



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS PARA LA DISMINUCIÓN DE CARTERA
VENCIDA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
SEMENTO 1 EN CUENCA, ECUADOR”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES: SACA ANDRADE PRISCILA SOLEDAD

RICO SALDAÑA BRYAN DANIEL

DIRECTOR: ECO. BARAHONA VÁSQUEZ PABLO EDUARDO, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2024

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS PARA LA DISMINUCIÓN DE CARTERA
VENCIDA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
SEGMENTO 1 EN CUENCA, ECUADOR”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES: SACA ANDRADE PRISCILA SOLEDAD

RICO SALDAÑA BRYAN DANIEL

DIRECTOR: ECO. BARAHONA VÁSQUEZ PABLO EDUARDO, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2024

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

“Estrategias para la disminución de cartera vencida en las Cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 en Cuenca-Ecuador”

Saca Andrade Priscila Soledad

Rico Saldaña Bryan Daniel

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Eco. Barahona Vásquez Pablo Daniel, Mgs.

23 de octubre de 2024

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Saca Andrade Priscila Soledad**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“Estrategias para la disminución de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento 1 en Cuenca, Ecuador”**, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, octubre de 2024



Saca Andrade Priscila Soledad

Saca Andrade Priscila Soledad

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rico Saldaña Bryan Daniel**, declaro bajo juramento que el artículo denominado “**Estrategias para la disminución de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento 1 en Cuenca, Ecuador**”, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, octubre de 2024



Rico Saldaña Bryan Daniel

Rico Saldaña Bryan Daniel

CERTIFICACIÓN

Yo, **Barahona Vásquez Pablo Eduardo**, certifico que el artículo titulado “**Estrategias para la disminución de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento 1 en Cuenca, Ecuador**” fue desarrollado por **Saca Andrade Priscila Elizabeth** y **Rico Saldaña Bryan Daniel**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido a que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Cuenca, octubre de 2024



Firmado electrónicamente por:
**PABLO EDUARDO
BARAHONA VASQUEZ**

Eco. Pablo Eduardo Barahona Vásquez, Mgs.
Tutor
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi hijo que sin duda ha sido mi motivación y apoyo durante todo este largo camino, juntos hemos desafiado este reto y este logro lo celebro en su nombre Mi José Andrés, espero que siempre tomes como ejemplo que a pesar de las dificultades nada en la vida es imposible, siempre y cuando seamos perseverantes.

Priscila.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres y a mi esposa por siempre haber creído en mí, apoyarme en los momentos más difíciles y darme la motivación para seguir adelante en esta carrera, en especial a mi compañera de vida que ha sido ese motor y apoyo incondicional en cada una de las etapas para poder llegar a este punto. Espero se sientan orgullosos de mí, al obtener el título, esto no hubiera sido posible sin el granito de arena que apporto cada una de las personas que son importantes en mi vida.

Bryan.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme dado la fortaleza y sabiduría necesaria para afrontar cada obstáculo que se presentó en el camino. A mi padre por haberme inculcado desde siempre que nada es imposible y que todo se obtiene en base de esfuerzo y sacrificio, a mi madre que nunca me ha dejado sola, sin su apoyo no lo hubiese logrado.

A mi compañero de vida que estos últimos 3 años ha estado a mi lado incondicionalmente.

Agradezco a todas las personas que de alguna manera me apoyaron y motivaron a no rendirme nunca, GRACIAS.

Priscila.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por haberme inculcado los valores que hoy en día me definen como persona de bien, en especial a mi madre que siempre ha estado a mi lado cuidándome y asegurándose que no me desviara del camino, realizando esfuerzos sobrehumanos para que nunca nos faltara un techo y un plato de comida sobre la mesa durante mi niñez y juventud.

A mi padre que siempre nos ha apoyado e inculcado valores y destrezas que hoy en día nos sirve como herramientas para poder sobrevivir en este mundo laboral tan competitivo.

A mi esposa que desde un inicio siempre me apoyo y ha sido una parte fundamental en esta etapa de mi vida, sin su apoyo, dedicación esto nunca hubiera sido posible.

A mi hermano que siempre que necesite una mano estuvo conmigo, para alentarme y apoyarme en todo lo que fuera necesario.

A mi hermana que durante el proceso fue una parte importante para poder cumplir con mis objetivos.

A mi tutor por haberme guiado en todo lo que podía y por su paciencia explicándome todo lo que no entendía.

A los docentes y administrativos de la universidad por apoyarme en los procesos de titulación.

Bryan.

RESUMEN

En el contexto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento I en la ciudad de Cuenca – Ecuador, se observa que es una preocupación latente la morosidad de la cartera crediticia, en especial en microcréditos, que constituyen el 40% de ésta en total. Es este crecimiento lo que ha generado presión sobre la rentabilidad y la estabilidad financiera de estas instituciones, afectando de manera directa la capacidad para cumplir con sus obligaciones operativas. En respuesta a esta problemática, surge la necesidad de crear o identificar las estrategias efectivas que permitan minimizar la cartera vencida y mejorar la gestión de riesgos crediticios. Este estudio se enfoca en las veinte cooperativas del segmento I de la ciudad, que representan parte significativa de la economía local. La metodología empleada combina enfoques cuantitativos y cualitativos a través de un cuestionario estructurado dirigido a los dirigentes de las cooperativas estudiadas, mediante una muestra de 15 de ellas, en donde se abordan aspectos como las estrategias implementadas, los desafíos enfrentados, la percepción sobre la efectividad de las estrategias actuales y la disponibilidad de programas de educación financiera para los socios. Los resultados indican que todas las Cooperativas tienen estrategias establecidas para la reducción de la cartera vencida y que las consideran efectivas, sin embargo, persisten desafíos como la falta de capacitación y motivación hacia el personal que se encarga de este trabajo. Se destaca, además, la importancia de la interacción con otras instituciones y a la implementación de tecnología para la optimización de los resultados.

Palabras clave: Cooperativas de Ahorro y Crédito, cartera vencida, educación financiera.

