



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS  
ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y  
SOLIDARIA**

**TEMA:**

---

**“METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE CONTROL, SEGUIMIENTO Y  
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO CON CALIFICACIÓN  
“E” EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.”**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención de título de Magister en  
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

**Autor:**

Juan Manuel Yucailla Baltazar

**Tutor:** Dr. Chrystiam Celi, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2021

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Juan Manuel Yucailla Baltazar, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE CONTROL, SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO CON CALIFICACIÓN “E” EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria” y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 11 días del mes de agosto de 2021 firmo conforme:

Autor: Juan Manuel Yucailla Baltazar.

Firma:



Número de Cédula: 1802967651

Dirección: Celiano Monje y Noboa Caamaño

Correo Electrónico: [juanmanuel.yucailla@cooperativaambato.com](mailto:juanmanuel.yucailla@cooperativaambato.com)

Teléfono: 0997070118

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con calificación “E” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.” presentado por Yucailla Baltazar Juan Manuel, para optar por el Título Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria,

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 11 de agosto del 2021



---

Dr. Chrystiam Celi, Mg.

Tutor

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, Yucailla Baltazar Juan Manuel declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 11 de agosto del 2021



---

Yucailla Baltazar Juan Manuel

CI: 1802967651

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “Metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con calificación “E” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 11 de agosto del 2021

Ximena Morales U.

.....  
Ing. Ximena Morales Urrutia, PhD.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

  
.....  
Ing. Edgar Augusto Velastegui Bosquez, Mg.  
VOCAL UNO



.....  
Dr. Celi Portero Chrystiam David, Mgs  
VOCAL DOS

## **DEDICATORIA**

La presente tesis la dedico a Dios por darme la vida y la sabiduría día tras día, a mi familia en especial a mi esposa Rosa Elena Maliza y a mi hija Luz Marisol Yucailla por motivarme a continuar con mis estudios de cuarto nivel, de igual manera se la dedico a mi madre María Juana Baltazar.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, gracias a la Dios porque cada día me demuestra lo hermoso que es la vida y lo justa que puede llegar a ser.

Gracias a la Universidad Tecnológica Indoamérica por inculcarme conocimientos durante estos dos años, a mis compañeros por ser el apoyo fundamental y por brindarme su amistad incondicional, la misma que espero mantener en un futuro, agradezco a mi amiga y mentora Mg. Jaqueline Peñaherrera, y a todos mis profesores que han sembrado conocimientos importantes en mí me han formado en mi carácter profesional.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
IMPORTANCIA Y ACTUALIDAD.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
IDEA A DEFENDER .....	8
OBJETIVOS .....	9
<i>Objetivo general</i> .....	9
<i>Objetivos específicos</i> .....	9
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN .....	10
DESARROLLO DEL CAMPO DE ESTUDIO.....	1
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA .....	1
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.....	3
ESTRUCTURA INTERNA.....	3
MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL DE CARTERA.....	4
MODELOS DE GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.....	8
MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA.....	8
MODELO DE GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	9
MODELO DE CONTROL INTERNO (COSO ERM) .....	10
SEGUIMIENTO DE CARTERA .....	11
CARTERA VENCIDA.....	13

RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA .....	14
MEDIOS DE COBRANZA.....	16
CAPÍTULO II .....	18
DISEÑO METODOLÓGICO .....	18
ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
POBLACIÓN Y MUESTRA .....	19
PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS .....	19
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	19
EL MÉTODO .....	24
TÉCNICA.....	24
DISEÑOS DE LOS INSTRUMENTOS DIAGNOSTICADOS .....	24
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	25
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA .....	26
CAPÍTULO III.....	42
PRODUCTO .....	42
NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	42
DEFINICIÓN DEL TIPO DE PRODUCTO .....	42
OBJETIVOS .....	43
OBJETIVOS GENERAL .....	43
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	44
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
CONCLUSIONES .....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65
Anexos.....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 SEGMENTACIÓN DE ENTIDADES SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO.....	4
TABLA N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....	21
TABLA N° 3 RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS.....	25
TABLA N° 4 EVALUACIÓN DE CAPACIDAD DE PAGO.....	26
TABLA N° 5 VERIFICACIÓN DE SOBREENDEUDAMIENTO .....	27
TABLA N° 6 GARANTÍAS DE RESPALDO DE CRÉDITOS .....	28
TABLA N° 7 DESTINO DEL CRÉDITO .....	29
TABLA N° 8 SEGUIMIENTO CONDUCTA DE PAGO.....	30
TABLA N° 9 VERIFICACIÓN DE CRÉDITOS SIMULTÁNEOS .....	31
TABLA N° 10 SEGUIMIENTO DE LA CARTERA MOROSA.....	32
TABLA N° 11 CONTROL DE DEUDAS MOROSAS.....	33
TABLA N° 12 VERIFICACIÓN DE REPORTE DE CRÉDITOS VENCIDOS.....	34
TABLA N° 13 NOTIFICACIÓN DE CRÉDITOS VENCIDOS.....	35
TABLA N° 14 VERIFICACIÓN DE PAGOS.....	36
TABLA N° 15 ENTREGA DE NOTIFICACIONES.....	37
TABLA N° 16 POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS.....	38
TABLA N° 17 POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS .....	39
TABLA N° 18 ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.....	46
TABLA N° 19 ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.....	48
TABLA N° 20 ÍNDICES FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.....	48
TABLA N° 21 UNIDADES ENCARGADAS DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS VENCIDOS .....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 ESTRUCTURA DE COLOCACIÓN DEL SFPS A DICIEMBRE DE 2019 .....	5
GRÁFICO N° 2 ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	8
GRÁFICO N° 3 FACTORES DEL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO .....	7
GRÁFICO N° 4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	10
GRÁFICO N° 5 MODELO COSO ERM .....	11
GRÁFICO N° 6 EVALUACIÓN CAPACIDAD DE PAGO .....	26
GRÁFICO N° 7 VERIFICACIÓN DE SOBREENDEUDAMIENTO.....	27
GRÁFICO N° 8 GARANTÍAS DE RESPALDO DE CRÉDITOS .....	28
GRÁFICO N° 9 DESTINO DEL CRÉDITO.....	29
GRÁFICO N° 10 SEGUIMIENTO CONDUCTA DE PAGO .....	30
GRÁFICO N° 11 VERIFICACIÓN DE CRÉDITOS SIMULTÁNEOS .....	31
GRÁFICO N° 12 SEGUIMIENTO DE LA CARTERA MOROSA .....	32
GRÁFICO N° 13 CONTROL DE DEUDAS MOROSAS .....	33
GRÁFICO N° 14 VERIFICACIÓN DE REPORTE DE CRÉDITOS VENCIDOS .....	34
GRÁFICO N° 15 NOTIFICACIÓN DE CRÉDITOS VENCIDOS .....	35
GRÁFICO N° 16 VERIFICACIÓN DE PAGOS .....	36
GRÁFICO N° 17 ENTREGA DE NOTIFICACIONES .....	37
GRÁFICO N° 18 POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS .....	38
GRÁFICO N° 19 POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS .....	39

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1. FORMATO DE ENCUESTA.....	73
ANEXO N° 2. FORMATO ENTREVISTA.....	75
ANEXO N° 3. CERTIFICACIÓN DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR PARTE DE LA GERENCIA .....	77
ANEXO N° 4 . FICHA INFORMATIVA DE DIRECTIVOS Y REPRESENTANTE LEGAL DE ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO.....	78
ANEXO N° 5 DOCUMENTOS DE IDENTIDAD DEL GERENTE SUBROGANTE .....	79

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIÓN DE LA**  
**ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.**

**TEMA: “METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE CONTROL, SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO CON CALIFICACIÓN “E” EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.”**

**AUTOR:** Juan Manuel Yucailla Baltazar

**TUTOR:** Dr. Chrystiam Celi, Mg.

**RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente, el sector cooperativo resulta una importante fuente de financiamiento para todos los sectores productivos del país, brindando ayuda económica y financiera para la apertura de nuevos emprendimientos y generación de fuentes de trabajo. No obstante, la situación económica a nivel nacional ha hecho que los índices de mora en los créditos otorgados incrementen de forma gradual. Por lo que el objetivo del presente trabajo de investigación consiste en Diseñar una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito de calificación “E” de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se aplicó un enfoque de investigación cualitativo al realizar un acercamiento a la población analizada; y, por otro lado, cuantitativa, ya que se aplicaron instrumentos para recabar datos. Así también, se realizó una investigación de tipo bibliográfica documental al realizar consultas de libros y artículos y una de tipo descriptivo al realizar un análisis de los datos obtenidos. Los principales resultados muestran que la Cooperativa realiza los procedimientos pertinentes, previo al otorgamiento de créditos, y, además aplica determinadas políticas y normativas para dar un seguimiento y recuperación de la cartera vencida. Se concluye que, a través de la aplicación de una metodología de control, seguimiento y recuperación de cartera vencida, la entidad estará en

capacidad de aplicar acciones específicas para recuperar los créditos otorgados y, asimismo, brindar opciones a los socios para cumplir con las obligaciones adquiridas.

**DESCRIPTORES:** Cooperativa, control, cartera vencida, metodología, seguimiento, recuperación.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIÓN DE LA**  
**ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.**

**THEME: "MANAGEMENT METHODOLOGY FOR CONTROL, FOLLOW-UP AND RECOVERY OF THE CREDIT PORTFOLIO WITH "E" RATING IN THE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA."**

**AUTHOR:** Juan Manuel Yucailla Baltazar

**TUTOR:** Ing. Chrystiam Celi, Mg.

**ABSTRACT**

Currently, the cooperative sector is an important source of financing for all productive sectors of the country, providing economic and financial assistance for the opening of new ventures and generation of job sources. However, the economic situation at the national level has caused the delinquency rates in the loans granted to increase gradually. Therefore, the objective of this research project is to design a methodology for the control, monitoring and recovery of the credit portfolio with an "E" rating of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. To comply with the proposed objectives A qualitative research approach was applied when making an approach to the analyzed population; and, on the other hand, quantitative, since instruments were applied to collect data. Also, a documentary bibliographic type research was carried out when consulting books and articles and a descriptive type when carrying out an analysis of the data obtained. The main results show that the Cooperative carries out the pertinent procedures prior to granting loans, and also applies certain policies and regulations to monitor and recover the overdue portfolio. It is concluded that through the application of a methodology of control, monitoring and recovery of past due portfolio, the entity will be able to apply specific actions to recover the loans granted and, likewise, provide options to the partners to comply with the obligations acquired.

**KEYWORDS:** Cooperative, control, overdue portfolio, methodology, monitoring, recovery.

## INTRODUCCIÓN

### **Importancia y actualidad**

El proceso de globalización a nivel mundial ha generado que las entidades financieras, de manera específica las cooperativas, muestren especial preocupación por la gestión, recuperación y control de las carteras, dado que al ser organizaciones en las que su principal actividad es el movimiento de capital, es de fundamental importancia recuperar el dinero entregado en calidad de préstamos a sus socios.

En este contexto, la presente investigación se encuentra enmarcada en la línea de investigación de Bienestar Humano y posteriormente en la sub línea “Economía Social para el Desarrollo”, puesto que se relaciona directamente con las cooperativas de ahorro y crédito que funcionan bajo los principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS).

El término cooperativa de acuerdo a la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2020) trata de la unión de manera democrática e igualitaria de un grupo de personas, consideradas como socios que tienen derechos y obligaciones independientemente del capital que aporten a la organización. Son empresas que desarrollan sus actividades basadas en valor y principios acordados a nivel internacional, así mismo, promueven la responsabilidad social y empresarial buscando mejorar el nivel de calidad de vida de la sociedad a través de la generación de fuentes de empleo y créditos para implementar nuevos emprendimientos.

Actualmente, las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran funcionando bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y, a su vez cumplen con las disposiciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria, entidad encargada del control para la regulación, supervisión monetaria, crediticia y financiera. A este respecto, en el Plan de Desarrollo Nacional (2017, p.33) se pone de manifiesto que se mantendrá un manejo macroeconómico adecuado y transparente en la producción y comercialización de bienes, que sostengan la liquidez financiera para el desarrollo con equidad territorial, promoviendo una garantía a las comunidades, asociaciones y cooperativas de estabilidad económica.

La SEPS, en el artículo 5 manifiesta que para evaluar la apertura de una cooperativa se deberán tomar en cuenta aspectos tales como (SEPS, 2020):

- a) Haber mantenido durante los últimos doce (12) meses el nivel de solvencia dentro de los límites establecidos en la “Norma de Solvencia, Patrimonio Técnico y Activos y Contingentes Ponderados por Riesgo para Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas Centrales y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda”;
- b) Haber cumplido con la constitución del porcentaje de provisiones determinados en la “Norma para la Constitución de Provisiones de Activos de Riesgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda”;
- c) No haber excedido los límites de crédito establecidos en 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”;
- d) No encontrarse en un programa de supervisión intensiva o correctiva;
- e) No haber estado en los últimos doce (12) meses previos a la solicitud bajo un programa de supervisión intensiva o correctiva;
- f) Tener opinión sin salvedades, respecto al último ejercicio económico auditado por parte de la auditoría externa, cuando corresponda;

- g) No registrar incumplimientos en las estrategias asociadas a los hallazgos con calificación de riesgo crítico, determinados por las auditorías externas o por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; y,
- h) Haber cumplido con el envío de información solicitada por el organismo de control, con corte al período inmediato anterior al de la fecha de solicitud.

Asimismo, en el Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), en el Capítulo 1, Artículo 2 establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros, el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios. También, en el mencionado Código se manifiesta que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera emitirá las regulaciones correspondientes para la contratación de reaseguro, debiendo definir las condiciones y porcentajes máximos de cesión de seguros y reaseguros por ramo, en función a las características de los riesgos cubiertos, el perfil de las carteras, la siniestralidad de la misma y otros factores técnicos necesarios.

En este contexto, la Junta de regulación Monetaria (2015) en la Resolución N. 128-2015 F acuerda en el Artículo 15. Los tipos de riesgos, en este caso directamente relacionado con la investigación los riesgos de crédito contemplados en el literal a, definiéndolo como la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones de los contractuales asumidas por la contraparte.

En cuanto a los lineamientos de control las cooperativas se deberán considerar los siguientes de acuerdo al Artículo 22, en primer lugar, el literal c) elaborar y aplicar manuales de crédito y captaciones, que deberán ser aprobados por el Consejo de Administración; literal d) elaborar y aplicar procedimientos para la custodia del efectivo y sus equivalente; así como documentos tales como: pagarés, pólizas y garantías y el literal e) mantener los expedientes de crédito debidamente archivados que contengan al menos los siguientes documentos: solicitud de crédito, tabla de amortización, copias de cédulas de ciudadanía o identidad de deudores y garantes y documentos de respaldo legal de las garantías constituidas.

Esta investigación pretende establecer una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito, como un instrumento de importancia para la entidad financiera a fin de que ésta se encuentre en la capacidad de aplicar diferentes tipos de acciones encaminadas a recuperar los créditos otorgados a los socios.

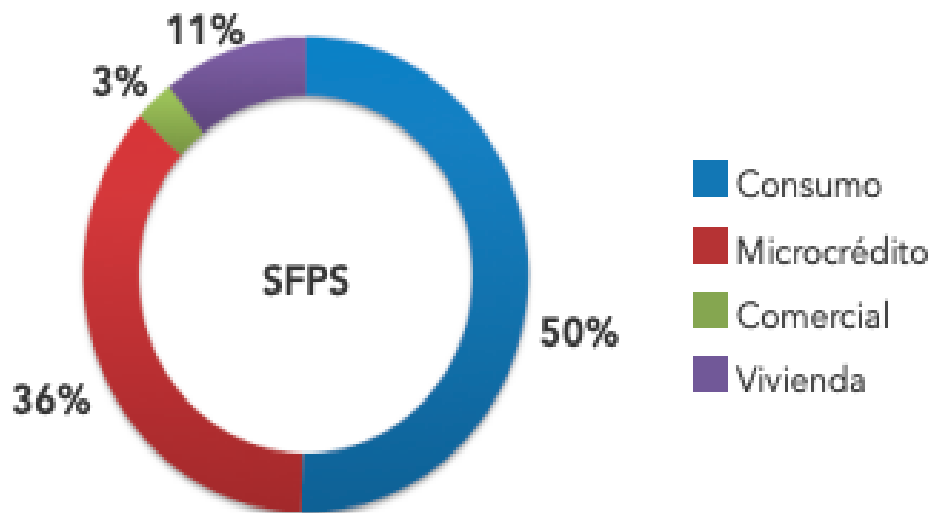
### **Planteamiento del problema**

En Ecuador a partir del año 2008, a través de la Constitución de la República, se aprobó el modelo de la Economía Popular y Solidaria respaldada por diferentes instituciones reguladoras tales como: la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entre otras; y, asimismo, se encuentra apoyada por leyes que regulan su funcionamiento, tales como: el Código Orgánico Monetario y Financiero, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, etc.

De acuerdo a la Constitución de la República, en el artículo 311, menciona que el sector financiero popular solidario estará compuesto por cooperativas de ahorro y crédito, cajas o bancos comunales, cajas de ahorro, entre otras, asimismo, se especifica que este tipo de asociaciones recibirán un trato diferenciado por parte del Estado, a fin de que éstas promuevan acciones a favor del desarrollo de la economía popular y solidaria.

En el año 2019, en el Ecuador el sector financiero de la EPS contó con un total de 547 cooperativas a nivel nacional, distribuidas en los 5 segmentos, asimismo, registran 7,79 millones de certificados de aportación, con una suma de USD 16 132 millones en activos, USD 13 784 millones en pasivos y USD 2 345 millones en patrimonio. Así también, el Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) cuenta con una importante participación en la actividad de intermediación financiera del país, al registrar el 27,2 % de captaciones y 28,6% de colocaciones del sistema nacional privado (SEPS, 2019).

