



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

TEMA:

**EL INDICE DE MOROSIDAD Y EL IMPACTO EN LA RENTABILIDAD
DE UNA COOPERATIVA DEL SEGMENTO 1 DE LA CIUDAD DE
AMBATO AGENCIA MAYORISTA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de magister en administración de empresas mención en innovación y dirección estratégica.

Autor(a)

Norma Gabriela Beltrán González

Tutor

Ing. Cerda Prado Nelson Alberto, PHD

AMBATO – ECUADOR
2025

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

Yo, Norma Gabriela Beltrán González, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “EL INDICE DE MOROSIDAD Y EL IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE UNA COOPERATIVA DEL SEGMENTO 1 DE LA CIUDAD DE AMBATO AGENCIA MAYORISTA”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de Empresas Mención en Innovación y Dirección Estratégica y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 12 días del mes de septiembre de 2025, firmo conforme:

Autor: Norma Gabriela Beltrán González

Firma:  Firmado electrónicamente por:
NORMA GABRIELA
BELTRAN GONZALEZ
Número de Cédula: 1803885266

Dirección: Tungurahua, Ambato, Huachi Totoras, Calle Mateo Castro y Montalvinos.

Correo Electrónico: Normabeltran471@ @gmail.com

Teléfono: 0986160214

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “EL INDICE DE MOROSIDAD Y EL IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE UNA COOPERATIVA DEL SEGMENTO 1 DE LA CIUDAD DE AMBATO AGENCIA MAYORISTA” presentado por Norma Gabriela Beltrán González, para optar por el Título de Magister en Administración de Empresas Mención en Innovación y Dirección Estratégica,

CERTIFICO

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

Ambato, 12 de septiembre del 2025

.....□

Ing. Cerda Prado Nelson Alberto, PHD

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas Mención en Innovación y Dirección Estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 12 de septiembre del 2025



Norma Gabriela Beltrán González
1803885266

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “EL INDICE DE MOROSIDAD Y EL IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE UNA COOPERATIVA DEL SEGMENTO 1 DE LA CIUDAD DE AMBATO AGENCIA MAYORISTA”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas Mención en Innovación y Dirección Estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Ambato, 12 de septiembre del 2025

.....

Dr. Moreno Mejía Mario Alberto, Mg.
LECTOR

.....

Dr. Hernández Espín Luis Voroshilov, Mg.
LECTOR

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis hijos, Juan Diego y Monserrath, quienes son mi vida entera. Gracias por su paciencia en mis ausencias, por sus besos y abrazos en los días difíciles, y por ser la razón por la que nunca dejé de intentarlo. Este logro no es solo mío; es de todos.

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento va para mis padres, por su amor incondicional y su constante apoyo en cada paso de mi camino.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO DIGITAL	II
APROBACIÓN DEL TUTOR	III
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	IV
APROBACIÓN DE LECTORES	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1. La Economía Popular y Solidaria.....	3
1.1.2. Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	6
1.1.3. Crédito	8
1.1.3.1. Tipos de crédito	10
1.1.3.1.1. Crédito para Bienes Inmuebles.	10
1.1.3.1.2. Crédito Inmobiliario.....	11
1.1.3.1.3. Crédito de Uso Personal.....	11
1.1.3.1.4. Crédito para la Educación.....	12
1.1.3.1.5. Microcrédito.....	12
1.1.4. Cartera de Crédito.....	12
1.1.5. El riesgo crediticio.....	13
1.1.6. La Morosidad.....	15
1.1.7. Factores que influyen en la Morosidad y los tipos de clientes.	16
1.1.8. Clasificación de la cartera según los días de mora.	17
1.1.9. Impacto de la Morosidad en la Liquidez.	18

1.1.10. Reducción del flujo de caja.....	18
1.1.11. Impacto de la Morosidad en la Rentabilidad.....	20
1.1.12. Indicadores Financieros.....	21
1.1.12.1.Liquidez.....	23
1.1.12.2.Solvencia.....	24
1.1.12.3.Eficacia.....	24
1.2. Preguntas de investigación.....	25
1.3. Objetivos.....	25
1.3.1. Objetivo General.....	25
1.3.2. Específicos.....	25
1.4. Hipótesis o pregunta científica.....	26
1.4.1. Hipótesis nula.....	26
1.4.2. Hipótesis alternativa.....	26
CAPÍTULO II.....	27
2. MEDOTOLOGÍA.....	27
2.1 Diseño de investigación.....	27
2.1.1 Enfoque.....	27
2.1.2 Método.....	28
2.1.3. Alcance Descriptivo.....	28
2.1.4. Modalidad.....	29
2.1.5. Campo.....	29
2.1.6. Bibliográfica.....	30
2.1.7. Transversal.....	30
2.2 Población y muestra.....	31
2.2.1 Criterios de Inclusión.....	32
2.2.2. Criterios de Exclusión.....	32
2.3 Recopilación de datos.....	33
2.4 Instrumentos y Herramientas.....	33
2.5. Procedimientos.....	34
2.6. Análisis de Datos.....	35
2.6.1. Resultados de la Encuesta y su Interpretación.....	35
2.6.2. Análisis de la Distribución de la Cartera y sus Provisiones en la Agencia Mayorista	48

2.6.3. Análisis del índice de Morosidad de la agencia Mayorista y su incidencia en la rentabilidad de la cooperativa.....	49
2.6.4. Análisis de los Procesos de Colocación, Cobranza, Reestructuración y Refinanciamiento de la cooperativa.....	52
2.6.5. Discusión	55
CAPÍTULO III.....	57
3. PROPUESTA.....	57
3.1. Diagnóstico Situacional	57
3.2. Objetivos de la propuesta.....	58
3.2.1 General.....	58
3.2.2. Específicos	58
3.3. Desarrollo de la Propuesta.....	58
3.3.1. Fundamentación de la Propuesta	58
3.3.1.1. Justificación de la necesidad del modelo.....	58
3.3.1.2. Beneficios esperados para la cooperativa.	60
3.3.1.3. Alineación con objetivos institucionales y normativas de control.	61
3.3.2. Identificación de Factores Críticos	62
3.3.2.1. Variables internas (procesos de cobranza, políticas crediticias, gestión de asesores). 62	
3.3.2.2. Variables externas (contexto económico, nivel educativo de socios, sobreendeudamiento).....	63
3.3.3. Desarrollo de Estrategias	64
3.3.3.1. Estrategias preventivas (evaluación crediticia, segmentación de clientes, control de riesgos).....	67
3.3.3.2. Estrategias correctivas (cobranza diferenciada, refinanciamiento, reestructuración) 69	
3.3.3.3. Estrategias de apoyo (capacitación a asesores, educación financiera a socios). ...	70
3.3.4. Modelo de Gestión Crediticia Propuesto	71
3.3.4.1. Diseño del modelo (componentes, etapas y responsables).....	71
3.3.4.2. Procedimientos operativos para la gestión de cartera.....	73
3.3.4.3. Políticas de seguimiento y control de créditos.	74
3.3.5. Plan de Implementación	75
3.3.5.1. Actividades prioritarias.....	75