ABSTRACT

In the context of Savings and Credit Cooperatives in Segment I in the city of Cuenca, Ecuador, there is a persistent concern regarding the default of the credit portfolio, especially in microcredits, which constitute 40% of the total. This growth has generated pressure on these institutions' profitability and financial stability, directly affecting their ability to meet operational obligations. In response to this issue, there is a need to create or identify effective strategies to minimize overdue loans and improve credit risk management. This study focuses on the twenty cooperatives in Segment I of the city, representing a significant part of the local economy. The methodology employed combines quantitative and qualitative approaches through a structured questionnaire directed at the leaders of the studied cooperatives, using a sample of 15 of them, addressing aspects such as the strategies implemented, the challenges faced, perceptions of the effectiveness of current strategies, and the availability of financial education programs for members. The results indicate that all cooperatives have established strategies for reducing overdue loans and consider them effective; however, challenges persist, such as the lack of training and motivation for the staff responsible for this work. Additionally, the importance of interaction with other institutions and technology implementation for optimizing results is highlighted.

Keywords: Savings and Credit Cooperatives, overdue loans, financial education

Introducción

Las Cooperativas de ahorro y crédito surgen con el objetivo de brindar servicios financieros sin ánimo de lucro, equiparándose a los bancos al otorgar préstamos, receptor de depósitos y disponer de una variedad de servicios financieros. A diferencia de las instituciones financieras tradicionales, estas cooperativas están dirigidas y controladas por los socios que utilizan dichos servicios, cuyas opiniones son consideradas. (Administración Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2021).

No obstante, el área económica internacional ha enfrentado desafíos significativos debido a la crisis provocada por la pandemia de Covid-19, la cual ha desencadenado un declive económico a nivel mundial catalogado como más severo que la Gran Depresión de 1929 (Gozzer et al., 2020). Este impacto se ha visto reflejado en el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador, que se redujo en un 7.3%, según cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2020).

En consecuencia, el aumento en la morosidad ha afectado a las cooperativas, haciendo que el margen de intermediación sea insuficiente para cubrir sus costos operativos (Mosquera & Guillín, 2022). Por lo tanto, estas instituciones, al igual que otras entidades financieras, se ven obligadas a asegurar la recuperación de los préstamos otorgados para cumplir con su planificación y proteger sus intereses (Cerón et al., 2017).

Además, en 2023, se registró un incremento adicional en la morosidad del crédito otorgado por estas instituciones, exacerbado por el fenómeno del Niño, que ha tenido un impacto notable en el segmento de microcréditos, el cual representa el 40% de la cartera en Ecuador y sus cooperativas (Primicias, 2023).

A este respecto, Ulloa (2020) subraya que la condición de la cartera de crédito es un indicador crucial para evaluar la actividad y salud financiera de las cooperativas, lo que refuerza

la necesidad de una gestión adecuada. La pandemia ha afectado severamente a las pequeñas empresas y negocios populares en América Latina, contribuyendo a la pérdida de liquidez en las instituciones solidarias debido al alto índice de morosidad en los créditos concedidos a sus clientes (Quincho, 2021).

En el caso de Ecuador, estas cooperativas, que representan aproximadamente el 67% del sector financiero, han sido significativamente impactadas y siguen enfrentando desafíos en la gestión de pagos vencidos (Pérez et al., 2021). Dada su importancia en el sistema financiero y su contribución a la economía nacional, es crucial preservar su estabilidad y asegurar su funcionamiento en el mercado.

Por lo tanto, en este contexto, Guallpa & Urbina (2021) plantean que estas instituciones, con una alta representación en el sector financiero y popular, y con un enfoque social en lugar de lucrativo, buscan mantener bajos índices de morosidad entre sus socios. Esto plantea la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las tácticas más eficaces para disminuir la cartera vencida y el índice de morosidad en las cooperativas?

En vista de lo expuesto, el propósito de esta investigación es desarrollar estrategias efectivas que permitan a las cooperativas en estudio identificar las causas y factores que inciden en el incumplimiento de pagos, es decir su cartera vencida. El objetivo final es proporcionar estrategias que reduzcan la tasa de morosidad y garanticen la solvencia financiera. La elección de este segmento se justifica por su destacada importancia en el sistema financiero local, su amplia cobertura geográfica, su influencia en la comunidad y la sólida confianza que generan entre sus socios y clientes.

Marco teórico

La historia del cooperativismo ecuatoriano comienza con la fundación de la primera cooperativa en 1919 y experimenta un notable crecimiento hasta 2005, gracias a las leyes promulgadas en 1937 y 1966 que fomentaron su expansión. Sin embargo, la influencia estadounidense a partir de la década de 1960 llevó a una infiltración estatal que desvirtuó la esencia original del cooperativismo, orientándolo hacia un capitalismo colectivo. Este proceso trajo consigo desafíos significativos, como la concentración geográfica del movimiento, una desaceleración a partir de 1984 y una falta de diversificación organizativa. Las interferencias estatales debilitaron el movimiento cooperativo, resultando en cooperativas que perdieron su verdadero sentido cooperativista. (CEPAL, 1986).

En contraste, la Constitución ecuatoriana del año 2008 incorporó por primera vez el concepto de Buen Vivir o llamado también Sumak Kawsay, basado en la visión indígena del mundo. Este concepto aporta un nuevo principio a las cooperativas, que destaca la importancia de adherirse a los principios cooperativos y de mantener una administración democrática. (Asociación de Cooperativas de las Américas, 2016).

De acuerdo con Fabara (2022) en 2008 se reconoció por primera vez al sector cooperativista como una forma de producción dentro del sistema económico nacional. Este sector estaba regulado por la economía popular y solidaria, que, según la ley, abarcará a las cooperativas, asociaciones y comunidades. Además, estas son llamadas así por su fácil acceso al crédito, reduciendo de manera notable los intereses bancarios en especial en tasas de préstamos y sobregiros. (Cedeño & Zambrano, 2022)

Según la SEPS (2012) las cooperativas están formadas por personas, tanto naturales como jurídicas, que se han organizado de forma voluntaria para realizar actividades financieras bajo

regulaciones reconocidas por la ley. González (2012) destaca que las cooperativas son agrupaciones voluntarias con personalidad jurídica, duración indefinida y responsabilidad limitada. Del mismo modo, el MIES (2015) las define como agrupaciones autónomas, democráticamente controladas por sus socios, cuyo capital es de propiedad conjunta.