Por otro lado, la cartera de crédito registrada a finales del año 2019 estuvo compuesta por crédito de consumo (USD 6 045 millones) y microcrédito (USD 4 359 millones), y en menor porcentaje por de crédito de vivienda, comercial, productivo y educativo.



**Gráfico N° 1 Estructura de colocación del SFPS A diciembre de 2019**  
Fuente: SEPS (2019)

Así también, de acuerdo a las SEPS (2019) el 78% de la cartera de crédito se concentra en las cooperativas de ahorro y crédito, especialmente en las del segmento 1. En general, la SEPS registra un saldo de cartera al año analizado de USD 12 015 millones y un valor en depósitos de USD 12 555 millones, valores que evidencian que existe un índice de intermediación del 97,6%; del mismo modo, la actividad del sector muestra una tasa de morosidad del 4,2%, con una cartera improductiva de 117,3%, una liquidez del 25,9% y una solvencia del 18,2%. Estos datos reflejan que algunas de estas instituciones se encuentran en el umbral de riesgo de liquidez, al respecto de este último ha afecto de manera importante a cooperativas de los segmentos 4 y 5 que han tenido que ser liquidadas por falta de liquidez al no poder recuperar las carteras vencidas.

A este respecto, gran parte del cierre o liquidación de estas cooperativas se ha dado por falta de liquidez generada por el incumplimiento de créditos de los socios, problema que ha generado constante preocupación en el sector cooperativista. Ante esta situación, la SEPS, como entidad reguladora ha propuesto una serie de leyes que permitan o al menos minimicen estos efectos negativos.

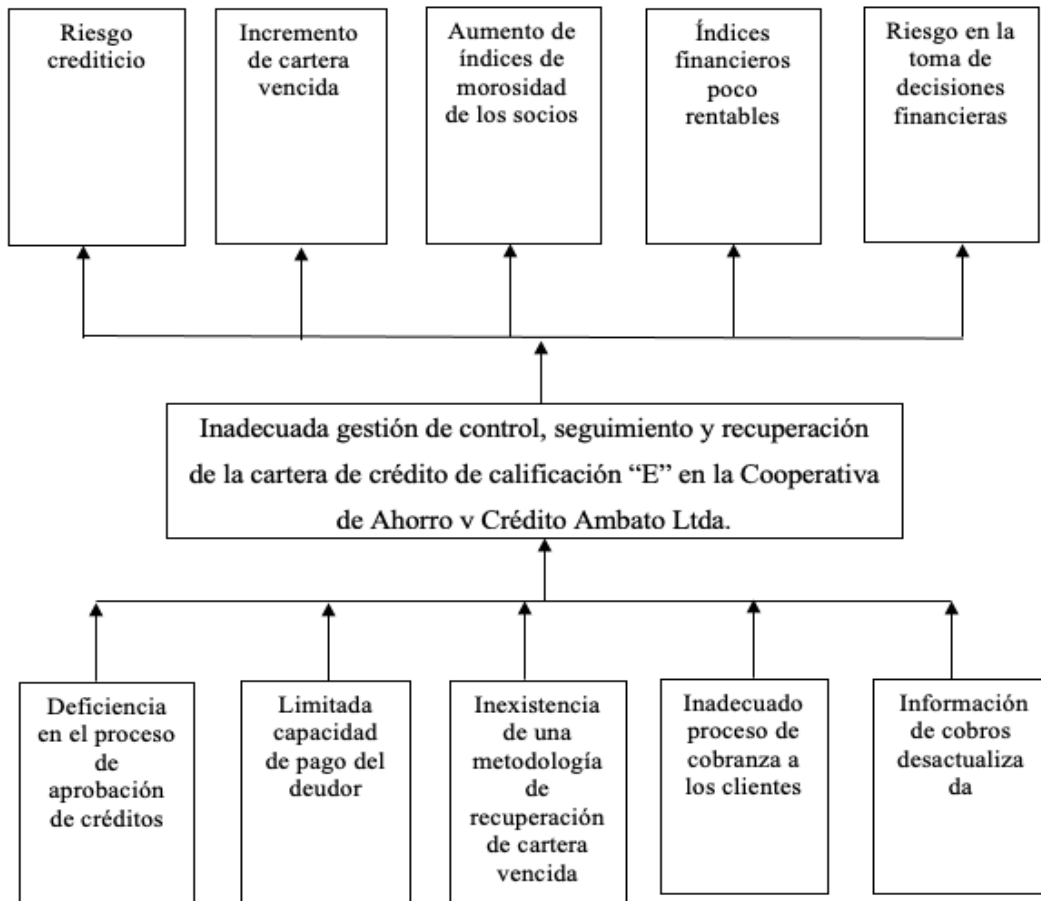
Entre estas alternativas dentro de la codificación de resoluciones monetarias, financieras de valores y seguros, se establece que toda administración o gestión de riesgos de crédito deben considerar aspectos tales como:

- 1) **Identificación:** reconocer los riesgos existentes en cada operación, producto, proceso y línea de negocio que desarrolla la entidad, para lo cual se identifican y clasifican los eventos adversos según el tipo de riesgo al que corresponden;
- 2) **Medición:** los riesgos deberán ser cuantificados con el objeto de medir el posible impacto económico en los resultados financieros de la entidad.;
- 3) **Priorización:** una vez identificados los eventos de riesgos y su impacto, la entidad deberá priorizar aquellos en los cuales enfocará sus acciones de control;
- 4) **Control:** es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso, que pueda originar pérdidas a la entidad;

- 5) **Mitigación:** corresponde a la definición de las acciones para reducir el impacto de un evento de riesgo y minimizar las pérdidas;
- 6) **Monitoreo:** consiste en el seguimiento que permite detectar y corregir oportunamente deficiencias y/o incumplimientos en las políticas, procesos y procedimientos para cada uno de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad; y,
- 7) **Comunicación:** acción orientada a establecer y desarrollar un plan de comunicación que asegure de forma periódica la distribución de información apropiada, veraz y oportuna, relacionada con la entidad y su proceso de administración integral de riesgos, destinada al Consejo de Administración, así como a las distintas áreas que participan en la toma de decisiones y en la gestión de riesgos. Esta etapa debe coadyuvar a promover un proceso de empoderamiento y mejora continua en la administración integral de riesgos.

### **Problema científico**

*“¿De qué manera incide la gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito de calificación “E” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?”*



**Gráfico N° 2 Árbol del Problema**  
Fuente: Elaboración propia

### **Destinatarios del proyecto**

Los principales destinatarios de la presente investigación son los trabajadores y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Por un lado, los trabajadores se beneficiarán a través de las políticas y reglamentaciones generadas para la adecuada administración de carteras de crédito; y, por otro lado, los socios ya que tendrán la posibilidad de manejar de mejor manera los procesos de pagos de carteras vencidas.

### **Idea a defender**

El diseño de una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación contribuirá a mejorar la calificación "E" de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

**Objeto:** Cooperativas de ahorro y Créditos.

**Campo:** Metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito de calificación “E” de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito de calificación “E” de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los efectos de la carencia de una política de control y seguimiento de la cartera de crédito de calificación “E” en la cooperativa de ahorro y crédito Ambato.
- Analizar políticas de control y seguimiento de la cartera de crédito de calificación “E” en el contexto financiero.
- Proponer una metodología de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito de calificación “E” de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de investigación**

En este apartado se realiza una revisión de trabajos de investigación relacionados al fenómeno analizado, entre los principales se destacan los siguientes:

De acuerdo a Zambrano (2019) en su estudio denominado Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador, el control y recuperación de cartera puede resultar ineficaz en sí mismo, y esto dependerá, a su vez de si las herramientas aplicadas fueran las más adecuadas o no; o, de si la persona que se encuentra encargada de la recuperación de cartera vencida no ha cumplido con los procedimientos establecidos previo al otorgamiento del crédito.

Así también, manifiesta que, toda organización debe funcionar a través de una seguridad razonable a través del cumplimiento de tres objetivos de control interno: (1) lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones; (2) promover un alto grado de confiabilidad de modo que la información generada pueda ser utilizada como base para la toma de decisiones; y, (3) cumplir con las normas, políticas y regulaciones establecidas a fin de minimizar los posibles riesgos de pérdidas.

En el estudio denominado Modelo de gestión en recuperación efectiva de cartera vencida, su incidencia financiera en la empresa Corporación CFC S.A. se pone de manifiesto que el riesgo de incumplimiento de pagos puede ser generado por dos aspectos importantes, por un lado, se trata de factores intrínsecos, es decir, aquellos aspectos relacionados con las áreas correspondientes a la empresa (proceso administrativo); y, por otro, factores extrínsecos que tienen que ver con todos los aspectos externos a las organizaciones (crisis económica, gobiernos, etc.).

Así también, el riesgo de incumplimiento de pagos por parte de los socios, puede llevar a las entidades financieras al cierre de sus actividades, y, ante esta realidad, tanto en el sector público como privado se han generado una serie de estrategias a fin de obtener una recuperación de cartera vencida de forma efectiva. Del mismo modo, los autores de la investigación consideran que el modelo de estrategia de recuperación de cartera se trata de la negociación por intereses, que a su vez es considerada como una estrategia efectiva, eficiente e innovadora de recuperación de cartera vencida (Narváez y Sánchez, 2019).

Arcos Jordán (2019) en su trabajo titulado Gestión para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de Tungurahua menciona que uno de los principales problemas que aqueja a las cooperativas de ahorro y crédito son los elevados índices de morosidad de carteras, principalmente, en el segmento de microcréditos, por lo que las entidades financieras han considerado como posible solución el desarrollo y aplicación de modelos de gestión que ayuden de forma directa a mejorar la gestión de recuperación de carteras, Así también, el autor considera que la recuperación de la cartera, tan sólo, se gestiona de forma parcial; y, la principal causa es por la falta de desarrollo de una cultura de gestión avanzada en el departamento de crédito y cobranzas, que registra altos índices de morosidad.

En el trabajo de investigación titulado Gestión de crédito y cobranza en el proceso de recuperación de cartera vencida para la empresa INMEGA elaborado por Ramos (2017) menciona que uno de los problemas que se presentan con mayor frecuencia en las organizaciones es la recuperación de la cartera vencida, el autor menciona que esta problemática surge por el deficiente seguimiento y control de gestión de los cobros de los créditos concedidos, además, de la inexistencia de estrategias o métodos de cobranzas que han afectado de manera directa al proceso de negociación.

En el estudio elaborado por Solano (2019) denominado Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera de crédito en la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral Espoir menciona que un modelo de gestión tiene por objetivo principal establecer lineamientos, políticas, normativas y acciones encaminadas a la recuperación de carteras de crédito. Así también, manifiesta que es de importancia para toda institución financiera contar con un manual en el que se establezcan políticas claras de evaluación de créditos y que se realicen auditorías metodológicas internas con el fin de detectar los posibles riesgos financieros a los que se exponen las instituciones con el otorgamiento de los créditos.

Benalcázar y Coyago (2020) es su investigación de medición y control en el sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la Empresa Rocada, manifiestan que los créditos otorgados por la empresa deben estar debidamente controlados y respaldados por los oficiales de crédito bajo el estricto uso de un manual en que consten normativas, leyes, regulaciones, de modo que se garantice el correcto cobro y recuperación de la cartera vencida de la entidad financiera.

Así también, en el trabajo de investigación elaborado por Vélez (2020) denominado Diseño de un sistema de control interno para la gestión de la cartera de crédito en la Empresa OLIOJOYA Cía Ltda. menciona que para que exista una recuperación adecuada de la cartera vencida, es necesario que la entidad maneje un sistema que le permita tener un control de seguimiento y recuperación de los créditos vencidos, a través de la aplicación de diferentes estrategias, que sean específicas y apropiadas para éste tipo de procesos.

En el trabajo titulado Diseño de un plan para el control y recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., el autor Paucar (2019) manifiesta que toda entidad financiera debe generar y promover a nivel institucional un manual de políticas que orienten al personal de créditos en una forma precisa, con el fin último de garantizar el retorno del capital prestado en el tiempo establecido, de modo que se cumpla con lo planificado y responda a los intereses empresariales.

Finalmente, en el trabajo presentado por Robles y Steven (2020) denominado Análisis del proceso de recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.” menciona que la gestión de cobranza presenta una evolución constante, en el sentido de que, se puede acceder a nuevas tecnologías con el fin de llegar de una manera más rápida y precisa a los socios con la información pertinente y relacionada a sus créditos. Así también, manifiesta que a través de la aplicación de un adecuado proceso de recuperación de cartera la entidad financiera puede mantener un nivel equilibrado de liquidez y seguir reinvertiendo el capital recuperado en créditos solicitados por los socios.

## **Desarrollo del campo de estudio**

### **Economía Popular y Solidaria**

De acuerdo al Plan de Desarrollo Nacional “Toda una Vida” (2017) a partir del año 2011 se reconoció la importancia de la Economía Popular y Solidaria (EPS) en el país, a través, de la aprobación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS). En la mencionada Ley se busca impulsar el desarrollo de emprendimientos inclusivos y sustentables como parte de subsistemas que interactúan en la economía del país, que a su vez se encuentran regulados a través de un marco institucional compuesto por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

A este respecto, la LOEPS (2011, p.4) define a la EPS como:

La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Por otro lado, la mencionada ley pone de manifiesto en el Art. 3 los siguientes objetivos (LOEPS, 2011, p. 5):

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;

- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

En este contexto, en el artículo 311 de la mencionada Ley se pone de manifiesto que el sector financiero popular y solidario estará compuesto por cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro; y, que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, contendrán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria (LOEPS, 2011).

En este sentido, la LOEPS ha establecido una sección específica denominada De las Organizaciones del Sector Cooperativo, en este apartado, en el Art. 21 se define al sector cooperativo como 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. Asimismo, las actividades que lleven a cabo las cooperativas estarán sujetas a los diferentes principios establecidos por la Ley.

Del mismo modo, en el Art.22 se hace mención al objeto social principal de las cooperativas 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. Finalmente, en su artículo 23 manifiesta que las cooperativas pueden pertenecer a los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

## **Cooperativa de Ahorro y Crédito**

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 (Código Orgánico Monetario Financiero, 2014). Así también, la instancia reguladora será la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, que tomará en cuenta para sus efectos los principios de territorialidad, balance social, alternancia en el gobierno y control democrático y social del sector financiero popular y solidario.

Desde el punto de vista financiero, las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el país, fundamentan su giro o funcionamiento en la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común (SEPS, 2016). Las Cooperativas de Ahorro y Crédito integran a un conjunto de personas que aportan de manera equitativa al capital social, entendido al mismo como integración social, “relacionada con acciones explícitas por comunidades o colectivos a partir de objetivos comunes que les generen un beneficio” (Agotegaray, 2008, pág. 15).

### **Estructura interna**

De acuerdo a la LOEPS (2011) en el artículo 32 se menciona que la estructura de una cooperativa consta de una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, Un consejo de Vigilancia y una gerencia. Los deberes y atribuciones de cada una de estas dependencias se encuentran estipuladas en la Ley; y, además, constarán en el reglamento y estatuto social de la cooperativa.

En lo que respecta a la Asamblea General de Socios, representa el máximo órgano de gobierno de la cooperativa, asimismo, estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones. Por otro lado, la Asamblea General de representantes será establecida en cooperativas que tengan más de doscientos socios, elegidos en un número no menor a treinta, ni mayor de cien.

Así también, en el Suplemento del Registro Oficial N° 332 del 12 de septiembre de 2014 estableció diferentes políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores; dentro de estas normativas las relacionadas para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario, específicamente, en el sector cooperativo, tal como se muestra en la tabla 1. A este respecto, los segmentos están conformados acorde al monto de activos.

<b>Tabla N° 1 Segmentación de entidades sector financiero popular y solidario</b>	
<b>Segmento</b>	<b>Activos (USD)</b>
<b>1</b>	Mayor a 80'000.000,00
<b>2</b>	Mayor a 20'000.000,00
<b>3</b>	Mayor a 5'000.000,00
<b>4</b>	Mayor a 1'000.000,00
<b>5</b>	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

**Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2018)**

### **Modelo de gestión de control de cartera**

El proceso de globalización a nivel mundial ha generado que el funcionamiento adecuado de las empresas dependa directamente del funcionamiento administrativo eficaz que se aplique, a este respecto, Chavarín (2015) considera que uno de los aspectos más importantes dentro de las organizaciones resulta los créditos y su correcta recuperación.

A este respecto, la gestión de cartera de créditos es un aspecto que debe considerar varios aspectos relacionados con establecer políticas específicas que aseguren el otorgamiento de créditos y que éstos a su vez cumplan ciertos parámetros (Salazar, 2013). Así también, Ibañez, Peña, y Araújo (2007) consideran que a medida que las empresas van expandiéndose las ventas experimentan un crecimiento, por lo que, los índices de morosidad van incrementando gradualmente. En este sentido, Cardona (2006) manifiesta que al momento de otorgar un crédito las compañías quedan expuestas al riesgo de incobrabilidad por el incumplimiento de los pagos establecidos al momento de la venta o entrega del crédito.

En este contexto, Palacio et al. (2011) concuerdan que las organizaciones deben establecer políticas en la gestión de cartera de crédito a fin de determinar qué tipos de clientes presentan las condiciones de solvencia requerida para cumplir con obligaciones crediticias. Asimismo, las mencionadas políticas estarán encaminadas a medir el riesgo al que pueden estar expuestos los recursos financieros entregados a los socios o clientes y a su vez analizaran el tipo de garantías que se requieren para el otorgamiento de los créditos.

Porto (2008) manifiesta que el término metodología proviene del concepto italiano de modelo, asimismo, esta palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y puede tener diversos significados. El concepto de gestión por su parte, proviene del latín *gesio* y se refiere a la acción y al efecto de gestionar o de administrar.

