



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“ANÁLISIS FINANCIERO DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO
DAQULEMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FÁBRICA DE
CRÉDITO”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN FINANZAS

Presentado por:

CHACON QUIROZ ROSARIO DEL CISNE

YAUTIBUG MULLO JOHN DAVID

Guayaquil – Ecuador

2024

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, A mis padres y a mi hermanita, quienes con su amor, paciencia y apoyo incondicional han sido mi mayor inspiración para alcanzar esta meta. Extiendo mi gratitud a todos los docentes de la ESPOL, quienes, con su dedicación, conocimiento y valiosa experiencia, han dejado una huella imborrable en mi formación académica y profesional. También agradezco de manera especial a mi tutor. A cada uno de ellos, y a todas las personas que han formado parte de este viaje, les agradezco de corazón, pues sin su respaldo, este logro no habría sido posible.

Yautibug Mullo John David

Agradezco profundamente a mi familia, a los docentes de Espol quienes me guiaron en el transcurso del aprendizaje y sobre todo a mi tutor quien con experiencia y consejos contribuyeron gratificadamente el proceso de investigación.

Chacon Quiroz Rosario Del Cisne

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres y a mi querida hermana, quienes han sido mi constante inspiración y mi razón de ser a lo largo de mi formación académica y profesional. Este logro es también suyo, pues en cada etapa de este proceso han estado presentes, brindándome apoyo en los momentos de dificultad y celebrando conmigo cada pequeño avance. Gracias a ellos he comprendido que, aunque el camino puede ser difícil, es posible alcanzar las metas cuando se trabaja con esfuerzo y con fe en Dios. A ellos les dedico este logro, con gratitud y amor eterno.

Yautibug Mullo John David

A mis padres por su apoyo incondicional, mis hermanos y abuela quienes me dan fuerzas para continuar y sobre todo a mi hijo quien es mi motivación para prepararme cada día y lograr mis objetivos y finalmente a todos los que creyeron en mí con su actitud obtuvieron que tomará más impulso.

Rosario Del Cisne Chacon Quiroz

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Econ. Jorge García Regalado, PhD.

Tutor del Proyecto

M.Sc. Eric Caro Bermúdez

Evaluador 1

M.Sc. Katia Rodríguez Morales

Evaluador 2

Declaración Expresa

Yo/Nosotros Yautibug Mullo John David, Rosario del Cisne Chacon Quiroz, acuerdo/acordamos y reconozco/reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 27 de enero del 2025.

Yautibug Mullo John
David

Rosario del Cisne Chacon
Quiroz

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-------------|
| AGRADECIMIENTO | ii |
| DEDICATORIA | iii |
| COMITÉ DE EVALUACIÓN | iv |
| RESUMEN..... | x |
| ABREVIATURAS..... | xiii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1 | 2 |
| 1.1 Antecedentes del problema..... | 2 |
| 1.1.2 Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2 Objetivos..... | 5 |
| 1.2.1 Objetivo General..... | 5 |
| CAPÍTULO 2 | 6 |
| 2.1. Antecedentes Teóricos..... | 6 |
| 2.1.1. Estados Financieros..... | 6 |
| 2.1.4 Modelo de Gestión del Riesgo Basilea I y II..... | 11 |
| 2.1.5. Análisis de Cartera de Crédito | 13 |
| 2.1.6. Análisis de Cosechas..... | 14 |
| 2.1.7. Portafolio de Crédito..... | 14 |
| 2.1.8. Deterioro de Cartera..... | 15 |
| 2.1.9. Morosidad y Siniestros en la Cartera de Crédito..... | 15 |
| 2.1.10. Maduración de Cartera de Crédito | 16 |
| 2.1.11. Castigo de Cartera y su Impacto en los Resultados Financieros..... | 16 |

| | |
|--|----|
| 2.1.12. <i>Activos Productivos sobre Total de Activos</i> | 17 |
| 2.1.13. <i>Activos Productivos Sobre Pasivos con Costo</i> | 17 |
| 2.1.14. <i>Morosidad de la Cartera de Consumo</i> | 18 |
| 2.1.15. <i>Morosidad de la Cartera de Microcrédito</i> | 18 |
| 2.1.16. <i>Cobertura de la Cartera de Consumo</i> | 19 |
| 2.1.17. <i>Cobertura de Cartera de Microcrédito</i> | 19 |
| 2.1.18. <i>Margen de Intermediación Estimado</i> | 20 |
| 2.1.19. <i>Rendimiento de Cartera por Tipo</i> | 21 |
| 2.1.20. <i>Cartera Improductiva / Patrimonio</i> | 21 |
| 2.1.21. <i>Índice de Capitalización Neto (PK/R)</i> | 22 |
| 2.1.22. <i>Fábrica de Crédito</i> | 22 |
| 2.1.23. <i>Modelo de Crédito</i> | 23 |
| 2.2. Marco Contextual | 24 |
| 2.3.1. <i>Cartera de crédito</i> | 26 |
| 2.3.2. <i>Cartera por vencer</i> | 26 |
| 2.3.3. <i>Provisiones</i> | 26 |
| 2.3.4. <i>Cartera que no devenga interés</i> | 26 |
| 2.3.5. <i>Cartera vencida</i> | 26 |
| 2.3.6. <i>Ranking</i> | 27 |
| 2.3.7. <i>Activos productivos</i> | 27 |
| 2.3.8. <i>Activos</i> | 27 |
| 2.3.9. <i>Pasivos con costo</i> | 27 |
| 2.4. Marco Legal | 28 |
| 2.4.1. <i>Constitución de la Republica del Ecuador</i> | 28 |
| 2.4.2. <i>Ley orgánica popular y solidaria</i> | 28 |

| | |
|---|----|
| 2.4.3. <i>Código orgánico monetario y financiero</i> | 28 |
| 2.4.4. <i>Norma para segmentación de entidades del sector financiero popular y solidario</i> | 28 |
| CAPÍTULO 3 | 29 |
| Metodología | 29 |
| 3.1. Diseño de la Investigación | 29 |
| 3.2. Modelos de fábrica de crédito | 30 |
| 3.1.1. <i>Modelo Centralizado</i> | 30 |
| 3.1.2. <i>Modelo Descentralizado</i> | 31 |
| 3.1.3. <i>Modelo Híbrido</i> | 32 |
| 3.1.4 <i>Modelo Basado en Automatización</i> | 33 |
| 3.1.5. <i>Modelo Basado en Outsourcing</i> | 33 |
| 3.1.6 <i>Modelo de Fábrica de Crédito Multicanal</i> | 34 |
| 3.1.7 <i>Modelo Basado en Gestión de Riesgo Dinámico</i> | 34 |
| 3.3. Análisis costo – beneficio. | 35 |
| 3.5. Resultados de Métodos de investigación | 37 |
| 3.5.1. <i>Instrumentos de Observaciones</i> | 37 |
| 3.5.2. <i>Instrumentos de Entrevista</i> | 38 |
| 3.5.3. <i>Evaluación de Estados financieros y Razones Financieras</i> | 38 |
| 3.6. Fundamento metodológico utilizado en la implementación de fábrica de crédito. | 51 |
| 3.6.1. <i>Modelo experto</i> | 51 |
| CAPÍTULO 4 | 52 |
| Propuesta | 52 |
| 4.1. Tema | 52 |

| | |
|---|----|
| 4.2. Desarrollo | 52 |
| 4.3. Selección de Modelo de la Fábrica de Crédito | 54 |
| 4.4. Estructura Organizacional de una Fábrica de Crédito | 55 |
| 4.5. Funciones específicas de Fábrica | 56 |
| 4.6. Proceso Metodológico de Fábrica | 62 |
| 4.7. Cadena de Valor en la Metodología de Fábrica de Crédito | 63 |
| 4.7.1. Cadena de Valor en la Prospección & Análisis de Crédito | 64 |
| 4.7.2. Cadena de Valor en la Digitalización de Información | 64 |
| 4.7.3. Cadena de Valor en Decisiones | 64 |
| 4.7.4. Cadena de Valor en la Formalización | 64 |
| 4.8. Plan de ejecución del modelo de fabrica centralizada | 65 |
| CAPÍTULO 5 | 67 |
| Conclusiones | 67 |
| REFERENCIAS | 69 |

RESUMEN

El presente proyecto de tesis aborda la implementación de una fábrica de crédito en una institución financiera, con el objetivo de estandarizar y optimizar la gestión de solicitudes de crédito mediante un modelo centralizado. Este enfoque permite la aplicación de criterios uniformes en la evaluación y aprobación de créditos, reduciendo la variabilidad en las decisiones, mejorando la transparencia y fortaleciendo el control de riesgos.

La investigación se fundamenta en un análisis de datos obtenidos de la Superintendencia de Economía popular y solidaria (SEPS), con corte a agosto de 2024, ya que revela márgenes de rentabilidad decreciente y una caída significativa de más de 2,2 millones de dólares en los resultados financieros de la institución.

La propuesta contempla la incorporación de procesos automatizados, lo que permitirá a la cooperativa tomar decisiones más eficientes y precisas mediante la aplicación de criterios homologados por parte de los analistas de crédito. Este enfoque no solo garantizará una mayor consistencia en la evaluación de solicitudes, sino que también contribuirá a equilibrar el crecimiento institucional con la sostenibilidad financiera.

En sus 19 años de vida institucional, la cooperativa ha logrado un crecimiento significativo, posicionándose en el ranking 11 a nivel de todas las cooperativas del segmento 1, con un total de activos que ascienden a \$ 559.015.088 millones de dólares. Este crecimiento evidencia su fortaleza en el sector. Asimismo, la iniciativa se alinea con la visión institucional proyectada para 2026, fortaleciendo las capacidades estratégicas de la cooperativa para afrontar los desafíos del entorno financiero.

Palabra clave: Fabrica de crédito, modelo centralizado, análisis homologados, sostenibilidad financiera y cooperativa de ahorro y crédito.

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------------|--|----|
| Figura 1 | Estructura organizacional..... | 25 |
| Figura 2 | Variaciones Monetarias 2020- 2024..... | 46 |
| Figura 3 | Diseño de un Esquema para la Implementación de Fábrica de Crédito..... | 54 |
| Figura 4 | Modelo de Fábrica Centralizada..... | 55 |
| Figura 5 | Estructura Organizacional de una Fábrica de Crédito..... | 56 |
| Figura 6A | Instrumento de Observación..... | 74 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|------------------|---|----|
| Tabla 1 | Basilea I vs Basilea II..... | 12 |
| Tabla 2 | Principios Cooperativos..... | 24 |
| Tabla 3 | VARIABLES e Indicadores de Análisis..... | 29 |
| Tabla 4 | Técnicas de Investigación..... | 37 |
| Tabla 5 | Estado de Situación Financiera 2020 - 2024..... | 39 |
| Tabla 6 | Estado de Resultado 2020 – 2024..... | 40 |
| Tabla 7 | Cartera de Crédito 2020 – 2024 Análisis Vertical..... | 42 |
| Tabla 8 | <i>Cartera de Crédito 2020 – 2024 Análisis Horizontal</i> | 44 |
| Tabla 9 | Estructura de Activos 2020 -2024..... | 47 |
| Tabla 10 | Índice de Morosidad..... | 47 |
| Tabla 11 | Cobertura de Cartera Improductiva..... | 48 |
| Tabla 12 | Rentabilidad..... | 48 |
| Tabla 13 | Intermediación Financiera..... | 49 |
| Tabla 14 | Eficiencia Financiera..... | 49 |
| Tabla 15 | Rendimiento de la Cartera..... | 49 |
| Tabla 16 | Liquidez..... | 50 |
| Tabla 17 | Vulnerabilidad del Patrimonio..... | 50 |
| Tabla 18 | Proceso Metodológico de Fábrica..... | 62 |
| Tabla 19 | Modelo de centralización de Fábrica de Crédito..... | 66 |
| Tabla 20C | Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2020 - 2024..... | 78 |
| Tabla 21D | Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2020 - 2024..... | 79 |
| Tabla 22E | Análisis Vertical del Estado de Resultado 2020 - 2024..... | 80 |
| Tabla 23F | Análisis Horizontal del Estado de Resultado 2020 - 2024..... | 81 |
| Tabla 24G | Análisis Vertical de la Cartera de Crédito 2020 - 2024..... | 82 |
| Tabla 25H | Análisis Horizontal de la Cartera de Crédito 2020 - 2024..... | 83 |
| Tabla 26I | Análisis los Indicadores Financieros 2020 - 2024..... | 84 |

ABREVIATURAS

| | |
|------|---|
| SEPS | Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. |
| COAC | Cooperativa de Ahorro y Crédito. |
| SB | Superintendencia de Bancos. |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones financieras y en especial las cooperativas de ahorro y crédito ejercen un papel primordial en la inclusión financiera tal es el caso de la institución en estudio, misma que es pionera en el desarrollo económico del país, especialmente en sectores donde el acceso a servicios bancarios tradicionales es limitado. Este proyecto de tesis se centra en proponer la implementación de una fábrica de crédito, un modelo centralizado que busca transformar los procesos en el análisis de las solicitudes de financiamiento, asegurando una evaluación uniforme, ágil y eficiente.

La propuesta surge como respuesta a problemas identificados en el análisis financiero de la institución, que refleja disminución significativa en los márgenes de rentabilidad, solvencia y aumento en gastos de provisiones, cartera de riesgo entre otros. Estos indicadores destacan la necesidad de adoptar estrategias innovadoras que permitan mitigar riesgos financieros, mejorar los procesos operativos y garantizar la competitividad en el sector cooperativo. Al establecer este modelo centralizado también se fortalecerá el control de riesgos, optimizar la cartera de crédito y fomentar la sostenibilidad financiera.

La institución en estudio con una trayectoria de 19 años de operación ha demostrado un crecimiento significativo, alcanzando la posición número 11 del segmento 1, para el cierre del año espera ubicarse en el puesto número 10. Este avance refleja su compromiso, dedicación y responsabilidad con la comunidad así mismo la facilidad de adaptación a las nuevas necesidades del mercado. La implementación de la fábrica de crédito le da un plus para alcanzar la visión institucional proyectada para 2026, llegar al top 7 de todas las cooperativas del segmento 1.

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes del problema

En el país la SEPS, entidad que regula a las Cooperativas de Ahorro y crédito registra 408 entidades en cinco segmentos diferentes, 49 entidades se encuentran en el primer segmento. Al analizar con detalle el comportamiento de las cooperativas del segmento 1 y en especial a la institución en estudio, resulta fundamental analizar el crecimiento alcanzado durante los últimos años. Para ello, resulta indispensable implementar criterios predefinidos y estandarizados para la evaluación y toma de decisiones de aprobación o negación de solicitudes de créditos, lo que se conoce como “fábrica de crédito”. Esta metodología permitirá no solo optimizar la gestión de las solicitudes, sino también asegurar un crecimiento responsable y sostenible a lo largo del tiempo.

De acuerdo la resolución SEPS – 0225, Permite a las instituciones financieras establecer mecanismos que permitan disminuir riesgos en las operaciones crediticias, deben controlar y definir límites de exposición al riesgo consolidado en cartera, productos, actividades comerciales, zonas de ubicación de clientes, sucursales cercanas para ser efectivos en la mitigación de riesgos.

Por lo tanto, el organismo de control da la facultad para poder controlar la exposición al riesgo, dando la facultad a cada institución de asumir el grado de riesgo en cada segmento de cartera sea microcrédito, consumo, productivo, etc. Tipos de deudores dichos sean personas naturales y personas jurídicas, actividades económicas que la cooperativa tenga como segmento otorgar créditos para la inclusión financiera de la comunidad ecuatoriana, la cobertura que tenga por cada zona geográfica sea oficinas, cajeros automáticos o corresponsales solidarios. Lograr la centralización las aprobaciones, para tener una homologación en criterios y aprobación de crédito es importante implementar un modelo de control desde antes de la concesión del crédito.

A sí mismo, la superintendencia de bancos ofrece normas enfocadas en el control a las entidades públicas y privadas con modelos desde el otorgamiento de créditos, donde enfatiza que se debe definir por grupos de mercado para un correcto seguimiento y control sea personas naturales o jurídicas. (SB, 2021).

1.1.2 Planteamiento del problema

Las entidades financieras en particular cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador desempeñan un papel importante, permitiendo a las personas que no acceden a financiamientos dentro del sistema financiero formal accedan a productos y servicios asequibles y adaptados a sus necesidades, promoviendo la verdadera inclusión financiera. Sin embargo, estas cooperativas enfrentan desafíos en sus operación y sostenibilidad debido a limitaciones en la estandarización de procesos, eficiencia operativa y gestión de riesgo.

Actualmente en el Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran regulados por la Superintendencia De Economía Popular Y Solidaria (SEPS), existen más de 400 entidades en el país, fraccionado en tres segmentos, cajas de ahorro y mutualistas. Las entidades financieras presentan un informe de manera mensual que suben en las páginas de la SEPS, estadísticas SEPS. Donde se muestra el estado de cada entidad en sus principales cuentas activo, pasivo, patrimonio, ingreso y gastos, además de sus indicadores financieros esto con el objetivo de mitigar el riesgo de cada entidad. La institución que es nuestro objeto de estudio está ubicada en el segmento 1 a nivel de todas las cooperativas del país.

La institución durante los últimos años ha incrementado la morosidad en su cartera de crédito, debido que tiene una concentración en microcréditos, mismos que se vieron afectados desde la pandemia, con una afectación en sus ingresos que decrecieron debido a la disminución de las ventas y en ciertos casos cerraron sus negocios quedando cuentas incobrables.

Según la información extraída de la SEPS se ha podido identificar mediante un análisis financiero que la Cooperativa de Ahorro y Crédito presenta una alta concentración en la Cartera Improductiva y Provisión. Este problema plantea la siguiente interrogante: ¿Como la implementación de una fábrica contribuye a mejoras en el proceso de análisis de solicitudes de crédito, fortaleciendo la eficiencia mitigando riesgos en cada operación crediticia a los socios?

1.1.3 Justificación del problema

El propósito fundamental del presente trabajo tiene como finalidad proponer la implementación de una fábrica de crédito, para el desarrollo de evaluaciones crediticias y gestión de documentos inherentes a solicitudes de crédito. Así mismo busca maximizar la calidad de la cartera de crédito y contribuir a una estabilidad financiera de la institución a un mediano y largo plazo. La propuesta responde a una necesidad de la institución financiera de contar con un esquema eficiente y estandarizado de procesos para minimizar los riesgos inherentes en cada operación crediticia. Una implementación adecuada de la fábrica de crédito tiene el potencial de transformar los procesos crediticios, logrando mejoras en indicadores de calidad, cobertura y rendimiento de cartera, mismo indicadores que son muy importantes y fundamentales para que garanticen el crecimiento sostenible de la institución financiera.

Además, la incorporación de una fábrica de crédito representa una actualización crucial en los procesos internos de la cooperativa. En un entorno cada vez más competitivo, las instituciones financieras necesitan mantenerse en vanguardia a los distintos cambios regulatorios y mercados cambiantes del país, con la finalidad de brindar servicios de calidad que cumplan las necesidades y expectativas de sus socios. La implementación de esta metodología no solo permitirá optimizar el tiempo y los recursos empelados en la gestión de crédito, sino también fortalecer la capacidad de análisis y respuesta de la cooperativa, incrementando así su competitividad dentro del sector financiero.

Para el avance de la investigación se ha tomado una perspectiva metodológica que incluye tanto la investigación de campo como documental, permitiendo obtener una visión integral y profunda sobre el tema. Se empleará un diseño de investigación descriptiva y analítica, combinando métodos tanto cualitativos como datos cuantitativos. La recopilación de datos incluye guías de observación, análisis financieros de carter y la realización de entrevistas a personal es un punto clave dentro de la cooperativa. Esto facilitara no solo resaltar la importancia de contar con una fábrica de crédito, sino también identificar las áreas de oportunidad específicas donde su implementación puede generar un impacto positivo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar la cartera Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema de los últimos cinco años para la implementación de la fábrica de crédito.

1.2.2 Objetivos Específicos

Analizar los Estados financieros de los últimos cinco años para evaluar el crecimiento económico y estabilidad financiera de la institución.

Evaluar indicadores financieros, clave de los últimos cinco años para examinar el rendimiento financiero de la institución.

Evaluar la cartera vencida de los últimos cinco años para proponer mejoras en procesos de concesión crediticia en la institución.

Implementar una fábrica de crédito para estandarizar criterios y optimizar la toma de decisiones crediticias de manera sostenible en la institución.

1.2.3 Alcance del Estudio.

A partir del análisis realizado en los estados financieros, se busca, en primera instancia, reducir el índice de cartera improductiva y las provisiones asociadas a los clientes, así como disminuir la morosidad, sentando las bases para implementar una fábrica de crédito que facilite la concesión de operaciones crediticias, mitigando los riesgos asociados.

Asimismo, se propone el diseño de una estructura organizacional que garantice un enfoque lineal y eficiente desde la implementación de la fábrica de crédito. Esta estructura debe incluir roles claves, como verificadores y analistas, para asegurar un proceso integrado que permitan cumplir objetivos de la institución.

CAPÍTULO 2

2.1. Antecedentes Teóricos

2.1.1. Estados Financieros

Los estados Financieros nos ayudan a evaluar el desempeño financiero de una institución además que son utilizados por los entes de control, como la SEPS, para resguardar que las cooperativas cumplan con las normas vigentes y protegen la estabilidad financiera necesaria para operar en el mercado según lo establecido por Superintendencia De Compañías. (Supercias, 2023).

Además, son herramientas fundamentales que ayuda a identificar y mitigar riesgos propios en la concesión de créditos, como la morosidad y la exposición a activos improductivos o un descenso en la capitalización.

2.1.2. Análisis Financiero en Cooperativas de Ahorro y Crédito

Tienen como finalidad evaluar la rentabilidad y la eficiencia de las diferentes instituciones a través de la interpretación de sus estados financieros. Este proceso es vital para comprender el comportamiento financiero de la cooperativa y tomar decisiones que aseguren su sostenibilidad a largo plazo. En este tipo de entidades, donde la actividad principal se basa en la intermediación financiera, es crucial mantener un equilibrio adecuado entre activos productivos y pasivos con costo, así como minimizar los riesgos asociados a la cartera de crédito. (Caiza, Valencia, & Bedoya, 2020)

Los análisis de los estados financieros se ejecutan a través de diferentes técnicas que permiten interpretar los datos generados. Entre las técnicas tenemos el análisis vertical, análisis horizontal e indicadores financieros. Estos métodos permiten examinar aspectos fundamentales como la estructura de los activos y pasivos, el grado de liquidez, la rentabilidad de las inversiones y la eficiencia operativa de la cooperativa. Un análisis financiero adecuado no solo identifica fortalezas y oportunidades, sino que también ayuda a detectar debilidades y amenazas que podrían comprometer la estabilidad financiera de la cooperativa (Díaz & Fernández, 2020).

En el contexto regulatorio, las cooperativas están obligadas a cumplir con normativas que garantizan la transparencia y la correcta gestión de sus recursos. La SEPS establece normativas que las entidades reguladas en el Ecuador deben seguir en la presentación de sus estados financieros y administración de riesgos crediticios (Supercias,

2023). Un análisis financiero detallado, que contemple los lineamientos regulatorios, es fundamental para que las cooperativas puedan mitigar riesgos, mejorar su rendimiento y mantener la confianza de sus socios y la comunidad.

2.1.2.1. Análisis vertical. Permite analizar estados financieros en un periodo determinado. En este análisis, cada elemento se expresa porcentualmente, lo que facilita la comparación de la estructura financiera a lo largo del tiempo o entre distintas cooperativas. En el estado de situación financiera activos, pasivos y patrimonio se representa en porcentaje del activo total, mientras que los ingresos y gastos del estado de resultado se presenta en porcentaje el total de ingresos (Choque & Enciso, 2020).

El análisis vertical es especialmente útil cuando se desea realizar comparaciones entre distintas cooperativas o con promedios del sector. Al estandarizar los resultados financieros en porcentajes, se facilita la comparación y se eliminan las diferencias de tamaño que podrían sesgar las conclusiones. Este tipo de análisis es también una herramienta valiosa para los reguladores y auditores, quienes pueden utilizarlo para monitorear el desempeño financiero y el cumplimiento de las normativas de la cooperativa.