Dichas cooperativas desempeñan una función crucial en el sistema financiero del país, ya que, de acuerdo a lo mencionado por el diario El Mercurio (2022) proporcionan financiamiento a sectores vinculados con la eficiencia productiva, consolidándose, así como un fundamento de la economía basada en la solidaridad y la colaboración social. De esta manera se fortalece directamente al entramado socioeconómico del país y se contribuye al bienestar general de la comunidad registrando a julio del 2022 un total de 5.482.151 socios de los cuales 1.268.526 que representan al 23% corresponden a la provincia del Azuay entre las edades de 18 a 29 años.

Debido a las condiciones económicas favorables, el impulso de la inclusión financiera y el avance en innovaciones tecnológicas, se ha observado un notable crecimiento en el número de cooperativas en la región del Austro. En este contexto, en la ciudad de Cuenca se han identificado las cooperativas pertenecientes al segmento 1, las cuales poseen activos superiores a los 80 millones de dólares (Primicias, 2023) . Estas cooperativas, en total veinte, son las siguientes: Juventud Ecuatoriana Progresista, Jardín Azuayo, Policía Nacional, Alianza del Valle Limitada, 29 de octubre, Mushuc Runa, Fernando Daquilema, Riobamba, CB Biblián, 23 de Julio, Ambato, CREA, De la pequeña empresa Pastaza, San José, Erco Limitada, Santa Rosa, Sac Limitada, CAJA, La Merced y Gualaquiza. (SEPS, 2023).

Dentro de estas cooperativas es imperativo estudiar el tema de la cartera vencida, que, según un estudio publicado por el CEPAL (2010) confirma que es un indicador que mide el estrés financiero que aumenta y pone en riesgo la salud de las instituciones financieras. Se denomina

cartera vencida cuando un crédito o servicio prestado presenta atrasos en los pagos mayores al tiempo estipulado por la institución. Este problema se agrava cuando se ofrece crédito a clientes sin un análisis previo y por falta de control y vigilancia de la cartera. (Bonifaz, 2018).

Para Camacho (2019) es crucial entender que analizar cómo se comportan los clientes es fundamental. A menudo, la razón principal detrás de los impagos suele ser la pérdida de empleo, enfermedad, fallecimiento o desastres naturales que impactan la economía del deudor. Sin embargo, lo más significativo es la disposición del cliente a pagar, la cual puede ser influenciada por defectos en el producto o servicio adquirido, un servicio postventa deficiente o un trato poco favorable por parte del personal de crédito o cobranza.

El artículo 4 del reglamento de gestión de riesgo de crédito de la JPRF (2015) establece cuatro secciones que abordan los siguientes aspectos: la tolerancia permitida para la cartera vencida en las cooperativas de los segmentos 1 y 2, las tasas de interés que se pueden aplicar a los préstamos, los criterios para definir qué socios son aptos para recibir créditos y los perfiles de riesgo asociados a estos préstamos.

Además, según lo establecido en el Capítulo III del mismo reglamento, en los artículos 8, 9 y 12, todas las operaciones de crédito deben contar con garantías, ya sea mediante hipoteca, prenda, autoliquidación, garantía personal, solidaria, u otras modalidades. Para el segmento 1, el monto de estas operaciones no puede exceder el 10% del patrimonio de la entidad. Además, se establecen diferentes tipos de créditos:

Tabla 1

Clasificación de créditos

Créditos	Descripción
Microcréditos	Préstamos dirigidos a individuos o grupos con ingresos anuales de hasta cien mil dólares o con garantía solidaria, destinados a fomentar la producción y comercialización en pequeña escala. La principal fuente de pago provendrá de las ventas de productos, respaldando a los microempresarios.

Créditos	Descripción
Consumo	Préstamos destinados a cubrir necesidades inmediatas como atención médica, alimentación, entre otros.
Vivienda	Dedicado únicamente a la construcción, renovación o compra de propiedades inmobiliarias.
Productivo	Concedido a los asociados cuya labor consiste en llevar a cabo distintas actividades económicas, esto son microempresarios, productos agrícolas, emprendedores. Cooperativas y asociaciones productivas, pescadores y acuicultores con financiamiento de hasta \$100.000.

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015). **Elaborado por:** Los autores.

Es esencial manejar de manera efectiva el riesgo financiero, dado que esto es clave para reducir los riesgos. Una estrategia ampliamente empleada para este fin es la diversificación de la cartera de préstamos (Haro et al., 2023). Esta práctica implica la concesión de estos a una amplia gama de sectores y tipos de clientes, en contraposición a una focalización exclusiva en una única industria o mercado.

Grecco (2018) indica que la gestión efectiva apoyada en la tecnología puede ayudar considerablemente a reducir los factores de riesgo, siempre y cuando esté bien alineado con la misión, visión y valores de las organizaciones.

Por lo tanto, es crucial adoptar estrategias efectivas de cobranza que permitan tener los pagos al día. En este sentido, segmentar la cartera de clientes según criterios como monto, producto, antigüedad, ubicación geográfica, perfil del cliente o deuda, es fundamental. Estos criterios establecen parámetros de negociación, como plazos y condonaciones, adaptados a cada segmento definido. (Recalde, 2023).

Según la SEPS (2021) las etapas de recuperación varían desde los principios básicos hasta las tácticas de cobranza. Un 46% de la cartera se asigna a préstamos de consumo, seguido por un 36% en microcréditos. Muchas cooperativas han optado por emplear estrategias post-pandemia, como la retención de socios solventes mediante la ampliación de servicios y la renegociación de pagos, tanto para socios solventes como para aquellos con calificación negativa, evitando en la medida de lo posible a los socios con historial negativo. Además, es esencial examinar y

comprender las circunstancias del deudor, las razones detrás de los impagos y las posibles soluciones para el reembolso.

El documento también subraya la necesidad de impartir la educación financiera para los socios, a través de cursos en línea, para que estén mejor informados sobre cómo evitar el sobreendeudamiento.