3.3.5.2. Cronograma de aplicación.....	77
3.3.5.3. Recursos necesarios (humanos, tecnológicos y financieros).....	79
3.3.6. Indicadores de Evaluación y Seguimiento.....	81
3.3.6.1. Indicadores de morosidad (porcentaje de cartera vencida).....	81
3.3.6.2. Indicadores de rentabilidad (ROE, ROA, margen financiero)	82
3.3.6.3. Mecanismos de retroalimentación para ajustes.	83
3.3.7. Indicadores de Evaluación y Metas Proyectadas a 24 Meses.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
Conclusiones.....	86
Recomendaciones	88
Bibliografía	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Segmentación del Sector Financiero Popular y Solidario.	8
Tabla 2 Impacto de la Morosidad en la Liquidez	18
Tabla 3 Indicadores Financieros.....	22
Tabla 4 Coeficiente Alfa de Cronbach	34
Tabla 5 Clasificación por tipo de género.....	35
Tabla 6 Tipo de instrucción	36
Tabla 7 Tipo de crédito.....	37
Tabla 8 Tipo de garantía.....	38
Tabla 9 Situación Financiera	40
Tabla 10 Causa atraso.....	41
Tabla 11 Otras obligaciones	42
Tabla 12 Visita asesor.....	43
Tabla 13 Políticas y procedimientos.....	44
Tabla 14 Arreglo para su deuda.....	45
Tabla 15 Arreglo para su deuda.....	46
Tabla 16 Apoyo Cooperativa.....	47
Tabla 16 Análisis de la Distribución de la cartera y provisiones	48
Tabla 17 Análisis de Morosidad de la Agencia Mayorista y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa.....	49
Tabla 18 Análisis de Rentabilidad ranking mejores cooperativas 2023.....	51
Tabla 19 Fortalezas y Debilidades de cada proceso identificado en el Manual de Créditos...	54
Tabla 20 Variables internas que deben ser fortalecidas en los procesos de cobranza, políticas crediticias, gestión de asesores	62
Tabla 21 Variables externas que deben ser fortalecidas en los procesos de cobranza, políticas crediticias, gestión de asesores	63
Tabla 22 Desarrollo de las estrategias a efectuar para fortalecer los procesos de la entidad ...	64
Tabla 23 Diseño del Modelo a aplicar.....	72
Tabla 24 Cronograma de aplicación de la Propuesta	78
Tabla 25 Recursos necesario	79
Tabla 26 Metas Proyectadas a 24 meses	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Clasificación por tipo de género.....	36
Gráfico 2 Tipo de instrucción.....	37
Gráfico 3 Tipo de crédito.....	38
Gráfico 4 Tipo de garantía.....	39
Gráfico 5 Situación Financiera.....	40
Gráfico 6 Causa atraso.....	41
Gráfico 7 Otras obligaciones.....	42
Gráfico 8 Visita asesor.....	43
Gráfico 9 Políticas y procedimientos.....	44
Gráfico 10 Arreglo para su deuda.....	45
Gráfico 11 Arreglo para su deuda.....	46
Gráfico 12 Apoyo cooperativa.....	47
Gráfico 13 Gestión Proactiva del riesgo crediticio.....	67
Gráfico 14 Recuperación de fondos y mantenimiento de relaciones.....	69
Gráfico 15 Comparación de Inversión vs Retorno Proyectado.....	85

UNIVERSIDAD A INDOAMÉRICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TEMA: EL INDICE DE MOROSIDAD Y EL IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE UNA COOPERATIVA DEL SEGMENTO 1 DE LA CIUDAD DE AMBATO AGENCIA MAYORISTA.

AUTOR(A): Norma Gabriela Beltrán González

TUTOR (A): PHD. Nelson Cerda

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se centra en analizar el impacto del índice de morosidad sobre la rentabilidad de una Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento uno de la Agencia Mayorista en la ciudad de Ambato durante el período 2023. El estudio adopta un enfoque mixto, utilizando el método descriptivo-correlacional y abarcando tanto el análisis bibliográfico como transversal. Se llevaron a cabo encuestas estructuradas a socios con préstamos en mora, complementadas con el análisis de documentos financieros, informes oficiales y manuales de procedimientos internos de la cooperativa. Los resultados muestran un aumento significativo en el índice de morosidad, pasando del 1,67% en 2022 al 3,95% en 2023, con una variación de 2,28%. Este incremento evidencia que la creciente morosidad impactó negativamente en la rentabilidad y liquidez de la cooperativa, al generar dificultades en el flujo de efectivo y provocar un aumento de los costos financieros asociados. Aunque la rentabilidad experimentó un leve incremento del 0,18% entre ambos períodos, los resultados sugieren que los procedimientos de cobranza son deficientes y que existe una aplicación débil de las políticas de crédito. En conclusión, los hallazgos subrayan la necesidad urgente de una gestión de crédito más estricta y eficiente para reducir la morosidad, además de enfatizar el objetivo de utilidades retenidas, lo cual sería fundamental para mejorar la sostenibilidad financiera y cumplir con la misión social de la cooperativa. Es crucial implementar estrategias de cobranza más eficaces y fortalecer las políticas crediticias con estrategias de prevención y apoyo para garantizar una mayor estabilidad económica y alcanzar los objetivos sociales planteados.

DESCRIPTORES: Cartera vencida, Cooperativas, Morosidad, Rentabilidad.