2.1.2.2. Análisis horizontal.

Es fundamental para identificar variaciones significativas en la cartera y riesgo, el crecimiento en activos productivos o los cambios en los ingresos por intermediación financiera. Un crecimiento sostenido sobre los activos productivos y una disminución de la morosidad, por ejemplo, pueden ser señales positivas de que la cooperativa está gestionando adecuadamente sus riesgos y maximizando sus rendimientos (Elizalde, 2019).

Además, el análisis horizontal permite identificar patrones o irregularidades que podrían no ser evidentes con otros métodos de análisis. Si bien una variación pequeña en un solo año puede parecer insignificante, un patrón de crecimiento o decrecimiento consistente a lo largo del tiempo puede revelar problemas estructurales o, por el contrario, oportunidades de mejora en la administración financiera.

2.1.3. Indicadores Financieros Claves en Cooperativas

2.1.3.1. Estructura y Calidad de Activos. Es fundamental para evaluar los ingresos que genera la institución, la estructura de activos hace énfasis en los recursos que tiene a su

disposición la institución, mientras que la calidad de estos activos mide qué tan productivos son en términos financieros. Los activos productivos, como los préstamos otorgados y las inversiones, son aquellos que generan ingresos directos para la cooperativa, mientras que los activos improductivos, como las propiedades no operativas o la cartera vencida, no contribuyen al rendimiento inmediato (Estupiñán, 2012).

Activos improductivos netos / Total de activos

En contraste, una baja proporción de activos improductivos es indicativa de una cartera sana y bien gestionada. Para una cooperativa, mantener una estructura equilibrada entre activos productivos e improductivos es crucial para asegurar su estabilidad y capacidad para cumplir con las obligaciones hacia sus socios y acreedores.

2.1.3.2. Índices de Morosidad. Es un indicador crítico que evalúa la cartera de crédito de la cooperativa, que se refleja de manera porcentual los créditos se encuentran con incumplimiento en sus pagos, se describe a los créditos otorgados que no fueron pagados en el plazo pactado y representa un riesgo para la estabilidad financiera de la cooperativa, resulta un deterioro en la calidad de la cartera. (García E. Z., 2023).

Cartera vencida / Cartera total

Muestra que porcentaje del total de créditos otorgados que se encuentra en riesgo de no ser recuperado (García & López, 2019). Las entidades deben monitorear debido que un incremento significativo puede resultar en la necesidad de aumentar las provisiones para posibles pérdidas y, en última instancia, en un impacto negativo en los resultados financieros. Las mejores prácticas incluyen políticas de crédito más rigurosas, controles preventivos y un monitoreo continuo de los clientes para reducir la morosidad y mejorar la recuperación de cartera.

2.1.3.3 Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva. Mide el nivel de reservas que una cooperativa mantiene para hacer frente a los créditos que probablemente no serán recuperados. Esta provisión es una protección financiera que ayuda a mitigar el impacto de las pérdidas por incobrabilidad y garantiza que la cooperativa pueda seguir operando de

manera efectiva, incluso cuando algunos préstamos no son reembolsados (González & Ortiz, 2019). El indicador se calcula de la siguiente manera:

Provisiones / Cartera improductiva

Este porcentaje refleja cuán preparada está la cooperativa para absorber las pérdidas potenciales de su cartera en riesgo (Gómez Peña & Revueltas Silva, 2023). Un valor alto indica suficientes provisiones con las que cuenta para cubrir posibles créditos incobrables, lo que reduce el riesgo de impacto negativo en sus resultados. Por el contrario, una cobertura insuficiente podría llevar a problemas de liquidez o incluso a la insolvencia si las pérdidas se materializan de manera significativa. Este indicador también es monitoreado por organismos reguladores, quienes establecen lineamientos específicos sobre el nivel mínimo de provisiones que deben mantener las cooperativas.

2.1.3.4. Intermediación Financiera. Proceso mediante la institución canaliza los fondos principalmente los depósitos, para otorgar préstamos y realizar otras inversiones. Este proceso genera un margen de intermediación, que se define la diferencia entre la colocación y la captación como los intereses pagados sobre los depósitos (González & Rodríguez, 2018).

Margen de intermediación / Patrimonio promedio

Margen de intermediación / Activo promedio

Un Margen de intermediación alto sugiere que la cooperativa maximizo la diferencia del interés cobrado con lo pagado, mientras un margen bajo puede indicar problemas en la gestión de sus recursos o en la concesión de créditos. Para mantener una buena intermediación financiera, las cooperativas deben gestionar adecuadamente el riesgo crediticio y los costos de sus pasivos.

2.1.3.5. Eficiencia Financiera. Es fundamental para evaluar cómo la cooperativa está utilizando sus activos y controlando sus costos operativos. Una cooperativa eficiente es aquella que, con una cantidad determinada de activos y recursos, logra maximizar sus ingresos y minimizar sus gastos, lo que a su vez se traduce en una mayor rentabilidad para sus socios (Pilaguano Mendoza, Arellano Díaz, & Vallejo Sánchez, 2021).

Para medir la eficiencia financiera, se utilizan diferentes indicadores, como el **gasto operativo sobre el ingreso operativo**. Un menor valor en este indicador refleja una mayor eficiencia, ya que indica que la cooperativa está generando ingresos sin incurrir en gastos excesivos.

2.1.3.6. Rendimiento de la Cartera de Crédito. Es un indicador fundamental que mide los ingresos generados por la cartera de crédito con el monto total de la cartera. Existen varios tipos de rendimiento que se pueden medir, entre ellos:

Rendimiento de consumo: valora en el retorno logrado de la concesión de créditos de consumo. Rendimiento microcrédito: valora el retorno logrado de los préstamos a microempresas.

Estos indicadores se expresan en términos de porcentaje, y su cálculo es clave para entender qué tan rentable es la cartera de crédito en comparación con otras fuentes de ingresos de la cooperativa. Un rendimiento alto sugiere una buena política de concesión de créditos y una eficiente gestión del riesgo crediticio, mientras que un rendimiento bajo puede indicar problemas de morosidad o tasas de interés demasiado bajas. (PUCE, 2022)

2.1.3.7. Vulnerabilidad del Patrimonio. La vulnerabilidad del patrimonio mide el grado de exposición del patrimonio de la cooperativa a riesgos financieros, especialmente aquellos derivados de la cartera de créditos improductivos. Este indicador es crucial para entender hasta qué punto el patrimonio de la cooperativa está comprometido por la incapacidad de sus clientes de devolver los préstamos otorgados. El cálculo del indicador de vulnerabilidad del patrimonio se realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{Cartera improductiva} / \text{Patrimonio}$$

Un valor alto en este indicador sugiere que una parte significativa del patrimonio está en riesgo debido a la falta de recuperación de los préstamos, lo que puede comprometer la estabilidad financiera de la cooperativa. Por el contrario, un valor bajo refleja una menor exposición y una mayor protección del patrimonio ante posibles pérdidas por créditos impagos. (Unach, 2020).

2.1.4 Modelo de Gestión del Riesgo Basilea I y II

2.1.4.1. Principios Fundamentales de Basilea I. De acuerdo con el acuerdo de Basilea I, se estableció para mejorar la estabilidad financiera a nivel global y reducir el riesgo crediticio en las instituciones bancarias. Este acuerdo fue el primer paso para armonizar las normativas bancarias internacionales y tenía como principal objetivo asegurar que los bancos mantuvieran un capital suficiente para cubrir sus exposiciones al riesgo, en particular el riesgo de crédito (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018).

El principio fundamental de Basilea I es que mínimo se debe de mantener una ratio de 8% como mínimo sobre activos ponderados por riesgos. Esto implica que los bancos deben evaluar el riesgo de sus activos y asignar una cantidad de capital suficiente para hacer frente a posibles pérdidas derivadas de estos riesgos. Basilea I introdujo un enfoque estandarizado para calcular los requisitos de capital, con niveles de riesgo que en escala desde: 0%, 20%, 50% y 100%. Los activos más seguros, como las deudas soberanas, se ponderan con un riesgo del 0%, mientras que los préstamos comerciales, con un mayor riesgo, se ponderan al 100% (López & Martínez, 2019).

Aunque Basilea I fue un avance significativo en su tiempo, su enfoque fue criticado por ser demasiado simple, ya que no diferenciaba adecuadamente entre diferentes niveles de riesgo dentro de las mismas categorías (Argilés-Bosch & García-Blandón, 2019). Además, no contemplaba los riesgos operativos ni los riesgos de mercado, concentrándose principalmente en el riesgo de crédito. A pesar de estas limitaciones, Basilea I sentó las bases para futuras mejoras en la regulación bancaria, como las que se introducirían con Basilea II y III.

2.1.4.2. Basilea II. En el año 2004 fue una evolución significativa de Basilea I, diseñado para abordar las limitaciones del acuerdo anterior. Este nuevo marco adoptó un enfoque más amplio y detallado para la gestión del riesgo, añadiendo el riesgo operativo y riesgo de mercado con tres pilares que proporcionan una estructura más flexible y adaptativa. (Cantos Figueroa & Vera Barzola, 2022).

Pilar 1: Requisitos mínimos de capital. Este pilar amplía el enfoque de Basilea I, permitiendo a los bancos utilizar diferentes metodologías para calcular sus requerimientos de capital. Además del enfoque estandarizado, los bancos pueden optar por un enfoque basado

en modelos internos, lo que les permite adaptar los cálculos a su perfil de riesgo específico. (García E. Z., 2023).

Pilar 2: Supervisión regulatoria. Basilea II refuerza la supervisión de las autoridades reguladoras, quienes deben asegurarse de que los bancos no solo cumplan con los requisitos de capital mínimos, sino que también mantengan un capital adecuado frente a otros riesgos que no están completamente cubiertos por el Pilar 1, como los riesgos de concentración y liquidez. Este pilar otorga a los reguladores una mayor discreción para exigir a los bancos que mantengan un capital adicional si se considera que están asumiendo riesgos excesivos (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018).

Pilar 3: Disciplina de mercado. El tercer pilar busca incrementar la transparencia y acceso a información del mercado, fomentando una mayor disciplina por parte de las entidades financieras. Se requiere que los bancos publiquen información detallada sobre sus niveles de riesgo, metodologías de gestión y exposiciones a diferentes tipos de riesgo. (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018).

Basilea II proporciona un enfoque más personalizado y sensible al riesgo que Basilea I, con un énfasis en la supervisión regulatoria y la transparencia. Su objetivo es que los bancos gestionen activamente sus riesgos en lugar de simplemente cumplir con requisitos mínimos, lo que hace que las instituciones financieras sean más resilientes ante fluctuaciones en los mercados financieros.

2.1.4.3 Comparativa entre Basilea I y II. Basilea I y Basilea II difieren en varios aspectos clave, especialmente en su enfoque hacia la gestión del riesgo y los requisitos de capital. A continuación, diferencias entre estos marcos regulatorios indicados anteriormente:

Tabla 1

Basilea I vs Basilea II

| Aspecto | Basilea I | Basilea II |
|--------------------------------|---|--|
| Fecha de Implementación | 1988 | 2004 |
| Ámbito de Aplicación | Enfoque exclusivo en el riesgo de crédito | Enfoque en riesgo de crédito, operativo y de mercado |

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| Cálculo del Capital | Requiere un 8% | Enfoque de capital en tres pilares: mínimo, supervisión y mercado |
| Ponderación de Activos | Cuatro categorías fijas de ponderación (0%, 20%, 50%, 100%) | Ponderación más detallada y ajustada a la calidad crediticia y riesgos específicos |
| Flexibilidad en el Cálculo | No permite el uso de modelos internos | Permite a los bancos usar modelos internos para calcular los requerimientos de capital |
| Supervisión Regulatoria | Enfoque limitado en la supervisión de los reguladores | Mayor énfasis en la supervisión regulatoria (Pilar 2) |
| Disciplina de Mercado | No se aborda | Exige mayor transparencia y divulgación de riesgos (Pilar 3) |
| Riesgo Operativo | No considerado | Incluido en los cálculos de requerimientos de capital |
| Transparencia | No se exige información detallada | Exige información pública de riesgos |

Nota: Elaboración autores.

2.1.5. Análisis de Cartera de Crédito

Este análisis permite evaluar la calidad y la composición de los préstamos otorgados, este análisis proporciona una visión más clara del nivel de riesgo asociado a los créditos emitidos. A través de indicadores claves como la morosidad, el rendimiento y la clasificación de los socios (Villegas Espín, 2022).

Este análisis también se enfoca en identificar patrones de comportamiento crediticio de los prestatarios, lo que facilita la predicción de posibles problemas de liquidez o de incumplimiento. Al segmentar la cartera por tipos de créditos (como consumo, hipotecarios o comerciales) y por nivel de riesgo, la cooperativa puede implementar políticas más ajustadas

a las necesidades de sus clientes (Villafuerte Torres, 2021). Estos modelos ayudarán a la cooperativa a tomar decisiones informadas sobre la aprobación de créditos, asegurando que el crecimiento de la cartera se realice de manera sostenible y con un riesgo controlado.

2.1.6. Análisis de Cosechas

El análisis de cosechas es una metodología utilizada en el ámbito financiero para evaluar el desempeño de los créditos a lo largo del tiempo, segmentando los préstamos en función de la fecha de otorgamiento. Esta técnica resulta fundamental para entender cómo evolucionan los créditos desde su emisión hasta el final de su ciclo de vida, así como detectar esquemas de comportamiento de socios, tasas de morosidad o incumplimiento en el tiempo (Álvarez-Herrera, Fischer, & Vélez, 2021).

Este tipo de análisis permite a la institución medir la eficacia de su cartera de crédito según el comportamiento "cosechas" o grupos de créditos emitidos en distintos periodos. Al comparar el desempeño de varias cosechas puede identificar elementos externos e internos que perjudiquen la conducta de los deudores, como cambios en las condiciones económicas, la efectividad de las políticas de cobranza, o la adecuación de los términos de crédito ofrecidos. De esta forma, el análisis de cosechas ofrece una herramienta para mejorar la previsión del comportamiento futuro de la cartera (Rodríguez, Rodríguez, & Suárez, 2021).

Además, el análisis de cosechas es vital para la planificación estratégica de la fábrica de crédito, ya que permite optimizar los procesos de emisión y gestión de créditos en función del comportamiento histórico de los prestatarios

2.1.7. Portafolio de Crédito

El portafolio representa el conjunto de préstamos entregados a los prestatarios por una institución financiera, una gestión eficaz del portafolio es crucial para garantizar su estabilidad y crecimiento. El portafolio debe ser diversificado, abarcando distintos tipos de créditos, como créditos personales, comerciales, hipotecarios y de consumo, para distribuir el riesgo y asegurar una rentabilidad adecuada (Caiza, Valencia, & Bedoya, 2020).

El manejo del portafolio de crédito implica una serie de decisiones estratégicas, tales como la segmentación del mercado y la definición de las tasas de interés. A través de un seguimiento constante del portafolio, la cooperativa puede identificar segmentos de alto

rendimiento y áreas de riesgo, permitiendo ajustes oportunos en sus políticas crediticias (Choque & Enciso, 2020).

Para la implementación de la fábrica de crédito, es fundamental que el portafolio de crédito de la cooperativa sea robusto y esté alineado con los objetivos estratégicos de crecimiento. Esto implica no solo gestionar el riesgo de manera eficiente, sino también identificar oportunidades para incrementar la cartera, ofreciendo productos crediticios innovadores que respondan a las necesidades del mercado local.

2.1.8. Deterioro de Cartera

Se refiere a la pérdida que experimenta la cartera debido al incumplimiento de los pagos. En entidad, el seguimiento del deterioro es esencial para mantener un control riguroso del riesgo crediticio. A medida que los préstamos incumplidos se acumulan, la cooperativa debe provisionar estos créditos como posibles pérdidas, lo que impacta directamente en su rentabilidad y capacidad para seguir otorgando nuevos créditos (Danchez & Jacome, 2021).

El deterioro de cartera puede analizarse a través de diversos indicadores financieros, como la tasa de morosidad y la cobertura de provisiones. Estos indicadores ayudan a determinar qué porcentaje de los créditos se considera incobrable o está en riesgo de serlo. Además, la cooperativa puede implementar políticas más estrictas de aprobación de créditos y de gestión de cobranza para mitigar el deterioro, como la reestructuración de deudas o el refinanciamiento de créditos problemáticos (Universidad Nacional de Chimborazo, 2020). En el contexto de la implementación de una fábrica de crédito, el control del deterioro de cartera es crucial para mantener la viabilidad del modelo de gestión crediticia.

2.1.9. Morosidad y Siniestros en la Cartera de Crédito

Se refiere al incumplimiento de pago dentro de los plazos establecidos, lo que genera un riesgo importante para la institución. Un incremento en la tasa de morosidad posee cambios negativos en la liquidez y la capacidad para otorgar créditos, ya que lo proyectado se va a ver interrumpido por lo inesperado. El análisis de la morosidad es vital para identificar patrones de incumplimiento, permitiendo a la institución ajustar sus políticas de crédito y cobranza de manera oportuna (Argilés-Bosch & García-Blandón, 2019).

Por otro lado, los siniestros en la cartera de crédito se refieren a aquellos casos donde, debido a circunstancias extraordinarias o imprevistas, el deudor no puede cumplir con

sus obligaciones financieras. Estos pueden incluir la quiebra de empresas, desastres naturales o la muerte del prestatario. Al igual que la morosidad, los siniestros requieren la implementación de mecanismos de mitigación, como seguros o la diversificación de la cartera, para minimizar el impacto financiero en la cooperativa (Arregui, Guerero, & Popnce, 2020). Tanto la morosidad como los siniestros representan retos significativos en la concesión de créditos y son factores clave a considerar en la implementación de una fábrica de crédito. La creación de un sistema eficaz de evaluación y mitigación del riesgo de morosidad y siniestros es esencial para el crecimiento sostenible de la institución.

2.1.10. Maduración de Cartera de Crédito

Se refiere al ciclo de vida de un crédito, desde su concesión hasta su liquidación, y permite analizar el comportamiento de los prestatarios a medida que sus obligaciones llegan a vencimiento. En la Institución, este análisis ayuda a identificar en qué etapa del ciclo de crédito es más probable que ocurran impagos, lo que facilita la planificación de estrategias de cobranza y mitigación de riesgo (Pilaguano Mendoza, Arellano Díaz, & Vallejo Sánchez, 2021).

La maduración de la cartera es un aspecto central en la fábrica de crédito, ya que su correcta gestión asegura que la cooperativa pueda optimizar el retorno sobre sus activos, mientras minimiza el riesgo de mora o impagos en fases críticas del ciclo de crédito.

2.1.11. Castigo de Cartera y su Impacto en los Resultados Financieros

El castigo de cartera es una práctica financiera en la que se eliminan de los libros contables aquellos créditos que se consideran incobrables después de agotar todas las gestiones de cobranza. Este proceso representa una pérdida que afecta la rentabilidad y la solvencia de la institución. El castigo de cartera es una medida que refleja la realidad del deterioro de activos, y aunque puede aliviar las cuentas de la cooperativa, también pone de manifiesto problemas de riesgo (Villafuerte Torres, 2021).

La decisión de castigo involucra una valoración profunda de recuperación del préstamo. Esta medida, si no se controla, puede deteriorar gravemente los indicadores financieros de la cooperativa, como el capital disponible y los márgenes de ganancia. Por ello, es crucial implementar mecanismos de evaluación del riesgo eficientes que minimicen la

cantidad de créditos que terminan siendo castigados, así como fortalecer las políticas de cobranza (Villafuerte Torres, 2021).

Para la implementación de la fábrica de crédito, la minimización de los castigos de cartera es un objetivo clave. Esto implica mantener modelos que evalúen riesgos crediticios más rigurosos, que permitan reducir la cantidad de créditos problemáticos.

2.1.12. Activos Productivos sobre Total de Activos

Mide porcentualmente, activos totales de la institución que están generando ingresos. Los activos productivos incluyen aquellos que generan flujos de caja, como la cartera de créditos, las inversiones y otros instrumentos financieros. Este indicador permite a la cooperativa evaluar la eficiencia con la que está utilizando sus recursos y determinar si está maximizando su capacidad de generar rentabilidad (González & Rodríguez, 2018).

Un alto porcentaje de activos productivos sobre el total de activos refleja una gestión eficiente de los recursos, mientras que un porcentaje bajo puede indicar una sobreexposición a activos no rentables o improductivos, como bienes inmuebles o activos deteriorados. Es crucial que la cooperativa mantenga un balance saludable, asegurándose de que la mayor parte de sus activos esté vinculada a fuentes generadoras de ingresos para mantener la sostenibilidad a largo plazo (Pazmiño, 2021).

En el contexto de la fábrica de crédito, dicho ratio es esencial para evaluar si la cooperativa está destinando suficientes recursos a su actividad principal, que es la concesión de créditos. Un control adecuado de este indicador permitirá a la cooperativa garantizar un crecimiento equilibrado, priorizando los activos productivos que aseguren una rentabilidad sostenible.

2.1.13. Activos Productivos Sobre Pasivos con Costo

Es una métrica financiera que compara los activos que generan ingresos con los pasivos que implican un costo para la cooperativa, como los préstamos que debe pagar o los depósitos de los socios que generan intereses en la institución, este indicador sirve para evaluar la eficiencia sobre sus activos rentables para cubrir los costos de sus pasivos con un ratio alto se interpreta que la institución está generando suficiente ingreso para cancelar sus obligaciones (Rodríguez, Rodríguez, & Suárez, 2021).

Este ratio es especialmente importante en un entorno financiero competitivo, donde los costos de los pasivos, como las tasas de interés pagadas por depósitos o financiamiento externo, pueden fluctuar. Un manejo indebido de este indicador podría llevar a la institución a una situación de liquidez o pérdida de solvencia (Villegas Espín, 2022). En la fábrica de crédito, el control de esta ratio es fundamental para mantener una estructura financiera saludable garantizando metas estratégicas para mantener la estabilidad financiera y asegurar la capacidad de la cooperativa para continuar otorgando créditos competitivos y sostenible.

2.1.14. Morosidad de la Cartera de Consumo

Se refiere a la falta de pago de los créditos otorgados para el consumo personal, lo cual es un indicador crucial para la institución. La morosidad puede estar relacionada por diversos factores, tales como situaciones del país, disminución de capacidad de pago y análisis deficiente en el otorgamiento de los préstamos (Villegas Espín, 2022).

Un incremento en la morosidad de consumo es una alerta para la entidad, porque afecta directamente su liquidez y rentabilidad. Un nivel elevado de morosidad no solo implica pérdidas financieras debido al incumplimiento de los deudores, sino que también puede reflejar la necesidad de ajustar los criterios de evaluación de crédito o las políticas de cobranza. Además, la cooperativa puede enfrentar una disminución en la confianza de sus socios y en su capacidad para continuar ofreciendo productos competitivos en el mercado (Álvarez-Herrera, Fischer, & Vélez, 2021).

El análisis de la morosidad es esencial en una implementación de fábrica porque permite identificar patrones de riesgo en este tipo de créditos. así mismo la implementación de políticas preventivas, como la reestructuración de deudas o el establecimiento de programas de educación financiera, puede ser clave para reducir la morosidad y asegurar una cartera más saludable.

2.1.15. Morosidad de la Cartera de Microcrédito

Mide el incumplimiento de pagos en los préstamos destinados a emprendedores, pequeñas empresas, generalmente para financiar actividades productivas. En la institución, este tipo de créditos suele tener un perfil de riesgo más alto debido a la naturaleza de los prestatarios, que muchas veces no cuentan con garantías sólidas o historial crediticio robusto. (Villafuerte Torres, 2021).

Un aumento en la morosidad en la cartera de microcrédito puede deberse a factores externos, como crisis económicas o sociales, que afectan la capacidad de los emprendedores para generar ingresos. A nivel interno, puede reflejar una falta de acompañamiento o capacitación a los microempresarios, lo que incrementa el riesgo de impago (Pazmiño, 2021). Para la fábrica, el control en microcrédito es esencial para asegurar que la cooperativa siga impulsando el desarrollo local sin comprometer su estabilidad financiera, como el seguimiento cercano a los prestatarios y la diversificación de la cartera, puede contribuir a reducir la morosidad en este segmento.

2.1.16. Cobertura de la Cartera de Consumo

Mide la capacidad de la institución en protegerse ante el riesgo de impagos en los créditos destinados a consumo personal. Este indicador es esencial para medir la solidez financiera de la institución, ya que muestra qué proporción de la cartera morosa está respaldada por provisiones o garantías (López & Martínez, 2019).