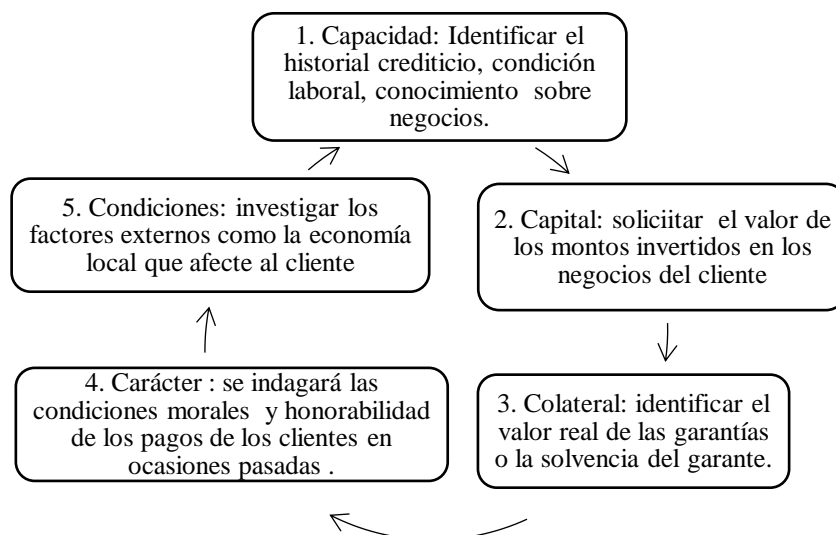
Según Tejada (2011) considera a la metodología de gestión como un conjunto de procesos que plantea una organización, ya sean de gestión, operativos y de apoyo, este modelo intenta dar solución un escenario en el que se presentan causas y efectos de la realidad que se está abordando.

Burgos y Bonisoli (2016, p.11) mencionan que a fin de evitar morosidad de los créditos por parte de los socios se debe establecer políticas que regulen de manera periódica la Gestión de Cartera de Crédito; estas políticas permitirán establecer quien estará en condiciones de cumplir con las obligaciones que contraerá con la empresa en un periodo de tiempo establecido.

La metodología de gestión trata de concebir cómo será el futuro y que, procesos se deben aplicar a fin de conseguir los objetivos planteados (Pineda, 2013). A este respecto, los estudios de prospectivas se dieron inicio a mitad del siglo XX llevados a cabo por Godet, éstos se ven como una herramienta metodológica que permite predecir ciertos escenarios sobre los cuales se pueden aplicar o definir diferentes estrategias de acción; y, por tanto, tomar decisiones que tengan un impacto positivo en el ámbito en el que se aplican.

No obstante, para Chung (2009) el futuro que se presenta a través de las predicciones de escenarios no dependería de la evolución de las tendencias que se presentan entre los factores del sistema, los actores y el objetivo.

Asimismo, Burgos y Bonisoli (2016) opinan que el personal encargado de otorgar los créditos debe estar al tanto de las políticas propuestas por la empresa para la generación de éstos; además, deberán contar con el conocimiento necesario sobre los diferentes factores de otorgamiento de créditos (Ilustración 2) que beneficien en parte el proceso del control y recuperación de carteras de crédito.



**Gráfico N° 3 Factores del otorgamiento del crédito**

**Fuente: Saavedra y Saavedra (2010)**

Por otro lado, para algunos autores la cartera de crédito hasta cierto punto representa un beneficio a futuro ya que ésta es considerada como un cobro a corto, mediano o largo plazo; y, este pago se hará efectivo en diferentes formas de pago previamente establecidas en las negociaciones (Burgos y Bonsoli, 2016). A este respecto, Ceballos (2015) explican de acuerdo al tamaño de la empresa, el nivel de competitividad va aumentando al igual que las ventas y éstas se ven obligadas a otorgar créditos. Del mismo modo, Sagner (2011) indica que al existir un mayor volumen de ventas siempre existirá un nivel elevado de riesgo por la falta de cumplimiento de los pagos a tiempo.

Un aspecto a destacar, es el mencionado por De la Fuente y Díaz (2013) al respecto de que una de las prioridades de las organizaciones es el de mantener e incrementar el número de socios en los diferentes períodos contables, de modo que, si éstas cuentan con una cartera de clientes que cumplan con los pagos en tiempos y términos establecidos la liquidez que presenta la empresa permitirá un mejor desarrollo de ésta en el mercado. Sin embargo, en la búsqueda de clientes o socios surge un aspecto negativo, ya que puede tratarse de socios que no cumplen a tiempo con los pagos establecidos y los resultados afectarán en forma directa a la liquidez (Urrutia y Castellano, 2013).

Otro aspecto de importancia resulta la utilización adecuada de herramientas tecnológicas que permitan identificar el grado de responsabilidad que tienen los clientes o socios en los pagos de los créditos, de modo que se obtengan datos reales que determinen qué tipos de clientes son y si cumplen o no con los requisitos que los hace candidatos a un crédito (Medina y Paniagua, 2008).

### **Modelos de gestión de recuperación de cartera**

Un modelo de gestión es un esquema que se utiliza para la administración de una organización, éstos pueden ser aplicados en cualquier tipo de empresa, pública, privada o de la economía popular y solidaria. Asimismo, se considera que este tipo de modelos tienen como objetivo organizar y dirigir los recursos necesarios a fin de cumplir con las políticas, objetivos y regulaciones jurídicas. Así también, existen algunos modelos en relación a la recuperación de cartera dentro de una cooperativa de ahorro y crédito, no obstante, cada una de éstas decidirá cual es el más apropiado o el que se encuentra dentro de sus requerimientos. A este respecto se mencionan los siguientes:

### **Modelo de gestión de cobranza**

Revelo (2013) las principales funciones del modelo de gestión de cobranza son:

- La información exacta de la deuda del socio tiene que ser oportuna
- El sistema que se maneja tiene funciones automatizadas y en algunos casos están controladas de forma manual.
- La calificación del socio se presenta en función de los pagos puntuales que éste realiza.
- Se procede a través de una gestión especializada, de acuerdo al tipo de cliente o al monto de crédito.

En cuanto a la implementación del pago de comisiones a los gestores o supervisores dependerá de los siguientes aspectos:

- Número de socios que se encuentran al día por la gestión efectiva
- Cumplimiento de los objetivos planteados
- Número de socios que han refinanciado o reestructurado sus deudas

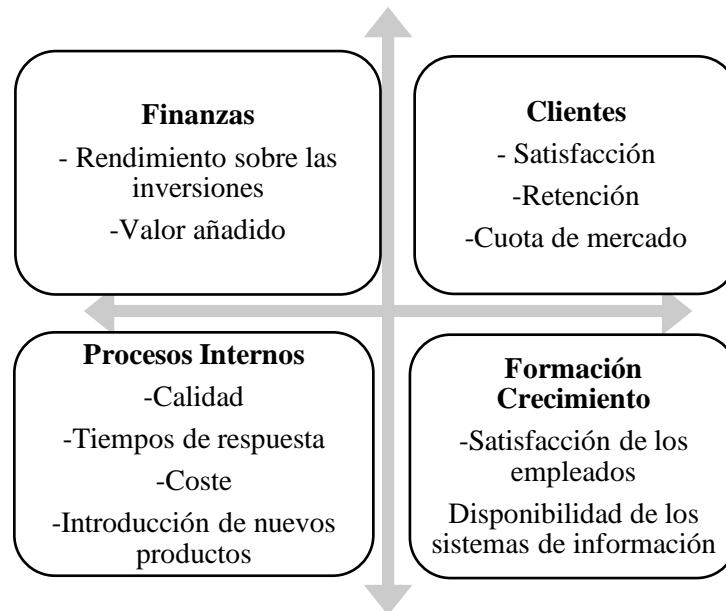
Dentro de este modelo, se plantea la reestructuración o refinanciación de los créditos y se destacan los siguientes parámetros:

- Rango de días de morosidad
- Cantidad de cuotas mínimas para realizar las operaciones
- Tiempo máximo establecido para una nueva operación
- Plazo adicional que se considera para una nueva operación, en el caso de las cuotas vencidas no pagadas
- Definición del monto mínimo que los socios deben pagar al momento de la reestructuración de la deuda.
- Porcentaje de exoneración máxima (intereses moratorios, gastos de cobranzas y comisiones).

### **Modelo de gestión de recuperación de cartera mediante el cuadro de mando integral**

Armijos y Oña (2015) consideran al modelo de gestión de recuperación de cartera a través del cuadro de mando integral como un sistema de administración que abarca el desarrollo financiero que ha permitido medir el crecimiento de una empresa o compañía. El Cuadro de Mando Integral (CMI) se muestra como una herramienta que muestra cuando una organización ha alcanzado los resultados establecidos dentro del plan estratégico; además, éste le permite detectar las diferentes desviaciones que pudieran existir dentro del plan estratégico. El CMI para un correcto funcionamiento de la empresa considera cuatro perspectivas básicas:

- Desarrollo y aprendizaje
- Del proceso interno
- Clientes
- Financiera



**Gráfico N° 4 Cuadro de Mando Integral**  
**Fuente: Armijos y Oña (2015)**

Este modelo permite identificar y prever las posibles desviaciones que pueden ir surgiendo a lo largo del proceso a fin de ir realizando las correcciones respectivas y aplicando las medidas correctoras que brinden una mejora tanto cuantitativa como cualitativa de la unidad de trabajo considerada.

### **Modelo de control interno (COSO ERM)**

Ambrosone (2015) considera que el Modelo de control interno define una metodología encaminada a revisar el control interno de una organización, a través de la valoración de cinco componentes: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo, los cuales son parte fundamental para los procesos de mejora en actividades y procedimientos de una organización.



**Gráfico N° 5 Modelo COSO ERM**  
 Fuente: Ambrosone (2015)

### **Seguimiento de cartera**

Cardona (2006) manifiesta que al momento de otorgar un crédito las compañías quedan expuestas al riesgo de incobrabilidad por el incumplimiento de los pagos establecidos al momento de la venta o entrega del crédito.

Palacio Lochmüller, Murillo, Pérez & Vélez (2014) concuerdan que las organizaciones deben establecer políticas en la gestión de cartera de crédito a fin de determinar qué tipos de clientes presentan las condiciones de solvencia económica requerida para cumplir con las obligaciones crediticias. Asimismo, las mencionadas políticas estarán encaminadas a medir el riesgo al que pueden estar expuestos los recursos financieros entregados a los socios o clientes y a su vez analizaran el tipo de garantías que se requieren para el otorgamiento de los créditos.

Así también, Ibañez, Peña y Araújo (2007) consideran que a medida que las empresas van expandiéndose las ventas experimentan un crecimiento, por lo que, los índices de morosidad van incrementando gradualmente. Por lo que, el control y seguimiento de carteras de crédito es considerado como el análisis del compromiso adquirido por las partes correspondientes a la institución y al cliente, proceso en el que se establece una serie de pasos que deben ser controlados por el analista de crédito a fin de conocer la evolución financiera del crédito otorgado o si se debe obtener mayor información acerca de los problemas en los pagos o recuperación de carteras. Entre los aspectos relevantes a ser tomado en cuenta se destacan (Crediriesgo, 2010):

- a) Informes periódicos: Se compara la evolución real con la espera por el socio ya que este paso no es necesario realizar vistas programadas;
- b) Visitas al cliente: Este punto es necesario considerar periódicamente las visitas tanto en su dominio o negocio, es decir se cree llevar este control para realizar informe de gestión más claro dentro del estudio, las fechas de fijación se lo realiza en la etapa de negociación del proceso; y,
- c) Verificación física de las garantías: La verificación de garantías debe estar acordada en la etapa de negociación, pero, además la institución financiera se debe reservar el derecho de efectuar verificaciones no anunciadas.

Así también, a través de las visitas periódicas que realiza el analista de créditos de la institución financiera obtiene una valoración real de la situación actual del socio e identificar la probabilidad de pago de créditos. Asimismo, al identificar situaciones negativas de impagos por parte de los socios el asesor identifica la posibilidad de generar nuevos tratos o soluciones de pago posteriores. En este contexto, frente a escenarios que indiquen que existe una cartera vencida, el comité de créditos se verá obligado a tomar ciertas medidas de control tales como (Crediriesgo, 2010):

- Aumentar garantías, con el fin de mejorar la posible recuperación de créditos, a través de su tercera fuente de pago.
- Reducir la exposición o cuantía de montos concedidos al socio, por medio de no renovar los créditos de corto plazo.
- Exigir la entrega de informes periódicos de la gestión de la institución y nombrar a un analista al cargo.
- Establecer la ejecución de garantías, como última de las medidas que puede adoptar la institución financiera.
- La gestión de cartera de créditos es un aspecto que debe considerar varios aspectos relacionados con establecer políticas específicas que aseguren el otorgamiento de créditos y que éstos a su vez cumplan ciertos parámetros (Salazar, 2013).

### **Cartera Vencida**

Para Ibarra (2013) la cartera vencida se entiende como aquellos documentos y créditos que no han sido cancelados en la fecha de su vencimiento. De modo, que la cartera que se encuentra en mora se refiere a todas las obligaciones a las que se les han cumplido el plazo establecido de pago, estos valores no se han podido recuperar oportunamente según los acuerdos pactados anteriormente establecido, de modo que afectan negativamente a la liquidez.

Así mismo, Sagner (2011) considera como cartera vencida a la parte del activo corriente de la empresa, compuesta por la documentación crediticia de aquellos créditos que no han sido cancelados en su fecha de vencimiento.

La cartera de crédito hasta cierto punto representa un beneficio a futuro ya que ésta es considerada como un cobro a corto, mediano o largo plazo; y, este pago se hará efectivo en diferentes formas de pago previamente establecidas en las negociaciones (Burgos y Bonisoli, 2016).

Tenorio (2010, p.12) define a la cartera vencida como “el monto total de créditos otorgado por la institución a una persona física ya que puede convertirse en un activo de riesgo al tener créditos vencidos”. De acuerdo a Cardozo (2014) una cartera vencida es un instrumento financiero compuesto por todas las operaciones de crédito otorgadas y desembolsadas a los socios, éstas pueden darse bajo distintas modalidades y deben ser aprobadas bajo los reglamentos de las diferentes instituciones y expuestas a un riesgo crediticio que será evaluado previamente.

Por otro lado, Salvador, Rodríguez y García (2010) manifiestan que en la cartera vencida el tema relacionado con las garantías es de gran importancia ya que de éstas depende el riesgo que se puede generar. A este respecto, las políticas de crédito deben ser estrictamente analizadas y aplicadas por el departamento financiero a fin de que las garantías respalden la deuda adquirida por los socios.

### **Recuperación de cartera vencida**

Tenorio (2010, p.12) define a la cartera vencida como “el monto total de créditos otorgado por la institución a una persona física ya que puede convertirse en un activo de riesgo al tener créditos vencidos”. Del mismo modo, Acosta (2018, p. 6) manifiesta que se trata de “un crédito entra en mora, en el caso de que se presente incumplimiento respecto de las condiciones originalmente establecidas, ya sea en cuanto a la fecha de pago o el valor de la cuota por capital, intereses, comisiones, seguros”.

Según Ballesteros (2013) manifiesta que la recuperación de cartera es el ejercicio en el que se detalla las principales cualidades de los préstamos de la entidad financiera en relación de su desenvolvimiento medido en términos de su estado de cartera. Padilla (2014) menciona que a fin de reducir el riesgo de cartera es necesario que se lleve a cabo una evaluación minuciosa del cliente, la capacidad de pago y los proyectos que van a ser financiados. El proceso de recuperación de cartera vencida debe cumplir con una serie de etapas (Bancoomeva, 2016):

1. Etapa Preventiva: En esta etapa se realiza llamadas previas al vencimiento de una cuota capital y/o intereses de las obligaciones de un deudor con el fin de realizar un recordatorio del próximo pago o vencimiento. Esta labor se enmarca dentro de las tareas de seguimiento y acompañamiento a los deudores.
2. Etapa Administrativa: Gestión aplicada al segmento de cartera desde un día de mora y hasta 30 días, se iniciará un proceso de cobro de las obligaciones por canales de llamadas, cartas, mensajes de texto y telefónicos.
3. Etapa Pre jurídica: Si cubiertas las anteriores etapas la respuesta del deudor no ha sido positiva, a partir del día 31 o de acuerdo al nivel de riesgo se trasladará la gestión de recuperación a los profesionales externos especializados en esta gestión persuasiva en áreas de no iniciar el cobro jurídico. Se realizará el envío de cartas, llamadas, mensajes de texto y/o telefónicos; y en algunos casos gestión personalizada al deudor por medio de visita.
4. Etapa Jurídica: Después de todas las posibilidades para normalizar las obligaciones a procederá a iniciar el proceso judicial, se deberá observar las directrices impactadas por el juez en cada etapa del proceso.

Así también, Andrade (2015, p. 87) menciona que la recuperación de la cartera vencida es de fundamental importancia para las entidades financieras afirmando lo siguiente:

La disponibilidad de recursos para activar las operaciones de una entidad financiera, se encuentra relacionada directamente con la efectividad en las recuperaciones de los préstamos otorgados, considerando a éstos, como una de las principales fuentes de recursos reales. Los recursos económicos son limitados por lo que se requiere mantener niveles óptimos de recuperación y una cartera vencida mínima, a fin de garantizar el desarrollo y crecimiento de la organización y, a su vez, mantener una posición financiera que acredite la confianza del público.