**Master's Degree in Business Administration with major in Innovation
and Strategic Management - MBA**

AUTHOR: BELTRAN GONZALEZ NORMA GABRIELA

TUTOR: DR. CERDA PRADO NELSON ALBERTO

ABSTRACT

**THE DELINQUENCY RATE AND ITS IMPACT ON THE PROFITABILITY OF A
WHOLESALE COOPERATIVE IN SEGMENT 1 OF THE CITY OF AMBATO**

This research focuses on analyzing the impact of the delinquency rate on the profitability of a savings and credit cooperative belonging to the first segment of the Wholesale Agency in the city of Ambato for the year 2023. The study employs a mixed-methods approach, utilizing a descriptive-correlational methodology and encompassing both a literature review and cross-sectional analysis. Structured surveys were administered to members with outstanding loans, complemented by an analysis of financial documents, official reports, and the cooperative's internal procedures manual. The results show a significant increase in the delinquency rate, rising from 1.67% in 2022 to 3.95% in 2023, a change of 2.28%. This increase indicates that the rising delinquency negatively impacted the cooperative's profitability and liquidity, causing difficulties in cash flow and leading to higher associated financial costs. Although profitability saw a slight increase of 0.18% between the two periods, the results suggest that the collection procedures are inadequate and that the credit policies are not being effectively implemented. In conclusion, the findings underscore the urgent need for more rigorous and efficient credit management to reduce delinquency, as well as the importance of focusing on retained earnings, which is crucial for improving financial sustainability and fulfilling the cooperative's social mission. Implementing more effective collection strategies and strengthening credit policies with preventive and supportive measures are essential to ensure greater economic stability and achieve the stated social objectives.

KEYWORDS:

cooperatives, delinquency, overdue loan portfolio, profitability.



INTRODUCCIÓN

El análisis de la gestión de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito se ha convertido en un tema de especial interés, no solo por su impacto en la estabilidad financiera de estas instituciones, sino también por el efecto directo que tiene en sus socios. En este contexto, la cooperativa sujeta a estudio constituye un caso relevante, en vista de que, como muchas entidades del sector popular y solidario, enfrenta el desafío permanente de mantener una cartera sana sin descuidar el sentido social que la caracteriza.

Datos recientes sugieren que múltiples factores irracionales conducen a un síndrome de desconfianza y al comportamiento de pago de los miembros. Estos incluyen políticas en las instituciones que obligan a los miembros a incumplir. En este caso, hay amplias oportunidades para utilizar las políticas de crédito de no pago de los miembros para diseñar políticas de construcción de pagos que fortalezcan los lazos sociales con los miembros.

Dentro de este orden de ideas, la investigación se orienta a proponer un modelo de gestión crediticia que combine acciones preventivas, correctivas y de apoyo. La propuesta recoge los procedimientos que ya aplica la cooperativa y los complementa con estrategias innovadoras que buscan mejorar la eficiencia en el análisis crediticio, optimizar la cobranza y, al mismo tiempo, impulsar la educación financiera y la capacitación del personal.

En la perspectiva que aquí se plantea, la gestión de cartera no se entiende únicamente como un proceso técnico, sino como un sistema integral en el que intervienen diferentes actores: asesores de crédito, gestores de cobranza, comités internos y, sobre todo, los propios socios. Por eso, el modelo no se reduce a números y políticas, sino que incorpora un enfoque humano y preventivo, que pretende equilibrar la solidez financiera con la misión social de la cooperativa.

En resumen, este trabajo busca aportar un marco práctico y adaptable para la cooperativa, con el objetivo de mejorar la administración de su cartera, reducir la morosidad y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Debido a la naturaleza de las actividades operativas, el riesgo de crédito es uno de los principales riesgos de las instituciones financieras. Se define como la posibilidad de que la institución no pueda recuperar la cartera de préstamos, que incluye capital e intereses, en el plazo estipulado. La falta de cumplimiento de este compromiso adquirido voluntariamente produce pérdidas a la institución financiera que afecta el rendimiento y utilidad.

El autor Bustamante (2018) en su tesis de especialización, "Influencia de la morosidad en la rentabilidad del sector bancario peruano, periodo 2012-2016", se analiza la morosidad de 15 bancos peruanos. La morosidad se divide en un indicador de cartera vencida y cartera de alto riesgo con rentabilidad utilizando correlación lineal. Dado las variaciones de las variables, se puede apreciar que existe una conexión inversa entre la morosidad y la rentabilidad. La cartera vencida tiene un 16% de impacto en la rentabilidad y un 84% son los factores macroeconómicos impredecibles que afectan a los socios.

En síntesis, la mayoría de las investigaciones se lleva a cabo en las entidades bancarias, sin embargo, debido a la importancia de los COACs en Ecuador, se ve la necesidad de realizar esta evaluación en las cooperativas, teniendo en cuenta los escenarios de la situación actual de la economía del país y en la economía mundial. Según el contexto revisado, existe una correlación negativa entre la deuda y la ganancia, que es más fuerte con el indicador de ROE. Además, se han identificado modelos que involucran otras variables internas y externas para proporcionar una mejor explicación de los niveles de ganancia. La revisión de trabajos anteriores también respalda las técnicas y pruebas utilizadas para verificar la relación entre las variables.

El sistema financiero nacional cooperativista en el Ecuador tiene un papel de intermediación hacia la población que tiene necesidades de acuerdo con su nivel de ingresos y ubicación geográfica que no cumple con los requisitos para acceder al sistema bancario que ofrece la banca. Según la teoría del comportamiento financiero, existe un grupo denominado ahorristas y prestatarios, los cuales son inconstantes dependiendo de la tasa de interés; cuando un prestatario accede a un servicio financiero, su capacidad económica para producir bienes o

productos aumenta, incrementando así la productividad del país (Guamán, 2021) .

Una investigación adicional realizada en el país por Poveda (2019), "*Credit risk: Evidence in the Ecuadorian banking system*", analiza el riesgo de crédito de un grupo de bancos privados y tres bancos públicos entre los años 2000 y 2018. En donde se refleja que la investigación analiza el riesgo de crédito y se mide por la tasa de delincuencia en la práctica se utiliza un modelo de datos de panel estático, dejando como resultado que las variables que afectan el riesgo de crédito son la tasa de crecimiento del PIB, las variables gubernamentales, la tasa de crecimiento del crédito, las provisiones y la ganancia. En cuanto a esta última variable, el rendimiento de los activos (ROA) se estudia como un factor causal de la delincuencia porque el mayor rendimiento financiero implica un menor riesgo, es decir, la relación es negativa. La tasa de crecimiento del PIB, las variables gubernamentales, la tasa de crecimiento del crédito, las provisiones y la rentabilidad son los factores que afectan el riesgo de crédito del sistema bancario privado ecuatoriano.

Los autores Maza et al. (2021) escribieron un artículo titulado "Rentabilidad, capital y riesgo de crédito en los bancos ecuatorianos". Este trabajo estudia la rentabilidad (ROE y ROA), el capital (ratios deuda-capital, adecuación del capital y endeudamiento) y el riesgo de crédito (tasa de morosidad y provisiones para insolvencias) en siete bancos ecuatorianos entre 2012 y 2017. En relación con el riesgo de crédito este afecta al capital mas no a la ganancia teniendo un impacto negativo en la cartera de crédito con préstamos inactivos generando provisión que reduce las ganancias financieras.