La cobertura de la cartera se determina generalmente mediante la creación de provisiones, que son fondos reservados específicamente para cubrir posibles pérdidas. Si la cooperativa mantiene una cobertura baja, puede enfrentarse a problemas de liquidez si un número significativo de préstamos de consumo se vuelve incobrable. Por otro lado, una cobertura alta indica una gestión prudente del riesgo, aunque también implica una menor rentabilidad en el corto plazo, debido a que los recursos se destinan a las provisiones en lugar de a la inversión en nuevos créditos (Villafuerte Torres, 2021).

Para la fábrica de crédito, es crucial que la cobertura de la cartera de consumo esté alineada con los niveles de riesgo aceptables, asegurando un equilibrio entre el crecimiento de la cartera y la protección contra el deterioro. Una política de provisiones adecuada permitirá que la cooperativa crezca de manera sostenible, protegiéndose de fluctuaciones en la morosidad y manteniendo la confianza de sus socios.

2.1.17 Cobertura de Cartera de Microcrédito

Es un indicador estratégico que muestra qué tan preparada está la institución para enfrentar el riesgo de impagos en este segmento. Dado que el microcrédito, por su naturaleza, tiende a tener un mayor riesgo que otros tipos de crédito, es fundamental que la cooperativa cuente con provisiones suficientes para protegerse ante posibles pérdidas. Este tipo de

créditos suele estar dirigido a emprendedores y microempresas que, aunque tienen potencial de crecimiento, enfrentan mayores vulnerabilidades económicas (Villegas Espín, 2022).

Un nivel de cobertura adecuado es esencial para garantizar que la cooperativa no enfrente un deterioro financiero significativo en caso de que se presenten altos niveles de morosidad. Una política de cobertura fuerte demuestra una gestión prudente del riesgo, aunque también puede reducir la capacidad de la cooperativa para otorgar más créditos, debido a los fondos reservados para cubrir posibles pérdidas (Álvarez-Herrera, Fischer, & Vélez, 2021). Es fundamental para proteger a la cooperativa del impacto de impagos, especialmente en tiempos de inestabilidad económica. Implementar modelos de evaluación y seguimiento que permitan ajustar las provisiones en función del riesgo real ayudará a garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

2.1.18. Margen de Intermediación Estimado

Indicador que refleja la diferencia entre los ingresos que la institución obtiene por los créditos otorgados y los costos incurridos por los fondos captados, como los depósitos de los socios o créditos en otras entidades financieras. Este margen es esencial ya que permite evaluar la rentabilidad de la institución y medir que tan eficiente es para generar beneficios a partir de su actividad principal, que es la intermediación financiera entre ahorradores y prestatarios (Villegas Espín, 2022).

El cálculo del margen de intermediación estimado permite a la cooperativa determinar si está manejando adecuadamente las tasas activas y tasas pasivas. Un margen de intermediación positivo y amplio indica ganancias suficientes que muestra la entidad para cubrir los costos operativos y generar utilidades. Sin embargo, un margen estrecho puede evidenciar que las tasas activas ofrecidas en los préstamos no son competitivas o que los costos de los pasivos son muy altos, lo que podría afectar la sostenibilidad financiera (Villegas Espín, 2022). Para la fábrica de crédito, la gestión eficiente del margen de intermediación es clave para asegurar que los créditos sean rentables y que la cooperativa pueda ofrecer productos financieros atractivos sin comprometer su liquidez. Estimar correctamente ayuda mejorar en cuanto a política sobre tasas de interés y la diversificación de los productos financieros.

2.1.19. Rendimiento de Cartera por Tipo

Es un indicador que mide la rentabilidad que genera cada segmento de la cartera de la institución. Este rendimiento se calcula dividiendo los ingresos obtenidos por cada tipo de crédito (como consumo, microcrédito, hipotecario, comercial, entre otros) entre el valor total del crédito concedido. El análisis del rendimiento por tipo de cartera permite a la cooperativa identificar cuáles son los productos más rentables y, por tanto, dónde concentrar esfuerzos para maximizar los beneficios (Villafuerte Torres, 2021).

Este análisis también revela la eficiencia en la gestión de cada tipo de crédito, ya que puede mostrar dónde los costos de otorgamiento y recuperación de créditos son más elevados, o donde la morosidad está afectando más los ingresos netos. Un rendimiento bajo en algún segmento podría indicar la necesidad de revisar las políticas crediticias, ajustar las tasas de interés, o mejorar los mecanismos de gestión del riesgo (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018).

Para la fábrica de crédito, conocer el rendimiento por tipo de cartera es fundamental, ya que permite diseñar una estrategia de crecimiento alineada con los productos más rentables. Al enfocarse en aquellos segmentos que ofrecen mayor retorno, la cooperativa puede optimizar los recursos y perfeccionar su competitividad en el mercado financiero.

2.1.20. Cartera Improductiva / Patrimonio

Es un indicador que muestra la parte que no están generando ingresos en relación con su patrimonio. La cartera incluye aquellos créditos que están en mora o que han sido castigados y no están generando intereses ni devoluciones de capital. Esta ratio es importante porque refleja el nivel de exposición de la cooperativa a pérdidas financieras derivadas de préstamos incobrables (Rodríguez, Rodríguez, & Suárez, 2021).

Una ratio elevado de cartera improductiva sobre patrimonio indica que existe una parte significativa de créditos problemáticos frente al activo de la institución, lo que puede afectar la estabilidad financiera y la capacidad de seguir otorgando nuevos préstamos. Una gestión deficiente de este indicador puede llevar a una erosión del patrimonio y a una disminución de la seguridad de los socios. (Pazmiño, 2021).

Para la fábrica de crédito, reducir el nivel de cartera improductiva es clave para asegurar que la cooperativa mantenga un patrimonio sólido y pueda continuar expandiendo su actividad crediticia de manera sostenible. Implementar medidas como una gestión más

rigurosa del riesgo, provisiones adecuadas y estrategias de cobranza eficientes ayudará a minimizar la exposición de la cartera improductiva.

2.1.21. Índice de Capitalización Neto (PK/R)

Mide la relación entre el capital patrimonial PK y el riesgo de activos totales ponderados (R). Este índice es utilizado para valorar la solvencia de la institución y su capacidad para responder antes pérdidas sin comprometer su firmeza financiera. Un índice de capitalización alto muestra que la institución cuenta con capital necesario para resguardar los riesgos a los que está expuesta, lo que la hace más robusta frente a posibles crisis o fluctuaciones del mercado (Elizalde, 2019).

Este índice es fundamental para cumplir con las normativas de supervisión financiera, ya que las autoridades reguladoras exigen que las instituciones financieras mantengan un mínimo de capitalización para proteger a sus socios y garantizar la estabilidad del sistema financiero. Un índice bajo podría llevar a restricciones regulatorias o incluso a la intervención de la cooperativa por parte de las autoridades (Gómez Peña & Revueltas Silva, 2023).

En el contexto de la fábrica de crédito, mantener un índice de capitalización adecuado es esencial para asegurar que la cooperativa pueda seguir creciendo de manera sostenible, otorgando créditos sin poner en riesgo su solvencia. Este indicador también influye en la capacidad de la cooperativa para obtener financiamiento externo a tasas competitivas, lo que a su vez afecta su capacidad de prestar a sus socios.

2.1.22. Fábrica de Crédito

En la institución, la implementación de una fábrica de crédito permitiría centralizar y estandarizar las actividades relacionadas con la aprobación y gestión de préstamos, asegurando un flujo más eficiente y reduciendo los tiempos de respuesta para los socios. Este enfoque ayuda a mejorar la productividad y a minimizar los riesgos al obtener un sistema robusto de valoración y control (García E. Z., 2023).

La fábrica de crédito también permite a la cooperativa implementar tecnologías avanzadas, como el uso de IA y análisis de datos, para optimizar la precisión en la evaluación del perfil de los prestatarios y la predicción del riesgo. Esto contribuye a que la institución financiera pueda ofrecer productos crediticios más ajustados a las necesidades de sus socios,

al tiempo que se reducen las tasas de morosidad y se optimiza la asignación de los recursos disponibles (García, Santillán, Gallego, Cuadro, & Egea, 2019).

En términos de crecimiento estratégico, la fábrica de crédito permite a la cooperativa expandir su cartera de manera controlada y sostenible. Al contar con un modelo estructurado y tecnológicamente avanzado, la cooperativa puede ampliar su alcance, ofreciendo productos más competitivos y fortaleciendo su posición en el mercado financiero local y regional.

2.1.23. Modelo de Crédito

Un modelo de crédito bien estructurado es esencial para asegurar que los préstamos se otorguen de manera responsable, minimizando el riesgo de impagos y asegurando que los prestatarios puedan cumplir con sus obligaciones. Este modelo debe contener un análisis íntegro sobre la capacidad de pago, garantías y condiciones de crédito acordes a cada perfil de los socios (López & Martínez, 2019).

El modelo de crédito debe estar parametrizado. Para ello, la cooperativa puede desarrollar varios tipos de productos crediticios, ajustados a distintos segmentos de mercado, como microcréditos, créditos hipotecarios o de consumo. Cada uno de estos productos debe ser gestionado de acuerdo con los riesgos y oportunidades que representa, utilizando herramientas como análisis de datos y sistemas de scoring crediticio que permitan una evaluación rápida y precisa de los solicitantes (Junta Monetaria, 2021).

Un modelo sólido no solo mejora la experiencia de los socios al reducir los tiempos de aprobación de los créditos, sino que también asegura la sostenibilidad financiera de la cooperativa al reducir la exposición al riesgo crediticio.

2.2. Marco Contextual

2.2.1. *Reseña de la institución financiera.*

Establecida en 2005, gracias a la visión integrada de sus líderes reformo su estatuto se logró constituir en el año 2005, que nació con un pequeño colectivo de personas apasionadas, ha crecido y evolucionado hasta convertirse en una organización financiera responsable, este desarrollo ha sido impulsado por los principios de cooperación, solidaridad y un enfoque centrado en el bienestar de los miembros.

La organización ha logrado un impacto significativo en la colectividad a través de una extensa gama de programas sociales, incluyendo talleres de educación financiera y eventos enfocados en el crecimiento espiritual. Este enfoque no solo ha beneficiado a sus miembros directamente, sino que también ha inspirado a otras instituciones a seguir su ejemplo en el ámbito social y cooperativo.

Actualmente se ha convertido en una de las instituciones que sobresalen en la provincia de Chimborazo con activos de \$ 588.280.063 al cierre de agosto de 2024, estando en el ranking del segmento 1 en el puesto 11, con una participación del 2.72% del total de cooperativas en este grupo. Existe una brecha financiera de \$25,523,473 respecto a la cooperativa en el puesto 10, lo que resalta la necesidad de mejorar su posición competitiva para avanzar en el ranking. Este margen marca un desafío clave para la cooperativa en términos de crecimiento y desempeño financiero.

2.2.2. *Principios Cooperativos*

Tabla 2

Principios Cooperativos

| PRINCIPIOS | VALORES |
|--------------------------------------|---------------------|
| ▪ Principio Cristiano | ▪ Solidaridad |
| ▪ Randi randi (reciprocidad) | ▪ Transparencia |
| ▪ Participación social y comunitaria | ▪ Ética y Moral |
| ▪ Interculturalidad | ▪ Proactividad |
| ▪ Espíritu Cooperativo | ▪ Trabajo en Equipo |

Nota: Información tomada de la página web. www.coopdaquilema.com

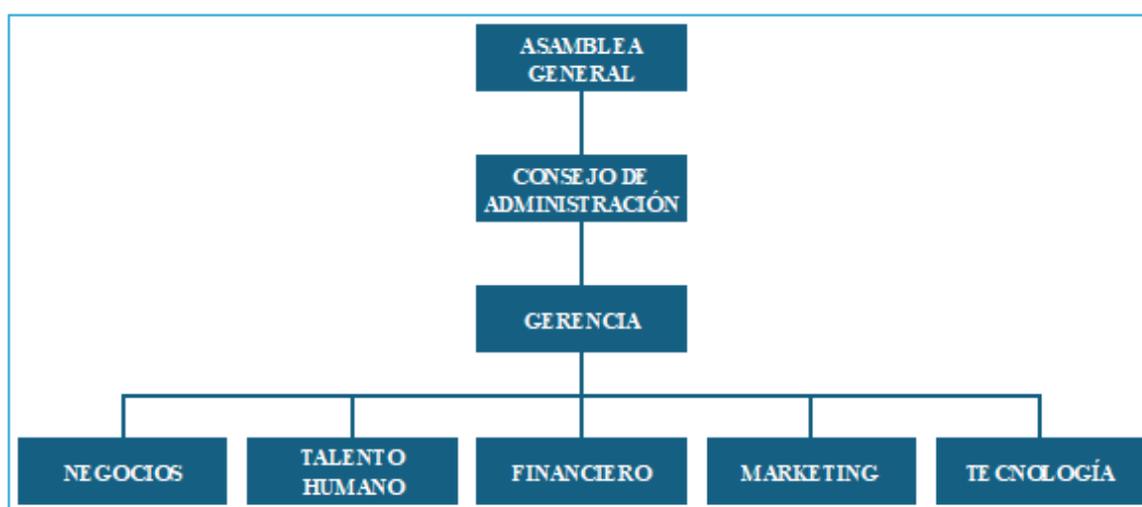
2.2.3. Cobertura

La institución mantiene una calificación de riesgo A, la cual demuestra el progreso en su disposición de servicio e indicadores financieros, favoreciendo a más de 171 mil socios, con presencia en el mercado ecuatoriano en 9 provincias, cuenta con 19 agencias en las principales ciudades del país, 19 cajeros automáticos y 110 corresponsables solidarios.

2.2.4. Estructura organizacional

Figura 1

Estructura organizacional



2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Cartera de crédito

Se refiere a los préstamos y financiamientos concedidos por una entidad financiera a sus clientes. Es el principal ingreso para los bancos y está compuesta por los saldos pendientes de pago de los créditos que la entidad ha concedido. Su correcta gestión es clave para garantizar la rentabilidad y minimizar el riesgo de incumplimiento (Argilés-Bosch & García-Blandón, 2019).

2.3.2. Cartera por vencer

Son aquellos créditos que no han logrado alcanzar su fecha de vencimiento, es decir, aquellos préstamos cuyo plazo de pago no ha expirado. Este tipo de cartera refleja los activos que, en su debido tiempo, se espera que sean liquidados por los deudores dentro de los plazos establecidos (Arregui, Guerrero, & Popnce, 2020).

2.3.3. Provisiones

Las provisiones son reservas que las entidades financieras establecen para cubrir posibles pérdidas derivadas del impago de los créditos concedidos. Estas se calculan en función del riesgo de cada cartera, y permiten mitigar el impacto financiero ante la eventualidad de una morosidad o deterioro de los activos crediticios (Caiza, Valencia, & Bedoya, 2020).

2.3.4. Cartera que no devenga interés

Se refiere a aquellos créditos que, por diversas razones, han dejado de generar ingresos por intereses para la entidad financiera. Esto puede ocurrir debido a que el deudor ha incumplido sus obligaciones de pago, lo que pone en duda la recuperación del préstamo, o cuando se aplican medidas de reestructuración o renegociación de la deuda (Cantos Figueroa & Vera Barzola, 2022).

2.3.5. Cartera vencida

La cartera vencida incluye los créditos cuyo plazo de pago ha sido superado y, por lo tanto, no han sido cancelados en el tiempo estipulado. Este tipo de cartera es considerado de

alto riesgo, ya que indica que el deudor ha incumplido sus compromisos financieros, lo que puede derivar en pérdidas para la entidad (Díaz & Fernández, 2020).

2.3.6. Ranking

El ranking es una herramienta de medición que clasifica a las entidades financieras, productos o servicios en función de su desempeño o comportamiento en áreas específicas, como la solvencia, rentabilidad o calidad de la cartera. Esta clasificación facilita la comparación entre competidores y ayuda a identificar fortalezas y debilidades (Díaz & Fernández, 2020).

2.3.7. Activos productivos

Son los que forjan ingresos o rendimientos a la entidad financiera, como los créditos otorgados, las inversiones y otros activos que producen un flujo de efectivo. Son primordiales para el aumento económico y la sostenibilidad de la institución, ya que representan una fuente de rentabilidad (López & Martínez, 2019).

2.3.8. Activos

Los activos representan todos los recursos económicos que posee una entidad, con aquellos que generan beneficios futuros. Estos son tangibles, como inmuebles y equipo, o intangibles, como patentes y derechos de uso, y se dividen en activos corrientes destinados corto plazo y no corrientes destinados a largo plazo (García E. Z., 2023).

2.3.9. Pasivos con costo

Son obligaciones financieras que una institución tiene la obligación de pagar, y que generan un costo adicional en forma de intereses u otros cargos. Ejemplos comunes de este tipo de pasivos incluyen los préstamos bancarios y bonos. (García, Santillán, Gallego, Cuadro, & Egea, 2019).

2.4. Marco Legal

2.4.1. Constitución de la Republica del Ecuador

Aprobada en 2008, es la máxima medida jurídica del país e indica las bases del sistema económico y financiero. En lo relacionado al sector financiero, la Constitución promueve un sistema financiero incluyente, transparente y responsable, asimismo, en el Art. 283 señala que las entidades financieras deben estar orientado al desarrollo sostenible y al bienestar común, regulado por el Estado para evitar prácticas especulativas que afecten el interés público.

2.4.2. Ley orgánica popular y solidaria

Tiene como objetivo que el sector Popular y solidario se encuentre regularizado, esta ley fomenta un sistema económico basado en principios de solidaridad, cooperación y reciprocidad, buscando que las entidades financieras de este sector promuevan el desarrollo de sus miembros y comunidades. Además, establece un marco regulatorio que garantiza la estabilidad y sostenibilidad de estas instituciones.

2.4.3. Código orgánico monetario y financiero

Este código establece bases para su respectivo funcionamiento de las entidades públicas, privadas y sectores populares y solidarios, promoviendo la estabilidad financiera y protegiendo los derechos del cliente. Asimismo, regula las políticas monetarias y crediticias, garantizando un manejo adecuado de los recursos financieros.

2.4.4. Norma para segmentación de entidades del sector financiero popular y solidario

Se clasifica las entidades de este sector según su tamaño y capacidad operativa. Esta norma establece criterios para la segmentación, tales como el volumen de activos, número de socios y nivel de riesgo, con el fin de que la regulación y supervisión que reciben sea adecuada a su naturaleza. La segmentación permite que las autoridades financieras apliquen normativas diferenciadas según el segmento, promoviendo una gestión más eficiente y reduciendo los riesgos dentro del sector.

CAPÍTULO 3

Metodología

3.1. Diseño de la Investigación

Se basa en la investigación cuantitativa, con un enfoque en el análisis financiero para evaluar y examinar la situación económica, a través del estudio de sus estados financieros y otros datos relevantes.

El objetivo principal es analizar la evolución de la cartera crediticia sobre el crecimiento, morosidad, y calidad de su portafolio. Para ello, se estudiaron los estados financieros propios de la institución, dicha información permitió evaluar la eficiencia de la institución. Se calcularon y analizaron diversos indicadores financieros que facilitaron la evaluación el desempeño de la cartera crediticia.

Tabla 3

Variables e Indicadores de Análisis

| Variables | Indicadores |
|---------------------------------|---------------------------------|
| ▪ Calidad de activos | ▪ Activos productivos |
| ✓ Calidad de cartera de crédito | ✓ Cartera en riesgo |
| | ✓ Cobertura de Riesgo |
| | ✓ Rendimiento de cartera |
| ○ Gestión financiera | ○ Intermediación financiera |
| | ○ Eficiencia financiera |
| • Vulnerabilidad del patrimonio | • Índice de capitalización neto |

Nota. Elaboración propia 2024

Además, se trata de una investigación aplicada, dado que se identifica una necesidad concreta: la implementación de la fábrica de crédito. Con el fin de mitigar el riesgo con una homologación de criterios para que se encargue de procesar, verificar, las diferentes solicitudes crediticias de manera estandarizada y eficiente.

Al contar con la fábrica de crédito se pretende optimizar el proceso de otorgamiento de préstamos mediante la automatización y sistematización de las etapas de evaluación crediticia, verificación de información, y aprobación o rechazo de las solicitudes. "El ciclo de crédito incluye originación, evaluación, gestión y recuperación del riesgo, y cada fase debe ser cuidadosamente gestionada para minimizar las pérdidas." (Crouhy, 2000).

En una fábrica de crédito, los flujos de trabajo están estructurados para garantizar que las solicitudes se analicen rápidamente, utilizando criterios predefinidos, como puntajes de crédito, historial financiero del solicitante, y la capacidad de pago. "Este tipo de enfoque estructurado permite una evaluación objetiva de los solicitantes, lo que reduce el riesgo de decisiones subjetivas o erróneas". (Jappelli, 2002).

Esta centralización y homologación de criterios analíticos, más el uso de tecnología espera reducir los tiempos de respuesta, minimizar riesgos y manejar volúmenes grandes de solicitudes de manera eficiente. "la centralización y homologación de criterios analíticos, combinada con el uso de tecnología avanzada como algoritmos de evaluación y herramientas de big data, permite automatizar partes del proceso de decisión crediticia" (Davenport, 2017).

Es importante resaltar los principios fundamentales en este modelo esta la segregación de funciones, que juega un rol clave en la gestión de crédito. Dividir responsabilidades entre distintos equipos como área de crédito y fábrica de crédito reduce la posibilidad de errores, fraudes y conflictos de interés.

De acuerdo con la investigación realizada nos encontramos con algunos modelos de fábrica de crédito estructurados y sistemáticos que las instituciones financieras pueden utilizar para gestionar y procesar las solicitudes de crédito de manera eficiente. Cabe mencionar que los modelos varían según el tamaño de la institución, el tipo de crédito que ofrecen o nicho de mercado establecido, la tecnología utilizada y las leyes, normas y resoluciones que regulan. A continuación, se describe algunos modelos más comunes:

3.2. Modelos de fábrica de crédito

3.1.1. Modelo Centralizado

En este modelo, todas las decisiones de crédito se toman desde una unidad central. La fábrica de crédito recibe las solicitudes de las diferentes sucursales o canales digitales, las analiza según criterios predefinidos y toma las decisiones. "Los bancos que emplean fábrica de crédito centralizadas mejoran su capacidad para aplicar de manera uniforme los criterios

de evaluación crediticia en todos sus niveles organizacionales, mejorando la calidad del portafolio de crédito” (Peters M. &, 2019). La centralización facilita el seguimiento de riesgo y asegura una mayor homogeneidad en la respuesta a las solicitudes de crédito.

3.1.1.1. Ventajas. Al contar con una estandarización de procesos se asegura que todas las solicitudes se evalúen bajo los mismos criterios, lo que minimiza la variabilidad en la toma de decisiones. Esto no solo aumenta la transparencia del proceso, sino que también facilita la capacitación del personal, ya que todos operan bajo las mismas directrices. Alcanzando un mayor control del riesgo esto implica la utilización de herramientas analíticas.

3.1.1.2. Desventajas. Menos flexibilidad y la posible lentitud en la adaptación a las particularidades locales, motivo por el cual los clientes podrían buscar alternativas más flexibles en otros prestamistas. “Este modelo puede resultar menos adaptable a las necesidades y particularidades locales, ya que las decisiones se basan en criterios estandarizados que pueden no reflejar adecuadamente las condiciones del mercado local” (Fernández, 2022).

