional*.
Obtenido de Alianza Cooperativa Internacional: <https://www.ica.coop/es/quienes-somos/alianza-cooperativa-internacional>
- Angulo, S., & Astudillo, G. (31 de enero de 2017). *El Comercio*. Obtenido de
<https://www.elcomercio.com/actualidad/cooperativas-liquidacion-economia-ecuador-cosede.html>
- Arias, F. G. (2012). *EL proyecto de Investigación: Introducción a la metodología Científica*.
Caracas: Episteme.
- Asamblea Constituyente. (2008). *La Constitución Del Ecuador*. Montecristi.
- Asamblea Constituyente. (2014). *Código Orgánico Momentario y Financiero*. Quito.
- Auditool. (28 de Noviembre de 2014). *Auditool*. Obtenido de
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/3101-que-es-el-riesgo-operativo>
- AulaFacil. (2019). Obtenido de <https://www.aulafacil.com/cursos/contabilidad/bancaria-de-operaciones-activas/cartera-de-credito-l42353>
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Cuauhtémoc.
Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2c.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *BOLETIN MONETARIO SEMANAL No 647*. Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/325-ver-bolet%C3%ADn-semanal>
- Banco del Estado. (2014). *Procesos Crediticios*. Obtenido de
<http://www.bancoestado.com/index.php/2013-09-20-21-04-22/2013-09-30-20-03-58/procesos-crediticios>

Banco del Pacifico. (s.f.). *Mi Banco Banco*. Obtenido de

<https://www.educacionfinanciera.com.ec/temas/el-cr%C3%A9dito-y-el-endeudamiento-responsable/que-es-el-credito-y-sus-tipos-de-creditos-mas-importantes/>

Banda , J. (19 de Junio de 2011). *Economía Simple*. Obtenido de

<https://www.economiasimple.net/riesgo-de-credito.html>

BanEcuador. (Junio de 2016). *BANECUADOR B. P.* Obtenido de

<https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Modulo-3-Sistema-financiero-nacional.pdf>

Battle. (2008). *Como prevenir la morosidad*. España.

BBVA. (2012). *Riesgo operacional*. Obtenido de

<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbva2012/es/Gestiondelriesgo/Riesgooperacional.html>

BCE. (2011). *RESOLUCIÓN No. JB-2011-1897*. Obtenido de

http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2011/resol_JB-2011-1897.pdf

Belaunde, G. (29 de Enero de 2012). *Gestión*. Obtenido de

<https://gestion.pe/blog/riesgosfinancieros/2012/01/el-proceso-crediticio-una-mira.html/>

Brachfield, P. J. (2015). *Vender a crédito y cobrar sin impagos: Manual del credit*

management para conceder crédito a clientes y cobrar sin percances. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=CU1CCwAAQBAJ&pg=PT4&lpg=PT4&dq=brachfield+2015+Vender+a+cr%C3%A9dito+y+cobrar+sin+impagos&source=bl&ots=OLv>

wf13zg8&sig=ACfU3U30eSSpbLIPm4wJfO9Shqa6EamGLQ&hl=es-

419&sa=X&ved=2ahUKEwiovsOPh4_pAhWmmuAKHb4qCOUQ6AEwCXoECAoQ

Cabezas Calderon, G. P. (2017). *Analisis de la morosidad de cartera de credito y impacto en la rentabilidad de las coacs del Ecuador: Caso cooperativas del Segmento 1. Quinquenio 2010-2015/*. Quito.

Carbone, T., & Tippet, D. (2004). *Project Risk Management Using The Project Risk FMEA*.

Obtenido de <http://www.tomcarbone.com/papers/Carbone-RFMEA-EMJDec04.pdf>

Cerón Gordón, J. D., Mera Barragán, P. N., Llangarí Arellano, V. M., Fernández Vinuesa, D. F., & Villamarin Padilla, J. M. (2017). Estrategias de recuperacion de cartera vencida en los segmentos 4 y 5 del sistema financiero popular y solidario del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*.

Código Orgánico Monetario y Financiero. (12 de septiembre de 2014). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>

Comité Técnico del Sector Financiero Popular y Solidario. (2016). *Cooperativas de Ahorro y Crédito propondrán reprogramación de deuda a sus socios afectados en las Zonas del terremoto*.