Metodología

La metodología propuesta se fundamenta en un enfoque de investigación tipo mixto, fusionando aspectos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión completa de las tácticas utilizadas frente a la cartera vencida en las instituciones estudiadas. Esta aproximación facilita la recolección de datos cuantitativos para obtener una mejor comprensión de las vivencias y percepciones de las cooperativas examinadas con respecto a este desafío financiero.

Para obtener la información requerida, se emplea principalmente un cuestionario estructurado. Este cuestionario estará diseñado para recolectar tanto datos cuantitativos como cualitativos sobre las variables previamente mencionadas. Se envía dicho cuestionario a los funcionarios de alto mando de las cooperativas estudiadas, solicitando su participación voluntaria que aporte información valiosa. Las variables propuestas se centran en: las tácticas implementadas para la gestión de la cartera vencida, los desafíos enfrentados por las cooperativas, la valoración sobre la efectividad de dichas estrategias, el impacto en la rentabilidad y estabilidad financiera, y el nivel de conocimiento y capacitación del personal en gestión de riesgos crediticios.

Se emplea la encuesta como técnica de recopilación de datos, utilizando un cuestionario estructurado compuesto por 20 preguntas basadas en una escala de Likert. La población objeto de estudio incluye 20 cooperativas del segmento 1, y se opta por un muestreo por conveniencia debido

a la disponibilidad de información en el momento del levantamiento de datos. Así, la muestra final abarca 15 instituciones financieras de este segmento.

Tabla 2

Participación de cooperativas en la Encuesta

	Cooperativas que participaron	Funcionario al que se aplicó la encuesta
1.	CREA	Jefe de Agencia
2.	La Merced	Gerente
3.	Juventud Ecuatoriana Progresista	Gerente
4.	CAJA	Funcionario de Crédito
5.	CB Biblián	Gerente
6.	Jardín Azuayo	Jefe de Agencia
7.	23 de Julio	Gerente
8.	Gualaquiza	Gerente
9.	San José	Jefe de Agencia
10.	Erco Limitada	Jefe de Agencia
11.	29 de Octubre	Gerente
12.	Mushuc Runa	Jefe de Agencia
13.	Ambato	Jefe de Agencia
14.	Sac Limitada	Gerente
15.	Alianza del Valle	Jefe de Agencia

Elaborado por: Los autores.

El análisis y procesamiento de la información se lleva a cabo mediante la tabulación de los datos obtenidos, combinando algunas variables según lo propuesto en este estudio, cuyos resultados se presentan a continuación.

Resultados

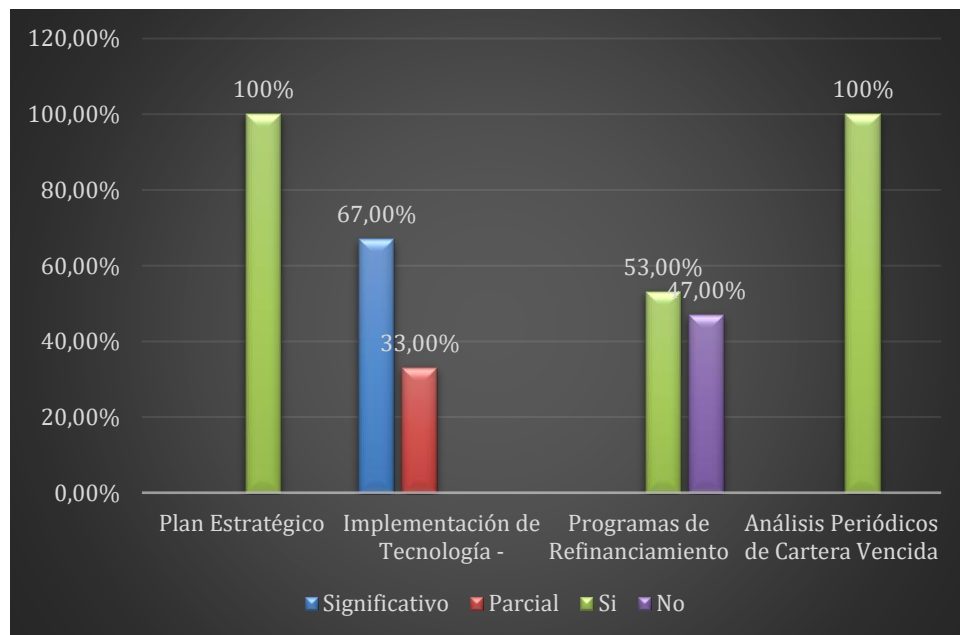
Se elaboró un cuestionario dirigido a un grupo de cooperativas del segmento I en la ciudad de Cuenca. Esta selección se realizó considerando criterios específicos, como la relevancia de las cooperativas en el contexto del estudio y su disposición a participar. De las cooperativas contactadas, 15 mostraron interés en participar en la investigación.

Además, para proporcionar una visión detallada de las variables investigadas, se combinaron varias preguntas del cuestionario, lo que permitió abordar de manera integral las mismas:

- Variable: Tácticas implementadas para la gestión de la cartera vencida

Figura 1

Estrategias y planes estratégicos



Elaborado por: Los autores.

El gráfico representa las tácticas implementadas por las cooperativas en estudio para gestionar la cartera vencida, representando la distribución porcentual de diversas estrategias y su implementación. En Plan Estratégico, el gráfico muestra que el 100% de las cooperativas cuentan con plan estratégico para reducir la cartera vencida, lo que indica una implementación universal de esta táctica clave. La implementación de tecnología se presenta en dos categorías: el 67% de las cooperativas han implementado significativamente tecnología para mejorar la gestión de riesgos, mientras que el 33.33% lo ha hecho solo parcialmente. En cuanto a los Programas de Refinanciamiento, el 53% de las cooperativas realizan estos programas de manera regular para ayudar a los socios a salir de la cartera vencida, mientras que el 47% solo los realiza ocasionalmente o no lo hace. Finalmente, en Análisis Periódicos de Cartera Vencida, el gráfico

muestra que el 100% de las cooperativas realizan análisis periódicos de su cartera vencida para tomar decisiones informadas sobre las estrategias de reducción.