3.1.2. Modelo Descentralizado

En este modelo, cada sucursal o unidad operativa tiene su propia "mini" fábrica de crédito. Las decisiones se toman localmente según ciertos parámetros, lo que puede acelerar el proceso y adaptarse mejor a las necesidades locales. Sin embargo, la sede central aún puede proporcionar supervisión y guías para asegurar cierta consistencia en la gestión del riesgo. Aun así, la autonomía local puede generar diferencias significativas en la calidad de las evaluaciones. “el modelo descentralización requiere una supervisión efectiva desde la sede central para mitigar el riesgo asociado con las variaciones en la evaluación crediticia local, lo que puede generar inconsistencia en las decisiones” (Ferri, 2011)

3.1.2.1. Ventajas. La rapidez en la toma de decisiones permite a las instituciones captar oportunidades en tiempo real, lo que es fundamental para maximizar su rentabilidad. La personalización ayuda a las entidades a colocar sus productos financieros acorde a necesidades específicas, teniendo en cuenta factores como el perfil demográfico, la situación económica local y las preferencias culturales. “La descentralización en fábrica de crédito permite una mayor agilidad en la respuesta a las solicitudes de crédito, proporcionando a las sucursales la capacidad de personalizar sus productos de acuerdo con las necesidades locales y mejorar la experiencia del cliente” (Feldstein, 2014)

3.1.2.2 Desventajas. Existen desventajas asociadas a la mayor variabilidad en la calidad de las decisiones. Esta variabilidad puede sugerir cuando se permiten criterios de evaluación más flexibles, que, si no se gestionan adecuadamente, pueden resultar en decisiones inconsistentes. La falta de consistencia en la evaluación de riesgos puede conducir a un aumento en la tasa de impagos disminuyendo la rentabilidad. “A pesar sobre las ventajas operativas y la descentralización puede resultar en un mayor riesgo operativo debido a la variabilidad en los criterios aplicados por cada unidad, lo que puede comprometer la calidad del portafolio crediticio” (Saunders, 2015).

3.1.3. Modelo Híbrido

El modelo combinado de fábrica de crédito integra elementos de centralización y descentralizado, permitiendo que las sucursales puedan procesar ciertas solicitudes de crédito (por ejemplo, créditos pequeños o de bajo riesgo), mientras que las decisiones de mayor riesgo o complejidad se remitan a una unidad central. “la implementación de un modelo combinado en fábrica de crédito permite a las sucursales gestionar eficazmente las solicitudes de crédito de bajo riesgo, mientras que las decisiones más complejas son procesadas en una unidad central, mejorando así la eficiencia general” (Hofmann, 2016)

3.1.3.1. Ventajas. Capacidad de ofrecer soluciones a cada solicitante, mejora en los tiempos de respuesta para créditos pequeños o bajo riesgo, la flexibilidad no solo se limita a la rapidez en la aprobación de créditos simples. También permite un mejor manejo del riesgo en casos más complejos. “Este enfoque híbrido no solo aumenta la flexibilidad operativa, sino que también mejora los tiempos de respuesta para solicitudes de crédito simples, permitiendo a las sucursales atender de manera más efectiva las necesidades de su cliente” (Zhang, 2018)

3.1.3.2. Desventajas. Mayor complejidad operativa por los costos operativos de inversión en tecnología. Estas inversiones son esenciales para asegurar un funcionamiento eficiente y efectivo del modelo, así como para garantizar una adecuada coordinación entre niveles central y local. “la implantación de un modelo híbrido puede resultar más costosa debido a la necesidad de mantener una infraestructura que permita la coordinación eficiente entre las sucursales y la central, lo que implica un aumento en los costos operativos.” (Roberts, 2017)

3.1.4 Modelo Basado en Automatización

En este modelo, la fábrica de crédito utiliza algoritmos y modelos predictivos para analizar y aprobar las solicitudes de crédito, sin personal humano. Este enfoque se centra en el uso de IA y el análisis de Big Data son fundamentales para evaluar el riesgo crediticio. “la automatización en fábrica de crédito a través de algoritmos y modelos de análisis predictivo permite procesar solicitudes de crédito de manera eficiente, minimizando la intervención humana y acelerando los tiempos de respuesta.” (Klein, 2018)

3.1.4.1. Ventajas. Permite a las instituciones financieras evaluar y aprobar solicitudes de crédito más ágil. Al estandarizar procesos y utilizar herramientas tecnológicas, las fábricas de crédito optimizan su operación, reduciendo la variabilidad de la calidad de las decisiones. “el modelo de automatización en la toma de decisiones de crédito no solo mejora la rapidez en el procesamiento de solicitudes, sino que también optimizan a largo plazo” (Yao, 2020)

3.1.4.2. Desventaja. Posible falta de personalización en la oferta de productos, que puede conllevar a un malestar del cliente, además existe el riesgo de sesgos en los algoritmos utilizados para evaluar las solicitudes, lo que puede resultar en decisiones injustas. Por último, la dependencia de sistemas automatizados puede hacer a la institución vulnerable ante errores sistemáticos. “la dependencia de modelos automatizados en la toma de decisiones crediticias puede llevar a una falta de personalización en ofertas, lo que podría afectar negativamente la experiencia del cliente” (Liu, 2021).

3.1.5. Modelo Basado en Outsourcing

Implica que las instituciones financieras subcontratan el procesamiento de sus solicitudes de crédito a terceros especializados, como empresas especializadas de tecnología financiera (Fintech) o plataformas de crédito. Estas compañías manejan desde la recopilación de datos hasta la decisión final de crédito. “el modelo de outsourcing permite a las instituciones financieras delegar tareas a terceros como el análisis de la solicitudes de crédito, facilitando el acceso a tecnologías avanzadas y a expertos especializados que pueden mejorar la eficiencia del proceso.” (Beck, 2015)

3.1.5.1. Ventajas. Permite una reducción significativa de costos de infraestructura al centralizar operaciones y optimizar recursos. Además, ofrece acceso a tecnología avanzada “Colaboración con Fintech permite a las instituciones financieras implementar soluciones

rápidamente, adaptándose a las necesidades del mercado con mayor agilidad y eficiencia.” (Arner, 2016)

3.1.5.2. Desventajas. Pérdida de control sobre ciertos aspectos del proceso, lo que afecta la supervisión y personalización. El uso intensivo de tecnología aumenta riesgos de seguridad al exponer sus datos, “la externalización de procesos de crédito puede aumentar los riesgos de seguridad, ya que la información sensible de los clientes puede ser vulnerables a brechas de seguridad en las plataformas de terceros” (Mardiasmo, 2021)

3.1.6 Modelo de Fábrica de Crédito Multicanal

Este modelo se basa en integrar diferentes canales de solicitud de crédito (sucursales físicas, sitios web, aplicaciones móviles, etc.) se centralice en una única fábrica de crédito que procesa todas las solicitudes de manera uniforme y eficiente, aprovechando la omnicanalidad para alcanzar una mayor base de clientes. “el enfoque omnicanal en las fábricas de crédito facilita la centralización de las solicitudes provenientes de diversas fuentes, mejorando la consistencia y eficiencia en la toma de decisiones crediticias” (Chen, 2017)

3.1.6.1. Ventajas. Permite acceder a clientes a través de múltiples canales, como sucursales, sitios web y aplicaciones móviles, lo que facilita la experiencia del usuario. “la implementación de canales electrónicos permite a las instituciones financieras ofrecer una experiencia de usuario mejorada, proporcionando a los clientes la flexibilidad de solicitar crédito desde cualquier punto de contacto, ya sea físico o digital” (Peters M. &, 2018)

3.1.6.2. Desventaja. Complejidad en la integración de sistemas y procesos lo que exige una cuidadosa planificación y coordinación. Ya que requiere alinear tecnologías, procesos y datos de diversas fuentes en una única fábrica de crédito. “la integración de canales de crédito en un sistema centralizado puede aumentar la complejidad operativa, ya que se requiere una sincronización eficiente entre los sistemas y procesos de múltiples puntos de entrada de solicitudes.” (Gartner, 2020)

3.1.7 Modelo Basado en Gestión de Riesgo Dinámico

En este modelo, la fábrica de crédito ajusta continuamente los criterios de evaluación de solicitudes de crédito según cambios en el entorno económico, comportamiento del cliente y tendencias del mercado. Tiene la capacidad de analizar la información en tiempo

real para modificar las políticas de riesgo y las tasas de interés. “permite a las fábricas de crédito ajustar sus políticas en tiempo real, basándose en datos actualizados del mercado y del comportamiento del cliente, lo que mejora significativamente la precisión de las decisiones crediticias.” (Martínez, 2019).

3.1.7.1. Ventajas. La adaptabilidad a condiciones cambiantes es una de las mayores fortalezas de este modelo, lo que permite a las instituciones amoldar rápidamente sus tácticas de gestión de crédito y tasas en las tenencias del mercado.

3.1.7.2. Desventajas. La implementación puede ser compleja y costosa, ya que requiere sistemas sofisticados en tiempo real con la recopilación y análisis de datos, así como una infraestructura tecnológica robusta.

Por lo tanto, podemos concluir de manera general que, la notoriedad de un modelo de fábrica de crédito mantiene varios factores estratégicos como: disponibilidad de los datos, una infraestructura tecnológica, la calidad, capacitación continua del personal y una cultura que demuestre la innovación y el cambio. Las instituciones financieras ajustan o cambian modelos de fábrica de crédito según sus necesidades operativas, el perfil de su cartera de cliente y sus objetivos estratégicos a largo plazo.

3.3. Análisis costo – beneficio.

El análisis financiero de la Institución se evidencia la necesidad urgente de optimizar la cartera crediticia. El rendimiento de la organización depende en mantener una cartera saludable, lo que subraya la importancia de mitigar riesgos futuros en la concesión de crédito. En los últimos cinco años, la morosidad de la cartera ha aumentado progresivamente, pasando del 2.75% en 2020 al 5.93% en 2024, marcando una tendencia que requiere atención inmediata.

La implementación de una fábrica de crédito centralizada se presenta como una solución estratégica para enfrentar este desafío. Este modelo busca estandarizar los criterios de análisis crediticio, promoviendo decisiones basadas en un análisis riguroso y objetivo. Entre las principales acciones a desarrollar se incluyen: la mejora en la instrumentación de los créditos, la realización de visitas in situ más efectivas y el fortalecimiento de las garantías a los préstamos, así mismo con esta implementación mitigamos errores que se podrían pasar desde el inicio de una solicitud como las validaciones con entes de control, documentación incompleta o validaciones con las referencias personales la cual nos facilita el cobro de

clientes en vencidos. Al tener todo centralizado buscamos que todo se maneje de manera eficiente y rápido.

Desde una perspectiva de costo-beneficio, la fábrica de crédito no implica una inversión significativa en infraestructura física. Su implementación se fundamenta en el uso de herramientas tecnológicas y en la integración directa con el área de negocios, eliminando la influencia de factores subjetivos asociados a las sucursales. Los beneficios esperados de la fábrica de crédito incluyen.

1. Reducción de la morosidad: A través de un análisis más riguroso y estructurado, se espera una disminución de la cartera.
2. Incremento de la rentabilidad: Una cartera más sana genera ingresos más estables y sostenibles.
3. Eficiencia operativa: La centralización del análisis reduce redundancias y mejora la velocidad en la evaluación de solicitudes.
4. Mejor gestión del riesgo: La utilización de herramientas tecnológicas avanzadas y métodos estándar reduce los riesgos inherentes al crédito.

Es fundamental gestionar de manera eficiente estas operaciones crediticias para evitar un aumento en el riesgo crediticio. En el análisis del año anterior, se evidenció un incremento del 37% en los fondos propios, mientras que el portafolio de crédito incremento un 131%. Los datos indican que, en el año anterior, la cooperativa contaba con una menor disponibilidad de fondos; sin embargo, se logró alcanzar un volumen significativo de colocaciones, demostrando una gestión eficiente de los recursos disponibles.

La Institución en sus activos con corte a lo que va del año 2024, el análisis horizontal revela un crecimiento del 140%, destacando un incremento considerable del 97% en comparación con el año anterior en la cuenta de fondos disponibles. Estos resultados evidencian una mayor capacidad para implementar la fábrica de crédito, lo que permitirá gestionar un volumen superior de operaciones crediticias. No obstante, es fundamental que estas operaciones se manejen de manera eficiente.

En conclusión, la fábrica de crédito no solo representa una innovación en la gestión crediticia, sino que también constituye una inversión estratégica orientada a garantizar su sostenibilidad financiera a largo plazo. Este modelo refuerza la confianza de los socios e impulsa la competitividad de la institución en el sector financiero.

3.4. Utilización de técnicas de Investigación

Tabla 4

Técnicas de Investigación

| Técnicas | Instrumentos |
|---|--|
| Observación: “Técnica que consiste en captar, registrar y analizar el comportamiento y características en un entorno natural” (Anguera, 2003). | Guía de observación: “Permite registrar y analizar de manera sistemática eventos en un contexto específico” (Sampieri H. , 2021) |
| Análisis financieros: “Permite examinar e interpretar los estados financieros para evaluar su situación económica como también su desempeño” (Gitman, 2012) | Razones financieras: “Permite evaluar situaciones económicas y el desempeño en una institución sobre liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia” (Gitman, 2012) |
| Entrevista: “Consiste en una conversación planificada entre el investigador y el entrevistado, con la finalidad de obtener información precisa” (Sampieri H. , 2021) | Guía de entrevista: “contiene en una lista de temas o preguntas que aborda el entrevistador con la finalidad de obtener información relevante” (Sampieri H. , 2021) |

Nota. Elaboración propia 2024

3.5. Resultados de Métodos de investigación

3.5.1. Instrumentos de Observaciones

De acuerdo con los resultados se pudo validar y constatar la necesidad de implementar una fábrica de crédito (ver apéndice A) que permita mejorar y estandarizar métodos crediticios. En el instrumento de observaciones se aprecia claramente una disparidad en los criterios analíticos utilizados entre distintas sucursales, lo que produce inconsistencia en el análisis y aprobación de solicitudes crediticias. Además, la estandarización de métodos no solo contribuiría a disminuir las variaciones en los criterios de análisis, sino que también facilitaría un seguimiento más riguroso y preciso de las solicitudes de crédito.

3.5.2. Instrumentos de Entrevista

Se pudo identificar a través de entrevistas (ver apéndice B) la necesidad de una fábrica de crédito, el responsable de crédito cree que una fábrica de crédito centralizada mejoraría la calidad de las aprobaciones mediante criterios homogéneos, el equipo de crédito está preparado para adaptarse a este modelo, que reduciría la subjetividad y mejoraría la evaluación de la solvencia con acceso a más datos. El asesor de crédito identifica diferencias en la forma en que las sucursales manejan las aprobaciones de crédito, señalando que depende del riesgo asumido. Considera que la automatización y centralización en una fábrica de crédito facilitarían su trabajo, reduciendo tiempos y riesgos mediante criterios más consistentes. El asesor anticipa que la automatización reduciría su carga administrativa, pero también ve posibles desafíos en la ejecución de nuevas herramientas tecnológicas en el proceso.

3.5.3. Evaluación de Estados financieros y Razones Financieras

En el análisis Financiero (ver apéndice C & F), pretende resaltar las posibles causas que pueden afectar a la entidad, aplicando el análisis horizontal y vertical por ende se ejecutara una comparación de la información financiera de los últimos cinco periodos comprendidos del 2020 – 2024. En los últimos cinco años, la entidad ha experimentado un crecimiento sostenido en su activo total, impulsado principalmente por el incremento de su cartera de crédito, aunque con variaciones notables en su liquidez. A pesar del sólido crecimiento de su patrimonio y reserva, la alta dependencia de pasivos, fundamentalmente en obligaciones con el público, sugiere una necesidad urgente de mejorar su intermediación financiera. Los ingresos y gastos muestran fluctuaciones que impactan directamente en la utilidad neta, la cual disminuyó drásticamente en 2024, evidenciando la importancia de revisar estrategias operativas y financieras para garantizar la estabilidad a largo plazo.

Para lo cual se empieza con un análisis vertical y análisis horizontal, detallando las cuentas más relevantes del estado de situación financiera.

Tabla 5*Estado de Situación Financiera 2020 - 2024*

| | ANÁLISIS VERTICAL | | | | | ANÁLISIS HORIZONTAL | | | | |
|-----------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|------------|------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| ACTIVO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 35% | 79% | 116% | 140% |
| FONDOS DISPONIBLES | 12,82% | 18,22% | 5,64% | 8,11% | 10,50% | 100% | 92% | -21% | 37% | 97% |
| CARTERA DE CRÉDITOS | 75,70% | 68,74% | 82,06% | 80,82% | 77,03% | 100% | 23% | 94% | 131% | 144% |
| PASIVOS | 89,15% | 90,25% | 90,11% | 89,54% | 89,78% | 100% | 37% | 81% | 117% | 142% |
| OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO | 79,60% | 79,72% | 78,46% | 77,28% | 78,84% | 100% | 35% | 76% | 110% | 138% |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | 7,28% | 8,36% | 9,44% | 9,97% | 8,63% | 100% | 55% | 132% | 196% | 185% |
| PATRIMONIO | 10,85% | 9,75% | 9,89% | 10,46% | 10,22% | 100% | 21% | 63% | 108% | 126% |
| CAPITAL SOCIAL | 2,92% | 2,29% | 2,29% | 2,47% | 2,26% | 100% | 6% | 40% | 83% | 86% |
| RESERVAS | 6,82% | 6,60% | 6,80% | 7,34% | 7,76% | 100% | 31% | 78% | 133% | 173% |
| PASIVO + PATRIMONIO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 35% | 79% | 116% | 140% |

Nota. Datos extraídos del estado de situación financieros 2020-2024, estadísticas SEPS.

3.5.3.1. Activo. El análisis vertical y horizontal de la cuenta activo, revela la evolución y el crecimiento durante los últimos cinco años. En particular, la cuenta de fondos disponibles experimentó un crecimiento del 5.64% en 2022, cifra notablemente inferior a la de otros períodos. Este desempeño se refleja en un decrecimiento del -21% en el análisis horizontal. Esta variabilidad puede darse debido a cambios en las estrategias de liquidez o en la gestión del capital circulante. En contraste, la cartera de crédito mostró un crecimiento constante, alcanzando al 82.06% en 2022. A través del análisis horizontal, se observa un crecimiento acumulado de hasta el 144%. Este impulso ha permitido que el activo total de la entidad llegue a \$ 588 millones, logro que ha sido de mucho beneficio ya que la institución logra ascender de ubicación 17 en 2020 a la posición 11 dentro del ranking de cooperativas del segmento 1.

3.5.3.2. Pasivo. El análisis vertical y horizontal de la cuenta pasivo, ha mostrado su crecimiento significativo en los últimos cinco años. En particular, la cuenta de obligaciones con el público presenta un crecimiento superior al 77% al aplicar el análisis vertical, mientras que al realizar el análisis horizontal podemos notar un crecimiento del 138%. A pesar de este crecimiento constante en términos absolutos, para el año 2024, la entidad posee más obligaciones con el público que ingresos provenientes de la cartera de crédito. Este porcentaje elevado puede ser negativo ya que muestra una fuerte dependencia en depósitos de ahorros e inversiones del público para financiar operaciones, la institución debe mejorar su

intermediación financiera. Por otro lado, la cuenta de obligaciones financieras tiene un crecimiento de 185%, es importante que la entidad ejerza cautela al fondearse y se enfoque en optimizar su intermediación financiera.

3.5.3.3. Patrimonio. El análisis vertical y horizontal de la cuenta patrimonio, muestra que el capital social de la institución ha experimentado un crecimiento constante del 2% en promedio anual, alcanzando un impresionante aumento del 86% en los últimos cuatro años. Este crecimiento se debe a las estrategias implementadas para fomentar la contribución de los socios al patrimonio de la institución. Además, la cuenta reservas han mostrado un crecimiento notable del 173% en el año 2024, con una tendencia positiva que se espera continúe hasta el cierre del año. Esto indica que la cooperativa está acumulando reservas para respaldar futuras operaciones o contingencias que puedan afectar su salud financiera. Hay que destacar además que la institución mantiene su patrimonio por encima del mínimo requerido por la (SEPS).

Tabla 6

Estado de Resultado 2020 – 2024

| | ANÁLISIS VERTICAL | | | | | ANÁLISIS HORIZONTAL | | | | |
|--------------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|------------|------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| INGRESOS | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 27% | 63% | 111% | 56% |
| INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | 96,64% | 92,02% | 96,44% | 94,56% | 94,19% | 100% | 21% | 62% | 106% | 52% |
| OTROS INGRESOS | 2,14% | 6,51% | 2,12% | 2,47% | 2,86% | 100% | 288% | 62% | 143% | 109% |
| GASTOS | 95,24% | 95,99% | 95,61% | 96,69% | 99,67% | 100% | 28% | 63% | 114% | 63% |
| INTERESES CAUSADOS | 42,81% | 40,61% | 44,23% | 43,42% | 46,97% | 100% | 21% | 68% | 114% | 71% |
| PROVISIONES | 15,33% | 18,71% | 10,51% | 13,21% | 14,77% | 100% | 55% | 12% | 81% | 50% |
| GASTOS DE OPERACIÓN | 34,16% | 33,51% | 37,31% | 36,90% | 36,85% | 100% | 25% | 78% | 127% | 68% |
| PÉRDIDAS Y GANANCIAS | 4,76% | 4,01% | 4,39% | 3,31% | 0,33% | 100% | 7% | 50% | 47% | -89% |

Nota. Datos extraídos del estado de Resultado 2020-2024, estadísticas SEPS.

3.5.3.4. Ingresos. El análisis vertical y horizontal de la cuenta ingresos, han mostrado fluctuaciones, alcanzando un pico significativo en 2023; \$72.556,826 antes de caer a \$53.777,988 en 2024. Esto podría indicar fluctuaciones estacionales que preocupa la estabilidad financiera de la institución.

La cuenta intereses y descuentos ganados refleja una representación del 96.64% en el 2020 teniendo fluctuaciones en los demás periodos, hasta llegar al 94.19% de

representación en el total de los ingresos. La cuenta otros ingresos varía entre el 2.12% ; 2023 hasta llegar al 2.86% en el 2024.

3.5.3.5. Gastos. El análisis vertical y horizontal gastos, se han mantenido en una tendencia similar a los ingresos, con un incremento general hasta alcanzar \$70.154,029 en 2023 antes de disminuir notablemente en 2024 a \$53.600,475 lo que podría indicar que la cooperativa ha estado realizando esfuerzos por controlar costos como parte de su estrategia financiera.

La cuenta gastos de provisiones ha ido variando con el tiempo, para el 2020 fue de 15.33% teniendo su representación más baja en el 2022 con un total de 10.51% y llegando al 2024 con 14.77%. Esto demuestra que la cooperativa mantiene provisiones en caso de que los clientes no cancelen sus deudas a tiempo, lo que demuestra el compromiso de la institución con relación a su estabilidad financiera. Así mismo la cuenta gastos de operación, representa entre el 33.51%; 2021 hasta el 36.81% en el 2024. Esto indica que la cooperativa ha realizado desembolsos para la cantidad de sus actividades productivas.

Finalmente, la utilidad neta ha disminuido drásticamente a \$177,512 en 2024 desde \$2,402,797 en 2023. Estos resultados muestran un rendimiento positivo hasta el año 2023, seguido por una caída drástica en el 2024, lo que requiere atención inmediata para entender las causas subyacentes y tomar medidas correctivas.

Por lo tanto, podemos concluir lo siguiente, de acuerdo con el análisis realizado a la Institución notamos un crecimiento relevante en sus activos y patrimonio, lo que indica un aumento saludable. Sin embargo, el incremento considerable de los pasivos y ciertos decrecimientos temporales en fondos disponibles y rentabilidad requieren de mayor atención. Es importante que la cooperativa implemente estrategias para mejorar su eficiencia operativa y gestionar adecuadamente sus obligaciones financieras, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo.

3.5.4. Evaluación de Cartera de Crédito

En el presente análisis (ver apéndice G & H), se realiza evaluaciones de los periodos comprendidos del 2020 – 2024. La cartera crediticia de la institución muestra incrementos significativos en la cartera total, especialmente en los créditos de consumo y productivo. Sin embargo, el aumento preocupante en la cartera vencida e improductiva plantea riesgos para la

rentabilidad y la liquidez de la cooperativa. Aunque se han incrementado las provisiones, es crucial que se implementen estrategias más efectivas para la administración de riesgos.

Tabla 7

Cartera de Crédito 2020 – 2024 Análisis Vertical

| | ANÁLISIS VERTICAL | | | | |
|--|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| TOTAL, CARTERA POR VENCER | 97,25% | 95,38% | 96,47% | 95,32% | 94,07% |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER | 9,67% | 10,82% | 20,37% | 25,91% | 28,78% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER | 1,97% | 2,48% | 3,83% | 2,92% | 2,46% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER | 84,82% | 81,74% | 71,08% | 64,73% | 60,53% |
| TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES | 1,28% | 2,92% | 2,00% | 2,72% | 3,82% |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES | 0,09% | 0,07% | 0,08% | 0,37% | 0,64% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES | 0,03% | 0,03% | 0,01% | 0,02% | 0,04% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES | 1,16% | 2,82% | 1,91% | 2,32% | 3,13% |
| TOTAL CARTERA VENCIDA | 1,47% | 1,70% | 1,53% | 1,96% | 2,11% |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA | 0,03% | 0,05% | 0,05% | 0,10% | 0,18% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA | 1,44% | 1,66% | 1,48% | 1,86% | 1,93% |
| TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA | 2,75% | 4,62% | 3,53% | 4,68% | 5,93% |
| PROVISIONES | 5,30% | 6,29% | 5,00% | 5,57% | 6,01% |
| TOTAL CARTERA NETA | 94,70% | 93,71% | 95,00% | 94,43% | 93,99% |
| TOTAL CARTERA BRUTA | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Nota. Datos extraídos de cartera de crédito 2020-2024, estadísticas SEPS.