Conforme a la categoría de riesgo, la institución financiera tiene la obligación de proporcionar para la falta de retención mientras el portafolio previo está en proceso de recuperación. Cuando los términos para la recuperación del portafolio expiran sin éxito, estas cuentas se contabilizan como pérdidas utilizando los beneficios. El problema de la morosidad es un limitante de beneficios futuros, a causa de que el ingreso por intereses generados por el préstamo no cuenta como positivamente, sino estos perjudican la liquidez de la organización y bajan la oferta de nuevos préstamos incidiendo en ajustes de tasas de interés en los créditos

1.1.1. *La Economía Popular y Solidaria*

La economía popular y solidaria tiene un rol fundamental en el desarrollo económico y social de los sectores formales e informales la creación de las cooperativas como instituciones financieras tienen bases fundamentadas en la ayuda mutua entre los socios que forman la

comunidad para el crecimiento de los emprendimientos y el bienestar social.

La Economía Popular y Solidaria (EPS) y las Finanzas Populares y Solidarias (FPS) surgen en Ecuador durante el periodo del gobierno denominado Revolución Ciudadana, que se extendió del 15 de enero de 2007 al 24 de mayo de 2017. Este modelo económico adquirió relevancia institucional al ser incorporado en la Constitución de la República del Ecuador de 2008, reconociendo su papel en la estructura productiva nacional. Como parte del fortalecimiento de este sector, en 2009 se creó el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), entidad encargada de promover, regular y acompañar el desarrollo de las organizaciones del sector.

Según Belema (2022), tanto la EPS como las FPS han logrado consolidarse como elementos clave dentro de la política pública ecuatoriana, posicionándose como mecanismos estratégicos para la inclusión económica, la redistribución de la riqueza y el fortalecimiento del tejido social, especialmente en comunidades históricamente excluidas.

Desde la perspectiva de las diversas problemáticas estructurales que ha enfrentado el país, derivadas de sistemas económicos excluyentes y poco sostenibles, en Ecuador ha emergido un modelo alternativo: la economía social y solidaria. Este sistema promueve la integración de todos los sectores sociales y económicos bajo un enfoque de desarrollo equitativo, justo y participativo, enmarcado en los principios de cooperación, reciprocidad y sostenibilidad. En este contexto, el cooperativismo de ahorro y crédito ha cobrado un rol protagónico en los últimos años, consolidándose como un instrumento de transformación económica, social y cultural a través de la intermediación financiera.

Las cooperativas han dirigido su accionar principalmente al ámbito de las microfinanzas, con el firme propósito de fomentar una verdadera inclusión financiera que brinde acceso a servicios a poblaciones tradicionalmente marginadas. Como lo señala Noriega (2018), estas organizaciones "han enfocado sus operaciones en el sector de las microfinanzas, convencidas de una auténtica inclusión financiera que facilite el cuidado de todos los grupos de la población, incluso de aquellos que durante años han sido excluidos" (p. 32).

El modelo de economía social y solidaria representa más que una alternativa económica; es una respuesta ética y humana ante las desigualdades históricas que han marcado a nuestra sociedad. En mi experiencia profesional y académica, he podido observar que las cooperativas no solo

facilitan el acceso al crédito, sino que también construyen vínculos de confianza, educación financiera y participación entre sus socios. Esta visión me ha motivado a investigar más a fondo cómo el cooperativismo puede ser un pilar para desarrollar comunidades resilientes, empoderadas y sostenibles. En un país como Ecuador, donde aún existen brechas sociales significativas, es urgente fortalecer este modelo con políticas públicas coherentes y con profesionales comprometidos que comprendan su dimensión transformadora.

Mediante la creación de cajas de ahorro y crédito surgieron las cooperativas siendo las encargadas de dar financiamiento a determinados grupos de la población que no eran atendidas por el sector bancario y así lograr el bienestar colectivo mediante las prácticas de cooperación. Es importante destacar que, en 1879, surge el sistema cooperativo de ahorro y crédito, tras la fundación de la primera caja de ahorro promovida por la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, con el objetivo de impulsar el avance de su industria.

A pesar que había una Ley que respaldaba al sistema cooperativo, este no dio el impulso al sector, porque carecía de una regulación y control hacia las actividades de quienes conformaban las cooperativas lo cual produjo un crecimiento débil del sector ocasionando que muchas entidades tengan mínima durabilidad en el ámbito financiero, ante esta realidad la Ley promulgada en 1937 fue ineficiente y poco a poco fue desvirtuando la realidad del cooperativismo (Noriega, 2018).

En el Gobierno del General Alberto Enríquez Gallo en 1937 se emitió un aporte significativo como primera ley de Cooperativas para el desarrollo del cooperativismo cuyo objetivo principal fue establecer y fomentar la organización y formalización de las cooperativas en un contexto de economía agraria que requería modernización y racionalización (Miño, 2004). Por otro lado, Dicha ley legitimaba el cooperativismo con un sustento jurídico que permitiera a las organizaciones trabajar en un marco legítimo para aportar al desarrollo social y económico del país (Almeida, 1981) .

Para la década de los noventa se bancarizó el sector financiero con la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en la que todas las cooperativas de ahorro y crédito son supervisadas por la Superintendencia de Bancos; cuyo propósito del gobierno era garantizar el dinero de los depositantes en las instituciones financieras apoyando el crecimiento del sector financiero.

Esta crisis también impactó en el sistema financiero, considerando que durante los años 1999-2000 surgió una crisis en este sistema. En particular, el país experimentó un feriado bancario en marzo de 1999, que impedía a la población el desarrollo de las operaciones financieras y el congelamiento subsiguiente de los ahorros dejando un nicho de mercado al sector cooperativista.

En el Artículo 2838 de la Constitución establece que:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios” (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2024).

Esta disposición constitucional reconoce al ser humano como el eje central de la economía, priorizando principios de equidad, inclusión y sostenibilidad. En este marco, la Economía Popular y Solidaria (EPS) se configura como una alternativa al modelo económico tradicional, promoviendo una participación de los sectores históricamente excluidos y fomentando un desarrollo orientado al bienestar colectivo. El enfoque solidario y justo señalado en la Carta Magna sienta las bases para una transformación estructural que considera a todos los actores sociales como protagonistas del cambio económico y social del país.