- Variable: Desafíos enfrentados por las cooperativas

Figura 2

Principales obstáculos para reducir la cartera vencida en las Cooperativas



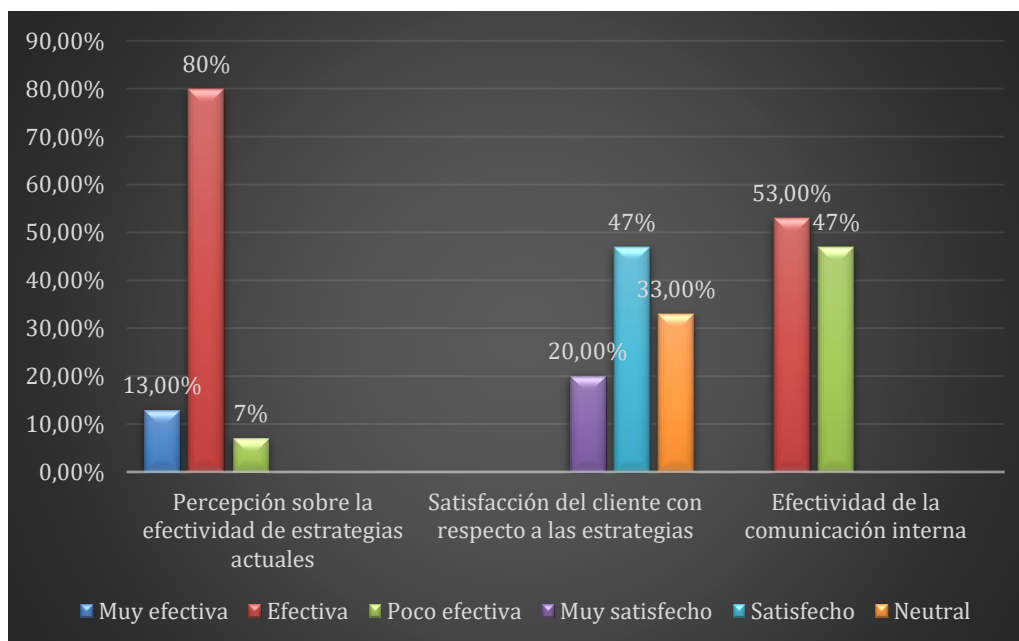
Elaborado por: Los autores.

El gráfico indica los principales obstáculos que enfrentan las cooperativas para reducir la cartera vencida. Los datos muestran que el 33% de las cooperativas consideran la falta de políticas efectivas como el mayor desafío. El 27% menciona la falta de recursos financieros como una barrera significativa, mientras que el 13% identifica la falta de tecnología adecuada como un impedimento importante. Tanto la falta de capacitación del personal como la situación económica del país representan el 13% cada una, reflejando que estas son también preocupaciones relevantes, aunque en menor medida.

- Variable: Valoración sobre la efectividad de estrategias en cartera vencida

Figura 3

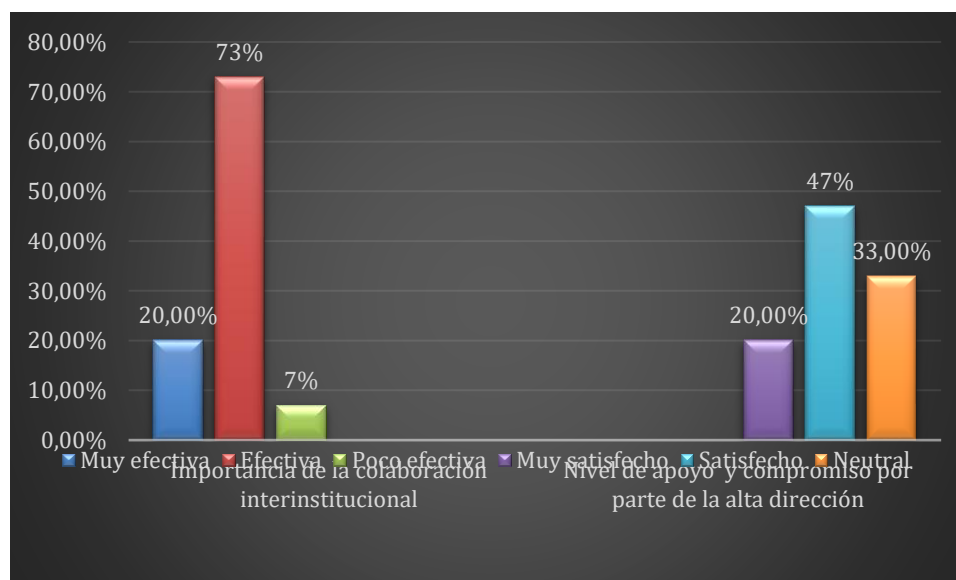
Percepción y satisfacción sobre estrategias de reducción de cartera vencida y comunicación interna.



Elaborado por: Los autores.

El gráfico muestra la percepción y satisfacción relacionadas con las estrategias de reducción de cartera vencida y la comunicación interna en las cooperativas. En cuanto a la percepción sobre la efectividad de las estrategias actuales para reducir la cartera vencida, el 13% de los encuestados considera que son muy efectivas, el 80% las percibe como efectivas, y el 7% las ve como poco efectivas. En términos de satisfacción del cliente con respecto a estas estrategias, el 20% se siente muy satisfecho, el 47% se siente satisfecho, y el 33% se muestra neutral. Finalmente, en relación a la efectividad de la comunicación interna en la implementación de estas estrategias, el 53% la considera efectiva, mientras que el 47% la considera poco efectiva.