3.5.4.1. Cartera Por Vencer. A partir de los cálculos realizados en el análisis vertical a la cartera de créditos se logró evidenciar que, La cartera total ha mostrado un aumento constante desde 2020 hasta 2024, alcanzando \$453,511,323.31 en 2024. Sin embargo, el porcentaje que representa sobre la total ha disminuido de forma leve, pasando del 97.25% en 2020 al 94.07% en 2024, lo que podría indicar un aumento en la proporción de las carteras que no forman parte de las carteras por vencer.

El portafolio de consumo ha tenido un crecimiento importante pasando del 9.67% en 2020 al 28.78% en 2024. Este aumento evidencia una mayor orientación hacia el financiamiento del consumo o preferencia de este por parte de los socios, lo que puede ser positivo si se gestiona adecuadamente.

Aunque la cartera de microcrédito sigue siendo la mayor parte de la cartera representando el 60.53% en 2024 con relación al total de la cartera, ha mostrado una

tendencia a la baja desde un 84.82% en 2020. Esto puede indicar que existe una preferencia crediticia hacia otros tipos de créditos como los de consumo prioritario que incrementaron últimamente. La proporción de la cartera inmobiliaria es la que tiene menor representación y además ha disminuido levemente en los últimos periodos, lo que puede reflejar una menor demanda en este segmento.

3.5.4.2. Cartera Que No Devenga Interés. En general se evidencia un incremento constante en esta cartera total pasando de 1.28% en 2020 a una representación del 3.82% en el 2024. Dentro de estas cuentas, la que cuenta con mayor incremento es la correspondiente al portafolio de microcrédito que no devenga interés representando un 3,13% al 2024.

3.5.4.3. Cartera Vencida. Refleja un aumento de \$10,177,017.06 en 2024, representando un 2.11% del total de la cartera. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, el aumento en términos absolutos se considera preocupante y sugiere que la cooperativa debe implementar medidas para gestionar mejor el riesgo crediticio. De estos rubros, el que ha tenido mayor incremento es la correspondiente a cartera de microcrédito vencida pasando de 1.44% en 2020 a 1.93% en 2024.

3.5.4.4. Cartera Improductiva y Provisiones. Este rubro ha crecido considerablemente desde \$5,390,506.80 en 2020 hasta \$28,609,853.55 en 2024, aumentando su participación del 2.75% al 5.93%. Este incremento es preocupante porque afecta directamente a la liquidez y rentabilidad de la institución, es necesario mejoras ya que pueden empeorar y así tomar medidas adecuadas para recuperar estos créditos.

Por lo tanto, podemos concluir que mediante el análisis vertical revela que la Institución ha sufrido un crecimiento notable en su cartera total y especialmente en los créditos de consumo prioritario. A pesar de ello, el aumento en la cartera vencida e improductiva es motivo de preocupación y debe ser abordado con estrategias asertivas para administrar el riesgo. Es importante que la institución implemente política para mejorar la recuperación de créditos y mantener una adecuada gestión financiera que garantice su sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 8*Cartera de Crédito 2020 – 2024 Análisis Horizontal*

| | ANÁLISIS HORIZONTAL | | | | |
|--|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| TOTAL CARTERA POR VENCER | 100% | 22% | 92% | 127% | 138% |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER | 100% | 39% | 307% | 521% | 633% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER | 100% | 56% | 276% | 243% | 207% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER | 100% | 19% | 62% | 77% | 76% |
| TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES | 100% | 183% | 202% | 393% | 635% |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES | 100% | -13% | 60% | 814% | 1584% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES | 100% | 38% | -15% | 115% | 258% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES | 100% | 202% | 218% | 362% | 564% |
| TOTAL CARTERA VENCIDA | 100% | 43% | 101% | 208% | 253% |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA | 100% | 68% | 170% | 552% | 1179% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA | 100% | 57% | 120% | 716% | 941% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA | 100% | 43% | 99% | 199% | 230% |
| TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA | 100% | 108% | 148% | 294% | 431% |
| PROVISIONES | 100% | 47% | 83% | 144% | 179% |
| TOTAL CARTERA NETA | 100% | 23% | 94% | 131% | 144% |
| TOTAL CARTERA BRUTA | 100% | 24% | 93% | 132% | 146% |

Nota. Datos extraídos de cartera de crédito 2020-2024, estadísticas SEPS.

3.5.4.5. Cartera por Vencer. La cartera total ha crecido un 138% en 2024 respecto a 2020. Este aumento es positivo, muestra un crecimiento en el portafolio total de crédito. El portafolio consumo tiene un crecimiento notable del 633% en 2024. Este aumento indica una fuerte demanda por créditos de consumo, lo que podría ser beneficioso para la cooperativa si se gestiona adecuadamente el riesgo asociado a dicho crédito.

Cartera de Crédito Inmobiliario, aunque ha mostrado un crecimiento significativo de 207% en 2024, este segmento de crédito ha sido más volátil, con picos y caídas en años anteriores. Esto demuestra cambios en las políticas crediticias por parte de la institución. En relación con el portafolio de microcrédito mantiene un aumento moderado del 76% en el año 2024, lo que indica su importancia dentro del portafolio de créditos, siendo la de mayor relevancia, aunque con una ligera disminución respecto a años anteriores. Por último, en las carteras por vencer se encuentra la cartera de crédito productivo la cual ha tenido un

crecimiento significativo del 615% en 2024, lo que demuestra que la cooperativa está enfocándose más en financiar actividades productivas, lo cual es positivo para el desarrollo económico local.

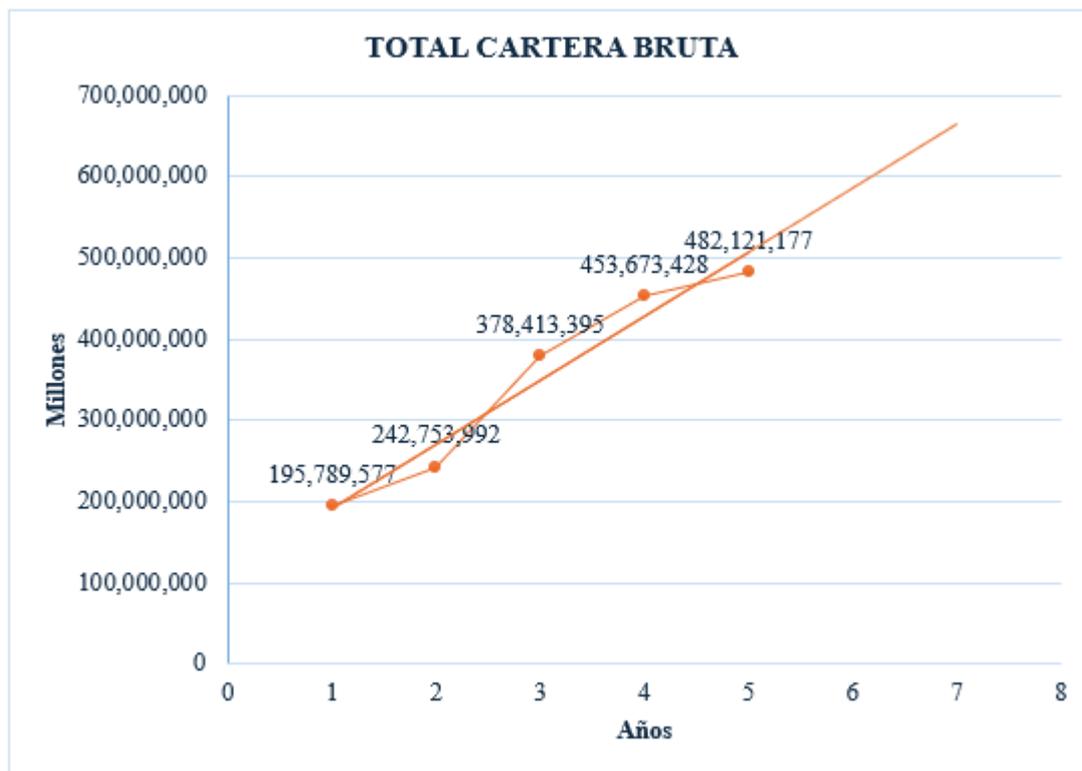
3.5.4.6. Cartera que No Devenga Intereses. El total de este segmento ha incrementado en un 635% en 2024. Un crecimiento tan elevado puede ser preocupante, ya que evidencia que una parte significativa de la cartera está en riesgo de incobrabilidad. Por otra parte, el portafolio comercial, a pesar de no reportar cifras hasta el año 2023, es importante monitorearlo para evitar acumulaciones innecesarias.

3.5.4.7. Cartera Vencida. En general este segmento ha incrementado de forma constante llegando a un 253% hasta 2024, siendo su porcentaje más bajo en el 2021 con un 43%. Este aumento es alarmante y sugiere que la cooperativa podría estar enfrentando problemas importantes para la recuperación de créditos.

Este segmento ha crecido considerablemente en un 1179%, lo que indica un deterioro grave en la capacidad de recuperación. Es importante que la cooperativa preste atención inmediata para implementar estrategias efectivas de cobranza en este segmento. Cartera de Microcrédito Vencida: También ha mostrado un aumento significativo (230%), lo cual es preocupante dado el enfoque tradicionalmente más seguro que se tiene sobre este tipo de crédito.

3.5.4.8. Cartera Improductiva y Provisión. La cartera improductiva de la Institución ha aumentado un 431% en el 2024, teniendo su valor más bajo en el 2021, lo que refleja una creciente preocupación sobre los activos no productivos dentro del portafolio crediticio. Esto puede afectar negativamente la rentabilidad y liquidez de la cooperativa. Mientras que, las provisiones han crecido constantemente pasando de un 47% en el 2021 a un 179% en el 2024, lo que indica que la cooperativa está reconociendo el riesgo asociado con su cartera y está tomando medidas para enfrentar posibles pérdidas.

Bajo este contexto, se exponen las variaciones monetarias de la cartera bruta de la Institución en los periodos desde el 2020 – 2024:

Figura 2*Variaciones Monetarias 2020- 2024*

Nota. El grafico representa incremento del portafolio periodos 2020- 2024. Elaborado con datos tomados desde la página web. Estadísticas SEPS.

Podemos concluir en términos generales que, el análisis horizontal revela un crecimiento significativo en varios segmentos de la cartera crediticia, especialmente en los créditos al consumo y productivos. Sin embargo, el incremento relevante en las carteras vencidas e improductivas demuestra que la cooperativa enfrenta desafíos significativos en la gestión del riesgo crediticio. Es importante que se implementen estrategias que permitan mejorar las tasas de recuperación y gestionar de forma adecuada los riesgos crediticios. La atención a estos aspectos será fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera de la Institución.

3.5.5. Análisis de los Indicadores Financieros

Se presenta el análisis de los indicadores más relevantes, los mismos que se detallaran uno por uno, las demás razones financieras (ver apéndice D). El aumento continuo de la morosidad, especialmente en los segmentos de microcrédito y crédito de consumo,

revela desafíos en la recuperación de operaciones vencidas. A pesar de contar con una cobertura adecuada para la cartera productiva, la disminución en la cobertura para microcrédito es preocupante. La eficiencia financiera ha sido insuficiente para cubrir costos operativos, lo que ha afectado el margen de intermediación. Además, el aumento en la cartera improductiva y la disminución del índice de capitalización neta sugieren una creciente vulnerabilidad del patrimonio, requiriendo acciones correctivas inmediatas.

Tabla 9

Estructura de Activos 2020 -2024

| CONCEPTOS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS | 94,24% | 94,64% | 94,24% | 93,53% | 93,65% |
| ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO | 108,62% | 107,70% | 107,28% | 107,29% | 107,07% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS.

Los activos productivos evidenciaron valores de 108.62% en el 2020 a 107.07% en el 2024. Un valor superior a 1 indica que los activos generan suficientes ingresos para cubrir los costos financieros.

Tabla 10

Índice de Morosidad

| CONCEPTOS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO | 1,31% | 1,03% | 0,61% | 1,77% | 2,77% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROREDITO | 2,97% | 5,20% | 4,56% | 6,06% | 7,71% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL | 2,75% | 4,62% | 3,53% | 4,68% | 5,93% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

La morosidad ha aumentado de forma continua del 2.75% en 2020 al 5.93% en 2024. Este incremento podría indicar problemas en la recuperación de créditos y sugiere la necesidad de implementar políticas más efectivas para gestionar la cartera vencida. Morosidad por Segmento con mayor participación; Crédito de Consumo. Ha aumentado a 2.77% en 2024, lo que podría requerir atención; Microcrédito. Presenta la mayor morosidad con un porcentaje inicial de 2.97 en 2020 a 7.71% en 2024, lo que debe ser analizado para evitar riesgos de incobrabilidad.

Tabla 11*Cobertura de Cartera Improductiva*

| CONCEPTOS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO PRODUCTIVO | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 219,01% | 230,87% |
| COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO CONSUMO | 264,05% | 241,41% | 275,75% | 147,76% | 107,87% |
| COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROREDITO | 188,11% | 132,89% | 135,78% | 115,23% | 99,94% |
| COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA | 192,36% | 136,08% | 141,66% | 118,86% | 101,26% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

En estos rubros se enfatiza la cobertura para el portafolio productivo la cual está considerablemente alta en los dos últimos periodos pasando de 0% en 2020 a 219.01% en 2023 y en 2024 a 230.87%, lo que indica que la cooperativa se ha venido preparando para enfrentar pérdidas potenciales en este segmento de crédito. Sin embargo, la cobertura para microcréditos ha sido reducida pasando de 188.11% en 2020 a 99.94% en 2024, sugiriendo reducciones en la capacidad para cubrir posibles pérdidas por incobrabilidad en este segmento.

Tabla 12*Rentabilidad*

| CONCEPTOS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO | 6,57% | 5,75% | 6,03% | 4,53% | 0,46% |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO | 0,67% | 0,53% | 0,56% | 0,45% | 0,05% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

Se evidencia que la rentabilidad sobre el patrimonio de la institución ha disminuido en los últimos periodos, pasando de un porcentaje inicial de 6.57% a 0.46%. Al ser menor a 1 indica por cada dólar invertido por los socios se genera únicamente 0.46 ctvs., es decir, una baja rentabilidad sobre el capital invertido. La rentabilidad sobre los activos evidencia un escenario similar donde para el 2020 se obtuvo un total de 0.67% mientras que en el 2024 su porcentaje es de 0.05%. Es decir, existe una eficiencia decreciente en generar ingresos a

partir del total activo, donde con cada dólar invertido en los activos, se obtiene únicamente 0.05 ctvs.

Tabla 13

Intermediación Financiera

| CONCEPTOS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|---------|--------|---------|---------|---------|
| CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO) | 100,50% | 92,00% | 110,09% | 110,75% | 103,96% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

El índice muestra valores superiores al 100% en la mayoría de los periodos llegando al 2024 con un total de 103.96%, indicando que la cooperativa está utilizando eficientemente sus depósitos para financiar créditos, aunque con leves fluctuaciones que deberían ser monitoreadas.

Tabla 14

Eficiencia Financiera

| CONCEPTOS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|
| MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO | 7,74% | 0,33% | 8,43% | 4,97% | -2,90% |
| MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO | 0,83% | 0,03% | 0,78% | 0,49% | -0,30% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

La intermediación financiera frente al activo y patrimonio muestran valores negativos en ambos durante el 2024. Esto demuestra que, existen problemas serios en obtener suficientes ingresos para pagar costos operativos y financieros.

Tabla 15

Rendimiento de la Cartera

| CONCEPTOS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO POR VENCER | 12,54% | 49,32% | 10,54% | 10,56% | 10,62% |
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO CONSUMO | 15,62% | 15,61% | 15,24% | 15,06% | 15,01% |
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE MICROREDITO POR VENCER | 19,66% | 19,02% | 17,91% | 17,46% | 17,20% |
| CARTERA POR VENCER TOTAL | 19,19% | 18,65% | 17,35% | 16,69% | 16,38% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

Los rendimientos han mostrado cierta estabilidad, pero han comenzado a declinar, especialmente en segmentos críticos como microcréditos que han variado de 19.66% en 2021 a 17.20% en 2024 y créditos productivos que pasaron de 12.54% en 2020 a 10.62% en el 2024. Lo que a su vez está relacionado con el incremento en la morosidad de estos segmentos.

Tabla 16

Liquidez

| CONCEPTOS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO | 26,14% | 38,61% | 13,90% | 20,51% | 28,58% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

La liquidez representa capacidad para cubrir retiros de depósitos a corto plazo. Ha mostrado cierta volatilidad pasando de 26.14% en 2020 alcanzando un 28.58% en 2024, lo cual es positivo ya que indica una adecuada disponibilidad de fondos frente a las obligaciones a corto plazo.

Tabla 17

Vulnerabilidad del Patrimonio

| CONCEPTOS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC) | 20,27% | 34,78% | 30,84% | 38,33% | 47,71% |
| INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI | 10,55% | 8,89% | 9,61% | 10,12% | 9,37% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

La cartera improductiva ha ido aumentando respecto al patrimonio, este indicador ha incrementado hasta el 47.71% en 2024, sugiriendo una creciente vulnerabilidad del patrimonio frente a activos improductivos. En lo que respecta a FK y FI son indicadores de solvencia y estabilidad financiera. El índice (FK/FI) se ha reducido pasando de 10.55% en 2020 a 9.37% a 2024, lo que sugiere una menor capacidad de absorber pérdidas.

Por lo tanto, podemos concluir que en base a los indicadores financieros de la Cooperativa Daquilema muestran un panorama mixto. Si bien hay aspectos positivos como una buena suficiencia patrimonial y control sobre los activos productivos, el incremento en

los índices de riesgo y la baja rentabilidad de la institución son alarmantes y requieren atención inmediata. En ese sentido, se considera necesario fortalecer los métodos de evaluación de riesgos, generando cartera sana e incrementar provisiones ante posible pérdidas por riesgo de incobrabilidad.

3.6. Fundamento metodológico utilizado en la implementación de fábrica de crédito.

3.6.1. Modelo experto

La creación de la Fábrica de crédito mediante el método experto es una estrategia que busca optimizar el proceso de otorgamiento de crédito. Este modelo no solo mejora la eficiencia, sino que también permite gestionar el riesgo de forma más controlada, facilitando la toma de decisiones financieras fundamentadas y precisas con un criterio homologado.

Para implementar una fábrica de crédito se define el modelo de negocio y los objetivos, también es importante definir los tipos de producto que van a otorgar y las condiciones. A través de un método experto se pudo definir varios puntos para la implementación de la fábrica de Crédito, se obtuvo datos cuantitativos para fortalecer los resultados y toma de decisiones para el bienestar de las instituciones, los puntos que más sobresalen son:

- Identificar y seleccionar a los expertos más relevantes que mantengan una sólida trayectoria en el tema y puedan aportar con información, involucrando todas las áreas de crédito, riesgo y operativo para asegurar la correcta aplicación de la fábrica de crédito.
- Desarrollar un cuestionario con puntos claves e información útil y directa.
- Recopilación de información mediante entrevistas individuales manteniendo una estructura sólida en vista a la implementación de la fábrica de crédito.
- Una vez que se han recopilado los datos mediante entrevistas, el siguiente paso crucial es el análisis de la información obtenida de la entrevista y los análisis financieros.
- Por último, integrarlos adecuadamente en la fábrica de crédito. La automatización de los procesos es crucial para crear una fábrica de crédito eficiente.

Un sistema de gestión de crédito incluye varias funciones que se detalla en el siguiente capítulo, desde la recopilación de datos del solicitante, evaluación financiera, desembolso y seguimiento de la operación crediticia.

CAPÍTULO 4

Propuesta

4.1. Tema

Implementación de una fábrica para estandarizar criterios y optimizar la toma de decisiones de manera sostenible en la entidad financiera.

4.2. Desarrollo

Como se pudo analizar en el capítulo 3 el incremento de la cartera en estos últimos 5 años han sido los más óptimos, con un crecimiento en cartera por vencer en micro crédito con 57 veces más que 2020, consumo con 13 veces más que 2020, inmobiliario con 31 veces más que 2020 y productivo con 14 veces más que 2020 respectivamente, así mismo los datos preocupantes está en la cartera que no devenga interés sumado la cartera vencida; con resultados en microcrédito 21 veces más que 2020, consumo con 16 veces más que 2020, inmobiliario 26 veces más que 2020 y finalmente productivo que es el único producto que muestra un crecimiento sostenible con una cartera de riesgo de 0.64%, al identificar este cambio significativo para la COAC Daquilema es necesario tomar medidas que se ajusten a la situación económica del país y que lleve a la institución a mejor resultados en los próximos años, con una implementación más sólida y estructurada de procesos para el otorgamiento de crédito será posible considerar diversos factores que han cambiado a lo largo de los años. Esto permitirá garantizar que los clientes del segmento micro, particularmente los emprendedores, no incurran en mora, lo que a su vez contribuirá a mantener controlada la cartera vencida y a incrementar la cartera por vencer. Como resultado, se obtendrá una mayor liquidez, lo que facilitará el incremento de la cartera de socios y promoverá un crecimiento sostenible.

De acuerdo, al análisis vertical, la cartera por vencer del segmento micro representaba inicialmente el 82%, mientras que el segmento de consumo constituía el 11% y los demás productos apenas alcanzaban el 7%. Sin embargo, en los últimos cinco años, la estructura de cartera refleja variaciones significativas. Actualmente, el segmento micro representa el 61%, el consumo ha incrementado sus participación al 29%, y los demás productos alcanzan el 10%. Para la institución, esta diversificación en los productos de crédito resulta beneficiosa, ya que permite mitigar el riesgo asociado a futuras concesiones de crédito, promoviendo una gestión financiera más equilibrada y sostenible.

La cartera por vencer, de acuerdo con el análisis horizontal refleja un incremento acumulado del 138% en comparación con años anteriores. Al desglosar este crecimiento por segmentos, se observa incremento significativo en créditos de consumo, que alcanzó el crecimiento del 633% año 2024. Asimismo, la cartera de créditos inmobiliarios presentó un incremento del 207%. Por otro lado, los microcréditos crecieron un 76% en el mismo periodo. Este menor crecimiento, en comparación con los demás segmentos, se atribuye a la diversificación en los productos de crédito.