En el proceso de recuperación de créditos, es necesario que cada entidad cuente con un manual o instructivo de cobro, en el que se determinen los procedimientos administrativos de cobro, a través de la formulación de acciones pertinentes y la fijación de responsabilidades con sus responsables, asimismo,

conviene tener presente que la recuperación es una etapa en la administración del crédito, en la que existen otras frases igualmente importantes, a saber:

- La planificación de crédito (objetivos, políticas, metas)
- La evaluación de las solicitudes de crédito (información del solicitante, garantías, plazos, situación económica y financiera).
- El seguimiento de los desembolsos (consistentes con el plan de inversión financiado).
- La supervisión y asistencia técnica (como control preventivo de las garantías, de la situación financiera y necesidades de las empresas)

Del mismo modo, Cerón, Llangarí, Fernández & Villamarin (2017) concuerdan que las entidades financieras deberían centrar gran parte de su tiempo en elaborar e implementar políticas específicas que determinen los procesos a seguir, con el fin de minimizar el riesgo de impagos.

### **Medios de cobranza**

Morales y Morales (2014, p. 146) consideran a los medios de cobranza como las “Acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagaran los clientes los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo”.

Entre las acciones que se pueden considerar como medios de cobranza se detallan las siguientes:

- **Llamadas telefónicas:** estas acciones son las más comunes y más utilizadas por las empresas, ya que permite dar a conocer a sus socios que se encuentran como deudores, así también, a través de éstas, la empresa reduce tiempos y movimientos y le permite ser más eficiente en los procesos de comunicación. Del mismo modo, las llamadas telefónicas resultan los medios más directos con el cual se comunica la compañía con los socios a través de un diálogo.

- **Abogados externos:** Este recurso lo utiliza la empresa en casos de recuperación de cartera que se encuentran en estados más avanzado, se da inicio cuando el deudor no ha cumplido con las obligaciones crediticias que ha adquirido, por lo que el acreedor, en este caso la entidad financiera procede con el trámite ante los tribunales de justicia correspondientes
- **Gestor de cobranzas:** esta persona es la encargada de llevar a cabo actividades relacionadas con la cobranza de las deudas de la empresa, siempre siguiendo las directrices entregadas por la empresa.
- **Visitas a socios:** las visitas realizadas a los deudores por parte de los gestores de cobros, se las realiza como una acción preventiva que trata de informar y ejercer presión para que los pagos sean cumplidos. Así mismo, a través de la visita domiciliaria se establece un acuerdo con el deudor sobre el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso en el pago.

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **Enfoque y diseño de la investigación**

La modalidad de investigación aplicada fue carácter mixto; es decir, cualitativo/cuantitativo, por lo que, en primer lugar, se llevó a cabo un acercamiento a la población analizada (oficiales de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.); y; por otro lado, cuantitativo, se aplicaron instrumentos diseñados (encuestas y entrevista), que permitieron obtener información veraz y real de los principales involucrados, información que posteriormente se procesó y analizó.

A este respecto, Altamirano (2019) considera que, en la cohesión de los métodos mixtos se realizan trabajos conjuntos de procesos empíricos, críticos y sistemáticos en la recogida de datos cuantitativos y cualitativos, así como, en la integración y análisis conjuntos, a fin de llegar a un mejor entendimiento del tema analizado. Así también, Escudero (2018) pone de manifiesto que, la investigación de tipo cualitativa permite obtener información con el fin de describir las cualidades de los hechos que surgen en distintos contextos sociales, a través, de una codificación e interpretación de los significados, por otra parte, en lo que respecta a la investigación cuantitativa, ésta se encarga de estudiar la realidad existente a través de una medición y valoración

Por otro lado, el tipo de investigación aplicada fue la de campo, dado que se llevó a cabo la aplicación de encuestas a los trabajadores del área de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, para lo que se utilizó instrumentos tales como: encuestas y entrevistas, con el fin de obtener información

al respecto del fenómeno analizado. A este respecto, Taylor y Bogdan (1987) menciona que un trabajo de campo se encuentra estructurado por tres actividades principales. Una primera etapa, se encuentra relacionada con la interacción social, en la que los informantes se sientan cómodos a fin de lograr su aceptación, una segunda, en la que se trata de obtener datos; y, finalmente, una en la que se realiza el registro de los datos obtenidos.

El nivel de la investigación corresponde al descriptivo que, de acuerdo a Campos (2017) consiste en especificar las propiedades del fenómeno que se va a estudiar y brindar un panorama más exacto posible, asimismo, permite formular preguntas específicas y seleccionar las variables que van establecer los grupos a ser medidos. En este sentido, en el estudio realizado se realizó una descripción y análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados.

## **Descripción de la muestra y el contexto de la investigación**

### **Población y muestra**

Hernández- Sampieri (2017) pone de manifiesto que, la población es el conjunto seleccionado sobre el cual se desea obtener datos específicos para definir y limitar el estudio. Asimismo, la población debe ser representativa y estar formada por los miembros de una población. A este respecto, en el presente estudio se tomará el total de la población, la cual está conformada por 45 trabajadores del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato.

### **Proceso de recolección de los datos**

### **Operacionalización de Variables**

A fin de elaborar la operacionalización de variables, es prescindible establecer la variable independiente de la investigación.

**Variable Independiente:** Gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con calificación “E” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

A través de la operacionalización de la variable independiente se procedió a diseñar las preguntas para recolectar la información pertinente y necesaria de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato.

### **Operacionalización de la Variable Independiente**

Gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con calificación “E” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

**Tabla N° 2 Operacionalización de la variable independiente**

**Variable Independiente:** Gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con calificación “E” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Instrumentos /Técnicas	Preguntas
La gestión de cartera de créditos resulta un aspecto de relevancia, ya que la entidad financiera establece políticas específicas y procesos que permiten asegurar el otorgamiento de créditos y que éstos a su vez cumplan ciertos parámetros (Salazar, 2013).	Políticas, Procesos, Otorgamiento Créditos	Capacidad de pago	Técnicas: Encuesta y entrevista  Instrumento: Cuestionario  Aplicación: Oficiales de crédito de la Cooperativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Realiza usted una evaluación de capacidad de pagos de los socios?</li> <li>2. ¿Verifica el sobreendeudamiento de los socios habituales?</li> <li>3. ¿Revisa y verifica que las garantías respalden las operaciones de crédito?</li> <li>4. ¿Verifica que el destino del crédito sea el mismo para el cual fue solicitado?</li> <li>5. ¿Verifica que los socio que han solicitado un crédito no hayan solicitado simultáneamente otros, en diversas entidades financieras?</li> <li>6. ¿Aplica políticas para la Evaluación de Créditos?</li> <li>7. ¿Considera usted que la existencia de una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito es de importancia para la cooperativa? ¿Por qué?</li> </ol>

				<p>8. ¿Qué aspectos considera necesarios para definir las políticas de gestión de cartera de crédito?</p> <p>9. ¿Considera que la Cooperativa mejoraría la gestión de cartera de crédito a través de aplicación de políticas y normativas de cobros?</p> <p>10. ¿De qué manera cree usted que la existencia de una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito influiría en la estabilidad económica de la entidad?</p>
<p>La recuperación de cartera se aplica cuando se presenta incumplimiento respecto de las condiciones originalmente establecidas, ya sea en cuanto a la fecha de pago o el valor de la cuota por capital, intereses, comisiones, seguros (Vélez, 2020)</p>	<p>Incumplimiento Pago, Condiciones</p>	<p>Índice de Morosidad</p>		<p>11. ¿Prioriza las deudas morosas en función al número de cuotas pendientes y días de atraso?</p> <p>12. ¿Aplica políticas establecidas para la recuperación de Créditos?</p> <p>13. ¿Qué tipo de políticas considera usted que son de importancia para el seguimiento y recuperación de cartera?</p>
<p>A través del Seguimiento de cartera vencida las organizaciones deben establecer políticas en la gestión de cartera de crédito a fin de determinar qué tipos de</p>	<p>Políticas, Gestión</p>	<p>Gestión de recaudación</p>		<p>14. ¿Controla de manera inicial el seguimiento de la conducta de pago de los socios de su cartera?</p> <p>15. ¿En el seguimiento de la cartera morosa tienen mayor prioridad los mayores saldos vencidos?</p>

<p>clientes presentan las condiciones de solvencia económica requerida para cumplir con las obligaciones crediticias (Salazar, 2013).</p>				<p>16. ¿Realiza consultas y verifica el reporte de créditos vencidos?</p> <p>17. ¿Efectúa llamadas y entrega notificaciones de manera oportuna a socios con 1 a 15 días?</p> <p>18. ¿Verifica si se han efectuado los pagos antes de reportar los créditos vencidos mayores a 15 días?</p> <p>19. ¿Entrega notificaciones y realiza las visitas grupales de cobranza de manera oportuna a socios con retraso de 15 a 30 días?</p>
---	--	--	--	---

**Elaborado por: Yucailla (2021)**

## **El método**

El método según Godínez (2013) se refiere al orden y los pasos a seguir a fin de realizar un acercamiento a la realidad a través del uso de técnicas o instrumentos que sirven para la recolección de datos, cumpliendo con el proceso planteado.

De acuerdo a Abreu (2014) a través del método inductivo se realiza un estudio de las características genéricas o particulares de un problema para llegar a un planteamiento más general, por otro lado, el método deductivo permite llegar a conclusiones específicas a partir de una realidad más general.

## **Técnica**

Penalva (2015) considera que la técnica se refiere a las reglas que se van a utilizar y los procedimientos de niveles estructurales que sirven para obtener información de los individuos seleccionados a través de técnicas metodológicas adecuadas. En el caso de la presente investigación al aplicarse una investigación de campo se utilizó una encuesta y una entrevista estructurada.

De acuerdo a los objetivos que se plantearon en la investigación, se aplicó una encuesta elaborada en relación a los aspectos fundamentales relacionados con el fenómeno analizado, y; por otro lado, se realizó una entrevista al jefe de Créditos y Cobranzas de la institución, con el fin de información de relevancia para la investigación.

## **Diseños de los instrumentos diagnosticados**

En primer lugar, se llevó a cabo una encuesta valorada por la escala de Likert, que de acuerdo a Godínez (2013) esta técnica se puede llevar a cabo la observación y el cuestionario, y; la entrevista permite recopilar datos puntuales o específicos de personas seleccionadas a fin de que estos datos aporten al análisis de la información obtenida.

Las encuestas según García et al. (2011) se encuentran estructuradas por un conjunto de preguntas, que, a su vez, están relacionadas con el objeto de estudio, en ésta cada pregunta tiene un valor similar. Los sujetos seleccionados responden a las instrucciones indicadas en el caso de estar en acuerdo o desacuerdo. Por lo que, en la investigación se evaluó aspectos importantes relacionados con la aplicación de una Metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con calificación “E” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

La encuesta se estructuró con afirmaciones en función de una escala de Likert, con diferentes opciones de respuestas. Por otra parte, se realizó una entrevista, que contenía respuestas abiertas, con el objetivo de obtener información relevante que se encuentre relacionada con el fenómeno en estudio. Esta entrevista fue aplicada al Jefe de Créditos y Cobranzas de la entidad financiera, con el fin último de recopilar datos de importancia para elaborar la propuesta de mejora al problema detectado.

### **Validez y confiabilidad**

Para validar el instrumento diseñado, se utilizó el método conocido como Alfa de Cronbach, que es considerado como un método de consistencia interna que facilita la estimación de la fiabilidad del instrumento, a través de un conjunto de ítems que deberían medir el mismo constructo (Ruiz, 2017, p.42). En este sentido, si el resultado del alfa es un valor cercano a 1, existe una mayor consistencia interna de los ítems analizados, no obstante, si el valor del alfa se encuentra por debajo de 0,7 indicaría una consistencia baja interna. Así mismo, se debe considerar que un valor mínimo aceptable es de 0,7 (Tuapanta, Duque y Mena, 2017).

**Tabla N° 3 Resumen de procesamiento de casos**

Número de Ítems	14
Suma varianza individual	76,2
Varianza total	646,3
Sección 1	1,077
Sección 2	0,882
Absoluto S2	0,882

Alfa	0,95
------	------

Elaborado por: Yucailla, J. (2020)

### Resultados de la aplicación de la encuesta

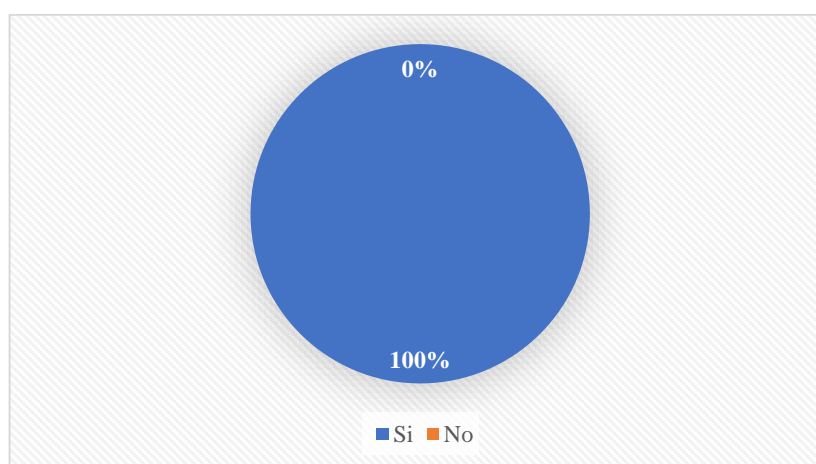
#### 1. ¿Realiza usted una evaluación de capacidad de pagos de los socios?

**Tabla N° 4 Evaluación de capacidad de pago**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	84
A veces	7	16
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 6 Evaluación capacidad de pago**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

#### Análisis e interpretación

La totalidad de trabajadores del área de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. coinciden en que previo al otorgamiento de créditos se realiza una evaluación previa de la capacidad de pago de los socios solicitantes.

De lo anterior, es importante mencionar que uno de los aspectos relevantes previo al otorgamiento de créditos, es que los colaboradores tomen en cuenta y

lleven a cabo una evaluación exhaustiva de la capacidad de pago de los socios, dado que a partir de esto se podrá tener una garantía de pago de las cuotas establecidas.

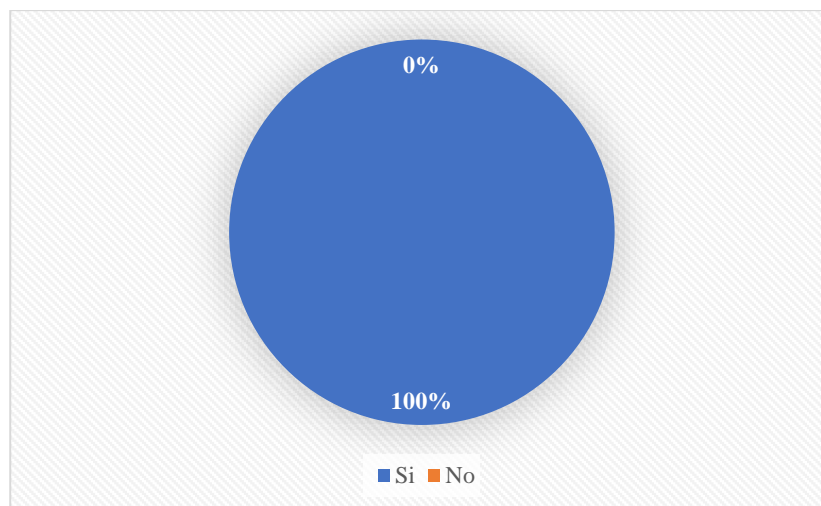
## 2. ¿Verifica el sobreendeudamiento de los socios habituales?

**Tabla N° 5 Verificación de sobreendeudamiento**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	100
No	0	0
Total	45	100

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 7 Verificación de sobreendeudamiento**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

### Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados concuerdan en que realizan una verificación de sobreendeudamiento de los socios antes de otorgar el crédito solicitado.

A este respecto, la verificación de sobreendeudamiento o que los socios mantengan otros créditos en la misma entidad financiera u otras similares, es fundamental, ya que permite a la Cooperativa tomar decisiones oportunas antes de otorgar otro crédito que tal vez el socio no se encuentre en capacidad de pagar, así mismo, ésta

se asegura con este proceso que el cliente no mantenga deudas que no le permitan cumplir con las obligaciones adquiridas.

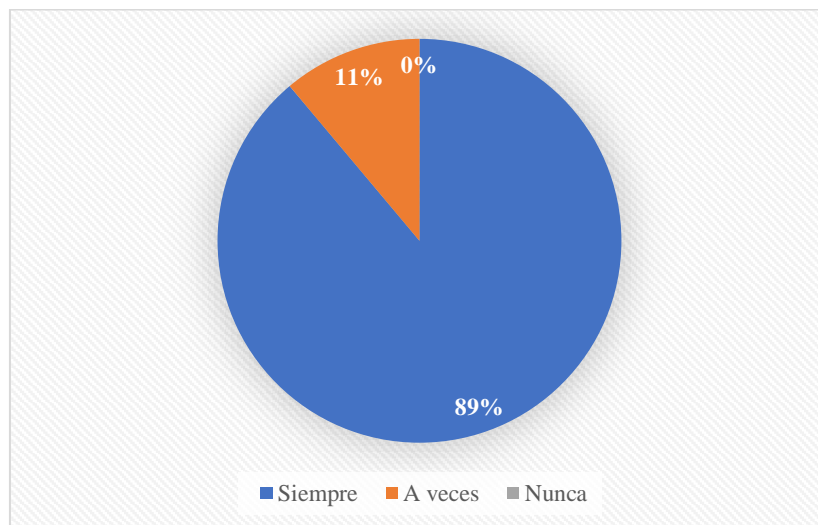
### 3. ¿Revisa y verifica que las garantías respalden las operaciones de crédito?

**Tabla N° 6 Garantías de respaldo de créditos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	89
A veces	5	11
Nunca	0	0
Total	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 8 Garantías de respaldo de créditos**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

### Análisis e interpretación

De la totalidad de la población encuestada, el 89% manifiesta que en el proceso de otorgamiento de créditos verifica las garantías que los socios presentan como respaldo del crédito solicitado, mientras que, un 11% tal sólo lo hace a veces.