Haciendo referencia de una sociedad que vele por el interés social justo y solidario para la población sea considerada en el desarrollo del cambio.

1.1.2. Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las cooperativas de ahorro y crédito son las figuras más destacadas en el sistema de economía social, pues su objetivo es la creación de productos y servicios financieros y no financieros, para satisfacer las aspiraciones, deseos y expectativas de los socios. Las cooperativas de ahorro y crédito facilitan el acceso y uso de los servicios financieros para los grupos excluidos. En otras palabras, estas entidades se centran en llevar a cabo una auténtica inclusión financiera; lo que se manifiesta en el desarrollo que han experimentado estas entidades en el sector financiero por cuanto apoyan a los emprendimientos de los individuos.

Discutir el efecto de la economía popular y solidaria puede tener diversas interpretaciones, si lo examinamos desde la perspectiva del estímulo a los grupos más vulnerables, indudablemente ha tenido un efecto beneficioso. Al establecerse la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), se abrió la vía para que numerosos ecuatorianos se atrevieran a organizarse para poder generar ingresos más elevados para ellos (Chávez, 2021).

En Ecuador, las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria (EPS) adoptan diversas estructuras organizativas, que pueden ser familiares, societarias, públicas, privadas o mixtas. Estas organizaciones se fundamentan en principios de colaboración, solidaridad y reciprocidad, situando al ser humano como el eje central de toda actividad, por encima de objetivos tradicionales como la rentabilidad, la competitividad o el incremento de la riqueza empresarial. Este enfoque convierte a la EPS en una herramienta estratégica para mejorar las condiciones de vida de las comunidades más vulnerables, especialmente frente a los desafíos generados por la globalización.

La Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria supervisa y regula las organizaciones del sector de la economía popular y solidaria incluyendo a Cooperativas de Ahorro y Crédito instituciones financieras que ofrecen servicios de ahorro y crédito y productos financieros a los socios llamadas también cajas de ahorro, también a cooperativas de producción que agrupan a personas para la producción conjunta de bienes y servicios. Cooperativas de consumo que se enfocan a la compra y distribución de productos a sus socios con precios accesibles y las Cooperativas de vivienda Mutualistas que generan proyectos habitacionales para sus socios.

Según datos de la SEPS al octubre 2022 este sector cuenta con 16.261 organizaciones de las cuales 451 pertenecen a Cooperativas de Ahorro y Crédito juntamente con mutualistas es decir que 6645.165 personas están vinculadas al sector financiero representando el 56 % del PEA.

La segmentación del sector financiero popular y solidario de acuerdo con el tipo y al saldo de sus activos se ubican en los siguientes segmentos:

Tabla 1

Segmentación del Sector Financiero Popular y Solidario.

Segmento	Activo
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos y cajas comunales

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2019)**1.1.3. Crédito**

Es un concepto financiero crediticio que se refiere al manejo de recursos económicos de un acreedor y un deudor con una promesa de devolución en un tiempo determinado con intereses generados por el crédito (Ettinger, 1997). Definida como una herramienta financiera que permite una evaluación y análisis de la capacidad de pago del deudor para saber la factibilidad y su viabilidad.

Desde una perspectiva integral, el crédito no solo representa una relación financiera entre acreedor y deudor, sino que también implica una responsabilidad social y ética en la gestión de recursos. La adecuada evaluación de la capacidad de pago debe ir más allá de los números, considerando el contexto socioeconómico del solicitante y promoviendo una cultura financiera que prevenga el sobreendeudamiento. En este sentido, el crédito puede convertirse en una herramienta poderosa para el desarrollo inclusivo y sostenible, siempre que se maneje con rigor y sensibilidad hacia las condiciones reales de los beneficiarios.

Por otro lado, el autor Colpatria (2025) define que un préstamo es la devolución del monto o capital más los intereses generados al acreedor pactados voluntariamente. Existe una relación entre el acreedor y deudor con condiciones del préstamo: plazo cuotas garantías y tasa de interés. Cuyas características se estructuran acorde a las políticas del acreedor y necesidades del deudor.

La rigidez en plazos o tasas puede generar dificultades en el cumplimiento y fomentar el sobreendeudamiento, afectando tanto al individuo como a la estabilidad financiera de la

institución. Una gestión crediticia responsable debe equilibrar los intereses del acreedor con la capacidad real de pago del deudor, promoviendo prácticas inclusivas que contribuyan a la sostenibilidad financiera y al desarrollo social.

El crédito como un acto tiene una relación socioeconómica dado en medios civilizados, consistiendo en que unos permitan a otros el aprovechamiento temporal de sus riquezas y de sus bienes. Un crédito es un método de financiación más adaptable que posibilita obtener el monto prestado de acuerdo con las necesidades de cada instante. El crédito define un límite máximo de capital, dentro del cual el cliente podrá disponer de manera parcial o completo (Santander, 2022).

El otorgamiento de un crédito implica un análisis detallado al prestatario que incluye el historial crediticio, capacidad de pago tipo de garantías con la aplicación de las “Cinco C” de crédito) Carácter, Capital, Capacidad, Colateral y Condiciones para calificar y otorga un crédito (De Lara, 2008). Es una herramienta clave para fomentar el desarrollo económico tanto a nivel personal como empresarial, siempre que se utilice de manera responsable y dentro de las capacidades financieras del solicitante.

El carácter se refiere al compromiso de pago del deudor, considerando su historial de crédito como referente de pagos de préstamos anteriores para poder predecir su comportamiento en el crédito solicitante. También se considera el capital y solvencia del deudor que tiene para enfrentar crisis financieras; su capacidad de generar liquidez y cumplir sus pagos analizando ingresos y flujos financieros al determinar si puede cumplir sus obligaciones actuales y futuras.

Las garantías colaterales representan los activos de respaldo ante en crédito, en caso de incumplimiento de la obligación ejecutar las garantías para minimizar el riesgo. En las condiciones del crédito se refiere al entorno macroeconómico general con factores externos que influyen para cumplir la obligación.

1.1.3.1. Tipos de crédito

Según el Banco Central del Ecuador (2023) en el contexto empresarial de Ecuador, obtener financiación apropiada es esencial para el desarrollo y la viabilidad de cualquier empresa como se detalla;

Crédito Productivo.

Dirigido a personas naturales obligadas a tener contabilidad con un tiempo superior a un año destinado al financiamiento de proyectos productivos financiado el 90% del destino para adquisición de bienes de capital, terrenos, infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial.

- Productivo Corporativo
- Productivo Empresarial
- Productivo PYMES.