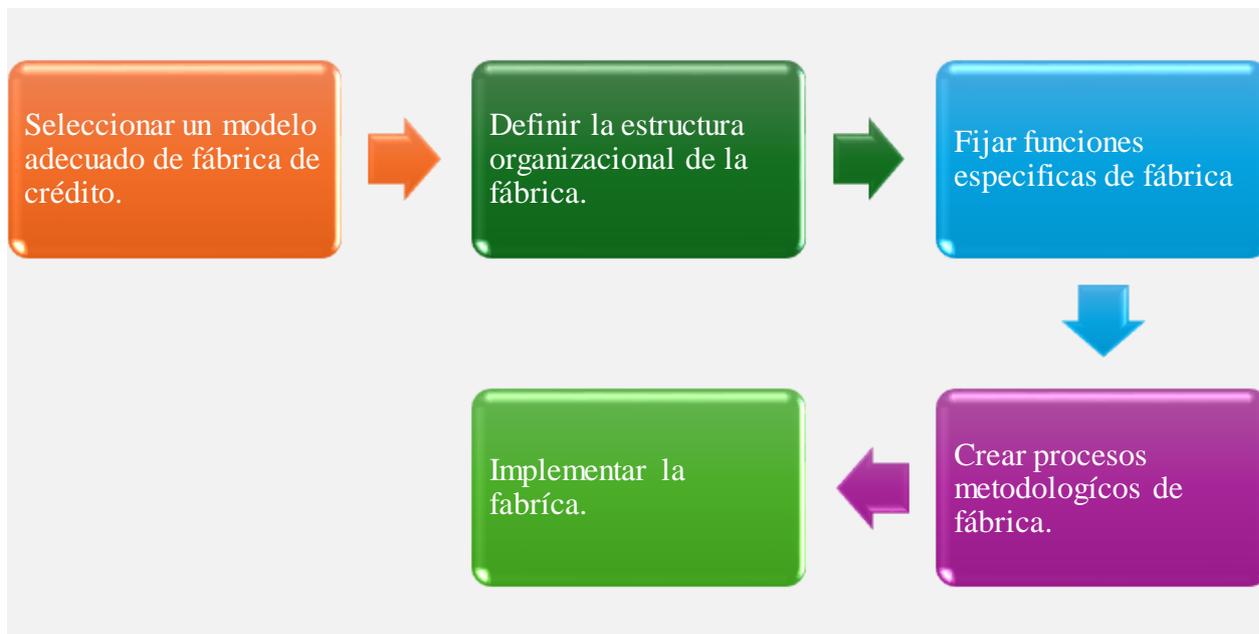
Es importante señalar que esta diversificación ha reducido el rendimiento de la tasa activa, que pasó del 19.19% en 2020 al 16.38% en 2024, con una disminución de 2.81 puntos porcentuales en el rendimiento total. Esta reducción en el rendimiento afecta directamente las utilidades de la institución, un aspecto relevante a considerar en la implementación de la fábrica de crédito. Este modelo permitiría canalizar los productos financieros con más eficiencia, alineándoles con los proyectos y las actividades de los socios, maximizando así su rentabilidad y sostenibilidad.

La implementación de una fábrica es necesario para fortalecer procesos en el otorgamiento de créditos y mitigar riesgos desde su concesión, con el objetivo de mejorar la cartera consolidada de crédito. El éxito en la implementación de una fábrica dependerá mayormente del conocimiento y la experiencia del personal en el área, eso será clave para gestionar el proceso de manera ágil y eficiente. Esto permitirá que la organización se adapte rápidamente al nuevo esquema de trabajo, optimizando la administración de solicitudes de crédito y reduciendo tiempos de integración.

La implementación de la fábrica de crédito permite captar un mayor número de clientes con niveles de riesgo bajos, lo que facilita el crecimiento mediante la concesión de nuevas operaciones de crédito. Al aumentar la cartera por vencer, se logra mitigar el crecimiento de la cartera vencida, favoreciendo así una gestión más eficiente del riesgo crediticio. Además, se espera que el ratio de la cartera vencida disminuya en comparación con los niveles actuales, mismos que registran un incremento considerable en estos 5 años. Este enfoque estratégico contribuye a fortalecer la estabilidad financiera de la institución y a garantizar un crecimiento sostenible de su base de clientes. La propuesta de implementación de la fábrica de crédito comprende del siguiente esquema:

Figura 3

Diseño de un Esquema para la Implementación de Fábrica de Crédito



4.3. Selección de Modelo de la Fábrica de Crédito

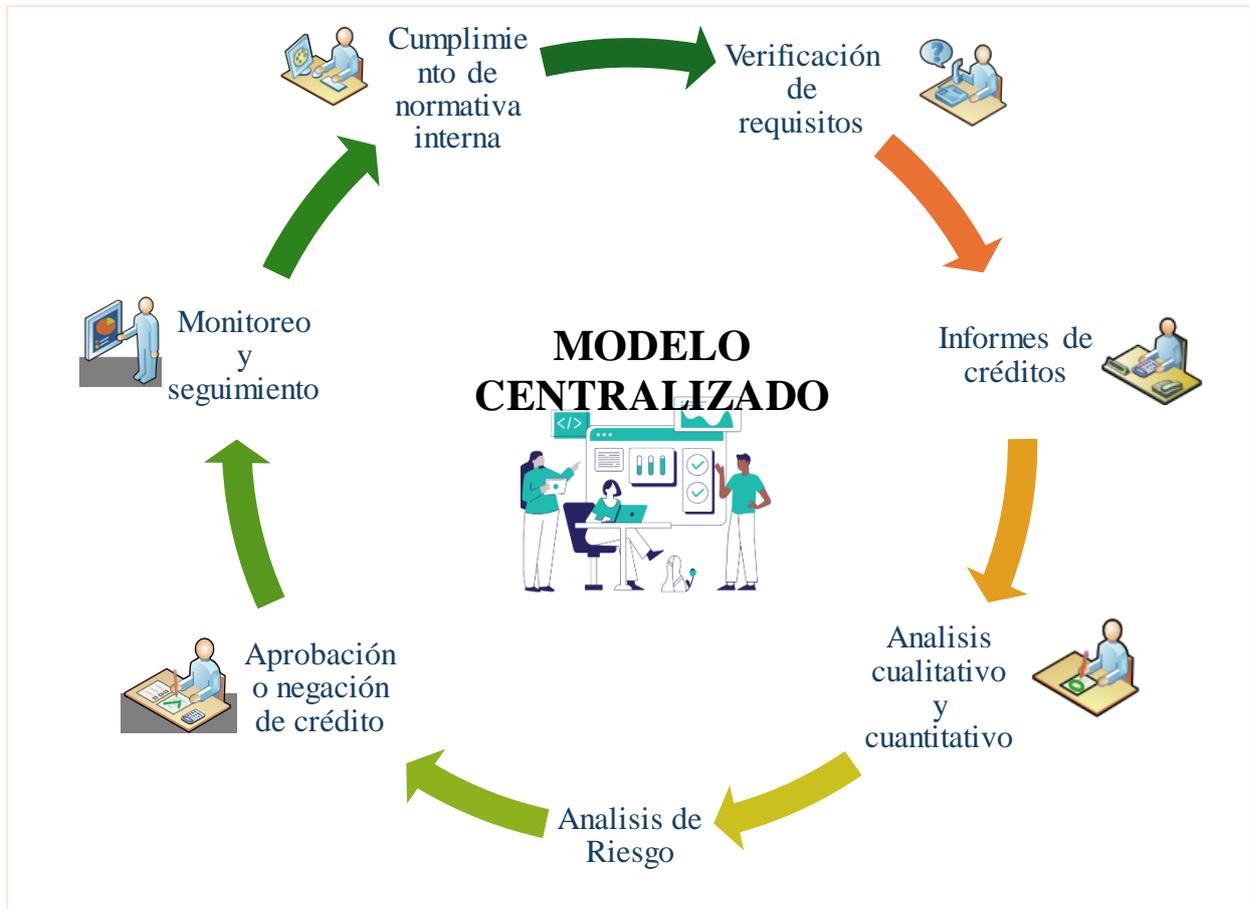
A partir de los modelos de fábricas detallados en el capítulo anterior y del análisis financiero realizado, podemos recomendar la implementación del “modelo centralizado” porque en este modelo, todas las decisiones de crédito se toman desde una unidad central. La fábrica de crédito recibe las solicitudes de las diferentes sucursales o canales digitales, las analiza según criterios predefinidos y toma las decisiones. “Los bancos que emplean fábrica de crédito centralizadas mejoran su capacidad para aplicar de manera uniforme los criterios de evaluación crediticia en todos sus niveles organizacionales, mejorando la calidad del portafolio de crédito” (Peters M. &, 2019). La centralización ayuda a mitigar riesgos inherentes en la concesión de operaciones crediticias, también asegura una mayor homogeneidad en la respuesta a las solicitudes de crédito.

Este modelo es ideal para la institución, por los problemas evidentes que muestra estos años en su cartera de crédito, evidenciándose un deterioro considerable en tres productos principales: productivo, consumo y microcrédito. La implementación de este modelo es crucial ya que ofrece una estandarización de procesos, todas las solicitudes se evalúen bajo los mismos criterios, lo que minimiza la variabilidad en la toma de decisiones. Esto no solo aumenta la transparencia del proceso, sino que también facilita la capacitación

del personal, ya que todos operan bajo las mismas directrices. Alcanzando un mayor control del riesgo esto implica la utilización de herramientas analíticas.

Figura 4

Modelo de Fábrica Centralizada



4.4. Estructura Organizacional de una Fábrica de Crédito.

Diseñar una estructura organizacional de la fábrica de crédito: se requiere crear un esquema que facilite y aporte con eficiencia operativa, dentro de un marco regulado y seguro para la COAC Daquilema y para sus socios, con personas responsables y con experiencia en la gestión de riesgo y que se basen en las 5C de créditos para diseñar y mantener la fábrica de crédito.

Figura 5*Estructura Organizacional de una Fábrica de Crédito*

4.5. Funciones específicas de Fábrica

Definir las funciones específicas de fábrica, esto permite que el personal a cargo pueda trabajar de manera eficiente con el objetivo de alcanzar las metas propuestas por la institución, además es importante mantener un enfoque en la sostenibilidad y crecimiento en el mercado financiero.

Cargo: Responsable/jefe de Crédito

| Nº | FUNCIONES | DESARROLLO | SEGUIMIENTO | FRECUENCIA |
|----|---|--|--|------------|
| 1 | Supervisar el proceso de evaluación de crédito. | Asegurar que las solicitudes se analicen de manera eficiente acorde a las políticas establecidas | Reportes de solicitudes atendidas | Diario |
| 2 | Implementar mejoras en los procesos. | Optimizar continuamente los flujos de trabajo y herramientas tecnológicas | Propuestas a las unidades correspondientes | Mensual |

| | | | | |
|---|--|---|---|---------|
| | | para mejorar la productividad y reducir errores. | para la mejora continua | |
| 3 | Gestionar el equipo de trabajo | Coordinar, entrenar y supervisar al personal involucrado en el análisis y gestión de solicitudes de crédito | Reporte de socializaciones y talleres. | Semanal |
| 4 | Monitorear indicadores claves de rendimiento | Evaluar métricas como tiempos de respuestas, tasas de aprobación y calidad del portafolio crediticio. | Reportes tiempos de respuestas | Diario |
| 5 | Asegurar el cumplimiento normativo | Garantizar que todas las operaciones se realicen acorde a las políticas internas de la organización | Cruce de información con las solicitudes aprobadas (aleatoriamente) | Semanal |
| 6 | Colaborar con otras áreas | Trabajar estrechamente con departamentos como riesgos, finanzas y operaciones. | Comunicación constante | Diario |
| 7 | Gestionar la cartera de créditos | Supervisar el desempeño del portafolio crediticio y tomar decisiones sobre ajustes o intervenciones necesarias. | Cruce de datos para medir la calidad de cartera | Mensual |

| | | | | |
|----|--|---|---|------------|
| 8 | Desarrollar manuales de crédito | Mejorar directrices en conjunto con procesos de estandarización en la evaluación y concesión de créditos. | Proponer a las unidades de negocios las mejoras necesarias | Trimestral |
| 9 | Evaluar y adoptar tecnología | Revisar y adoptar herramientas tecnológicas, Cores financieros. | Proponer a las unidades de tecnología las mejoras necesarias. | Diario |
| 10 | Reportar a las unidades correspondientes de negocios | Informar la gestión realizada de la unidad, presentar propuestas de innovación y tomar decisiones estratégicas en conjunto con la dirección ejecutiva | Reporte de la gestión de fábrica | Mensual |

Cargo: Oficial de Crédito.

| N° | FUNCIONES | DESARROLLO | SEGUIMIENTO | FRECUENCIA |
|-----------|--|---|---|-------------------|
| 1 | Revisar la documentación de las solicitudes de crédito | Verificar que estén completos los requisitos establecidos por la institución | Reporte de los expedientes de crédito | Diario |
| 2 | Validar la información del solicitante | Confirmar la autenticidad de los datos proporcionados, como ingresos, historial crediticio y referencias | Validar la veracidad de la información | Diario |
| 3 | Detectar inconsistencias o fraudes | Identificar posibles irregularidades o señales de alerta que puedan comprometer la viabilidad del crédito | Realizar cruces de información | Diario |
| 4 | Asegurar el cumplimiento de políticas internas | Verificar que los análisis y decisiones de crédito sigan las normativas y procedimientos de la organización | Cruce de información con la normativa interna | Diario |
| 5 | Reportes hallazgos y sugerencias | Informar a los analistas y jefes de área sobre cualquier anomalía o riesgo detectado para su corrección o ajustes en la evaluación del crédito. | Informe de observaciones | Diario |
| 6 | Monitorear el estado de las | Realizar un seguimiento continuo de las solicitudes de crédito para asegurar que se | Reportes de reprocesos de | Diario |

| | | | | |
|--|------------------------|--|------------------------|--|
| | solicitudes en proceso | cumplan los plazos establecidos y no haya retrasos en el flujo de trabajo. | solicitudes de crédito | |
|--|------------------------|--|------------------------|--|

Cargo: Analista de Crédito

| N° | FUNCIONES | DESARROLLO | SEGUIMIENTO | FRECUENCIA |
|----|--|--|--|------------|
| 1 | Evaluar la solvencia del solicitante | Analizar, capacidad de pago, mediante el análisis los ingresos, deudas e historial crediticio | Reporte de calidad de levantamiento de información | Diario |
| 2 | Realizar estudios de riesgo crediticio | Aplicar modelos y herramientas de análisis para determinar el riesgo asociado a la concesión del crédito | Reporte de riesgo crediticio | Semanal |
| 3 | Interpretar estados financieros | Revisar balances, estados de resultados y otros documentos financieros para evaluar la salud económica del solicitante | Reporte de cruce de información financiera del socio | Diario |
| 4 | Emitir recomendaciones de aprobación o rechazo | Con base en el análisis, aprobar, negar o enviar a reproceso las solicitudes de crédito. | Reporte sobre las observaciones de crédito | Diario |

| | | | | |
|---|---|--|---|---------|
| 5 | Establecer términos y condiciones del crédito | Proponer plazos, tasas de interés y garantías adecuadas de acuerdo el perfil del solicitante y los riesgos identificados. | Constante de las recomendaciones indicadas | Diario |
| 6 | Mantener registros precisos | Documentar todos los análisis, observaciones y decisiones tomadas sobre cada solicitud de crédito. | Reportes para retroalimentación al personal | Diario |
| 7 | Colaborar con el área de riesgos | Enviar reportes de expedientes desembolsados para revisar la veracidad de la información financiera | Utilizar los reportes riesgo para dar recomendaciones | Mensual |
| 8 | Efectuar seguimientos a las operaciones crediticias | Realizar Monitoreos del comportamiento de los clientes una vez otorgado el crédito para identificar posibles señales de incumplimiento o problemas financieros futuros | Reportes de destino de crédito | Mensual |
| 9 | Comunicar decisiones a las áreas interna y resoluciones de clientes a los asesores. | Informar de manera clara y oportuna las resoluciones sobre las solicitudes de crédito, tanto de los solicitantes como a otros departamentos. | Reportes para el jefe de fábrica | Diario |

| | | | | |
|----|--|--|---|---------|
| 10 | Actualizar y ajustar modelos de análisis | Revisar periódicamente las herramientas y criterios de evaluación de crédito, adaptándolos a las necesidades de los socios/clientes. | Reporte sobre las variaciones en el mercado | Mensual |
|----|--|--|---|---------|

4.6. Proceso Metodológico de Fábrica

Crear procesos metodológicos de fábrica, se basa principalmente en las necesidades de la institución, la cual busca minimizar riesgos y maximizar la rentabilidad en los productos que ofrece. Es un proceso automatizado que centraliza la operación de otorgamiento de crédito, optimizando la eficiencia y estandarización de evaluaciones y aprobaciones de expedientes de crédito.

Tabla 18

Proceso Metodológico de Fábrica

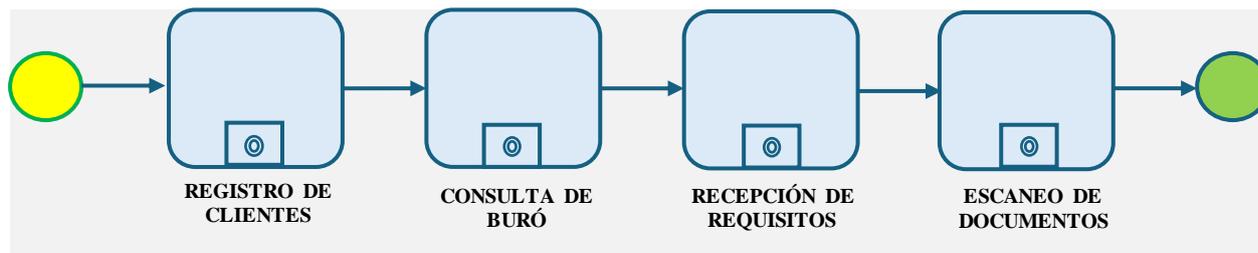
| PROCESO GENERAL | PROCEDIMIENTO | RESUMEN DE ACTIVIDAD |
|-----------------------------------|--------------------------------|---|
| Prospección & Análisis de crédito | Registro de Clientes | Captura de información básica del cliente para crear su expediente inicial. |
| | Consulta de buró | Evaluación del historial crediticio y puntaje del cliente para medir riesgos. |
| | Recepción de requisitos | Recopilación de la documentación necesaria para el análisis de crédito. |
| | Escaneo de documentos | Digitalización y almacenamiento de documentos para su gestión eficiente. |
| Digitalización de información | Datos generales (Referencias) | Digitalización de la información básica y referencias personales del cliente. |
| | Datos financieros (Evaluación) | Captura digital de los detalles financieros para evaluar capacidad de pago |
| | Información del producto | (Tipo de producto) Registro y digitalización de la información del tipo de crédito solicitado por el cliente. |

| | | |
|--------------------|--|--|
| | Condiciones del crédito | (Codeudores o garante solidario) Digitalización de los datos de codeudores o garantes, si aplica. |
| | Tipo de garantías del crédito | (Prenda/Real) Digitalización de los documentos relacionados con las garantías ofrecidas. |
| Toma de decisiones | Validación de Scoring | Evaluación del puntaje de crédito para determinar la solvencia del cliente. |
| | Validación de políticas de crédito | Revisión del cumplimiento de las políticas internas para asegurar que el crédito sea viable. |
| | Análisis de riesgo | Evaluación del nivel de riesgo asociado con la aprobación del crédito. |
| | Aprobación de crédito (Comité virtual) | Resolución de aprobación o rechazo, basada en la información analizada. |
| Formalización | Impresión de documentación | Generación de documentos necesarios para formalizar el crédito. |
| | Liquidación y desembolso | Proceso de aprobación final y entrega de los fondos al cliente. |
| | Completar expediente y digitalizar | Finalización del expediente con todos los documentos requeridos y su digitalización para registro. |
| | Custodio de documentos | Almacenamiento seguro, físico y digital, de los documentos legales y financieros. |

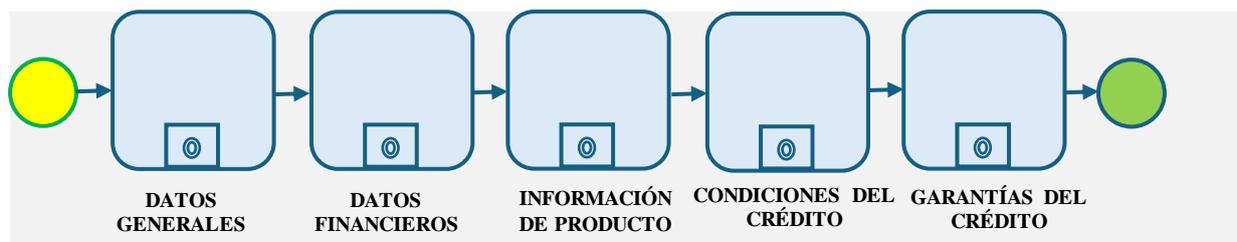
4.7. Cadena de Valor en la Metodología de Fábrica de Crédito.

La cadena de valor en la fábrica de crédito integra actividades clave que garantizan la eficiencia y la estandarización en el procesamiento de solicitudes. En las actividades primarias, se incluyen la recepción y registro de solicitudes, análisis crediticio, evaluación de riesgo, aprobación, formalización y desembolso. En las actividades de apoyo, destacan la gestión de tecnología para digitalización de procesos, cumplimiento de normativas y desarrollo de talento humano especializado.

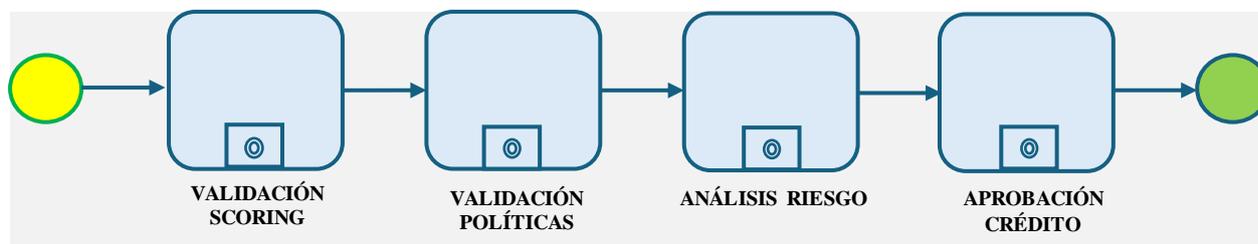
4.7.1. Cadena de Valor en la Prospección & Análisis de Crédito.



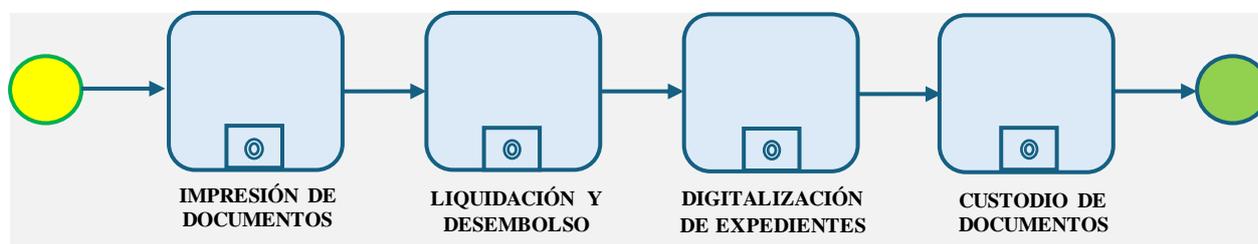
4.7.2. Cadena de Valor en la Digitalización de Información.



4.7.3. Cadena de Valor en Decisiones.



4.7.4. Cadena de Valor en la Formalización.



4.8. Plan de ejecución del modelo de fabrica centralizada

Para la ejecución del modelo centralizado se tomará en consideración diferentes elementos fundamentales tales como materiales, métodos, procedimientos, recursos humanos, maquina, equipo y entorno. Los métodos hacen referencia a guías detalladas que describen, de manera secuencial y ordenada, como una persona debe realizar un trabajo específico. Estos proporcionan un marco claro que facilita la ejecución de tareas individuales, garantizando la precisión y la uniformidad en los resultados.

Por otro lado, los procedimientos se centran en las actividades que requieren la coordinación de dos o más personas. Estas guías detalladas, también estructuradas de forma secuencial, explican cómo deben interactuar y colaborar los participantes para alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente. Una adecuada gestión del tiempo permite cumplir con los plazos establecidos y optimizar los recursos disponibles. Al aplicar este modelo centralizado se pretende ahorrar en gastos estructurales y más bien con un enfoque en criterios homogéneos de análisis financiero por parte del personal que intervienen en la fábrica de crédito, como encargado de crédito, fabrica, analista y asesor.

De acuerdo con planificación, se proyecta que el desarrollo y la implementación de fábrica en la institución, se complete en 3 meses. Este periodo incluye la configuración, pruebas y ajustes necesarios para garantizar que el sistema esté completamente operativo y listo para su puesta en producción, asegurando una transición eficiente hacia su funcionamiento pleno.