De lo anterior, se desprende que la verificación de garantías que presenta el socio para el otorgamiento de créditos, debe ser una actividad obligatoria llevada a

cabo por parte de los trabajadores del área encargada, dado que de éstas depende la garantía que la Cooperativa tiene de recuperar los créditos otorgados, en el caso de que los socios no cumplan con las responsabilidades adquiridas.

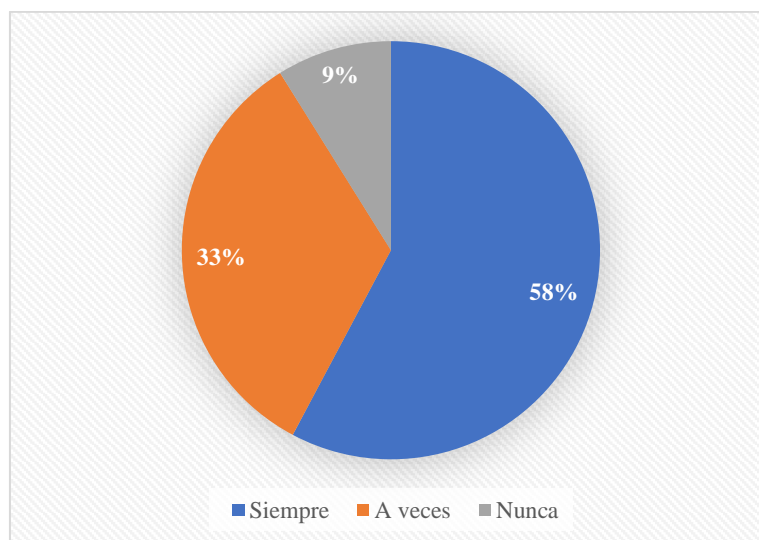
**4. ¿Verifica que el destino del crédito sea el mismo para el cual fue solicitado?**

**Tabla N° 7 Destino del crédito**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	58
A veces	15	33
Nunca	4	9
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 9 Destino del crédito**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación**

De la totalidad de la población encuestada, el 58% verifica que el destino del crédito solicita sea el que el socio menciona en la etapa previa al otorgamiento del crédito, mientras que el 33% a veces y el 9% nunca.

En este contexto, el cumplimiento por parte de los socios del destino que va a tener el crédito resulta importante, ya que la Cooperativa podrá generar un registro

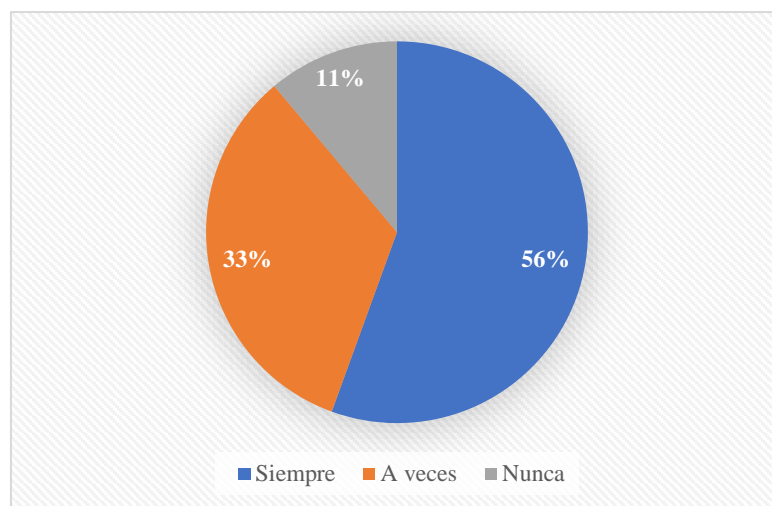
completo de que el crédito otorgado ha sido empleado de una manera en que genere beneficios al socio, y, a su vez éste pueda cumplir con los pagos de forma puntual de acuerdo al contrato establecido.

**5. ¿Controla de manera inicial el seguimiento de la conducta de pago de los socios de su cartera?**

**Tabla N° 8 Seguimiento conducta de pago**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	56
A veces	15	33
Nunca	5	11
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)  
Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 10 Seguimiento conducta de pago**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)  
Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación**

De acuerdo a los datos obtenidos, se desprende que, el 56 % de los encuestados controlan de manera inicial el seguimiento de la conducta de pagos de los socios de su cartera, mientras que el 33% a veces y el 11% nunca.

El seguimiento realizado de la conducta de pagos de los socios, es un elemento fundamental para la Cooperativa, ya que, de acuerdo a los resultados

obtenidos a través de éste, se puede manejar diferentes estrategias o acuerdos con los socios al respecto de sus pagos, ya sean estos puntuales o que no se cumplan en los tiempos establecidos.

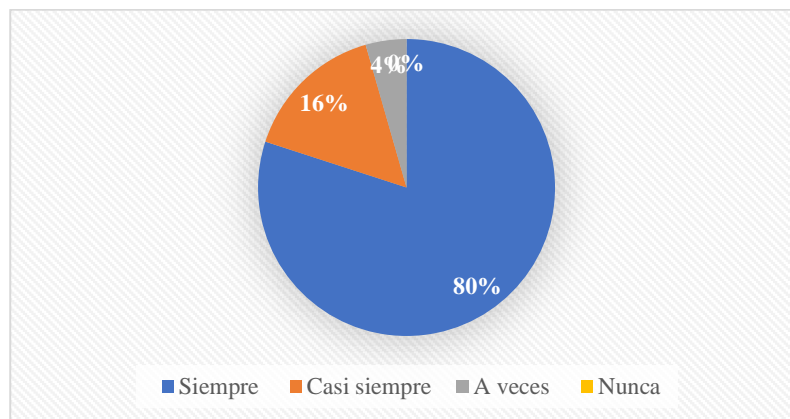
**6. ¿Verifica que los socios que han solicitado un crédito no hayan solicitado simultáneamente otros, en diversas entidades financieras?**

**Tabla N° 9 Verificación de créditos simultáneos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	80
Casi siempre	7	16
A veces	2	4
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 11 Verificación de créditos simultáneos**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación**

De la totalidad de encuestados, se muestra en el gráfico que, el 80 % verifica si existen créditos simultáneos de los socios, mientras que el 16 % casi siempre, seguido de un 4% a veces.

El proceso de verificación de créditos simultáneos es de importancia para el análisis de otorgamiento de créditos, dado que el socio debe contar con la solvencia necesaria para poder cubrir todas las responsabilidades adquiridas, no obstante, si

el beneficiario del crédito cuenta ya con varios créditos a su favor, resultaría muy complicado que pueda pagar de forma puntual o cumplir con lo estipulado en el contrato entregado por la cooperativa.

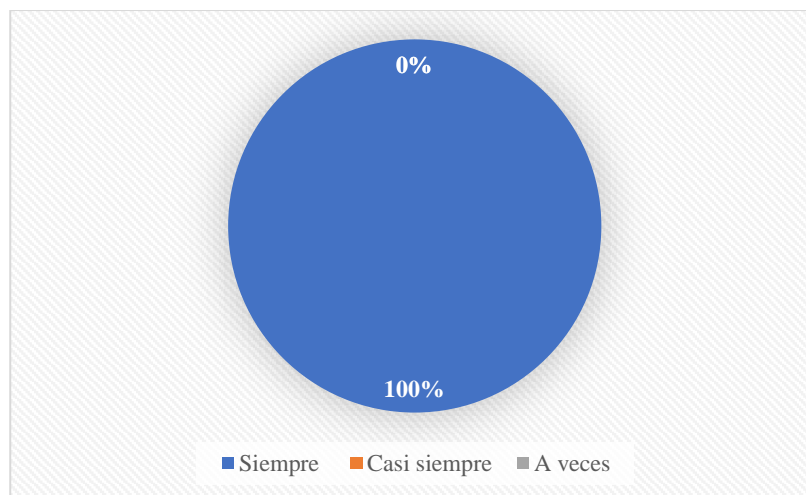
**7. ¿En el seguimiento de la cartera morosa tienen mayor prioridad los mayores saldos vencidos?**

**Tabla N° 10 Seguimiento de la cartera morosa**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	100
Casi siempre	0	0
A veces	0	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 12 Seguimiento de la cartera morosa**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación**

La totalidad de la población encuestada coincide en que el seguimiento de la cartera morosa tiene mayor prioridad los mayores saldos vencidos

De acuerdo a las políticas establecidas por la Cooperativa el seguimiento de la cartera morosa tiene distintos tipos de tratamiento, ya que se da prioridades de acuerdo a los montos de saldos vencidos. En general se realiza un seguimiento de

todas las carteras vencidas, no obstante, existen casos especiales que representan mayores pérdidas para la entidad, por lo que se procede a realizar un tipo de seguimiento más específico.

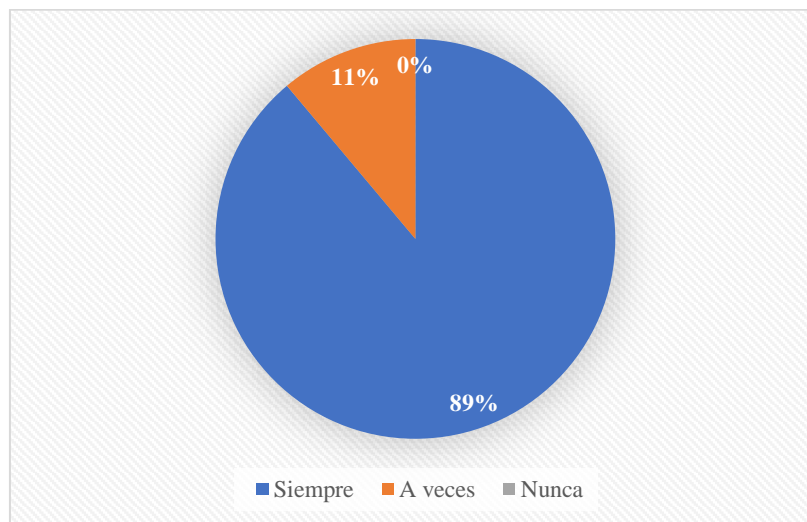
**8. ¿Prioriza las deudas morosas en función al número de cuotas pendientes y días de atraso?**

**Tabla N° 11 Control de deudas morosas**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	89
A veces	5	11
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 13 Control de deudas morosas**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación**

De la población analizada, los datos muestran que el 89% da mayor prioridad a las deudas morosas en función al número de cuotas pendientes y días de atraso, mientras que, el 11% tan sólo a veces.

A este respecto, es importante para la Cooperativa la recuperación pronta de la cartera vencida con mayor número de cuotas y días de retraso, ya que, si la

entidad no logra recuperar el dinero entregado en calidad de préstamo, esos incumplimientos pueden causarle a la organización una serie de riesgos que pueden terminar en procesos legales, que le generarían más gastos.

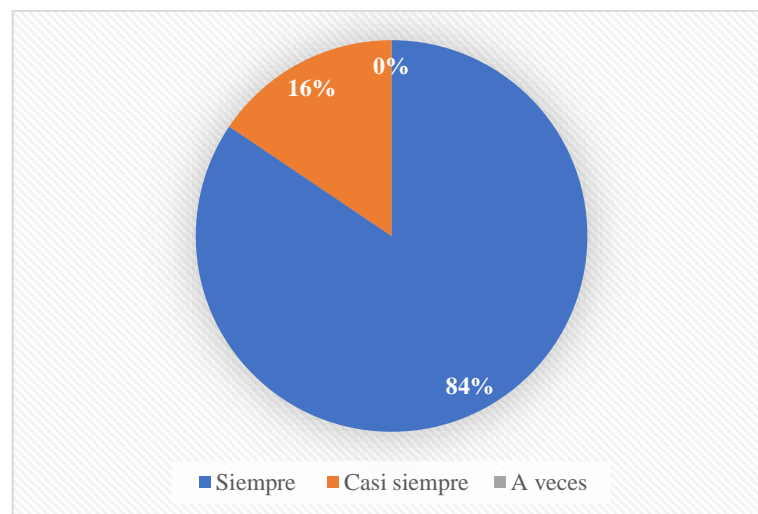
### 9. ¿Realiza consultas y verifica el reporte de créditos vencidos?

**Tabla N° 12 Verificación de reporte de créditos vencidos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	84
Casi siempre	7	16
A veces	0	0
Total	45	100

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 14 Verificación de reporte de créditos vencidos**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

### Análisis e interpretación

Del total de trabajadores encuestados, el 84% coincide en que se realiza las consultas y verifica los reportes de créditos vencidos, mientras que, el 16% casi siempre.

De lo anterior, se pone de manifiesto que, dentro del proceso de seguimiento y recuperación de cartera vencida, los colaboradores del área mantengan un control y verificación de todos los socios que se encuentran en este inconveniente, a fin de

que se pueda dar el seguimiento adecuado a cada caso, y, la entidad pueda recuperar los créditos vencidos.

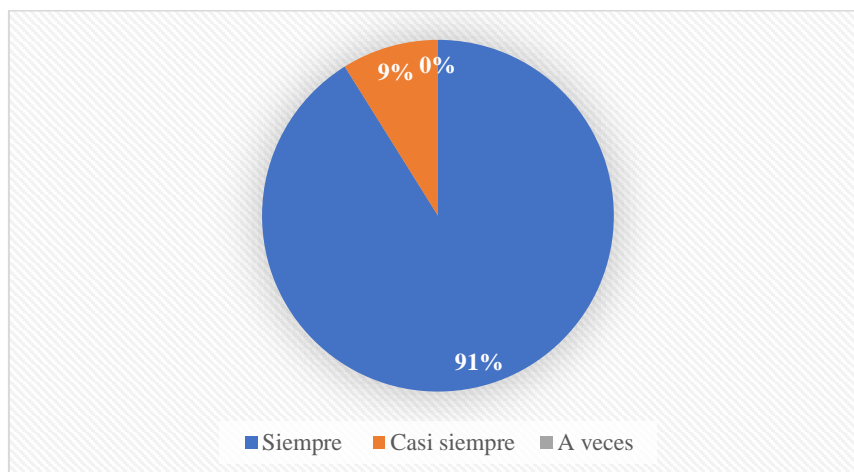
**10. ¿Efectúa llamadas y entrega notificaciones de manera oportuna a socios con 1 a 15 días?**

**Tabla N° 13 Notificación de créditos vencidos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	41	91
Casi siempre	4	9
A veces	0	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 15 Notificación de créditos vencidos**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación**

Del 100% de la población encuestada, el 91% realizan llamadas y entregan las respectivas notificaciones de una manera oportuna a los socios con días de anticipación al vencimiento del crédito, mientras que, el 9% casi siempre.

A este respecto, en el proceso de recuperación de créditos, es necesario que los trabajadores del área de Créditos y Cobranzas realicen todas las actividades establecidas, en relación a comunicar o mantener al tanto al socio de los pagos que debe realizar de forma oportuna para que no entre en procesos de mora. Así

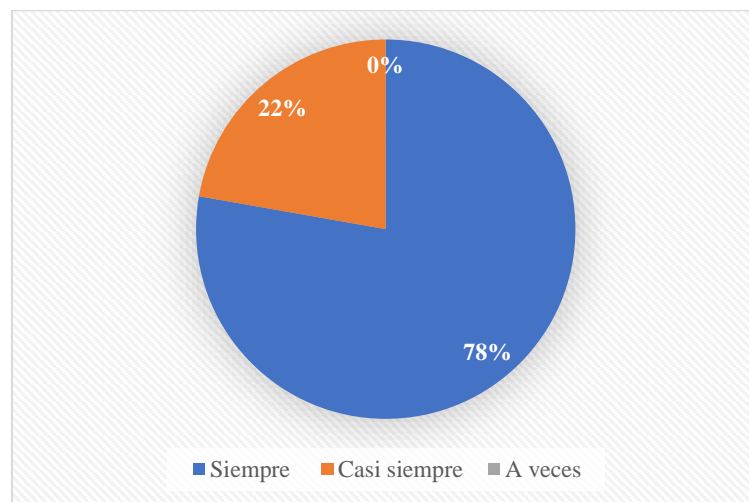
también, estas acciones sirven de evidencia para constatar que se realiza un seguimiento oportuno y adecuado de los créditos otorgados.

**11. ¿Verifica si se han efectuado los pagos antes de reportar los créditos vencidos mayores a 15 días?**

**Tabla N° 14 Verificación de pagos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	78
Casi siempre	10	22
A veces	0	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)  
Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 16 Verificación de pagos**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)  
Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados, el 78% coincide en que verifican si los pagos han sido efectuados antes de realizar un reporte de créditos vencidos mayores a 15 días, mientras que, el 22% lo realiza casi siempre.

Es necesario, que la cooperativa elabore informe y reportes de forma periódica de las incidencias encontradas en el proceso de recuperación de cartera

vencida, por lo que deberá cotejar y confirmar la información al respecto de los pagos, antes de proceder con otro tipo de acciones sin ser necesarias.

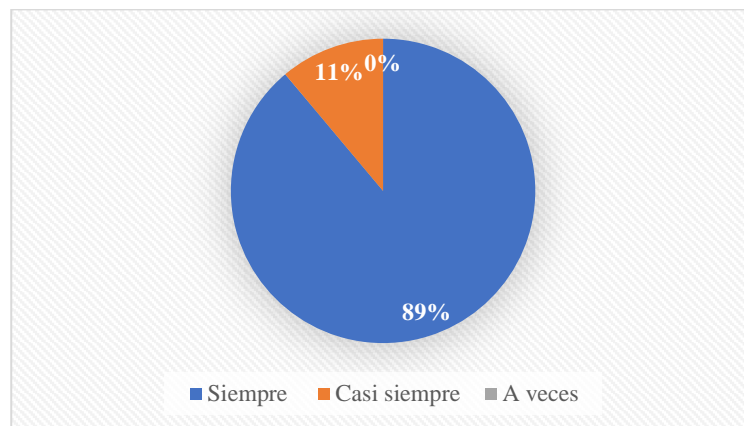
**12. ¿Entrega notificaciones y realiza las visitas grupales de cobranza de manera oportuna a socios con retraso de 15 a 30 días?**

**Tabla N° 15 Entrega de notificaciones**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	89
Casi siempre	5	11
A veces	0	0
Total	45	100

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 17 Entrega de notificaciones**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación**

De la totalidad de la población encuestada, se desprende que, el 89% entrega notificaciones y realiza visitas grupales de cobranza de forma oportuna a los socios que presentan retrasos en los pagos, mientras que, el 11 % lo hace casi siempre.