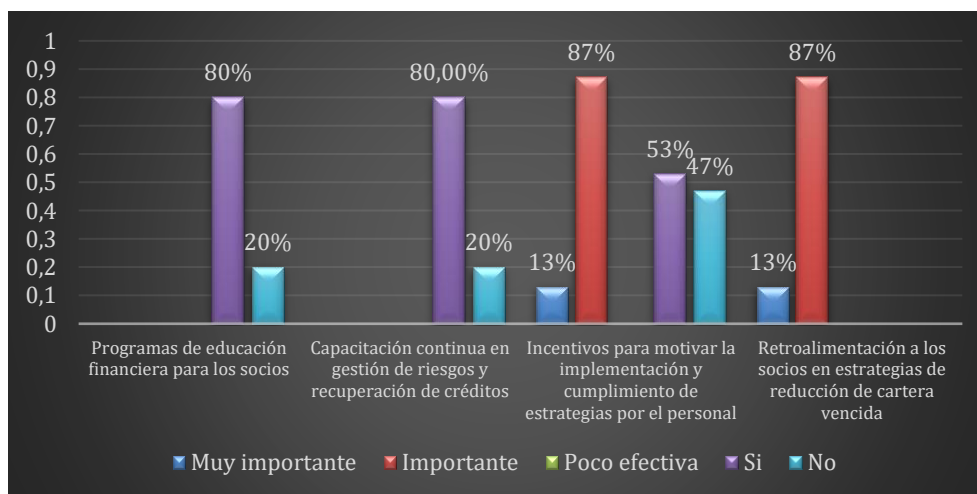
- Variable: Impacto en la rentabilidad y estabilidad financiera

Figura 4**Colaboración y Apoyo en la Reducción de Cartera: Impacto Financiero**

Elaborado por: Los autores.

El gráfico muestra la percepción sobre la importancia de la colaboración interinstitucional y el nivel de apoyo y compromiso de la alta dirección en relación con la reducción de la cartera vencida y su impacto financiero. En cuanto a la importancia de la colaboración interinstitucional, el 20% de los encuestados la considera muy efectiva, el 73% la ve como efectiva, y el 7% la percibe como poco efectiva. Respecto al nivel de apoyo y compromiso por parte de la alta dirección, el 20% de los encuestados se siente muy satisfecho, el 47% está satisfecho, y el 33% se muestra neutral.

- Variable: Nivel de conocimiento y capacitación del personal en gestión de riesgos crediticios

Figura 5*Importancia de Recursos en la Reducción de Cartera y su Impacto Financiero*

Elaborado por: Los autores.

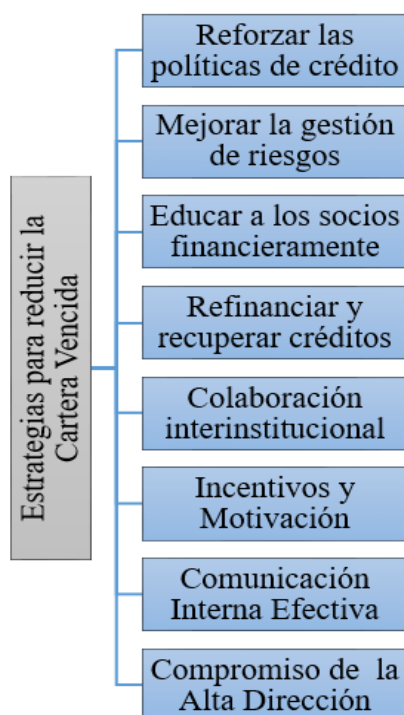
El gráfico ilustra la percepción sobre la importancia de varios aspectos relacionados con la reducción de cartera vencida y su impacto en la gestión financiera. En cuanto a los programas de educación financiera para los socios y la capacitación continua en gestión de riesgos y recuperación de créditos, el 80% de los encuestados considera estos aspectos como muy importantes, mientras que el 20% restante los ve como importantes. Para los incentivos destinados a motivar al personal, el 13% considera que son muy importantes, el 87% los ve como importantes; además, el 53% afirma que estos incentivos existen, mientras que el 47% cree que no. Finalmente, respecto a la retroalimentación a los socios en las estrategias de reducción de cartera vencida, el 13% la considera muy importante y el 87% la ve como importante. Esta leyenda proporciona una visión clara de cómo se valoran estos aspectos clave y su implementación en la gestión de la cartera vencida.

A partir de los resultados se proponen las estrategias basadas en potenciar las debilidades encontradas en las dimensiones analizadas. El estudio realizado proporciona insights valiosos que

orientan hacia acciones específicas para mejorar la gestión de reducción de la cartera vencida en estas cooperativas.

Figura 6

Mapa conceptual de las estrategias propuestas



1. Reforzar las políticas de crédito: Reajustar las políticas de crédito para que se adapten mejor a la capacidad de pago de los socios y a las condiciones económicas actuales es importante, porque ayuda a prevenir el incumplimiento. De acuerdo con Hernández et, al. (2017) una evaluación rigurosa de la capacidad crediticia es crucial para mitigar el riesgo de morosidad.

2. Mejorar la gestión de riesgos : De igual manera, de acuerdo a los resultados y en base a la revisión bibliográfica y aunque actualmente las cooperativas estudiadas se encuentren implementando tecnología para mejorar la gestión de riesgos y capaciten

continuamente al personal de riesgos y crédito, es necesario expandir el de sistemas digitales en todas las cooperativas y monitorear la cartera de crédito constantemente mediante el uso de sistemas automatizados que generen alertas tempranas para identificar riesgos potenciales de morosidad. Permitiendo de esta manera el seguimiento en tiempo real de los varios indicadores de riesgo, identificar riesgos potenciales y descubrirlos a tiempo. (Visure Solutions, 2024).

3. Educar a los socios financieramente: Algunas cooperativas del Segmento I han informado que actualmente están capacitando a sus socios, incluso ofreciendo programas y talleres de educación financiera en sus plataformas web. Estas iniciativas deben ser regulares y de alta calidad para fomentar un manejo responsable del crédito y mejorar la gestión financiera personal.

4. Refinanciar y recuperar los créditos: Según las directrices establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2023) es fundamental que las cooperativas refuercen sus programas de refinanciamiento para socios que enfrentan cartera vencida. Estos programas deben ofrecer opciones flexibles y negociadas que faciliten tanto a los socios como a la cooperativa la recuperación de la deuda y del crédito pendiente. Es importante destacar que el refinanciamiento será una política interna de cada cooperativa, ya que actualmente no existe ninguna normativa legal que obligue a implementar procesos de refinanciamiento.