Consejo Nacional de Cooperativas. (2018). *Los precursores del cooperativismo*. Obtenido de <https://conacoop.com.do/2018/08/26/los-precursores-del-cooperativismo/>

Córdoba Padilla, M. (2012). Gestión Financiera. *Biblioteca Nacional de Colombia*.

Cordova León, C. E., Cueva Guaranda, M. A., & Viteri Escobar, C. J. (2017). Análisis comparativo de las COACS: caso COOPEDUCORO y SERVIDORES de la. *Repositorio Universidad Técnica de Machala*.

COSO . (2013). *Risk appetite frameworks; how to spot the genuine article*.

Crediriesgo. (Abril de 2010). Recuperado el Octubre de 2019, de

<http://crediriesgo.blogspot.com/2010/04/principales-causas-de-la-morosidad-en.html>

Da Ros, G. (1985). El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador. *Centro de Estudios Cooperativos de la Pontífica Universidad Católica del Ecuador, Serie de Documentos de Análisis*.

Da Ros, G. (abril de 2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Vsión histórica, situación actual y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 251-259. Obtenido de http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/5710_Da_Ros.pdf

Derecho Administrativo. (13 de 05 de 2017). *MisAbogados.com*. Obtenido de ¿Qué es la administración y recuperación de cartera?: <https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-la-administracion-y-recuperacion-de-cartera>

Díaz Flores, R. F. (2018). *Determinantes de la Tasa de Morosidad de la Cartera Bruta de Consumo*. Quito.

Econlink. (06 de Enero de 2014). *Ecolink*. Obtenido de <https://www.econlink.com.ar/riesgo-credificio>

El Universo. (19 de mayo de 2019). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/18/nota/7334765/cooperativas-tienen-74-millones-socios>

El Universo. (03 de marzo de 2020). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/03/nota/7764792/cooperativas-cerradas-superintendencia-economia-popular-solitaria>

- Endara, S. (07 de Diciembre de 2011). *Alai - El Cooperativismo: Una vía práctica hacia el Buen Vivir*. Obtenido de <https://www.alainet.org/es/active/51383>
- Escuela Europea de Excelencia. (22 de 09 de 2015). *AMFE: Análisis modal de fallos y efectos*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/09/amfe-analisis-modal-fallos-efectos/>
- Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. (2018). *El diagrama de Pareto*. Lagoas.
- Eslava, J. (2008). Las claves del análisis económico-financiero de la empresa Madrid. *ESIC Ediciones*.
- Ettinger, R., & Golieb, D. (2007). Créditos y Cobranzas. *CECSA y Grupo Editorial Patria*.
- FINANCOOP. (2020). *Boletín Técnico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Quito. Obtenido de <https://www.financoop.net/index.php/boletin-22>
- Fischer, E. E. (1994). *Guía Básica de administración de Riesgos*. Mexico: Comisión Nacional e Seguros y Fianzas.
- García, K., Prado, E., Salazar, R., & Mendoza, J. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016). *ESPACIOS. Gestión de Operaciones*. (03 de Marzo de 2017). Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>
- González Pascual, J., & García Remache, C. (2012). *La morosidad, un problema colateral de la crisis económica*. Recuperado el Octubre de 2019, de <https://docplayer.es/11476705-La-morosidad-un-problema-colateral-de-la-crisis-economica.html>
- Haden, J. (2012). *Lo que los inversores inteligentes necesitan saber*. Atlantic Publishing Group . Obtenido de <http://www.investorguide.com/definicion/aprobacion-de-credito.html>

Hueso , A., & Cascant , J. (2012). *Metodologia y Tecnicas Cuantitativas de Investigacion*.

Valencia: Universitat Politecnica de Valencia.

INFOCOOP. (s.f.). *Historia del cooperativismo mundial*. Obtenido de

<https://www.infocoop.go.cr/node/103#:~:text=Podemos%20situar%20el%20primer%20logro,consumo%20liderada%20por%20Carlos%20Howart.&text=Por%20eso%20a%20Rochdale%20se,la%20cuna%20del%20cooperativismo%20mundial>.

Instituto de Auditores Internos de España. (s.f.). *Definición e implantación de Apetito de Riesgo*. España. Obtenido de

[file:///D:/Downloads/Control%20de%20lectura%20\(Apetito%20al%20Riesgo\).pdf](file:///D:/Downloads/Control%20de%20lectura%20(Apetito%20al%20Riesgo).pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (18 de octubre de 2019). *El universo*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/18/nota/7563827/tasa-desempleo-pais-suba-49>

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (2017). *Historia y filosofía del cooperativismo*. Costa Rica.