La categorización y especialización del crédito productivo, como la presentada por el Banco Central del Ecuador, es un avance importante para fomentar el crecimiento económico sostenible en el país. Sin embargo, es indispensable que estas líneas de financiamiento vayan acompañadas de políticas integrales de asesoría financiera y evaluación continua del impacto social y económico, especialmente para las PYMES, que constituyen un motor fundamental para la generación de empleo y el desarrollo local. Además, la inclusión de mecanismos flexibles que consideren las particularidades del contexto ecuatoriano permitirá que más emprendedores puedan acceder y utilizar estos créditos de manera efectiva, minimizando riesgos de morosidad y contribuyendo a una economía más resiliente e inclusiva.

1.1.3.1.1. Crédito para Bienes Inmuebles.

Se refiere a la concesión con garantía hipotecaria a individuos para la edificación, reparación, renovación y mejora de propiedades propias; para la compra de terrenos destinados a la edificación del bien de su propio beneficio; en relación de la compra del bien finalizada para el uso de la persona deudora y su familia, cabe mencionar que no está incluida en el segmento de crédito para vivienda del provecho social y de interés público (Banco Central del Ecuador , 2023).

Este tipo de financiamiento hipotecario cumple un rol esencial en la mejora de la calidad de vida de las familias, al facilitar la ampliación y adecuación de sus viviendas. Sin embargo, al estar excluido del segmento de vivienda de interés social, queda un espacio importante para que

las políticas públicas orienten esfuerzos hacia una mayor inclusión financiera y acceso a créditos hipotecarios para sectores vulnerables. Esto permitiría no solo mejorar las condiciones habitacionales de la población de menores ingresos, sino también promover un desarrollo urbano más equitativo y sostenible, alineado con los objetivos de bienestar social que deben acompañar el crecimiento económico del país.

1.1.3.1.2. Crédito Inmobiliario.

Se refiere a la concesión con garantía hipotecaria a individuos para la edificación, reparación, renovación y mejora de propiedades propias; para la compra de terrenos destinados a la edificación de vivienda propia; y, para la compra de vivienda finalizada para el uso del deudor y su familia no incluida en el segmento de crédito Vivienda de Interés Social y Público. (Banco Central del Ecuador , 2023)

Este segmento crediticio cumple una función vital para mejorar la calidad habitacional de los hogares que cuentan con cierta capacidad financiera, permitiéndoles acceder a recursos que facilitan la adecuación y consolidación de su patrimonio inmobiliario. Sin embargo, la exclusión de estos créditos del segmento de Vivienda de Interés Social y Público evidencia una brecha en la política financiera nacional, que debería ampliarse para garantizar que más sectores vulnerables también tengan acceso a condiciones crediticias favorables. La promoción de mecanismos inclusivos y flexibles en el crédito hipotecario es fundamental para avanzar hacia un desarrollo urbano más equitativo y mejorar las condiciones de vida de las familias de bajos ingresos en Ecuador.

1.1.3.1.3. Crédito de Uso Personal.

Destinado para la adquisición de productos y servicios de uso personal que no son vinculados para producción, comercio y otras actividades del negocio. Los créditos de consumo juegan un papel fundamental en la economía doméstica, ya que permiten a las personas satisfacer necesidades inmediatas y mejorar su calidad de vida. Sin embargo, es importante que las instituciones financieras promuevan un uso responsable de este tipo de créditos, pues un manejo inadecuado puede derivar en sobreendeudamiento y afectar negativamente la estabilidad financiera del hogar.

Es imprescindible complementar estas ofertas crediticias con programas de educación financiera que fortalezcan la capacidad de decisión y planificación económica de los usuarios, fomentando así un desarrollo sostenible y equilibrado a nivel individual y comunitario.

1.1.3.1.4. Crédito para la Educación.

Incluye las operaciones de crédito concedidas a individuos para su formación y entrenamiento profesional o técnico y a entidades jurídicas para financiar la educación y formación profesional del talento humano, en ambas situaciones, la formación y entrenamiento deben ser debidamente certificadas por las autoridades pertinentes.

La inclusión de créditos orientados a la formación y capacitación profesional es fundamental para el desarrollo sostenible del capital humano en el país. Este tipo de financiamiento no solo impulsa el crecimiento personal y profesional de los individuos, sino que también fortalece la productividad y competitividad de las organizaciones. Además, al exigir la certificación oficial de la formación, se asegura la calidad y pertinencia de la educación financiada, lo que contribuye a una mejor inserción laboral y desarrollo económico. En consecuencia, estos créditos deben ser promovidos y acompañados de políticas públicas que incentiven el acceso equitativo a la educación y el desarrollo de habilidades, especialmente en sectores vulnerables.

1.1.3.1.5. Microcrédito

Esta direccionado a una persona natural o jurídica con ventas anuales inferior o igual USD 100,000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala.

- Microcrédito minorista
- Microcrédito de acumulación ampliada
- Microcrédito de acumulación simple.

El microcrédito representa una herramienta financiera crucial para fomentar la inclusión económica de emprendedores y pequeños empresarios que, de otro modo, tendrían acceso limitado a servicios bancarios tradicionales. Su enfoque en grupos con garantía solidaria favorece no solo el acceso al crédito, sino también el fortalecimiento de redes sociales y comunitarias, lo que puede resultar en una mayor sostenibilidad financiera. Sin embargo, es fundamental que estos programas de microfinanzas vayan acompañados de capacitación técnica y asesoría para maximizar el impacto positivo en la productividad y evitar ciclos de endeudamiento que perjudiquen a los beneficiarios.

1.1.4. Cartera de Crédito

Según el Ministerio de Finanzas y Economía (2023) indica que la cartera bruta de crédito es el conjunto de préstamos que las instituciones financieras otorgan a sujetos de crédito en un tiempo determinado. La cartera de crédito es el principal activo de una institución financiera, no solamente hace referencia al capital sino también a los intereses generados por los créditos siendo así el principal motor para su manejo y sostenibilidad. Existen diferentes tipos de cartera, como se detalla:

- La cartera neta de crédito se refiere a la cartera bruta de crédito de una institución financiera, menos las provisiones para riesgos crediticios y otros ajustes contables.
- Cartera improductiva, es el resultado de sumar la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida.
- Volumen de crédito, es la suma de los montos concedidos en operaciones de crédito y contingentes agregadas de acuerdo con las calificaciones de los tipos de crédito. Nos permite conocer el monto otorgado y el número de operaciones de créditos concedidos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023, pág. 3)

La cartera de crédito es un instrumento financiero en las que las instituciones financieras tienen operaciones de crédito otorgadas bajo políticas, diferentes modalidades están expuestas al riesgo crediticio que permanente mente es evaluada, con el propósito de registrar dicho deterioro. La tasa de interés es el costo que se cobra a los clientes que solicitan un crédito o la ganancia que reciben los clientes por depositar su dinero en una institución financiera, las tasas de interés son establecidas por la oferta y demanda de dinero en el mercado estas son fijadas por los organismos de control en base a la normativa emitida por la junta financiera sobre la base de la normativa emitida por la Junta de Política y Regulación Financiera.