5. Colaboración interinstitucional: Investigaciones como estas brindan la oportunidad para que las instituciones identifiquen las tendencias y adopten decisiones fundamentadas. Además, la cooperación entre instituciones puede facilitar la alineación de estrategias entre cooperativas, lo cual implica participación en programas de apoyo

financiero y respaldo legislativo para mejorar las políticas crediticias. Estas alianzas mejoran la capacidad de las organizaciones para abordar desafíos comunes. (Junta de Política y Regulación Financiera, 2024).

6. Incentivos y motivación al personal: Implementar un sistema de incentivos que incluya bonificaciones y reconocimientos puede aumentar la motivación del personal y mejorar el desempeño en la gestión de riesgos. Según Herzberg (1954) los incentivos adecuados y un ambiente laboral positivo son clave para mantener la moral alta y la productividad, lo cual es esencial para lograr los objetivos organizacionales

7. Comunicación interna efectiva: Todos los funcionarios deben compartir y estar comprometidos con la misión y visión de la Cooperativa para que se mantengan las acciones coordinadas, esto a su vez asegura no solo la responsabilidad de ciertas áreas, sino un esfuerzo conjunto de todos los funcionarios de la organización. Esta alineación fortalece no solo a las Cooperativas sino a todas las empresas en general y garantiza la efectividad de todas las estrategias propuestas. (Food and Agriculture Organization, s.f).

8. Compromiso de la Alta Dirección: El rol activo de la alta dirección en la promoción y cumplimiento de estrategias es crucial para el éxito de cualquier plan. La literatura en liderazgo Northouse (2023) enfatiza que el compromiso y la visión de la alta dirección son determinantes para la efectividad de la implementación de estrategias y la adaptación a las condiciones del mercado.

Conclusiones

El análisis de la gestión de la cartera vencida en las cooperativas del segmento I en Cuenca revela que, aunque todas las cooperativas disponen de un plan estratégico para abordar esta problemática, existen áreas significativas de mejora, especialmente en la implementación de

tecnología y programas de refinanciamiento. Los principales desafíos identificados incluyen la falta de políticas efectivas y recursos financieros limitados, lo que obstaculiza la reducción de la cartera vencida. A pesar de que la mayoría de las cooperativas consideran sus estrategias como efectivas, se subraya la necesidad de fortalecer la comunicación interna. Asimismo, la capacitación del personal en gestión de riesgos y la educación financiera de los socios son fundamentales para mejorar la recuperación de créditos. En este contexto, las conclusiones del estudio destacan que, para reducir efectivamente la cartera vencida en estas cooperativas, es esencial mejorar la rigurosidad de las políticas, abordar la falta de recursos financieros y capacitar al personal. Aunque ya se han implementado estrategias efectivas, es crucial fortalecer estas iniciativas y adaptarlas a las condiciones económicas actuales. El compromiso de la alta dirección y la realización de estudios económicos periódicos son vitales para ajustar las políticas y garantizar su eficacia.

Recomendaciones

Basándose en los resultados de la encuesta aplicada, se derivan las siguientes recomendaciones concretas para las cooperativas en estudio. En primer lugar, es esencial buscar fuentes adicionales de financiamiento para mejorar la liquidez y la capacidad de otorgar créditos, asegurando así una respuesta más efectiva a los desafíos económicos. En segundo lugar, se debe garantizar la flexibilidad y efectividad de las políticas internas, adaptándolas a los cambios económicos y sociales que afectan la economía local.

Además, es crucial implementar programas de capacitación continua para el personal en técnicas de gestión de riesgos y recuperación de créditos, ya que un equipo motivado y bien capacitado no solo incrementa el rendimiento, sino que también contribuye a la estabilidad de la institución. Por último, seguir invirtiendo en tecnología que ofrezca a los socios una experiencia de pago cómoda y eficiente fortalecerá su lealtad y asegurará el cumplimiento de sus obligaciones.

Como propuesta de investigación futura, se recomienda llevar a cabo un estudio longitudinal que analice el impacto de estas estrategias en la reducción de la cartera vencida y la mejora de la satisfacción de los socios a lo largo del tiempo. Este enfoque permitirá evaluar la efectividad de las intervenciones implementadas y realizar ajustes necesarios para optimizar la gestión financiera de las cooperativas.

Referencias

Acosta, A. (2012). *El Buen Vivir: Sumak Kawsay, una oportunidad para imaginar otros mundos*.

Barcelona, España: Icaria editorial.

Administración Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (2021). *¿Qué es una cooperativa de ahorro y crédito?* Recuperado el 12 de julio de 2024, de

<https://espanol.mycreditunion.gov/about-credit-unions/credit-union-different-than-a-bank>

Bonifaz, F. (2018). La gestión de la cartera vencida y su impacto en la rentabilidad de la Dirección Provincial IESS Tungurahua. *Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 07 de julio

de 2024, de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28543>

Cabezas, A. (2022). *Resolución Nro.SB-2022-1606*. Quito: Superintendencia de Bancos.

Recuperado el 12 de julio de 2024, de [https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/09/Resolucion-Nro.-SB-2022-1606-Reforma-Norma-Registros-](https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/09/Resolucion-Nro.-SB-2022-1606-Reforma-Norma-Registros-Contables.pdf)

[Contables.pdf](https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/09/Resolucion-Nro.-SB-2022-1606-Reforma-Norma-Registros-Contables.pdf)

Camacho, L. (16 de abril de 2019). *Linkedin*. Recuperado el 07 de julio de 2024, de Tercera causa

de la cartera vencida Productos Financieros: <https://www.linkedin.com/pulse/tercera-causa-de-la-cartera-vencida-productos-camacho-vidal/>

- Cedeño, J., & Zambrano, J. (2022). La recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la. *Polo del Conocimiento*, 7. Recuperado el 07 de julio de 2024, de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4174>
- CEPAL. (10 de abril de 1986). El cooperativismo en el Ecuador. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 01 de agosto de 2027, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2aaec496-7327-44d3-9c22-49cf11a98699/content>
- CEPAL. (diciembre de 2010). *Cartera vencida y estrés macrofinanciero: un estudio econométrico para Centroamérica y la República Dominicana en 2008-2009*. Recuperado el 01 de agosto de 2024, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/26043-cartera-vencida-estres-macrofinanciero-un-estudio-econometrico-centroamerica-la>
- Cerón, J., Mera, P., Llangari, V., Fernández, D., & Villamarin, 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, Ecuador*. Recuperado el 08 de julio de 2024, de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/recuperacion-cartera-ecuador.html>
- Cooperativas de las Américas. (2016). *Aportes del Sumak Kawsat a cooperativismo*. Recuperado el 18 de julio de 2024, de https://base.socioeco.org/docs/eje2_sebastianendara.pdf
- Economía Popular y Solidaria. (2012). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito. Recuperado el 12 de julio de 2024, de <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>

El Mercurio. (05 de octubre de 2022). Cooperativas: Pilar de la economía social. *Actualidad*.