En este contexto, es necesario que, para la recuperación de cartera vencida, la Cooperativa aplique acciones necesarias, tales como entregas de notificaciones y de ser el caso visitas de cobranza, con el fin de comentarles de forma personal la situación a los clientes o, ya sea el caso de conocer cuáles son los inconvenientes

para la demora en los pagos. Así mismo, por medio de estas actividades también se podrá hacer llegar a los clientes información más clara y las posibles opciones que puede tener para responder por las obligaciones adquiridas.

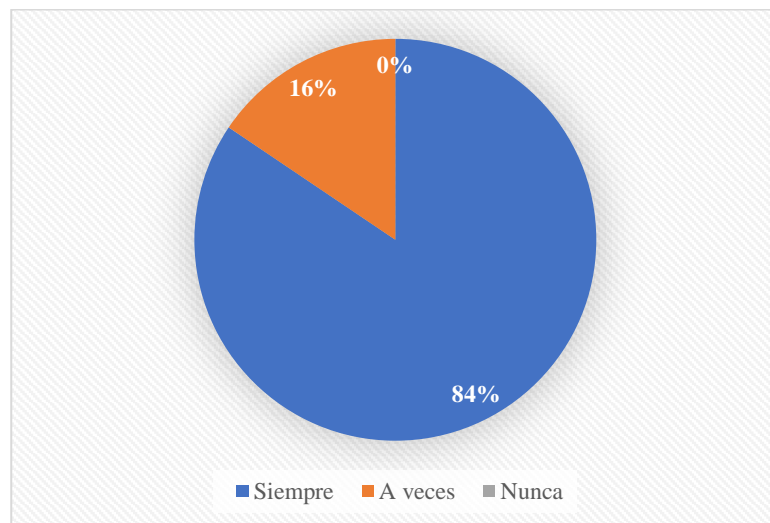
### 13. ¿Aplica políticas establecidas para la recuperación de Créditos?

**Tabla N° 16 Políticas de recuperación de créditos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	84
A veces	7	16
Nunca	0	0
Total	45	100

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 18 Políticas de recuperación de créditos**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

### Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 84% aplica las políticas establecidas para la recuperación de créditos, mientras que, el 16% a veces.

Dentro de toda entidad financiera es de importancia que los trabajadores encargados de recuperar la cartera vencida apliquen todas las políticas establecidas por la entidad para este fin, se debe tener en cuenta que, para la ejecución de éstas,

debe hacerse un análisis previo de cada situación, con el fin de darle el tratamiento adecuado a cada caso.

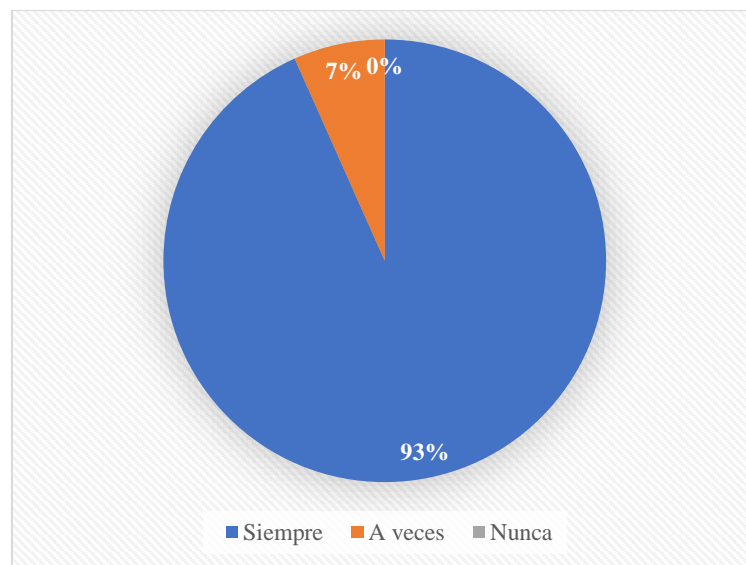
#### 14. ¿Aplica políticas para la Evaluación de Créditos?

**Tabla N° 17 Políticas de evaluación de créditos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	42	93
A veces	3	7
Nunca	0	0
Total	45	100

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico N° 19 Políticas de evaluación de créditos**

Elaborado por: Yucailla, J. (2021)

Fuente: Investigación de campo

#### Análisis e interpretación

De la totalidad de personal encuestado, el 93% aplica políticas de evaluación de créditos, mientras que el 7% las aplica a veces.

A este respecto, es necesario y fundamental, que para reducir los riesgos financieros a los que pueda estar expuesta la Cooperativa, se apliquen políticas de evaluación de créditos previamente establecidas, con el objetivo de que se

entreguen los créditos a los socios que cumplan con determinadas características requeridas y que, a su vez, éstos no generen pérdidas a la organización.

### **Resultados de la aplicación de la entrevista.**

La entrevista fue realizada al Jefe de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., ésta fue aplicada de manera directa y presencial, el instrumento fue elaborado o estructurado con preguntas relacionadas a la gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con calificación “E” de la entidad financiera, a fin de obtener información relevante y de aporte para el desarrollo de una propuesta de solución. A continuación, se describen las respuestas de las preguntas planteadas.

### **Resumen de la entrevista aplicada**

#### **¿Considera que una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito es de importancia para la cooperativa?**

La existencia de una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito es de fundamental importancia para la Cooperativa, dado que, a través de ésta, la entidad puede contar con políticas claras y bien definidas de cómo proceder en las diferentes etapas del proceso y evitar posibles problemas financieros posteriores.

#### **¿Qué aspectos considera necesarios para definir las políticas de gestión de cartera de crédito?**

Los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta para la definición de políticas de gestión de cartera de crédito son los tiempos establecidos para la recuperación de créditos, los tipos de créditos otorgados, los aspectos legales y los posibles problemas o inconvenientes que presente el socio.

**¿Qué tipo de políticas considera usted que son de importancia para el seguimiento y recuperación de cartera?**

Los principales tipos de políticas a ser consideradas son:

- Políticas generales de cobranza
- Políticas internas de cobranza
- Políticas para aplicar la condonación
- Normativas internas

**¿Considera que la Cooperativa mejoraría la gestión de cartera de crédito a través de aplicación de políticas y normativas de cobros?**

La Cooperativa mejoraría de gran manera con la aplicación de una adecuada gestión de control, seguimiento y recuperación de cartera de crédito, ya que, al cumplir con lo estipulado en ésta, se reducirían riesgos financieros que vienen generados por la mora en estos procesos.

**¿De qué manera cree usted que la existencia de una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito influiría en la estabilidad económica de la entidad?**

La aplicación de la metodología influiría de manera positiva en la estabilidad económica de la Cooperativa debido a que con la recuperación pronta y efectiva de los créditos vencidos la entidad contaría con la liquidez aceptable para su correcto funcionamiento.

## **CAPÍTULO III**

### **PRODUCTO**

#### **Nombre de la propuesta**

Metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con calificación “E” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

#### **Definición del tipo de producto**

La Metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con calificación “E” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. será considerada como un instrumento de gran aporte a la organización brindado una guía y soporte para la recuperación de la cartera de crédito otorgada a los socios.

En la actual crisis económica del país, es necesario que todas las instituciones financieras, y de manera especial, las cooperativas de ahorro y crédito que presentan un propósito social ya que brindan ayuda y apoyo financiero a sus socios, a fin de generar nuevos emprendimientos y por ende fuentes de trabajo, requieren de una metodología que les permita recuperar el capital invertido en forma de crédito, a través de, procesos adecuados y estructurados de modo que los profesionales del área cuenten con las herramientas necesarias para actuar y recuperar las carteras de crédito existentes.

Así también, a través de la presente propuesta se desea, por un lado, mantener un nivel equilibrado de liquidez y confianza de la cooperativa frente a sus socios; y, por otro lado, ofrecer opciones para mejorar el tratamiento de la cartera de crédito tanto para la entidad como para los socios.

A través de la aplicación de la metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con calificación “E” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., se generarán múltiples beneficios que aportarán de manera directa a la estabilidad y mantenimiento de la liquidez de ésta.

Asimismo, los beneficios se verán reflejados en el manejo y desarrollo de las actividades llevadas a cabo en el área financiera, específicamente

Los principales beneficios que se generan son los siguientes:

- Estabilidad financiera de la cooperativa
- Liquidez operativa de la institución
- Planificación de procesos orientados a la recuperación de la cartera de crédito
- Establecimiento de políticas de otorgamiento de créditos
- Establecimiento de políticas de seguimiento y recuperación de la cartera de crédito
- Personal capacitado para otorgar y recuperar la cartera de crédito

## **Objetivos**

### **Objetivos General**

Diseñar una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito con calificación “E” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

## **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación financiera de la Cooperativa.
- Analizar estrategias para el proceso de control, seguimiento y recuperación de cartera de crédito.
- Establecer una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito.

## **Estructura de la propuesta**

### **Antecedentes de la Cooperativa**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. nace en la Comunidad de Chibuleo San Alfonso, con el objetivo de dar soluciones a las necesidades crediticias del Ecuador. De modo que en el año 2003 es reconocida como una sociedad con personería jurídica a través del Acuerdo N°001-SDRR. En el mismo año, abre su primera oficina ubicada en la calle Juan benigno Vela y Lalama en la ciudad de Ambato.

Con perspectivas de obtener una cobertura nacional, la Cooperativa ha ido abriendo sucursales en diferentes ciudades y provincias, es así que, en el 2003 implemento una agencia en Latacunga, en el 2004 en el cantón Cevallos, para el 2006 en el cantón Pujilí y en el 2009 abre sus oficinas en la provincia de Pichincha y de Guaranda. En el 2015, después de varios procesos de fusión por absorción autorizados por la SEPS, la Cooperativa puede ofrecer sus servicios con agencias en el Tena y en Azogues.

### **Misión**

Promover el desarrollo socioeconómico de la comunidad, brindando productos y servicios financieros de calidad.

## **Visión**

Al 2021, seremos una Cooperativa basada en tecnología e innovación, con indicadores financieros eficientes, talento humano altamente capacitado y comprometido, con una calificación de riesgo “A” y mayor cobertura nacional.

## **Valores**

- Honestidad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Transparencia

## **Políticas de calidad**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que proporciona productos, servicios financieros y no financieros de calidad, con un alto compromiso para sus socios y clientes, enfocados a cumplir los requisitos de normas legales, regulatorios, siempre con una visión de mejora continua.

**Diagnóstico financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.**

**Tabla N° 18 Estructura de la cartera de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.**

	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
<b>TOTAL CARTERA POR VENCER</b>	<b>114.235.211,56</b>	<b>130.511.583,96</b>
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO POR VENCER	158.888,92	161.882,92
<b>CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER</b>	<b>38.063.022,58</b>	<b>42.787.515,25</b>
<b>CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO POR VENCER</b>	<b>304.745,32</b>	<b>1.261.942,63</b>
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER</b>	<b>73.669.073,91</b>	<b>84.884.828,60</b>
CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO POR VENCER	0	0
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO POR VENCER	0	0
<b>CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO POR VENCER</b>	<b>2.039.480,83</b>	<b>1.415.414,56</b>
CARTERA DE VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO POR VENCER	0	0
CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO POR VENCER	0	0
<b>TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES</b>	<b>2.218.192,04</b>	<b>1.305.477,23</b>
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	1.944,60	0
<b>CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES</b>	<b>423.092,90</b>	<b>197.794,24</b>
CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	0	0
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES</b>	<b>1.598.001,20</b>	<b>986.457,39</b>
CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO QUE NO DEVENGA INTERESES	0	0
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	0	0
<b>CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO QUE NO DEVENGA INTERESES</b>	<b>195.153,34</b>	<b>121.225,60</b>
CARTERA DE VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO QUE NO DEVENGA INTERESES	0	0
CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO QUE NO DEVENGA INTERESES	0	0
<b>TOTAL CARTERA VENCIDA</b>	<b>990.742,57</b>	<b>1.277.382,35</b>
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO VENCIDA	1.422,52	0
<b>CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA</b>	<b>98.882,72</b>	<b>176.112,63</b>

CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA	0	0
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA</b>	838.868,82	1.037.626,17
<b>CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO VENCIDA</b>	0	0
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO VENCIDA	0	0
<b>CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO VENCIDA</b>	51.568,51	63.643,55
CARTERA DE VIVIENDA DE INTERÉS PUBLICO VENCIDA	0	0
CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO VENCIDA	0	0
<b>TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA</b>	3.208.934,61	2.582.859,58
<b>TOTAL CARTERA BRUTA</b>	117.444.146,17	133.094.443,54
PROVISIONES	-4.479.927,15	-7.685.553,84
<b>TOTAL CARTERA NETA</b>	112.964.219,02	125.408.889,70

**Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.  
Elaborado por: Yucailla (2021)**

De acuerdo a la información presentada en la tabla anterior, se muestra que la cartera por vencer que presentaba la Cooperativa para el año 2019 en relación al año 2020 tuvo un incremento del 14,24%, estos resultados muestran que la Institución ha entregado un mayor número de créditos en el último año de análisis. Por otro lado, se muestra que la cartera vencida entre los años analizados muestra un comportamiento similar, no obstante, esta cartera si representa un problema en el aspecto financiero de la organización, ya que son las obligaciones que los socios deudores no han cumplido con los pagos puntuales de acuerdo a lo establecido al momento de generarse el préstamo.

En cuanto a la cartera que no devenga intereses, representa un porcentaje considerable en relación a las otras carteras analizadas, ya que, en relación a ésta, la Cooperativa no obtendrá beneficios de este rubro.

**Tabla N° 19 Índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.**

	2019	2020
<b>MOROSIDAD</b>	2,73%	1,94%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

Elaborado por: Yucailla (2021)

Al respecto del índice de morosidad, los resultados que se muestran en la tabla representan un aspecto relativamente positivo para la Cooperativa, ya que ha existido una reducción entre los años analizados. No obstante, a pesar de que existe una tasa menor, el problema de morosidad sigue persistente en la entidad, la principal causa es la recuperación de carteras vencidas por el incumplimiento de pagos de créditos otorgados, lo que genera cierto grado de incertidumbre para la organización, ya que, si esto no es subsanado y sigue incrementando el porcentaje, la Cooperativa podría enfrentar problemas de iliquidez.

**Tabla N° 20 Índices financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.**

	2019	2020
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>		
( PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	473,71%	479,83%
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS</b>		
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	4,46%	3,59%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	95,54%	96,41%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	113,89%	112,98%
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>		
MOROSIDAD DE CREDITO COMERCIAL PRIORITARIO	2,08%	0,00%
MOROSIDAD DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	1,35%	0,87%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	0,00%	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	3,20%	2,33%
MOROSIDAD DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO	0,00%	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,00%	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO	10,79%	11,55%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO	0,00%	0,00%

MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0,00%	0,00%
<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL</b>	2,73%	1,94%
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA		
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO	62,34%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	195,96%	543,11%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	132,76%	264,99%
COBERTURA DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO	87,66%	141,24%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	139,61%	297,56%
EFICIENCIA MICROECONOMICA		
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	5,65%	4,39%
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	72,09%	83,61%
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	2,83%	2,11%
<b>RENTABILIDAD</b>		
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	11,71%	5,16%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	1,41%	0,62%
INTERMEDIACION FINANCIERA		
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	104,30%	102,15%
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>		
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	17,26%	6,64%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	2,19%	0,86%
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA</b>		
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO POR VENCER	12,06%	11,12%

RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	15,02%	14,82%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	10,74%	10,30%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	19,01%	18,65%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO POR VENCER	0,00%	0,00%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE IINTERES PUBLICO POR VENCER	0,00%	0,00%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO POR VENCER	0,00%	0,00%
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	0,00%	0,00%
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	18,83%	19,62%
CARTERA POR VENCER TOTAL	17,76%	17,49%
<b>LIQUIDEZ</b>		
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	23,88%	31,41%
<b>SOLVENCIA</b>		
SOLVENCIA PATRIMONIAL	15,13%	15,37%
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>		
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	0,00%	0,00%
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	16,32%	11,75%
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	13,12%	12,44%
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	104,46%	103,59%
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	13,12%	12,44%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

Elaborado por: Yucailla (2021)

En lo relacionado a los índices financieros presentados por la Cooperativa se presentan los siguientes resultados:

Eficiencia Financiera: A través de este indicador la organización se encuentra en la posibilidad de medir el gasto que la Cooperativa requiere con el fin de manejar de una forma adecuada el actual stock de cartera. Por lo tanto, mientras mayor sea el valor de este indicador incrementa el nivel de riesgo.

En este sentido, entre los años analizados los resultados muestran que ha existido una reducción de este porcentaje, por lo que la Cooperativa ha reducido en parte el posible riesgo financiero provocado por el incumplimiento de pagos de créditos.

**Rentabilidad:** En cuanto a este indicador, entre los años 2019 y 2020, se muestra una reducción en porcentaje, es decir, la Cooperativa para el último año analizado registra la existencia de rentabilidad obtenida por la organización, no obstante, es relativamente menor al año anterior. Estos resultados muestran que los activos existentes no generaron los ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio de la entidad.