Invertix. (21 de Junio de 2018). *Invertix*. Obtenido de <https://invertix.com.do/cual-es-la-diferencia-entre-las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-abiertas-y-cerradas>

Jarquín, C. (2019). Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Guía Básica. En *Fundamentos de Investigación (Fdi)*. Instituto Tecnológico de Villahermosa.

Jimeno, B. J. (13 de 02 de 2013). *PDCA Home*. Obtenido de

<https://www.pdcahome.com/3891/amfe-guia-de-uso-del-analisis-modal-de-fallos-y-efectos/>

JP Morgan. (s.f.). *Gestión del riesgo operacional*. Buenos Aires.

Junta de Política y Regulación Monetaria. (2014). *Resolución No. 128-2015F*. Quito.

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2014). *Reolucion N° 129-2015-F*.

Quito. Obtenido de

<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol129.pdf/3e459b17-7585-4953-8447-6936ea56b462>

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2019). *Resolución N° 5221-2019-F*.

Quito.

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2019). *Resolución N° 557-2019-F*.

Quito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/557-2019-F.pdf/44f4d22c-a797-43c4-8895-3fa81439a650>

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2019). *Resolución N° 558-2019-F*.

Quito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/558-2019-F.pdf/f66efe56-c5ae-4042-aefa-dca62b03f179>

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (14 de junio de 2019).

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Obtenido de

<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/521-2019-F.pdf/c024e391-403a-4c26-a3a0-50196239e790>

Klever, M. (2019). *Superintencia de Economia Popular y Solidaria*. Obtenido de

<https://www.seps.gob.ec/noticia?el-sistema-cooperativo-ecuatoriano-muestra-avances-positivos>

Kume, H. (2002). Diagramas de Causa-Efecto. En *Herramientas Estadísticas Básicas para el*

Mejoramiento de la Calidad (págs. 27-38). Bogotá: Editorial Norma.

Kume, H. (2002). El Análisis de Pareto. En *Herramientas Estadísticas Básicas para el*

Mejoramiento de la Calidad (págs. 19-25). Bogotá: Editorial Norma.

La Corporación de Estudios para el Desarrollo - CORDES. (2018). *Análisis sobre el sector de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador*.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y F. (16 de Diciembre de 2015). *SEPS*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/167-2015.pdf/786dcc67-fada-4632-9a09-415392a3801c>

Ley de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Inclusión.gob.ec*. Recuperado el 24 de Agosto de 2019, de https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf

Líderes 4.0. (24 de Agosto de 2019). Obtenido de <http://jhonyagomez.blogspot.com/2012/10/finanzas-las-5-c-del-credito.html>

Marzo Mas, C., Wicijowski, C., & Rodríguez Zamora, L. (2016). *Informe "Prevención y Cura de la Morosidad (Análisis y Evolución de la Morosidad en España)"*. Obtenido de <https://docplayer.es/1633128-Prevencion-y-cura-de-la-morosidad-analisis-y-evolucion-futura-de-la-morosidad-en-espana.html>

Mesa Vasquez, G. (2008). *Medición de Riesgo en la Evaluación del Crédito a la Microempresa*.

Mill, J. (2006). *Principios de la Economía Política*. México: Fondo de Cultura Económica (FCE).

Morales Noriega, A. M. (2018). El Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito del Ecuador a través de la historia. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 5-6. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html>

Morales, C. A. (2002). Respuestas Rápidas para los financieros. *Pearson Educacion*.

Ocaña, E. (2018). Formalización de las microfinanzas y su impacto en el desarrollo del sistema financiero ecuatoriano. En S. d. Bancos.

Otzen , T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una población a Estudiar.