Recuperado el 12 de 07 de 2024, de <https://elmercurio.com.ec/2022/10/05/cooperativas-pilar-de-la-economia-social/>

Fabara, G. (2022). Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno y su prestación de servicios de intermediación financiera como entidades financieras populares solidarias.

Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8800/1/T3852-MDFBS-Fabara-Las%20cooperativas.pdf>

FMI. (30 de septiembre de 2020). *El Directorio Ejecutivo del FMI aprueba un acuerdo con Ecuador por US \$ 6.500 millones en el marco del Servicio Ampliado del FMI*. Obtenido

de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/10/01/pr20302-ecuador-imf-executive-board-approves-27-month-extended-fund-facility>

Food and Agriculture Organization. (s.f). Comunicación interna. Recuperado el 12 de septiembre

de 2024, de <https://www.fao.org/4/X0475S/x0475s0d.htm#:~:text=Buena%20comunicaci%C3%B3n%20dentro%20de%20la,organizaciones%20pol%C3%ADticas%20y%20de%20otras.>

González, R. (2012). *50 cosas que debes saber de las cooperativas*. Timun Mas.

Gozzer, E., Canchihuamán, F., & Espinoza R. (2020). COVID-19 y la necesidad de actuar para mejorar las capacidades del Perú frente a las pandemias. *Revista Peruana de Medicina*

Experimental y Salud Pública. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342020000200371

Grecco, J. (2018). Descomposición de un modelo de gestión.

- Guallpa, A., y Urbina, M. (2021). Determinante del desempeño financiero de las cooperativa de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Económica y Políticas*. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=D2477->
- Haro, A., Carranza, M., López, O., Mayorga, C., y Morales, K. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. Obtenido de <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/425>
- Hernández , V., Galeana, E., Valenzo, M., y Chávez , P. (2017). *Estudios Organizacionales en las Ciencias Administrativas ante los Retos del Siglo XXI*. Michoacán: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Obtenido de https://www.teczamora.mx/documentos/posgrado_investigacion/articulos/Evaluacion%20de%20las%205%20C's%20de%20cr%C3%A9dito%20en%20condiciones%20de%20incertidumbre.pdf
- Herzberg, F. (1954). *La teoría de la motivación-higiene*. Cleveland: The World of Publishing Company. Recuperado el 12 de septiembre de 2024, de https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf
- Junta de Política y Regulación Financiera. (24 de junio de 2024). *Convenio de cooperación interinstitucional*. Obtenido de <https://jprf.gob.ec>: <https://jprf.gob.ec/convenio-de-cooperacion-interinstitucional-3/>
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2015). *La Junta de Política y Regylación monetaria y financiera*. Quito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Resol129.pdf>
- Ministerio de Inclusión Económico y Social. (2015). *Rendición de Cuentas*.

- Mosquera, A., y Guillín, X. (2022). El covid-19, aliado de la morosidad financiera: impacto en las cooperativas de ahorro y crédito. *Pro Sciences Revista de Producción, Ciencias e Investigación*. Obtenido de <https://journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/526>
- Northouse, P. (25 de septiembre de 2023). ¿Es la capacitación lo que crea y nutre a los líderes transformacionales? *Open Journal of Leadership*, 12(3). Obtenido de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3568102>
- Pérez, F., Bautista, R., y Morales, D. (2021). El sistema financiero y su incidencia en el clima organizacional de la empresas pública y privadas del Ecuador. *Revista Eruditus*. doi:<https://doi.org/10.35290/re.v2n3.2021.460>
- Primicias. (07 de 2023). Cooperativas: crece la morosidad del crédito a pequeños negocios. *Primicias El Periodismo Comprometido*.
- Primicias. (06 de 2023 de 2023). *Las cooperativas del Austro crecieron rápidamente en la Pandemia*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cooperativas-cuenca-biblian-crecimiento/>
- Quincho, T. (2021). El impacto de la recesión económica ocasionado por la pandemia de Covid-19 en la inclusión financiera del Perú. *Universidad Roosevelt*. doi:[doi:doig.org/10.47186/visct.v6iS1.79](https://doi.org/10.47186/visct.v6iS1.79)
- Quincho, T. (2021). enEl impacto de la recesión económica ocaionado por la pandemia de Covid-19 en la inclusión financiera del Perú. *Universidad Roosevelt*. doi:<http://doi.org/10.47186/visct.v6iS1.79>
- Recalde, B. (2023). Fortalecimiento de los procesos de gestión en la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento I de Cotopaxi. *Universidad Técnicas de*

- Cotopaxi*. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/9938/1/MUTC-001391.pdf>
- SEPS. (2023). *Listado de entidades del Seps con segmentación 2023*. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Segmentacio%CC%81n-2023_05jun2023.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). *Estrategias de recuperación de cartera*. *Confederación Alemana de Cooperativas*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Estrategias-recuperacion-cartera.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). *Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones*. Recuperado el 12 de julio de 2024, de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Calificacion-activos-riesgo.pdf>
- Ulloa, G. (2020). Análisis del nivel de morosidad de la cartera que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fsayñan. *Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*.
- Visure Solutions. (2024). *Automatización del proceso de gestión de riesgos*. Recuperado el 12 de septiembre de 2024, de <https://visuresolutions.com/es/risk-management-fmea-guide/automating-risk-management/#:~:text=Los%20sistemas%20automatizados%20de%20gesti%C3%B3n,describirlos%20cuando%20ya%20han%20aumentado.>