**Liquidez:** La liquidez que presenta la cooperativa entre los años analizados ha experimentado un crecimiento significativo, esto significa que la Cooperativa cuenta con los recursos necesarios para solventar las obligaciones que ésta tiene a corto plazo, es decir las que las que corresponden hasta 90 días y que representan mayor exigibilidad.

**Solvencia Patrimonial:** La solvencia que presenta la Cooperativa tanto para el año 2019 como para el 2020 es de 0,15 centavos por cada dólar que ha invertido la organización en activos, aunque resulta relativamente bajo, se muestra que la cooperativa no está generando pérdidas.

**Morosidad:** el porcentaje de morosidad que presenta la cooperativa entre los dos años estudiados ha disminuido entre los años analizados, sin embargo, los datos muestran que existe un leve incremento, específicamente en la morosidad de créditos relacionados con consumo prioritario, es decir, que existe un incumplimiento de obligaciones crediticias por parte de los socios.

## **Metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de cartera de crédito con calificación “E” en Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.**

### **Fase 1: Gestión de Control**

El proceso que conlleva la gestión, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito, usualmente requiere de algunos pasos específicos que resultan relevantes al momento de aplicarlo. En este sentido, es de importancia que la oficina o departamento de Créditos y Cobranzas actúe de una manera clara y oportuna a fin de cumplir con los objetivos y funciones establecidas que permiten mantener una liquidez adecuada y estabilidad económica de la institución.

La Cooperativa mantiene constante revisión y actualización de funciones o tareas de los colaboradores del área de Créditos y Cobranzas a fin de que exista una correcta administración de la cartera vencida, dado que la finalidad de este departamento es controlar y gestionar de una forma adecuada que se mantenga una liquidez necesaria para afrontar todas las obligaciones adquiridas por la entidad.

De acuerdo a Tamayo y López (2012) la gestión de cartera implica una serie de actuaciones tales como:

- El conocimiento a tiempo de vencimientos de créditos por períodos establecidos;
- Realizar provisiones de los vencimientos en caso de ser necesario;
- Aplicación de ciertas acciones con el fin de obtener financiación en el caso de presentarse falta de liquidez.

### **Acciones preventivas**

Las acciones llevadas a cabo por el personal de la unidad de Créditos y Cobranzas de la Cooperativas son:

- Llamadas telefónicas a los socios en mora
- Enviar información a través de un correo electrónico
- Envío vía internet del estado de cuenta
- Realizar visitas a los socios en el caso de no tener una respuesta oportuna

Las acciones antes propuestas serán aplicadas cuando los socios inciden en los siguientes casos:

- Descuido en la fecha de vencimiento;
- Atraso temporal, pero se realiza el pago;
- Atrasos repetitivos;
- Atrasos involuntarios por situación económica;
- Incumplimiento de pago de forma deliberada.

### **Políticas para la gestión de control de la cartera vencida**

- Realizar llamadas recordatorias a los socios con 48 horas de anticipación antes del vencimiento de la deuda;
- Debitar de la cuenta del socio beneficiario el valor de la cuota establecida; y,
- Revisión y control de la cartera vigente de forma diaria

### **Pasos para la gestión y control de la cartera vencida**

- El personal encargado de la gestión de la cartera vencida deberá realizar un control del sistema de forma diaria de los vencimientos de cuotas de los socios.
- Llevar a cabo llamadas, envío de correos electrónicos o avisos vía internet del vencimiento de la cuota con un período de 48 horas previas.
- El socio debe pagar la cuota vencida en caja o solicitar débito de su cuenta;
- En el caso de que el socio no asista a cancelar la cuota hasta la fecha establecida, esta deuda pasará automáticamente al rubro cartera vencida.

### **Fase 2 Seguimiento y recuperación de la cartera vencida**

La cartera vencida se genera por el pago de forma impuntual o no pago del crédito otorgado al socio. Por lo tanto, la cartera vencida representa una parte proporcional del pago pendiente una vez pasado el vencimiento.

## Políticas

Con el fin de dar un seguimiento y recuperación efectiva de la cartera vencida, al Cooperativa a través de sus funcionarios del área correspondiente deberá segmentar la cartera de acuerdo a criterios de antigüedad, producto y ubicación geográfica.

Para la recuperación de la cartera vencida, actuarán las siguientes unidades dependiendo del período de tiempo:

**Tabla N° 21 Unidades encargadas de recuperación de créditos vencidos**

Período de tiempo	Unidad encargada	Acciones
1-30 días	Gestión de Negocios	Realizar un primer recordatorio de pago previo al vencimiento del pago
31-60 días	Gestión de Negocios	Realizar llamadas telefónicas al socio para que realice el pago
61-90 días	Gestión de Créditos	Visitar al socio para entregarle una notificación de pago vencido
Más de 90 días	Gestión de Créditos y Gerencia	Pasar la documentación requerida al área legal

Elaborado por: Yucailla (2021)

## Pasos para el seguimiento y recuperación de la cartera vencida

### Seguimiento de la cartera vencida

- El área encargada de realizar la supervisión de recuperación del crédito es la de cobranzas.
- El funcionario de créditos debe dar seguimiento y soporte en caso de requerir al socio que le otorgó el crédito.
- La unidad de cobranzas es la encargada de presentar informes periódicos al respecto de los créditos, pagos y comportamiento de éstos.
- El jefe del departamento es el encargado de cumplir y hacer cumplir las disposiciones y funciones establecidas por reglamento de la cooperativa.

## **Recuperación de la cartera vencida**

El departamento de Créditos y Cobranzas además de ser el encargado de otorgar los créditos solicitados, también, tiene la función de recuperar la cartera vencida.

En una primera instancia la Cooperativa con el fin de que la recuperación de la cartera no llegue a instancias superiores, la Cooperativa deberá implementar las acciones:

## **Incentivos a socios beneficiarios que cumplen con los pagos de forma puntual**

A través de los informes de pagos, se identificará al socio que cumple con sus obligaciones de forma establecida, con la finalidad de otorgarle beneficios que pueden consistir en:

- **Reconocimiento:** Entregar una carta de reconocimiento al socio, en la que se menciona, en primer lugar, un agradecimiento y, por otro lado, un certificado de buen historial crediticio, en el caso de querer renovar el crédito o realizar otro posteriormente;
- **Entrega de certificado:** Se emitirá un certificado indicando la calificación de riesgo que le otorga la Cooperativa al socio, en caso de que este desee utilizarla para realizar inversiones o solicitar créditos posteriores.

## **Diferentes tipos de cobranzas**

- **Cobranza administrativa:** Se realizarán todas aquellas actividades relacionadas con tareas administrativas, tales como, llamadas telefónicas, envíos de notificaciones presenciales y virtuales (correos electrónicos).

## **Pasos a realizar:**

1. El oficial de créditos será el encargado de realizar las llamadas al socio beneficiario;

2. Registro de la llamada;
3. El socio realiza el pago;
4. El oficial de crédito registra y confirma el pago;
5. Se imprime y entrega el comprobante pago

- **Cobranza operativa:** Los funcionarios en esta etapa deberán aplicar acciones establecidas por la entidad, como: visita al socio; entregar notificaciones de forma presencial, en caso de no recibir respuesta favorable proceder con la llamada al garante; y, finalmente visita al socio y al garante.

**Pasos a realizar:**

1. El oficial de créditos será el encargado de realizar llamadas al socio beneficiario;
2. Registro de la llamada;
3. El socio no realiza el pago;
4. El funcionario del área emite una primera notificación por escrito;
5. En caso de que el socio no acuda a realizar el pago, el oficial de crédito realiza una visita al socio;
6. Negociación de la deuda;
7. Socio realiza el pago correspondiente;
8. Confirmación del pago;
9. Impresión y entrega de comprobante de pago.

- **Cobranza prejudicial:** Este tipo de cobranza se lleva a cabo a través de la parte jurídica de la entidad, es decir, con el abogado, entregando los informes correspondientes del seguimiento del impago del crédito del socio. Para este efecto, el abogado contará con 30 días para proceder con el proceso, que va desde la entrega de los documentos hasta la ejecución del crédito.

**Pasos a realizar:**

1. El oficial de créditos será el encargado de realizar llamadas al socio beneficiario;
2. Registro de la llamada;
3. El socio no realiza el pago;
4. El funcionario del área emite una primera notificación por escrito;
5. En caso de que el socio no acuda a realizar el pago, el oficial de crédito realiza una visita al socio;
6. Negociación de la deuda;
7. El socio no realiza el pago;
8. Se comunica al abogado;
9. Notificación al socio de que tiene 30 días para cancelar la deuda;
10. Socio realiza el pago correspondiente;
11. Confirmación del pago;
12. Impresión y entrega de comprobante de pago.

- **Cobranza judicial:** Una vez llevadas a cabo las acciones anteriores y cumplidos los plazos otorgados por la entidad para el cumplimiento de la deuda, se debe proceder al cobro extrajudicial.

**Pasos a realizar:**

1. El oficial de créditos será el encargado de realizar las llamadas al socio beneficiario;
2. Registro de la llamada;
3. El socio no realiza el pago;
4. El funcionario del área emite una primera notificación por escrito;
5. En caso de que el socio no acuda a realizar el pago, el oficial de crédito realiza una visita al socio;
6. Negociación de la deuda;
7. El socio no realiza el pago;
8. Se comunica al abogado;

9. Notificación al socio de que tiene 30 días para cancelar la deuda;
10. El socio incumple con el pago;
11. Se emite una notificación de 90 días de plazo para el pago; posterior a esto, si existe incumplimiento se procede a realizar una demanda.

### **Condonaciones y diferimientos de intereses**

Esta acción tiene el objetivo de brindar ayuda a los socios beneficiarios que se encuentran en mora por causa de las crisis económicas, desempleo en períodos continuos, problemas de salud, catástrofes naturales o causas externas a su voluntad de pago, es decir, causas que no se encuentran consideradas en las alternativas de recuperación de cartera vencida que usualmente se aplican.

Por otro lado, la entidad por medio de la aplicación de esta acción busca:

- Recuperar del capital entregado en calidad de préstamo y que se encuentra en situación de mora, esto permitirá minimizar un posible riesgo de generar pérdidas económicas a la organización.
- Fomentar la recuperación de las operaciones registradas como impagas.
- Reducir el índice de morosidad de la cartera vencida.

### **Condonación de intereses penales**

Este tipo de acciones serán aplicadas en casos debidamente justificadas y aprobadas por la Gerencia de la Cooperativa, el monto mínimo que será autorizado será de hasta 5.000 USD. Los casos de los beneficiarios deberán ser sometidos a control y resultar situaciones de carácter extraordinario o no rutinario.

En el caso de que supere el monto establecido, se deberá llevar el caso a una revisión estricta por el directorio, a fin de justificar o denegar la aprobación.

## **Condonación de intereses corrientes**

Para la aplicación u otorgamiento de esta clase de condonaciones, la gerencia es la encargada de aprobar o no el proceso, una vez que hay recibido el análisis de la situación económica financiera del socio.

Con la finalidad de que el pago en mora se materialice, la Gerencia de ser el caso aprobará la condonación de hasta el 60% de los intereses corrientes generados, es decir, un valor equivalente a 5.000 USD, tomando en consideración el menor de los valores resultantes como límite máximo.

Cuando las condonaciones superan los 5.000 USD, es decisión del Comité conjuntamente con la Gerencia de autorizar tal condonación, siempre que ésta cumpla con requisitos preestablecidos y se trate de causa extrema que el socio no pueda manejar, tales como:

- Cuando la recuperación del préstamo requiera de erogaciones extraordinarias de dinero, o, la realización de los viene inmuebles que se encuentran en garantía resulte improbable.
- Si después de un análisis completo de la causa, esta es la alternativa más efectiva en relación al costo – beneficio de la organización.
- En el caso de que el valor del saneamiento de los viene inmuebles resulta elevado para la organización.
- Cuando la responsabilidad recae en el personal del área que le dio el crédito, sin un previo análisis.
- Si los bienes muebles puestos en garantía se encuentran en mal estado y no están aptos para ser comercializados.

### **Diferimiento de intereses**

Esta acción tendría efecto, en el caso de que la Cooperativa después de un análisis exhaustivo de toda la documentación e información considere que el socio beneficiario se encuentre en capacidad de seguir pagando el crédito concedido, y se compruebe que el beneficiario no cuenta con capital de respaldo para incurrir en gastos legales, pago de intereses corrientes y penales. En este caso se procederá a realizar una reprogramación de la deuda tomando en consideración de los límites y parámetros establecidos por la institución.

El plazo que le otorgue de diferimiento no podrá exceder en ninguna circunstancia, el tiempo establecido para reprogramación del saldo impago.

### **Reducción de tasas de interés**

La reducción de tasas de interés será una opción, en el caso de que el socio haya cumplido con sus obligaciones tres meses consecutivos de pago sin mora, además, es responsabilidad del Directorio tomar una decisión al respecto, una vez considerados todos los documentos, informes y análisis presentados por el área encargada.

En general, este tipo de acciones sólo podrán ser aplicadas a las condonaciones tanto de intereses corrientes como penales generados por los créditos en mora, no siendo en ningún caso, aplicables al capital de acreencias.

Así también, las condonaciones de cualquier tipo se aplicarán en los siguientes casos:

- Una vez que se haya procedido con todas las acciones correspondientes a la recuperación de la cartera vencida, y, no se hayan obtenido resultados favorables;
- En el caso de que el socio beneficiario proceda con la cancelación total o parcial de su crédito en mora;

- Posterior a una evaluación favorable del socio para entrar en un proceso de reprogramación de la deuda; y,
- Previo a un análisis de factibilidad financiera para la organización.

## **Acciones Judiciales**

### **Casos de bienes adjudicados**

La Cooperativa procederá con estas acciones legales una vez que se ha realizado el trámite correspondiente, y, el cliente no asistido a una negociación previa. En este caso, se procede con la oferta del bien mueble, ya sea este para la recompra del mismo dueño o de un tercero. El valor asignado para la venta corresponderá al de la deuda, agregándole los gastos incurridos en el proceso de recuperación.

### **Bienes que la cooperativa ha recibido en calidad de recuperación de créditos**

Esta acción se dará en casos especiales, una vez que, el Directorio haya revisado el caso y comprobado a través de informes la factibilidad de esta alternativa. Una vez realizada la aprobación por medio del Organismo Superior se procederá a recibir bienes inmuebles de los socios como pago de la deuda adquirida por la entidad.

Los bienes recibidos por la cooperativa corresponden únicamente a los que están permitidos en la normativa vigente cuyo valor no supere a lo que establezca la tasación o avalúo, considerando además el valor que implique el costo de mantenimiento del bien hasta su posible enajenación.

La instancia encargada de esta acción será la Gerencia General que su vez encargará a Administración de bienes adjudicados la venta de los bienes, considerando que, el valor para la venta sea menos el 10% del valor comercial, en el caso de que los bienes en cuestión generen más gastos a la institución.

Por otro lado, en el caso comprobado de que los bienes recibidos como pago de la deuda presenten imperfectos, deficiencias y que no se encuentren en condiciones adecuadas para la venta, la gerencia una vez recibido los reportes técnicos necesarios procederá a la venta de éstos a la primera oferta, comunicándole al socio en mora las condiciones del contrato.

### **Evaluación de la propuesta**

La propuesta presentada será evaluada por un grupo conformado por el jefe de Créditos y Cobranzas y el personal del área, con el objetivo de llevar a cabo un monitoreo y evaluación de las diferentes estrategias aplicadas. Después de obtener la información requerida, las autoridades de la Cooperativa procederán a realizar los cambios que consideren pertinentes y acertados para una mejora de la gestión.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- A través del estudio realizado sobre la aplicación de políticas de control, seguimiento y recuperación de cartera de crédito, se puede evidenciar que la tendencia sistémica de la cartera vencida tiene una mayor incidencia en los resultados financieros, por lo que resulta de suma importancia la implementación de políticas con el objetivo fin de que el proceso de recaudación sea eficiente y efectivo y que de esta manera se pueda disminuir el riesgo crediticio en función de las necesidades actuales detectadas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.
- Los resultados obtenidos han demostrado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. cuenta con políticas para el control y seguimiento de cartera de crédito, sin embargo, en algunos de los casos éstas no resultan eficientes para cubrir la totalidad del proceso de igual manera , el personal encargado de la recuperación de la cartera con calificación E, desconoce y por ende no aplica las no aplica en su totalidad estrategias o alternativas para el cobro de las cuotas vencidas, esto ocasiona que la Cooperativa entre en períodos largos de recuperación de la cartera de créditos.
- Con el diseño de una metodología de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito de calificación “E” se mejorará la gestión administrativa y financiera del personal del área de créditos y cobranzas de la Cooperativa. Asimismo, a través de la aplicación de ésta se obtendrán mejores resultados, a través del control y manejo de cada una de las operaciones de crédito, con el objetivo de minimizar retrasos en los procesos de recuperación.