Pablo, A. (Abril de 2014). *10tipos.com*. Obtenido de <https://10tipos.com/tipos-de-analisis/>

- Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Parrales Ramos, C. A. (2013). *Análisis del Índice de morosidad en la cartera de créditos de IECE-Guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas*. Guayaquil.
- Pere Brachfield. (2014). *Las causas principales por las que existen morosos*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Pineda, E. B., De Alvarado, E. L., & De Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación*.
- Piñeiro Sánchez, C., de Llano Monelos, P., & Rodríguez López, M. (2013). *Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos*. Obtenido de http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa_de_riesgos_19_06_13.pdf
- Power, M. (2010). *La invención del riesgo operacional*.
- Ramírez Díaz, L., Herrera Ospina, J., & Londoño Franco, L. (2016). *El Cooperativismo y la economía solidaria: génesis e historia*. 136.
- Real Academia Española. (28 de Agosto de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://www.rae.es/?val=cr%25C3%25A9dito>
- Rodríguez, M. L. (19 de Agosto de 2013). *GUIA DE TESIS*. Obtenido de <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>
- Róldan, P. N. (2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/morosidad-bancaria.html>
- Romero, D. (09 de Noviembre de 2011). *Administración Bancaria*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/XxlyenslxX/el-crédito-y-las-operaciones-de-crédito>

- Rouse, M. (Noviembre de 2012). *SearchDataCenter*. Obtenido de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Analisis-de-Datos>
- Saavedra García, M. L., & Saavedra García, M. J. (2010). Modelos para Medir El Riesgo de Credito de la Banca.
- Salazar, F. (2013). Cuantificación del riesgo de incumplimiento e crédito de libre inversión: un ejercicio económico para una entidad bancaria del municipio de Pópayán colombiana. *Estudios Gerenciales*.
- Salazar, P. (s.f.). *La Economía*. Obtenido de <http://laeconomia.com.mx/indice-de-morosidad-sistema-bancario%E2%80%8F/>
- Seder, J. (1995). Crédito y Cobranzas. *CECSA y Compañía Editorial Continental*.
- Silva Quincha, D. A. (2018). *Análisis de la gestión de riesgo de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito san José Ltda*. Ambato.
- Soto, M. (2009). Financiera Rural, Influencia en dispersoras e intermediarios financieros rurales, zona centro del Estado de Veracruz .
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2018). *Reporte de Estabilidad Financiera a Junio 2018*. Quito.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2003). *Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero*. Quito.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2004). *Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero*. Quito. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_X_cap_I.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y solidaria. (2016). *Boletín Financiero*. Quito.

- Superintendencia de Economía Popular y Financiera. (Febrero de 2020). *Actualidad y Cifras EPS*. Quito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/901164/Actualidad+y+Cifras+EPS+%28r educido-dic2019%29.pdf/35b84d99-3b9f-449c-bafb-c5ba2026a2b2?version=1.0>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). Caracterización de las cooperativas financieras, no financiera y asociaciones.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Análisis de Riesgo de Crédito del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *NORMA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros*. Quito.
- Superintendencia De Economía Popular y Solidaria. (2017). *Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y solidaria. (2017). *Superintendencia de Economía Popular y solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/web/guest/noticia?el-sector-cooperativo-popular-y-solidario-presenta-un-crecimiento-positivo#>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (01 de 07 de 2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia-medio?cooperativas-como-funcionan-y-los-tipos>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Ley Orgánica de la Economía popular y Solidaria*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. (Junio de 2019). Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. (23 de diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/557-2019-F.pdf/44f4d22c-a797-43c4-8895-3fa81439a650>
- Superintendencia de Economía Pópular y Solidaria. (29 de marzo de 2019). Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia?entidades-del-segmento-5-registran-manual-de-prevencion-de-lavado-de-activos>
- Superintendia de Compañías Valores y Seguros. (julio de 2019). *Superintendia de Compañías Valores y Seguros*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/MercadoValores/JuntaPoliticaRegulacionMonetariaFinanciera/QJPRMF>
- Terrazas Pastor, R. A. (2009). Modelo de Gestión Finanicera para una organización. *PERSPECTIVAS*, 55-72.
- Tierra Chacha, J. P. (2015). *El riesgo de crédito y la morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito Coorambato Cía. Ltda. del Cantón Ambato*. Ambato.
- TodoPrestamos. (15 de junio de 2019). *TodoPrestamos.com*. Obtenido de <http://www.todoprestamos.com/prestamos/credito/>
- TOOLS, I. (16 de 08 de 2016). *PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA*. Obtenido de <https://www.isotools.com.co/registro-de-eventos-de-riesgo-operativo-segun-saro/>
- Zumba, L. (24 de Julio de 2019). En Cooperativas suben los depósitos y baja la morosidad. *Expreso.ec*.

Anexos