1.1.5. El riesgo crediticio

El segmento financiero cooperativista tiene dos tipos de riesgos crediticios como el incumplimiento de los pagos, hace referencia a una pérdida potencial debido a la contraparte al no cumplir su obligación del crédito. El segundo se es el riesgo del mercado en la pérdida a la que se enfrentan los tenedores de portafolios crediticios en consecuencia de que el valor del mercado decrezca. (Altman, 2012)

Es fundamental reconocer que la gestión eficiente de estos riesgos es esencial para la sostenibilidad y estabilidad financiera de las cooperativas. En particular, el riesgo de incumplimiento refleja la importancia de una rigurosa evaluación de la capacidad de pago y

seguimiento continuo de los deudores. Por otro lado, el riesgo de mercado evidencia la necesidad de estrategias de diversificación y monitoreo constante del entorno económico para mitigar las pérdidas. En este sentido, fortalecer los sistemas de control y análisis de riesgo crediticio no solo protege los activos de la cooperativa, sino que también asegura la confianza de los socios y la continuidad de la misión social de estas instituciones.

Según Morales y Morales (2015) sostiene que los elementos indispensables para reducir el riesgo crediticio son los atributos personales, reputación de los socios que determinan la situación familiar, hábitos y actitudes personales:

- Capacidad. – Busca identificar la capacidad que tiene una persona para hacer frente una obligación, definiendo los ingresos que posee el solicitante del crédito.
- Capital. – Es la solidez financiera del solicitante, la cual se puede medir mediante los activos que posee.
- Colateral. – Es la cantidad de activos que el socio tiene disponible como garantía para cubrir sus obligaciones financieras.
- Condiciones. - Es el ambiente económico y de negocios y la situación particular que influya en alguna de las partes de la transacción del crédito.

Según Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2019) refiere a que la otra parte como deudor no entregue el dinero de la transacción financiera en la fecha de liquidación. El riesgo crediticio consiste en reducir las probabilidades de pérdidas evaluando el riesgo a los prestatarios, se consideran aspectos como el comportamiento y voluntad de pago ante el compromiso de pago del crédito, desde el punto de vista financiero es la incertidumbre ante la devolución de un activo e indica la posibilidad de que una inversión tenga un rendimiento distinto al esperado los tipos de riesgos son:

- Factores externos, tales como la inflación, desastres climáticos etc. Aquí aparece como importante el equilibrio básico de macroeconómicos que comprometen la capacidad de pago de los prestatarios.
- Factores Internos es la administración y capacidad propia institucional entre los factores internos son: Volumen de crédito, políticas estrictas de crédito y composición o concentración de créditos en sectores por grupos económicos y por grupo accionario

cualquier tipo de concentración de cartera incrementa el riesgo de la institución financiera.

El manejo inadecuado del riesgo de crédito tiene efectos negativos en la rentabilidad de la entidad financiera, pudiéndole llevar al cierre o quiebre de la misma.

1.1.6. La Morosidad

Según Díaz (2019) indica que morosidad es la consecuencia inmediata del retraso del pago incurre en devengo de intereses moratorios con indemnización de daños y perjuicios que causa al acreedor por retraso en el cobro, en el sistema micro financiero es el incumplimiento o retrasos de los pagos de los créditos en el vencimiento, destinadas para su desarrollo y crecimiento empresarial de los pequeños y microempresarios.

El termino moroso, tiene que ver con el retraso en el cumplimiento de una obligación que jurídicamente se denomina mora y por consiguiente se considera moroso al deudor por demora en el pago de la obligación de manera culpable

La morosidad es el acto en el que un deudor, ya sea persona física o entidad, no cumple con su deber al término de su compromiso. En este escenario, dicho deudor se denomina moroso. (PYMES, 2017).

El sistema financiero ecuatoriano ha incrementado significativamente, logrando un promedio del 5.68% a septiembre 2024, dicho incremento se debe a factores macroeconómicos los más importantes son el desempleo y la crisis económica del país. Las instituciones financieras cooperativas son las más afectadas con un incremento en sus indicadores financieros del 8,75 % en morosidad en versus al 3,72 % del sistema financiero bancario. (El Comercio, 2024)

Desde una perspectiva crítica y formativa, este incremento en la morosidad dentro del sector cooperativo revela vulnerabilidades estructurales en la gestión del riesgo crediticio y en los mecanismos de recuperación de cartera. Es fundamental que estas instituciones fortalezcan sus sistemas de evaluación y seguimiento del crédito, incorporando modelos predictivos y estrategias preventivas que mitiguen el impacto de los factores externos. Además, promover la educación financiera entre los socios puede ser una herramienta clave para reducir la morosidad

y mejorar la sostenibilidad financiera, garantizando así el cumplimiento de su misión social y económica en un entorno cada vez más complejo.

1.1.7. Factores que influyen en la Morosidad y los tipos de clientes.

La falta de empleo incide en el cumplimiento y capacidad de pago de los deudores teniendo atrasos en sus obligaciones. La desaceleración económica y la informalidad en el empleo afecta los ingresos de las familias incrementando así la morosidad y el sector financiero endurece las políticas crediticias limitando el acceso a préstamos y afectando sus carteras de crédito.

La cartera vencida, según Lucero (2013) : “Se refiere a valores que los deudores no abonan, se consideran pagos vencidos cuando no se ha cumplido la fecha de pago. Este es el segmento del activo formado por los documentos y las cuentas por cobrar, y en general por todos los créditos que no se han pagado a la fecha de vencimiento y que tienen un efecto negativo en la liquidez de la empresa.” (pág. 21) .

La morosidad es uno de los principales miedos en las entidades financieras, dado que numerosas de estas poseen pagos incumplidos que generan interés con las fechas de pago incumplidas. Esto se transforma en un elemento perjudicial para la compañía y puede generar efectos a largo plazo.