## Recomendaciones

- Es de fundamental importancia que el área de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. acoja la metodología de control, seguimiento y recuperación de cartera de crédito con el fin de que se solvente de manera oportuna los posibles problemas que surjan por la falta de cumplimiento de los socios a través de la aplicación de las diferentes políticas establecidas., y de esta manera se garantice la implementación, capacitación y seguimiento oportuno al personal implicado para obtener el éxito deseado.
- La Cooperativa debe capacitar al personal del área de Créditos y Cobranzas a fin de dar cumplimiento a las políticas de control, seguimiento y recuperación de cartera de crédito de una manera adecuada, reduciendo de esta manera el posible riesgo al que se enfrenta la entidad por incremento de la cartera de crédito.
- Es aconsejable que la cooperativa realice una revisión periódica de la metodología propuesta, con el fin de que ésta corrija o adapte las políticas a los requerimientos de la organización.
- El encargado del área de crédito deberá presentar de forma oportuna el resultado de la medición de los indicadores relacionados con la cartera vencida y proponer acciones de mejora en el caso de presentarse desviaciones, de tal manera que se evidencie la gestión de la metodología propuesta.
- Es importante que el modelo de Gestión Productiva cuente con el apoyo y aval de la Alta Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, aspecto que se irradiará a los niveles operativos de la institución generando compromiso y empoderamiento para con el mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación Research Method. Daena: International Journal of Good Conscience, 9(3), 195-204.
- Agotegaray, M. (2008). Capital social en las organizaciones: su generación a partir de la Capacitación. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina.
- Alianza Cooperativa Internacional (2020). Los principios cooperativos para el Siglo XXI, Buenos Aires: Intercoop.
- Altamirano, P. E. (2019). *La Intermediación Financiera y la Responsabilidad Social del Sector Cooperativo Indígena de la Provincia de Tungurahua*.
- Ambrosone, M. (2015). La administración del riesgo empresarial: una responsabilidad de todos- enfoque coso. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de Academia.edu: [https://www.academia.edu/27991553/LA\\_ADMINISTRACION\\_DEL\\_RIESGO\\_EMPRESARIAL\\_UNA\\_RESPONSABILIDAD\\_DE\\_TODOS\\_EL\\_ENFOQUE\\_COSO](https://www.academia.edu/27991553/LA_ADMINISTRACION_DEL_RIESGO_EMPRESARIAL_UNA_RESPONSABILIDAD_DE_TODOS_EL_ENFOQUE_COSO)
- Andrade, A. (2015). Análisis del comportamiento de las tasas de interés sobre la política del Sistema Financiero. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Arcos Jordán, L. A. (2019). *Gestión para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Organización de Empresas).
- Armijos Loaiza, A. D., & Oña Muñoz, J. C. (2015). *Modelo de gestión de crédito y cobranza para recuperar cartera vencida en la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Los Bancos y sus tres agencias que la integran* (Bachelor's thesis).

- Ballesteros, R. H. (2013). *Plan de Marketing (Vol. Primera Edicion)*. Bogotá, Colombia : Ecoe.
- Bancoomeva. (2016). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado de <https://www.bancoomeva.com.co/publicaciones.php?id=53464>
- Benalcázar Lema, M. A., & Coyago Pisuña, C. L. (2020). *Medición y control en el sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la Empresa Rocada en la ciudad de Quito, sector Tumbaco* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Burgos, J., & Bonisoli, L. (2016). La investigación contable un aporte predictivo para las finanzas empresariales: Competencias y razonabilidad para su tratamiento. *Revista caribeña de Ciencias sociales*, 7.
- Campos Ocampo, M. (2017). *Métodos y técnicas de investigación académica*.
- Cardona, P. (2006). Aplicación de árboles de decisión en modelos de riesgo crediticio. *Revista Colombiana de estadística*, 27(2), 139-151.
- Cardozo Cuenca, H. (2014). *IFRS/NIIF para el sector solidario aplicado a las PYME Modelo catálogo de cuentas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ceballos, S. (2015). La importancia de las estrategias para la administración eficiente del efectivo. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (210).
- Cerón Gordón, J. D., Mera Barragán, P., Llangarí Arellano, V., Fernández Vinueza, D., & Villamarin Padilla, J. (2017). Estrategias De Recuperación De Cartera Vencida En Los Segmentos 4 Y 5 Del Sistema Financiero Popular Y Solidario Del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 27-30.
- Chavarín, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista Mexicana de Economía Y Finanzas*, vol.10, N. 1, enero-junio, 2015, P. 71-83.

- Chung Pinzás, A. (2009). *Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico*.
- Código Orgánico Monetario y Financiero (2014). *Asamblea Nacional*. Registro Oficial N°332 septiembre 12. Quito – Ecuador.
- Constitución Del Ecuador (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: *Tribunal Constitucional del Ecuador*. Registro oficial Nro, 449.
- Crediriesgo. (2010). Control y seguimiento de crédito. Recuperado, de <http://crediriesgo.blogspot.com/2010/05/control-y-seguimiento-del-credito.html>
- De la Fuente Mella, H., & Díaz Bravo, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito: una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 21(2), 232-247.
- De Política, J., & Monetaria, R. (2015). Financiera.(2015). *Resolución No. 005-2014-M*.
- Escudero Sánchez, C. L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*.
- García Sánchez, J., Aguilera Terrats, J. R., & Castillo Rosas, A. (2011). *Guía técnica para la construcción de escalas de actitud*.
- Godínez, V. L. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. Lima, Perú.
- Hernández-Sampieri, R. F.-C.-L. (2017). *Selección de la muestra*.
- Ibañez, F., Peña, M., & Araújo, A. (2007). Explorando la relación entre políticas crediticias y resultados de la banca española ex-post. *Revista Universidad Y Empresa*. vol. 7, N. 12, enero-junio, 2008, P. 11-33.

- Ibarra Piña, L. E. (2013). *Sistema de recuperacion de cartera vencida*. Mexico. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/>: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/4370/Tesis.pdf?sequence=1>
- Junta de regulación Monetaria (2015). *Resolución No. 140-201 S-F*. Obtenido de: [resolucion140f.pdf](http://www.bce.fin.ec/resolucion140f.pdf) (bce.fin.ec)
- JPRMF, J. P. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero, Registro Oficial No.332*. Quito.
- LOEPS. (2011). *LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR*. Quito: Registro Oficial 444.
- Medina, S. M., & Paniagua, G. P. (2008). Modelo de inferencia difuso para estudio de crédito. *DYNA: revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín*, 75(154), 215-229.
- Morales, J., & Morales, A. (2014). Crédito y cobranza. *México: Grupo Editorial Patria*.
- Narváez Cango, J. M., & Sánchez Quiñonez, A. P. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión en recuperación efectiva de cartera vencida, su incidencia financiera en la empresa Corporación CFC SA domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito en el Período 2019-2022* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Padilla, M. C. (2014). *Análisis Financiero (Vol. Primera edición)*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Palacio, A. P., Lochmüller, C., Murillo, J. G., Pérez, M. A., & Vélez, C. A. (2014). Modelo cualitativo para la asignación de créditos de consumo y ordinario- el caso de una cooperativa de crédito.

- Paucar León, C. I. (2019). *Diseño de un plan para el control y recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Penalva-Verdú, C. A. (2015). *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas. ti. PYDLOs*. PYDLOs Ediciones.
- Pineda Serna, L. (2013). Prospectiva estratégica en la gestión del conocimiento: una propuesta para los grupos de investigación colombianos. *Investigación y desarrollo*, 21(1), 237-311.
- Plan de Desarrollo Nacional (2017). *“Toda una Vida”*. SENPLADES. Quito – Ecuador.
- Porto, J. P. (2008). Definición de Modelo de Gestión. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de definicion.de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Ramos Borja, M. L. (2017). *Gestión de crédito y cobranza en el proceso de recuperación de cartera vencida para la empresa INMEGA* (Bachelor's thesis, CIENCIAS ADMINISTRATIVAS FACULTAD: CONTABILIDAD Y AUDITORIA).
- Revelo, S. M. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa Profemac de la ciudad de Tulcán* (Bachelor's thesis).
- Robles, S., & Steven, A. (2020). *Análisis del proceso de recuperación de cartera en la Cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. Agencia–Montalvo* (Bachelor's thesis, BABAHOYO: UTB, 2020).
- Ruiz Dalgo, D. V. (2017). *Estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la empresa Jean UP caso ciudad de Ambato* (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador.

- Saavedra García, M., & Saavedra García, M. (2010). MODELOS PARA MEDIR EL RIESGO DE CRÉDITO DE LA BANCA. *Cuadernos de Administración (01203592)*, 23(40).
- Sagner, A. (2011). El índice cartera vencida como medida de riesgo de crédito: Análisis y aplicación al caso de Chile. *Documentos de Trabajo (Banco Central de Chile)*, (618), 1.
- Salazar, F. (2013). Cuantificación del Riesgo de Incumplimiento en créditos de libre inversión: un ejercicio econométrico para una entidad bancaria del municipio de Popayán, Colombia. *Estudios Gerenciales*, vol. 29, P. 416–427.
- Salazar, F. (2013). Cuantificación del riesgo de incumplimiento en créditos de libre inversión: un ejercicio econométrico para una entidad bancaria del municipio de Popayán, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 416-427.
- Salvador, S. S., Rodríguez, C. A., & García, M. J. (2010). Revisión teórica de los conceptos emprendedor-empresario y su relación con la educación superior. *Procesos e innovaciones en la educación a nivel superior en Latinoamérica*, 19-36.
- SEPS. (2016). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Disponible en: <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?boletines-mensuales-de-segmento-1>
- SEPS. (2020). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Disponible en: <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?boletines-mensuales-de-segmento-1>
- Solano Cedeño, M. B. (2019). *Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera de crédito en la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral Espoir ubicada en Quito* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2019). *Rendición de cuentas*.

- Taylor S.J. y Bogdan R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona España. Ed. Paidós, SAICF.
- Tejada Zabaleta, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- Tenorio, L. (2010). Recuperación de cartera vencida. Jalapa: Crediriesgo.
- Tuapanta Dacto, J. V., Duque Vaca, M. A., & Mena Reinoso, A. P. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *Revista mkDescubre*, 10, 37-48.
- Urrutia, C., & Castellano, A. (2003). Incidencia del entorno macroeconómico en el comportamiento de la Cartera de Créditos de la Banca Universal Venezolana durante el periodo 1998-2001 Por Urrutia Claudia 1 y Castellano Alberto 2. *Tendencias*, vol. 4, N. 1, julio, 2003, P. 89-106.
- Vélez Acosta, J. C. (2020). *Diseño de un sistema de control interno para la gestión de la cartera de crédito en la Empresa OLIOJOYA CÍA LTDA*” (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Escuela de Contabilidad y Auditoría).
- Zambrano, X. L. G., Pazmiño, H. O. M., Morales, C. E. G., & Guerrero, G. G. G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espiraes Revista Multidisciplinaria de investigación*, 3(26), 14-27.

# **Anexos**

## Anexo N° 1. Formato de encuesta

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”  
CENTRO DE ESTUDIO DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIÓN DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

### ENCUESTA

**OBJETIVO:** Analizar políticas de control y seguimiento de la cartera de crédito de calificación “E” en el contexto financiero.

1. ¿Realiza usted una evaluación de capacidad de pagos de los socios?  
Si ( )  
No ( )
  
2. Verifica el sobreendeudamiento de los socios habituales?  
Si ( )  
No ( )
  
3. Revisa y verifica que las garantías respalden las operaciones de crédito?  
Siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
  
4. Verifica que el destino del crédito sea el mismo para el cual fue solicitado?  
Siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
  
5. Controla de manera inicial el seguimiento de la conducta de pago de los socios de su cartera?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )
  
6. Verifica que los socios que han solicitado un crédito no hayan solicitado simultáneamente otros, en diversas entidades financieras?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
  
7. En el seguimiento de la cartera morosa tienen mayor prioridad los mayores saldos vencidos?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )

8. Prioriza las deudas morosas en función al número de cuotas pendientes y días de atraso?  
Siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
9. Realiza consultas y verifica el reporte de créditos vencidos?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )
10. Efectúa llamadas y entrega notificaciones de manera oportuna a socios con 1 a 15 días?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )
11. Verifica si se han efectuado los pagos antes de reportar los créditos vencidos mayores a 15 días?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )
12. Entrega notificaciones y realiza las visitas grupales de cobranza de manera oportuna a socios con retraso de 15 a 30 días?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )
13. Aplica políticas establecidas para la recuperación de Créditos?  
Siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
14. Aplica políticas para la Evaluación de Créditos?  
Siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

**Anexo N° 2. Formato entrevista**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”  
CENTRO DE ESTUDIO DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIÓN DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.**

**ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y  
COBRANZAS**

**Objetivo:** Analizar políticas de control y seguimiento de la cartera de crédito de calificación “E” en el contexto financiero.

**Instrucciones:** Lea detenidamente las preguntas y responderlas acorde a su opinión, marcar con una X, una solo respuesta.

1. ¿Considera usted que la existencia de una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito es de importancia para la cooperativa? ¿Por qué?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

2. ¿Qué aspectos considera necesarios para definir las políticas de gestión de cartera de crédito?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

3. ¿Qué tipo de políticas considera usted que son de importancia para el seguimiento y recuperación de cartera?

-----  
-----  
-----

-----  
-----

4. ¿Considera que la Cooperativa mejoraría la gestión de cartera de crédito a través de aplicación de políticas y normativas de cobros?

-----  
-----  
-----  
-----

5. ¿De qué manera cree usted que la existencia de una metodología de gestión de control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito influiría en la estabilidad económica de la entidad?

-----  
-----  
-----  
-----

## Anexo N° 3. Certificación de validación de la propuesta por parte de la Gerencia



**COOPERATIVA AMBATO**  
AHORROS - INVERSIONES - CRÉDITOS

AMBATO  
(03) 2420178  
AMBATO - HUACHI  
(03) 2840126  
CEVALLOS  
(03) 2872688  
PELILEO  
(03) 2871976

LATACUNGA  
(03) 2233550  
PUJILI  
(03) 2724777  
AZOGUES  
(07) 2247463  
SAQUISILÍ  
(03) 2721751

GUARANDA  
(03) 2550438  
QUITO SUR  
(02) 3148302  
TENA  
(06) 2847447  
QUITO CENTRO  
(02) 2956461

### CERTIFICACIÓN

Por medio del presente, me permito Certificar que se ha recibido la **“METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE CONTROL, SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO CON CALIFICACIÓN “E” EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.**”, a entera satisfacción, dicha metodología ha sido aprobada por parte de esta Gerencia para ser puesta en práctica en todos las oficinas operativas de esta Institución, la cual viene dando resultados positivos en la recuperación eficiente de la cartera, minimizando de esta manera el impacto financiero y operativo en la Cooperativa.

Ambato, 10 de mayo de 2021

LIC. TOALOMBO PUNINA JOSE VICENTE  
GERENTE GENERAL SUBROGANTE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AMBATO LTDA.



[www.cooperativaambato.com](http://www.cooperativaambato.com)

## Anexo N° 4 . Ficha informativa de directivos y representante legal de Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario



Fecha de Generación de Documento: 10/mayo/2021

### FICHA INFORMATIVA DE DIRECTIVOS Y REPRESENTANTE LEGAL DE ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

#### DATOS DE LA ENTIDAD

<b>SECTOR:</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
<b>RUC:</b>	1891709591001
<b>RAZÓN SOCIAL:</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AMBATO LTDA
<b>ESTADO A LA FECHA DE CONSULTA:</b>	ACTIVA

#### DIRECTIVOS Y REPRESENTANTE LEGAL A LA FECHA DE CONSULTA:

<b>REPRESENTANTE LEGAL (GERENTE):</b>	YUCAILLA YUCAILLA MARIA CRISTINA
<b>PRESIDENTE:</b>	QUERA GUASHCO JULIA YOLANDA
<b>SECRETARIO:</b>	MALIZA LLAMBO LOURDES ELIZABETH
<b>PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA:</b>	AREQUIPA REATIQUI JOHANA MARIBEL
<b>NOMBRE GERENTE SUBROGANTE:</b>	TOALOMBO PUNINA JOSE VICENTE

El presente documento es una FICHA INFORMATIVA que **no constituye certificación de ningún tipo.**

La información contenida en la ficha informativa es la que ha sido remitida por la entidad, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por su error o falsedad. Se recuerda que, la actualización de la información y su veracidad es obligación y responsabilidad expresa de la organización controlada.

Se debe considerar que, la información se actualiza de manera permanente, debiendo ser contrastada con la publicada en la página web institucional: [www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec)

En caso de requerir información específica, para cualquier trámite, deberá solicitar el respectivo certificado digital, a través de los canales de ingreso documental habilitados para tal efecto.

## Anexo N° 5 Documentos de Identidad del Gerente Subrogante

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CENSALACIÓN  
 APELLIDOS: **TOALOMBO**  
 NOMBRES: **PUNINA**  
 NOMBRES: **JOSE VICENTE**  
 NACIONALIDAD: **ECUATORIANA**  
 FECHA DE NACIMIENTO: **08 MAY 1987**  
 LUGAR DE NACIMIENTO: **TUNGURAHUA, AMBATO**  
 PILAHUIN  
 FIRMA DEL TITULAR

SEXO: **HOBBRE**  
 No. DOCUMENTO: **000916022**  
 FECHA DE VENCIMIENTO: **11 MAR 2021**  
 NATCAN: **182664**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE: **TOALOMBO PILAHUIN, JOSE VICENTE**  
 APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE: **PUNINA YANSALEMA MERCEDES**  
 ESTADO CIVIL: **CASADO**  
 APELLIDOS Y NOMBRES DEL CÓNYUGE O CONVIVIENTE: **CAIZA GUMATO, MARIA ORTENCIA**  
 LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN: **AMBATO 11 MAR 2021**

CÓDIGO DACTILAR: **A231A3221**  
 TIPO SANGRE: **MR**

DOMANTE: **SI**

DIRECTOR GENERAL

**I<ECU0008150222<<<<<1804017224**  
**8705068M3103119ECU<SI<<<<<<<7**  
**TOALOMBO<PUNINA<<JOSE<VICENTE<**

**CERTIFICADO DE VOTACIÓN 11 ABRIL 2021**

PROVINCIA: **TUNGURAHUA**  
 CIRCUNSCRIPCIÓN:  
 CANTÓN: **AMBATO**  
 PARROQUIA: **PILAHUIN**  
 ZONA: **1**  
 JUNTA No. **0011 MASCULINO**

30941830  
 1804017224

**TOALOMBO PUNINA JOSE VICENTE**