Tabla 19

Modelo de centralización de Fábrica de Crédito

| PLAN DE EJECUCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|--|---|---|--|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|--|
| Modelo: | Aplicación del modelo centralizado | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fases | Objetivos | Actividades | Recursos | Responsables | Plazo ejecución / Semanal | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Desarrollo | Desarrollar la fábrica de crédito aplicando el modelo centralizado | Reunión de trabajo para establecer como proyecto fábrica de crédito | Computadora, Materiales de oficina. | Negocios | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | Elaboración del proyecto fábrica de crédito | | | | 2 | 3 | | | | | | | | | | |
| | | Presentación a la gerencia y unidades correspondientes la implementación de una fábrica de crédito con el modelo centralizado | | | | | 4 | 5 | 6 | | | | | | | | |
| | | Determinar responsabilidades con la aprobación de gerencia y asamblea general | | | | | | 5 | 6 | | | | | | | | |
| Socialización | Socializar la fábrica de crédito y el modelo centralizado | Inicio de fase piloto con el modelo centralizado en el departamento de crédito | Computadora, Materiales de oficina, páginas web, etc. | Responsable de crédito | | | | | 5 | 6 | | | | | | | |
| | | Analizar resultados de la fase piloto del modelo centralizado | | | | | | 5 | 6 | 7 | | | | | | | |
| | | Socializar los resultados de la fase piloto y la fecha para la producción de la fábrica de crédito | | | | | | | 7 | 8 | | | | | | | |
| Implementación | Implementar la fábrica de crédito | Inicio de producción de la fábrica de crédito centralizada | Computadora, Materiales de oficina, páginas web, etc. | Responsable de crédito, Analistas de crédito | | | | | | 7 | 8 | | | | | | |
| | | Retroalimentación constante a todo el personal de crédito sobre el nuevo modelo de trabajo | | | | | | | 7 | 8 | | | | | | | |
| Evaluación | Evaluar el proceso de la fábrica de crédito, | Elaboración de informes de seguimiento sobre el cambio a la fábrica de crédito | Computadora, Core financiero, páginas web, etc. | Negocios, responsable de crédito, Analistas de crédito | | | | | | | 7 | 8 | 9 | | | | |
| | | Seguimiento y recuperación de las operaciones otorgadas. | | | | | | | | | | 9 | 10 | 11 | | | |

CAPÍTULO 5

Conclusiones

La institución reveló un crecimiento económico sostenible, acompañado de una mejora progresiva en su estabilidad financiera. A pesar de los avances, en el último periodo analizado los márgenes de rentabilidad presentan niveles considerablemente bajos. Es importante señalar que, debido a la delimitación del proyecto, el análisis se realizó con información con corte agosto de 2024 publicado en la SEPS, la institución registra una disminución que sobrepasa los \$ 2,2 millones en comparación con al año anterior. Este descenso se refleja en una rentabilidad marginal de apenas 0,08% equivalente a \$ 177.512,87. Principalmente a variaciones en los ingresos por interés, gasto de provisiones y el aumento de costos operativos. Esto evidencia la necesidad de monitorear con mayor precisión los ingresos y gastos con la finalidad de mantener un equilibrio adecuado.

La evaluación de los indicadores financieros clave destaco niveles consistentes de liquidez y solvencia en la COAC Daquilema, reflejando una gestión financiera prudente. Sin embargo, es fundamental mantener un monitoreo constante del índice de solvencia, ya que se observa una disminución significativa, pasando del 192% en 2020 al 101% en 2024. Este descenso podría indicar un deterioro y posibles incumplimientos a las obligaciones financieras. Así mismo el índice de eficiencia operativa mostraron oportunidades de mejora, ya que del 0,8 en 2020 alcanza al 1,06 en 2024, sugiriendo que una mayor optimización en los procesos internos podría potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la institución.

La cartera vencida, de acuerdo con el análisis detallado indicó un crecimiento en el índice de riesgo durante los últimos cinco años, especialmente en determinados segmentos de crédito. Esto pone en evidencia la necesidad e importancia de fortalecer procesos de levantamiento de información y evaluación crediticia, además de implementar estrategias más efectivas para la recuperación de créditos. También se observó que la falta de segmentación adecuada de los perfiles de riesgo contribuye al riesgo actual que atraviesa la institución.

La fábrica, se presenta como una estrategia clave para estandarizar cada proceso inherente para una mejor evaluación crediticia con la finalidad de optimizar el tiempo y brindar respuestas oportunas. Esto no solo reducirá los riesgos asociados a la concesión de

créditos, sino que también mejorará la eficiencia operativa y permitirá un crecimiento más equilibrado de la cartera de créditos.

Al optar por un modelo centralizado para atender las solicitudes crediticias ofrece a la institución una mayor competitividad y beneficios estratégicos. Al aplicar criterios predefinidos y estandarizados, se asegura una mayor uniformidad en la toma de decisiones, reduciendo la variabilidad y aumentando la transparencia del proceso. Este enfoque no solo optimiza la capacitación del personal, promoviendo una operación más ágil y eficiente, sino que también fortalece el control de riesgos y mejora la calidad de su cartera, son aspectos relevantes a la hora de afrontar los retos sobre los productos como el crédito productivo, de consumo y microcrédito. Además, el uso de herramientas analíticas en un proceso automatizado permite tomar decisiones más informadas y precisas, alcanzando un equilibrio adecuado entre el crecimiento y la seguridad financiera, lo que resulta esencial para la sostenibilidad y competitividad de la cooperativa a largo plazo.

REFERENCIAS

- Álvarez-Herrera, J., Fischer, G., & Vélez, J. E. (2021). Análisis de la producción de uchuva (*Physalis peruviana* L.) durante el ciclo de cosechas en invernadero con diferentes láminas de riego. *Revista de la Academia Colombiana de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales*, 45(174), 109-121.
- Análisis Financiero. (2010). *Técnicas de análisis financiero e interpretación*.
- Anguera. (2003). *La observación en la investigación cualitativa*. Ariel.
- Argilés-Bosch, J. M., & García-Blandón, J. (2019). Impacto de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en la calidad del resultado: Evidencia empírica en empresas españolas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 1-30.
- Arner, D. W. (2016). The Emergence of Fintech: A New Challenge for Financial Regulation. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24(1), 16-30.
- Arregui, R., Guerrero, R., & Popnce, K. (2020). *Inclusión financiera y desarrollo*. Superintendencia de bancos.
doi:<https://doi.org/https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/09/LIBRO-INCLUSION-FINANCIERA-Y-DESARROLLO-3.pdf>
- Basel. (2000). Principles for the Management of Credit Risk. *Basel Committee on Banking Supervision*.
- Beck, T. &. (2015). Outsourcing in Financial Services: Strategies and Impacts. *Journal of Banking Regulation*, 16(2), 120-134.
- Caiza, E., Valencia, E., & Bedoya, M. (2020). Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 201-229.
- Cantos Figueroa, M., & Vera Barzola, A. X. (2022). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS MIPYMES DE ABARROTES, CIUDAD DE JIPIJAPA*.
- Chen, X. &. (2017). Omnichannel Credit Processing: Challenges and Opportunities. *Journal of Financial Services Technology*, 19(3), 51-67.
- Choque, Ñ. C., & Enciso, B. J. (2020). *Impacto en los estados financieros en la aplicación de la NIC 12 entre Perú y Ecuador 2020*. Universidad Tecnológica del Perú.

- Cortes, M. &. (2020). Data Quality Challenges in Dynamic Risk Models. *Journal of Big Data Analytics in Finance*, 15(3), 93-108.
- Crouhy, M. G. (2000). Risk Management McGraw-Hill. *Financial Institutions Management* .
- Danchez, J., & Jacome, M. (2021). El Análisis Financiero como Herramienta para la Toma de Decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador . *Espacio Económico* . doi:<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25200>
- Davenport, T. H. (2017). Competing on Analytics: The New Science of Winning. *Harvard Business Review Press*.
- Díaz, P., & Fernández, S. (2020). La gestión financiera como factor clave en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. . *Revista de Investigación en Economía*, 87-104.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contable. . *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 217-226. . doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- Estupiñán, R. (2012). *Estados Financieros Básicos Bajo NIC/NIIF*. . Colombia: Eco. Ediciones.
- Feldstein, M. (2014). Localized Credit Decision-Making: Benefits of Decentralized Models. *Journal of Applied Financial Economics*, 11(3), 123-136.
- Fernández, J. (2022). Gestión del riesgo crediticio en modelos centralizados. *Revista de Finanzas y Economía*, 45(2), 112-128.
- Ferri, G. &. (2011). Risk Management and Control in Decentralized Credit Factories. *Financial Markets and Risk*, 15(1), 78-91.
- García, A., Santillán, J., Gallego, S., Cuadro, L., & Egea, C. (2019). El desarrollo financiero latinoamericano en perspectiva. *En Integración Regional en Europa y América Latina*,, 333-396.
doi:<https://doi.org/https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781351150484-15/latin-american-financial-development-perspective-alicia-garc%C3%ADa-herrero-javier-santill%C3%A1n-sonsoles-gallego-luc%C3%ADa-cuadro-carlos-gea>
- García, E. Z. (2023). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. Ecoe Ediciones.
- García, R., & López, M. (2019). Análisis financiero para la toma de decisiones en la gestión empresarial. *Revista de Contabilidad*, 79-89.
- Gartner, J. &. (2020). System Integration Challenges in Omnichannel Credit Factories. *Journal of IT and Finance*, 22(4), 67-84.
- Gitman. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación.

- Gómez Peña, R. Y., & Revueltas Silva, O. R. (2023). *Evaluación financiera de un sistema silvopastoril en el Departamento del Cesar*.
- González, A., & Ortiz, A. (2019). Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en México: Análisis del proceso de adopción y sus implicaciones. . *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 111-131.
- González, R., & Rodríguez, M. (2018). Evaluación de la gestión financiera en empresas familiares: Análisis de casos en el sector de servicios. . *Revista Internacional de Contabilidad, Economía y Negocios*, 127-142.
- Hofmann, D. &. (2016). Hybrid Credit Decision Models: Balancing Local Autonomy and Centralized Control. *Journal of Risk Management*, 9(2), 85-100.
- IIA. (2010). International standards for the professional practice of internal auditing. *El Instituto de Auditores Internos*.
- Jappelli, T. &. (2002). Information sharing, lending and defaults: Cross-country evidence. . *Journal of Banking & Finance* (26)2017- 2045, 10.
- Junta Monetaria, Resolución Nro 663-2021-F (Junta de regulación Monetaria Financiera 23 de 06 de 2021).
- Klein, A. &. (2018). Automated Credit Decisioning: The Role of Algorithms and Predictive Models. *Journal of Financial Technology*, 15(1), 24-39.
- Lara, J. A. (2023 de 06 de 2023). *RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225*. Obtenido de RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225.pdf>
- Liu, Y. &. (2021). Challenges of Automation in Credit Decision-Making: A Case Study. *Journal of Consumer Finance*, 9(3), 15-30.
- López, C., & Martínez, J. (2019). Estrategias de gestión financiera para la optimización del capital de trabajo en empresas manufactureras. . *Revista de Administración y Economía*, 115-134.
- López, P. &. (2021). Adaptive Risk Management in Dynamic Credit Markets. *ournal of Financial Economics*, 21(4), 54-71.
- Mardiasmo, R. &. (2021). Data Security in Outsourced Credit Processes: Risks and Solutions. *Journal of Cyber Security Technology*, 5(3), 205-220.
- Martínez, J. &. (2019). Dynamic Risk Management in Credit Factories: Real-Time Adjustments. *Journal of Financial Services Management*, 13(2), 45-62.

- Pazmiño, D. (2021). *Auditoría de gestión y los procesos financieros en la COAC San José Ltda.*
- Peters, M. &. (2018). Customer-Centric Omnichannel Credit Models: Enhancing User Experience. *Journal of Consumer Credit Management*, 14(1), 123-140.
- Peters, M. &. (2019). Centralization in Multilayered Banking Structures: The Role of Credit Factories. *Journal of Banking & Finance*, 156-174.
- Pilaguano Mendoza, J., Arellano Díaz, M., & Vallejo Sánchez, D. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid. . *Polo del Conocimiento*, 6(8), 630-647. .
- PUCE. (2022). *Indicadores financieros para la toma de decisiones en la empresa.* Repositorio PUCE.
- Puerta Guardo, F., Vergara Arrieta, J., & Huertas Cardozo, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 75–94. .
doi:<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2125>
- Ramírez, T. (2021). Impacto del modelo centralizado en el control de riesgos. . *inancial Risk Management Journal*, 12(4), 234-250.
- Roberts, M. &. (2017). Operational Costs of Hybrid Credit Models: Challenges and Solutions. *Journal of Banking Operations*, 10(4), 145-160.
- Rodríguez, C. M., Rodríguez, J. A., & Suárez, M. H. (2021). Análisis del estado actual de la cosecha de energía por medio de vibraciones producidas por cargas de viento. . *Dominio de las ciencias*, 7(4), 126.
- Rojas. (2002). Obtenido de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>
- Ross, S. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Mexico: McGraw-will. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25491w/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas1.pdf
- Sampier. (2014). *Metodología de la investigación Sexta edición* . Mexico : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sampieri. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Interamericana Editores S.A.
- Sampieri, H. (2021). *etodología de la investigación (7ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Saunders, A. &. (2015). Credit Risk and Variability in Decentralized Lending Models. *Journal of Financial Intermediation*, 18(3), 92-107.

- SB. (28 de 12 de 2021). *superbancos.gob.ec*. Obtenido de superbancos.gob.ec:
https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2022/02/L1_II_cap_I.pdf
- SEPS. (2024). *Portal Estadístico SEPS*. Obtenido de Portal Estadístico SEPS:
<https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-sfps/>
- Supercias. (2023). *Seperintendencia de compañías*. Obtenido de
<https://www.supercias.gob.ec/>
- Unach. (2020). *Las Finanzas como determinante para el éxito de las Empresas del Ecuador*. Universidad Nacional de Chimborazo,.
- Universidad de Azuay. . (2020). Toma de decisiones financieras en los estudiantes de la Universidad de. *Revista UDAAKADEM*.
doi:<https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udaakadem/article/download/754/1122/2055>
- Universidad Nacional de Chimborazo. (2020). *Las Finanzas como determinante para el éxito de las Empresas del Ecuador*. . Universidad Nacional de Chimborazo,.
- Urbina. (2013). *Evaluación de proyectos* . Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Villafuerte Torres, J. M. (2021). *Evaluación y análisis de cartera de crédito de una empresa dedicada a la comercialización de neumáticos y servicios de alineación y balanceo automotriz, período 2015-2018* . Universidad del Azuay.
- Villegas Espín, C. D. (2022). *Análisis de cartera de crédito y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Limitada periodos 2016 a 2020, para la adecuada toma de decisiones*.
- WOCCU. (2024). *Concejo Mundial* . Obtenido de Concejo Mundial :
<https://www.woccu.org/>
- Yao, J. &. (2020). Efficiency Gains from Automated Credit Models: A Cost-Benefit Analysis. *International Journal of Financial Services Management*, 13(2), 67-82.
- Zhang, W. &. (2018). Flexibility and Efficiency in Hybrid Credit Models, . *International Journal of Financial Services Management*, 12(1), 34-50.

Apéndice A

Figura 6A

Instrumento de Observación

| <i>Instrumento de Observación</i> | | | | | | |
|--|------------------|---|----------|----------|----------|----------|
| <i>ENTIDAD: Institución financiera</i> | | | | | | |
| <i>FECHA: 6 de septiembre 2024</i> | | | | | | |
| <i>DESCRIPCIÓN: Instrumento de observación aplicado</i> | | | | | | |
| <i>INSTRUCCIONES: Se presentan los resultados evaluados utilizando una escala de 5 niveles de evaluación. planteados. Esta escala permite medir el cumplimiento de los objetivos</i> | | | | | | |
| | Inexistente (1): | No se observa la implementación o el control adecuado de este aspecto | | | | |
| | Deficiente (2): | El proceso o control existe, pero es insuficiente o ineficaz. | | | | |
| | Regular (3): | El aspecto se cumple de manera aceptable, aunque presenta limitaciones que podrían mejorarse. | | | | |
| | Bueno (4): | El proceso es satisfactorio, pero existen oportunidades para optimizarlo. | | | | |
| | Excelente (5): | El aspecto se maneja de manera óptima, sin evidencias de fallas o áreas de mejora. | | | | |
| GENERALIDADES | | | | | | |
| | | I | D | R | B | E |
| <i>¿Existen diferencias significativas en los criterios de evaluación crediticia entre sucursales?</i> | | | | X | | |
| <i>¿Cómo afecta la falta de estandarización en los procesos a la aprobación de créditos en diferentes sucursales?</i> | | | | X | | |
| <i>¿Qué tan frecuente es la duplicación de esfuerzos o el retrabajo en el análisis de solicitudes de crédito en varias sucursales?</i> | | | | | X | |
| <i>¿Cómo se gestiona el riesgo crediticio en cada sucursal, y qué tan efectivo es este proceso?</i> | | | | X | | |
| <i>¿Las sucursales tienen acceso a la misma información sobre los solicitantes de crédito o existen inconsistencias en los datos manejados?</i> | | | | | X | |
| <i>¿El tiempo de aprobación de crédito varía significativamente entre sucursales?</i> | | | | X | | |
| <i>¿Existe un control centralizado para el monitoreo de la exposición global al riesgo de crédito, o las sucursales lo gestionan de manera independiente?</i> | | | | | X | |
| <i>¿Cómo afecta la falta de comunicación entre sucursales en el proceso de aprobación de crédito?</i> | | | | X | | |
| <i>¿Las decisiones de aprobación de crédito están influidas por factores subjetivos en cada sucursal, en lugar de basarse en criterios claros y uniformes?</i> | | | | | X | |
| <i>¿Cómo podría una fábrica de crédito centralizada mejorar la eficiencia, coherencia y seguridad en la aprobación de créditos en comparación con el modelo descentralizado actual?</i> | | | | | X | |
| <i>Observaciones: Se evidencia una clara disparidad en los criterios analíticos utilizados por cada sucursal, lo cual es preocupante, ya que no se tiene un control preciso sobre el nivel de riesgo al que se expone la institución. Esto se debe a la falta de homologación de criterios para la aprobación de créditos.</i> | | | | | | |
| <i>Evaluado por: Yautibug Mullo John David</i> | | | | | | |

Apéndice B

Guía de entrevista

Entrevista: Responsable de Crédito

Antigüedad en el Cargo: 2 años

- 1. ¿Cuál es el principal desafío que enfrentas en la gestión de la aprobación de créditos en las sucursales?**

El riesgo de crédito que asume por operación.
- 2. ¿Crees que existen inconsistencias en los criterios de aprobación entre sucursales? Si es así, ¿cuáles?**

Interpretaciones subjetivas de las políticas de riesgo
- 3. ¿Cómo evalúas el impacto de la descentralización en la toma de decisiones de crédito?**

Permite decisiones más rápidas y personalizadas en función del conocimiento local de cada agencia.
- 4. ¿Consideras que la centralización en una fábrica de crédito podría mejorar la calidad de las decisiones de aprobación? ¿Por qué?**

Si, porque permitiría la implementación de criterios homogéneos.
- 5. ¿Qué tan preparado crees que está el equipo de crédito para adaptarse a un modelo centralizado de fábrica de crédito?**

El equipo puede adaptarse a los nuevos cambios
- 6. ¿Cuáles son los beneficios que ves en la centralización del proceso de aprobación de créditos?**

Consistencia en las decisiones de crédito, Reducción de tiempo de respuesta.
- 7. ¿Crees que la fábrica de crédito podría reducir la subjetividad en las decisiones de las sucursales? ¿Cómo?**

Definitivamente, dado que la fábrica centralizada operaría con criterios estandarizados.
- 8. ¿Cómo podría la fábrica de crédito contribuir a una mejor evaluación de la solvencia de los solicitantes?**

Al tener acceso a más datos de diferentes fuentes ofrece una evaluación más precisa.
- 9. ¿Qué impacto esperas que tenga la fábrica de crédito en la satisfacción del cliente y en la eficiencia operativa general?**

Satisfacción del cliente al reducir el tiempo de espera. Operativamente, mitigar el riesgo.

Entrevista: Asesor de Crédito

Antigüedad en el Cargo: 5 años

1. ¿Crees que existen diferencias significativas en la forma en que las distintas sucursales manejan las aprobaciones de crédito?

Si en ocasiones, las políticas son las misma, pero depende el riesgo que asumen.

2. ¿Qué aspectos del proceso actual de aprobación de crédito consideras que podrían mejorarse?

Se podrían mejorar la automatización del proceso de revisión.

3. ¿Crees que la centralización en una fábrica de crédito facilitarías tu trabajo como asesor de crédito? ¿Por qué?

Si, Solo esperaría la respuesta de la fábrica de crédito una vez que cargue a la nube.

4. ¿Cómo crees que cambiarían los tiempos de aprobación de crédito si se implementara una fábrica de crédito centralizada?

Espero que reduzca significativamente por la automatización de los procesos.

5. ¿Qué impacto crees que tendría una fábrica de crédito en la reducción del riesgo crediticio?

Podría reducir el riesgo al aplicar criterios más consistentes y analíticos.

6. ¿Qué tipo de capacitación crees que necesitarías para adaptarte a la transición hacia una fábrica de crédito centralizada?

La capacitación debería enfocarse en el uso de nuevas tecnologías y herramientas analíticas.

7. ¿Qué cambios esperas ver en tu carga de trabajo si se implementa la centralización del proceso de aprobación?

La carga de trabajo se vuelva más manejable, ya que muchas tareas administrativas podrían ser automatizadas.

8. ¿Qué riesgos o desafíos anticipas en la transición hacia una fábrica de crédito centralizada?

El tiempo de adaptación al modelo como fábrica de crédito y una centralización de todos los procesos.

Entrevista: Responsable del área de riesgo

Antigüedad en el Cargo: 4 años

1. ¿Por qué cree que es necesario implementar una fábrica de crédito?

Para estandarizar procesos, reducir tiempos y mejorar la experiencia del cliente.

2. ¿Qué problemas actuales se resolverían con una fábrica de crédito?

Largos tiempos de respuesta, errores humanos y falta de homologación de criterios en la evaluación.

3. ¿Qué ventaja ofrece la automatización en la evaluación de riesgo?

Reduce tiempos, mejora el nivel de análisis y minimiza errores humanos.

4. ¿Cómo equilibran rapidez en aprobaciones y calidad en la evaluación de riesgos?

Priorizamos la calibración de modelos para mantener la calidad sin comprometer la agilidad.

5. ¿Cuáles son los indicadores clave para evaluar a los solicitantes?

Historial crediticio, ingresos, capacidad de pago, y nivel de endeudamiento. Aplicando las 5 c de créditos.

6. ¿Qué desafíos tecnológicos enfrentan al integrar la fábrica de crédito?

Compatibilidad de sistemas, calidad de datos y ciberseguridad.

7. ¿Cómo gestionan los riesgos después de la concesión de crédito?

Monitoreo continuo, alertas tempranas y análisis de cosechas desde el desempeño de la cartera.

8. ¿Qué medidas implementan para prevenir fraudes?

Modelos predictivos, segmentación adecuada y análisis de patrones inusuales.

9. ¿Está preparado su equipo para procesos automatizados?

En general sí, pero requiere capacitación continua en análisis de datos y herramientas tecnológicas.

10. ¿Qué indicadores de éxito consideran clave para una fábrica de crédito?

Tasa de morosidad controlada, tiempos de respuesta mejorados y satisfacción del socio/cliente.

Apéndice C

Tabla 20C

Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2020 - 2024

| | | | | | | ANÁLISIS VERTICAL | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| ACTIVO | 244.948.125,67 | 330.958.904,16 | 438.106.786,95 | 530.098.378,56 | 588.280.063,17 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| FONDOS DISPONIBLES | 31.406.937,41 | 60.302.204,19 | 24.712.487,92 | 43.013.316,12 | 61.795.043,78 | 12,82% | 18,22% | 5,64% | 8,11% | 10,50% |
| INVERSIONES | 8.100.686,28 | 17.589.130,24 | 22.741.332,57 | 22.632.906,56 | 26.740.586,30 | 3,31% | 5,31% | 5,19% | 4,27% | 4,55% |
| CARTERA DE CRÉDITOS | 185.420.354,52 | 227.485.743,05 | 359.488.625,82 | 428.424.277,12 | 453.149.466,36 | 75,70% | 68,74% | 82,06% | 80,82% | 77,03% |
| CUENTAS POR COBRAR | 5.956.750,19 | 4.164.329,59 | 4.697.141,98 | 5.427.040,89 | 6.019.039,72 | 2,43% | 1,26% | 1,07% | 1,02% | 1,02% |
| BIENES REALIZABLES | 1.513.844,82 | 2.736.740,48 | 1.438.520,43 | 56.353,77 | 6.450,18 | 0,62% | 0,83% | 0,33% | 0,01% | 0,00% |
| PROPIEDADES Y EQUIPO | 6.277.281,28 | 8.948.553,39 | 12.234.254,04 | 12.923.464,30 | 12.870.417,67 | 2,56% | 2,70% | 2,79% | 2,44% | 2,19% |
| OTROS ACTIVOS | 6.272.271,17 | 9.732.203,22 | 12.794.424,19 | 17.621.019,80 | 27.699.059,16 | 2,56% | 2,94% | 2,92% | 3,32% | 4,71% |
| PASIVOS | 218.360.404,29 | 298.697.761,78 | 394.794.172,08 | 474.673.263,89 | 528.141.997,50 | 89,15% | 90,25% | 90,11% | 89,54% | 89,78% |
| OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO | 194.987.571,83 | 263.854.683,49 | 343.718.537,76 | 409.641.315,26 | 463.777.341,86 | 79,60% | 79,72% | 78,46% | 77,28% | 78,84% |
| OBLIGACIONES INMEDIATAS | 4.390,92 | 0,00 | 0,00 | 22.133,15 | 10.141,13 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| CUENTAS POR PAGAR | 5.468.423,08 | 6.953.411,73 | 9.393.203,54 | 11.701.100,21 | 11.780.375,91 | 2,23% | 2,10% | 2,14% | 2,21% | 2,00% |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | 17.844.076,22 | 27.675.962,54 | 41.375.990,64 | 52.845.342,25 | 50.793.978,66 | 7,28% | 8,36% | 9,44% | 9,97% | 8,63% |
| APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 103.680,00 | 1.381.887,90 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,02% | 0,23% |
| OTROS PASIVOS | 55.942,24 | 213.704,02 | 306.440,14 | 359.693,02 | 398.272,04 | 0,02% | 0,06% | 0,07% | 0,07% | 0,07% |
| PATRIMONIO | 26.587.721,38 | 32.261.142,38 | 43.312.614,87 | 55.425.114,67 | 60.138.065,67 | 10,85% | 9,75% | 9,89% | 10,46% | 10,22% |
| CAPITAL SOCIAL | 7.152.857,10 | 7.592.520,82 | 10.040.295,97 | 13.087.986,46 | 13.305.645,28 | 2,92% | 2,29% | 2,29% | 2,47% | 2,26% |
| RESERVAS | 16.710.283,11 | 21.848.974,71 | 29.793.404,96 | 38.932.302,59 | 45.661.614,00 | 6,82% | 6,60% | 6,80% | 7,34% | 7,76% |
| SUPERÁVIT POR VALUACIONES | 1.085.845,05 | 1.028.234,00 | 1.015.131,32 | 1.002.028,64 | 993.293,52 | 0,44% | 0,31% | 0,23% | 0,19% | 0,17% |
| RESULTADOS | 1.638.736,12 | 1.791.412,85 | 2.463.782,62 | 2.402.796,98 | 177.512,87 | 0,67% | 0,54% | 0,56% | 0,45% | 0,03% |
| PASIVO + PATRIMONIO | 244.948.125,67 | 330.958.904,16 | 438.106.786,95 | 530.098.378,56 | 588.280.063,17 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

Apéndice D

Tabla 21D

Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2020 - 2024

| | | | | | | ANÁLISIS HORIZONTAL | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|------------|------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| ACTIVO | 244.948.125,67 | 330.958.904,16 | 438.106.786,95 | 530.098.378,56 | 588.280.063,17 | 100% | 35% | 79% | 116% | 140% |
| FONDOS DISPONIBLES | 31.406.937,41 | 60.302.204,19 | 24.712.487,92 | 43.013.316,12 | 61.795.043,78 | 100% | 92% | -21% | 37% | 97% |
| INVERSIONES | 8.100.686,28 | 17.589.130,24 | 22.741.332,57 | 22.632.906,56 | 26.740.586,30 | 100% | 117% | 181% | 179% | 230% |
| CARTERA DE CRÉDITOS | 185.420.354,52 | 227.485.743,05 | 359.488.625,82 | 428.424.277,12 | 453.149.466,36 | 100% | 23% | 94% | 131% | 144% |
| CUENTAS POR COBRAR | 5.956.750,19 | 4.164.329,59 | 4.697.141,98 | 5.427.040,89 | 6.019.039,72 | 100% | -30% | -21% | -9% | 1% |
| BIENES REALIZABLES | 1.513.844,82 | 2.736.740,48 | 1.438.520,43 | 56.353,77 | 6.450,18 | 100% | 81% | -5% | -96% | -100% |
| PROPIEDADES Y EQUIPO | 6.277.281,28 | 8.948.553,39 | 12.234.254,04 | 12.923.464,30 | 12.870.417,67 | 100% | 43% | 95% | 106% | 105% |
| OTROS ACTIVOS | 6.272.271,17 | 9.732.203,22 | 12.794.424,19 | 17.621.019,80 | 27.699.059,16 | 100% | 55% | 104% | 181% | 342% |
| PASIVOS | 218.360.404,29 | 298.697.761,78 | 394.794.172,08 | 474.673.263,89 | 528.141.997,50 | 100% | 37% | 81% | 117% | 142% |
| OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO | 194.987.571,83 | 263.854.683,49 | 343.718.537,76 | 409.641.315,26 | 463.777.341,86 | 100% | 35% | 76% | 110% | 138% |
| OBLIGACIONES INMEDIATAS | 4.390,92 | 0,00 | 0,00 | 22.133,15 | 10.141,13 | 100% | -100% | -100% | 404% | 131% |
| CUENTAS POR PAGAR | 5.468.423,08 | 6.953.411,73 | 9.393.203,54 | 11.701.100,21 | 11.780.375,91 | 100% | 27% | 72% | 114% | 115% |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | 17.844.076,22 | 27.675.962,54 | 41.375.990,64 | 52.845.342,25 | 50.793.978,66 | 100% | 55% | 132% | 196% | 185% |
| APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 103.680,00 | 1.381.887,90 | 100% | | | | |
| OTROS PASIVOS | 55.942,24 | 213.704,02 | 306.440,14 | 359.693,02 | 398.272,04 | 100% | 282% | 448% | 543% | 612% |
| PATRIMONIO | 26.587.721,38 | 32.261.142,38 | 43.312.614,87 | 55.425.114,67 | 60.138.065,67 | 100% | 21% | 63% | 108% | 126% |
| CAPITAL SOCIAL | 7.152.857,10 | 7.592.520,82 | 10.040.295,97 | 13.087.986,46 | 13.305.645,28 | 100% | 6% | 40% | 83% | 86% |
| RESERVAS | 16.710.283,11 | 21.848.974,71 | 29.793.404,96 | 38.932.302,59 | 45.661.614,00 | 100% | 31% | 78% | 133% | 173% |
| SUPERÁVIT POR VALUACIONES | 1.085.845,05 | 1.028.234,00 | 1.015.131,32 | 1.002.028,64 | 993.293,52 | 100% | -5% | -7% | -8% | -9% |
| RESULTADOS | 1.638.736,12 | 1.791.412,85 | 2.463.782,62 | 2.402.796,98 | 177.512,87 | 100% | 9% | 50% | 47% | -89% |
| PASIVO + PATRIMONIO | 244.948.125,67 | 330.958.904,16 | 438.106.786,95 | 530.098.378,56 | 588.280.063,17 | 100% | 35% | 79% | 116% | 140% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

Apéndice E

Tabla 22E

Análisis Vertical del Estado de Resultado 2020 - 2024

| | | | | | | ANÁLISIS VERTICAL | | | | |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| INGRESOS | 34.458.968,22 | 43.817.505,24 | 56.103.865,53 | 72.556.826,06 | 53.777.988,42 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | 33.301.901,98 | 40.320.551,25 | 54.103.792,14 | 68.610.911,60 | 50.651.986,47 | 96,64% | 92,02% | 96,44% | 94,56% | 94,19% |
| COMISIONES GANADAS | 4.766,06 | 44.983,85 | 70.273,05 | 108.375,09 | 89.771,10 | 0,01% | 0,10% | 0,13% | 0,15% | 0,17% |
| UTILIDADES FINANCIERAS | 58.221,12 | 16.958,05 | 10.957,32 | 778.711,34 | 582.728,89 | 0,17% | 0,04% | 0,02% | 1,07% | 1,08% |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 265.937,68 | 477.563,87 | 643.342,37 | 806.970,98 | 613.809,98 | 0,77% | 1,09% | 1,15% | 1,11% | 1,14% |
| OTROS INGRESOS OPERACIONALES | 92.340,05 | 104.428,41 | 84.839,92 | 461.721,38 | 302.522,08 | 0,27% | 0,24% | 0,15% | 0,64% | 0,56% |
| OTROS INGRESOS | 735.801,33 | 2.853.019,81 | 1.190.660,73 | 1.790.135,67 | 1.537.169,90 | 2,14% | 6,51% | 2,12% | 2,47% | 2,86% |
| GASTOS | 32.820.232,10 | 42.062.175,87 | 53.640.082,91 | 70.154.029,08 | 53.600.475,55 | 95,24% | 95,99% | 95,61% | 96,69% | 99,67% |
| INTERESES CAUSADOS | 14.751.782,82 | 17.792.158,48 | 24.817.307,35 | 31.502.155,89 | 25.259.486,38 | 42,81% | 40,61% | 44,23% | 43,42% | 46,97% |
| COMISIONES CAUSADAS | 2.223,76 | 91.272,81 | 119.967,83 | 63.377,37 | 35.537,36 | 0,01% | 0,21% | 0,21% | 0,09% | 0,07% |
| PROVISIONES | 5.283.411,40 | 8.197.851,17 | 5.896.011,93 | 9.585.147,77 | 7.942.775,27 | 15,33% | 18,71% | 10,51% | 13,21% | 14,77% |
| GASTOS DE OPERACIÓN | 11.771.811,62 | 14.684.800,12 | 20.932.671,81 | 26.774.354,78 | 19.817.873,49 | 34,16% | 33,51% | 37,31% | 36,90% | 36,85% |
| OTROS GASTOS Y PERDIDAS | 70.263,50 | 171.972,00 | 145.664,24 | 222.390,83 | 227.978,73 | 0,20% | 0,39% | 0,26% | 0,31% | 0,42% |
| IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS | 940.739,00 | 1.124.121,29 | 1.728.459,75 | 2.006.602,44 | 316.824,32 | 2,73% | 2,57% | 3,08% | 2,77% | 0,59% |
| PÉRDIDAS Y GANANCIAS | 1.638.736,12 | 1.755.329,37 | 2.463.782,62 | 2.402.796,98 | 177.512,87 | 4,76% | 4,01% | 4,39% | 3,31% | 0,33% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

Apéndice F

Tabla 23F

Análisis Horizontal del Estado de Resultado 2020 - 2024

| | | | | | | ANÁLISIS HORIZONTAL | | | | |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|------------|------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| INGRESOS | 34.458.968,22 | 43.817.505,24 | 56.103.865,53 | 72.556.826,06 | 53.777.988,42 | 100% | 27% | 63% | 111% | 56% |
| INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | 33.301.901,98 | 40.320.551,25 | 54.103.792,14 | 68.610.911,60 | 50.651.986,47 | 100% | 21% | 62% | 106% | 52% |
| COMISIONES GANADAS | 4.766,06 | 44.983,85 | 70.273,05 | 108.375,09 | 89.771,10 | 100% | 844% | 1374% | 2174% | 1784% |
| UTILIDADES FINANCIERAS | 58.221,12 | 16.958,05 | 10.957,32 | 778.711,34 | 582.728,89 | 100% | -71% | -81% | 1238% | 901% |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 265.937,68 | 477.563,87 | 643.342,37 | 806.970,98 | 613.809,98 | 100% | 80% | 142% | 203% | 131% |
| OTROS INGRESOS OPERACIONALES | 92.340,05 | 104.428,41 | 84.839,92 | 461.721,38 | 302.522,08 | 100% | 13% | -8% | 400% | 228% |
| OTROS INGRESOS | 735.801,33 | 2.853.019,81 | 1.190.660,73 | 1.790.135,67 | 1.537.169,90 | 100% | 288% | 62% | 143% | 109% |
| GASTOS | 32.820.232,10 | 42.062.175,87 | 53.640.082,91 | 70.154.029,08 | 53.600.475,55 | 100% | 28% | 63% | 114% | 63% |
| INTERESES CAUSADOS | 14.751.782,82 | 17.792.158,48 | 24.817.307,35 | 31.502.155,89 | 25.259.486,38 | 100% | 21% | 68% | 114% | 71% |
| COMISIONES CAUSADAS | 2.223,76 | 91.272,81 | 119.967,83 | 63.377,37 | 35.537,36 | 100% | 4004% | 5295% | 2750% | 1498% |
| PROVISIONES | 5.283.411,40 | 8.197.851,17 | 5.896.011,93 | 9.585.147,77 | 7.942.775,27 | 100% | 55% | 12% | 81% | 50% |
| GASTOS DE OPERACIÓN | 11.771.811,62 | 14.684.800,12 | 20.932.671,81 | 26.774.354,78 | 19.817.873,49 | 100% | 25% | 78% | 127% | 68% |
| OTROS GASTOS Y PERDIDAS | 70.263,50 | 171.972,00 | 145.664,24 | 222.390,83 | 227.978,73 | 100% | 145% | 107% | 217% | 224% |
| IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS | 940.739,00 | 1.124.121,29 | 1.728.459,75 | 2.006.602,44 | 316.824,32 | 100% | 19% | 84% | 113% | -66% |
| PÉRDIDAS Y GANANCIAS | 1.638.736,12 | 1.755.329,37 | 2.463.782,62 | 2.402.796,98 | 177.512,87 | 100% | 7% | 50% | 47% | -89% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

Apéndice G

Tabla 24G

Análisis Vertical de la Cartera de Crédito 2020 - 2024

| | | | | | | ANÁLISIS VERTICAL | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| TOTAL CARTERA POR VENCER | 190.399.070,40 | 231.534.034,52 | 365.054.337,33 | 432.431.432,03 | 453.511.323,31 | 97,25% | 95,38% | 96,47% | 95,32% | 94,07% |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER | 18.925.970,18 | 26.270.672,90 | 77.084.888,83 | 117.566.567,57 | 138.776.878,92 | 9,67% | 10,82% | 20,37% | 25,91% | 28,78% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER | 3.862.818,00 | 6.019.224,48 | 14.506.385,09 | 13.254.312,81 | 11.860.795,20 | 1,97% | 2,48% | 3,83% | 2,92% | 2,46% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER | 166.065.524,01 | 198.423.198,05 | 268.970.186,53 | 293.672.324,81 | 291.835.109,12 | 84,82% | 81,74% | 71,08% | 64,73% | 60,53% |
| CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO POR VENCER | 1.544.758,21 | 820.939,09 | 4.492.876,88 | 7.938.226,84 | 11.038.540,07 | 0,79% | 0,34% | 1,19% | 1,75% | 2,29% |
| TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES | 2.508.002,57 | 7.086.851,87 | 7.574.149,10 | 12.358.336,25 | 18.432.836,49 | 1,28% | 2,92% | 2,00% | 2,72% | 3,82% |
| CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES | - | - | - | 63.847,60 | 54.262,31 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,01% | 0,01% |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES | 183.647,38 | 160.299,79 | 293.595,10 | 1.679.393,35 | 3.092.507,65 | 0,09% | 0,07% | 0,08% | 0,37% | 0,64% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES | 51.565,75 | 71.033,88 | 43.643,33 | 110.845,77 | 184.481,40 | 0,03% | 0,03% | 0,01% | 0,02% | 0,04% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES | 2.272.789,44 | 6.855.518,20 | 7.236.910,67 | 10.504.249,53 | 15.101.585,13 | 1,16% | 2,82% | 1,91% | 2,32% | 3,13% |
| TOTAL CARTERA VENCIDA | 2.882.504,23 | 4.133.106,07 | 5.784.908,93 | 8.883.659,91 | 10.177.017,06 | 1,47% | 1,70% | 1,53% | 1,96% | 2,11% |
| CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO VENCIDA | - | - | - | 6.350,60 | 15.935,89 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA | 67.127,12 | 112.475,17 | 181.501,30 | 437.803,75 | 858.304,06 | 0,03% | 0,05% | 0,05% | 0,10% | 0,18% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA | 1.661,65 | 2.612,18 | 3.653,41 | 13.564,43 | 17.297,21 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA | 2.813.715,46 | 4.018.018,72 | 5.599.754,22 | 8.425.941,13 | 9.285.479,90 | 1,44% | 1,66% | 1,48% | 1,86% | 1,93% |
| TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA | 5.390.506,80 | 11.219.957,94 | 13.359.058,03 | 21.241.996,16 | 28.609.853,55 | 2,75% | 4,62% | 3,53% | 4,68% | 5,93% |
| PROVISIONES | 10.369.222,68 | 15.268.249,41 | 18.924.769,54 | 25.249.151,07 | 28.971.710,50 | 5,30% | 6,29% | 5,00% | 5,57% | 6,01% |
| TOTAL CARTERA NETA | 185.420.354,52 | 227.485.743,05 | 359.488.625,82 | 428.424.277,12 | 453.149.466,36 | 94,70% | 93,71% | 95,00% | 94,43% | 93,99% |
| TOTAL CARTERA BRUTA | 195.789.577,20 | 242.753.992,46 | 378.413.395,36 | 453.673.428,19 | 482.121.176,86 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

Apéndice H

Tabla 25H

Análisis Horizontal de la Cartera de Crédito 2020 - 2024

| | ANÁLISIS HORIZONTAL | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| TOTAL CARTERA POR VENCER | 190.399.070,40 | 231.534.034,52 | 365.054.337,33 | 432.431.432,03 | 453.511.323,31 | 100% | 22% | 92% | 127% | 138% |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER | 18.925.970,18 | 26.270.672,90 | 77.084.888,83 | 117.566.567,57 | 138.776.878,92 | 100% | 39% | 307% | 521% | 633% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER | 3.862.818,00 | 6.019.224,48 | 14.506.385,09 | 13.254.312,81 | 11.860.795,20 | 100% | 56% | 276% | 243% | 207% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER | 166.065.524,01 | 198.423.198,05 | 268.970.186,53 | 293.672.324,81 | 291.835.109,12 | 100% | 19% | 62% | 77% | 76% |
| CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO POR VENCER | 1.544.758,21 | 820.939,09 | 4.492.876,88 | 7.938.226,84 | 11.038.540,07 | 100% | -47% | 191% | 414% | 615% |
| TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES | 2.508.002,57 | 7.086.851,87 | 7.574.149,10 | 12.358.336,25 | 18.432.836,49 | 100% | 183% | 202% | 393% | 635% |
| CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES | - | - | - | 63.847,60 | 54.262,31 | 100% | | | | |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES | 183.647,38 | 160.299,79 | 293.595,10 | 1.679.393,35 | 3.092.507,65 | 100% | -13% | 60% | 814% | 1584% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES | 51.565,75 | 71.033,88 | 43.643,33 | 110.845,77 | 184.481,40 | 100% | 38% | -15% | 115% | 258% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES | 2.272.789,44 | 6.855.518,20 | 7.236.910,67 | 10.504.249,53 | 15.101.585,13 | 100% | 202% | 218% | 362% | 564% |
| TOTAL CARTERA VENCIDA | 2.882.504,23 | 4.133.106,07 | 5.784.908,93 | 8.883.659,91 | 10.177.017,06 | 100% | 43% | 101% | 208% | 253% |
| CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO VENCIDA | - | - | - | 6.350,60 | 15.935,89 | 100% | | | | |
| CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA | 67.127,12 | 112.475,17 | 181.501,30 | 437.803,75 | 858.304,06 | 100% | 68% | 170% | 552% | 1179% |
| CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA | 1.661,65 | 2.612,18 | 3.653,41 | 13.564,43 | 17.297,21 | 100% | 57% | 120% | 716% | 941% |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA | 2.813.715,46 | 4.018.018,72 | 5.599.754,22 | 8.425.941,13 | 9.285.479,90 | 100% | 43% | 99% | 199% | 230% |
| TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA | 5.390.506,80 | 11.219.957,94 | 13.359.058,03 | 21.241.996,16 | 28.609.853,55 | 100% | 108% | 148% | 294% | 431% |
| PROVISIONES | 10.369.222,68 | 15.268.249,41 | 18.924.769,54 | 25.249.151,07 | 28.971.710,50 | 100% | 47% | 83% | 144% | 179% |
| TOTAL CARTERA NETA | 185.420.354,52 | 227.485.743,05 | 359.488.625,82 | 428.424.277,12 | 453.149.466,36 | 100% | 23% | 94% | 131% | 144% |
| TOTAL CARTERA BRUTA | 195.789.577,20 | 242.753.992,46 | 378.413.395,36 | 453.673.428,19 | 482.121.176,86 | 100% | 24% | 93% | 132% | 146% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS

Apéndice I

Tabla 26I
Análisis los Indicadores Financieros 2020 - 2024

| INDICADORES FINANCIEROS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| SUFICIENCIA PATRIMONIAL | | | | | |
| (PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS | 242,19% | 219,80% | 293,12% | 336,41% | 280,35% |
| ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS | | | | | |
| ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS | 5,76% | 5,36% | 5,76% | 6,47% | 6,35% |
| ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS | 94,24% | 94,64% | 94,24% | 93,53% | 93,65% |
| ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO | 108,62% | 107,70% | 107,28% | 107,29% | 107,07% |
| INDICES DE MOROSIDAD | | | | | |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO PRODUCTIVO | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,88% | 0,63% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO | 1,31% | 1,03% | 0,61% | 1,77% | 2,77% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO | 1,36% | 1,21% | 0,32% | 0,93% | 1,67% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROREDITO | 2,97% | 5,20% | 4,56% | 6,06% | 7,71% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL | 2,75% | 4,62% | 3,53% | 4,68% | 5,93% |
| COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA | | | | | |
| COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO PRODUCTIVO | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 219,01% | 230,87% |
| COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO CONSUMO | 264,05% | 241,41% | 275,75% | 147,76% | 107,87% |
| COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO | 197,30% | 200,03% | 305,54% | 123,26% | 86,67% |
| COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROREDITO | 188,11% | 132,89% | 135,78% | 115,23% | 99,94% |
| COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA | 192,36% | 136,08% | 141,66% | 118,86% | 101,26% |
| EFICIENCIA MICROECONOMICA | | | | | |
| GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO | 5,38% | 5,23% | 5,31% | 5,51% | 5,32% |
| GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO | 86,60% | 99,36% | 87,24% | 91,84% | 105,98% |
| GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO | 2,59% | 2,33% | 2,58% | 2,71% | 2,53% |
| RENTABILIDAD | | | | | |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO | 6,57% | 5,75% | 6,03% | 4,53% | 0,46% |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO | 0,67% | 0,53% | 0,56% | 0,45% | 0,05% |
| INTERMEDIACION FINANCIERA | | | | | |
| CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO) | 100,50% | 92,00% | 110,09% | 110,75% | 103,96% |
| EFICIENCIA FINANCIERA | | | | | |
| MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO | 7,74% | 0,33% | 8,43% | 4,97% | -2,90% |
| MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO | 0,83% | 0,03% | 0,78% | 0,49% | -0,30% |
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA | | | | | |
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO POR VENCER | 12,54% | 49,32% | 10,54% | 10,56% | 10,62% |
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO CONSUMO | 15,62% | 15,61% | 15,24% | 15,06% | 15,01% |
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER | 10,44% | 9,95% | 8,95% | 9,16% | 9,19% |
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE MICROREDITO POR VENCER | 19,66% | 19,02% | 17,91% | 17,46% | 17,20% |
| CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS | 0,00% | 0,00% | 7,46% | 0,00% | 0,00% |
| CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS | 17,92% | 20,53% | 17,75% | 18,34% | 17,73% |
| CARTERA POR VENCER TOTAL | 19,19% | 18,65% | 17,35% | 16,69% | 16,38% |

| | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| LIQUIDEZ | | | | | |
| FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO | 26,14% | 38,61% | 13,90% | 20,51% | 28,58% |
| VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO | | | | | |
| CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC) | 20,27% | 34,78% | 30,84% | 38,33% | 47,71% |
| FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES | 10,55% | 8,89% | 9,61% | 10,12% | 9,96% |
| FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES) | 105,76% | 105,36% | 105,76% | 106,47% | 106,35% |
| INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI | 10,55% | 8,89% | 9,61% | 10,12% | 9,37% |

Nota. Datos extraídos de los indicadores financieros 2020-2024, estadísticas SEPS