Existen distintos tipos de clientes morosos con diferentes características debido a que no tienen las mismas condiciones ni capacidad de pago. En definitiva, existen 17 individuos que tienen problemas de liquidez, y otros que se olvidan de realizar los pagos. (Fischman, 2019) divide a los clientes morosos de la siguiente forma:

- Clientes morosos casuales: Tienen la intención de cancelar sus pagos y tiene imprevistos que no les permiten cumplir sus obligaciones a pesar de que casi siempre paguen a tiempo.
- Clientes morosos intencionales: Pueden pagar sus obligaciones, pero no tiene la intención de pagar.
- Clientes morosos negligentes: Son quienes a pesar de tener buena capacidad de pago no tienen la intención y voluntad de pagar.
- Clientes morosos circunstanciales: Pueden pagar, pero tienen un problema con el producto o servicio, por lo que no cumplen su obligación.

- Clientes morosos despreocupados: Son individuos los que quieren y pueden pagar, pero al ser muy olvidadizos o desorganizados, no se percatan de la fecha de pago.
- Clientes morosos insumisos: Son aquellos piensan que la cantidad que se les está cobrando es injusta e incorrecta, si tienen la capacidad de pago, pero consideran que no existe la deuda.
- Clientes morosos crónicos. Son aquellas personas que siempre, sin excepción, pagan tarde.

Desde una perspectiva crítica y aplicada, comprender la tipología de los clientes morosos es fundamental para diseñar estrategias de cobranza efectivas y personalizadas. La clasificación propuesta por Fischman revela que no todos los tipos de morosos son iguales: sus motivaciones, capacidades y comportamientos varían significativamente, esto implica que un enfoque único no es suficiente para mejorar los niveles de recuperación de cartera.

Por ejemplo, los clientes morosos casuales o despreocupados podrían beneficiarse de recordatorios y educación financiera, mientras que los morosos intencionales o negligentes requieren medidas más estrictas o legales. Esta diferenciación no solo optimiza los recursos institucionales, sino que también humaniza la gestión crediticia al reconocer las distintas realidades y contextos de los prestatarios, promoviendo así una cobranza más ética y efectiva, que fortalezca la sostenibilidad financiera y la relación con los socios.

1.1.8. Clasificación de la cartera según los días de mora.

La clasificación de la cartera según los días de mora es una herramienta esencial para la gestión financiera y el análisis del riesgo crediticio dentro de las instituciones. Esta segmentación permite identificar con precisión el estado de cada crédito, diferenciando entre cartera por vencer (A1, A2, A3), cartera vencida (B1, B2, C1, C2, D y E) y operaciones de refinanciamiento o reestructuración (F y E).

Esta categorización no solo facilita el monitoreo y la toma de decisiones oportunas para la recuperación de créditos, sino que también permite evaluar la calidad del portafolio, anticipar posibles pérdidas y diseñar estrategias específicas de cobranza y reestructuración. Además, entender estas categorías en profundidad contribuye a mejorar la sostenibilidad financiera de la institución, al permitir ajustar políticas de crédito y provisiones conforme a los diferentes niveles de riesgo, promoviendo así un manejo más eficiente y responsable del recurso financiero.

1.1.9. Impacto de la Morosidad en la Liquidez.

Es la posibilidad de pérdida del dinero prestado debido al incumplimiento del prestatario o por el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas, ocasionando el no pago de sus obligaciones.

Tabla 2

Impacto de la Morosidad en la Liquidez

Nivel De Riesgo	Categoría	Productivo	Consumo Microcrédito Educativo	Inmobiliario Vivienda De Interés Social Y Publico
RIESGO		DIAS DE MOROSIDAD		
NORMAL	A1	DE 0-5	DE 0-5	DE 0-5
	A2	DE 6-30	DE 6-30	DE 6-45
	A3	DE 31- 60	DE 31- 60	DE 46- 90
RIESGO POTENCIAL	B1	DE 61-75	DE 61-75	DE 91- 150
	B2	DE 76-90	DE 76-90	DE 151-210
RIESGO DEFICIENTE	C1	DE 91- 120	DE 91- 120	DE 211-270
	C2	DE 121- 180	DE 121- 150	DE 271-360
DUDOSO	D	DE 181- 360	DE 151- 180	DE 361-450
RECAUDO				
PERDIDA	E	Mayor a 360	Mayor a 180	Mayur a 450

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022)

El incumplimiento de las obligaciones de los deudores afecta a la liquidez de las instituciones, no solo afecta el flujo de caja también tiene incidencia en la salud financiera y operativa.

1.1.10. Reducción del flujo de caja.

Es un limitante en la capacidad de invertir en nuevas iniciativas, contratar personal adquirir recursos esenciales desacelerando el crecimiento empresarial y económico afectando la competitividad afectando las condiciones de crédito generando un entorno más desafiante en la gestión financiera (Moonflow., 2024).

Este enfoque integral es vital para fortalecer el tejido empresarial y la economía nacional en contextos complejos. Este fenómeno refleja cómo las dificultades financieras no solo afectan la liquidez inmediata de las empresas, sino que impactan de manera integral en su desarrollo estratégico y sostenibilidad a largo plazo. La incapacidad para reinvertir y expandirse limita el potencial de innovación y competitividad, elementos clave en mercados dinámicos y globalizados. Por ello, resulta fundamental que las instituciones financieras y políticas públicas promuevan condiciones crediticias accesibles y flexibles que permitan a las empresas superar estos obstáculos, contribuyendo así al crecimiento económico sostenible y a la generación de empleo.

Aumento de costos financieros

El incremento de la morosidad sube los costos financieros relacionados para cubrir la falta de liquidez incrementando las tasas de interés por créditos y líneas de crédito a largo plazo generando ganancia. (Iberinform., 2024)

El aumento de la morosidad no solo compromete la estabilidad financiera de las instituciones, sino que también afecta el acceso al crédito de manera generalizada. Esta reacción en cadena, donde se incrementan las tasas de interés para compensar los riesgos asumidos, puede tener efectos regresivos, especialmente en sectores vulnerables como las microempresas o economías populares. Se vuelve urgente implementar estrategias de prevención del sobreendeudamiento, mecanismos de evaluación crediticia más rigurosos y programas de educación financiera que mitiguen el impacto de la morosidad. Solo así se puede garantizar un equilibrio entre sostenibilidad financiera y acceso justo al crédito, contribuyendo al desarrollo económico inclusivo.

Riesgo de liquidez

Representa la capacidad de respuesta institucional ante requerimientos de capital a corto plazo en los requerimientos mínimos de solvencia para Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito están regidas por las normas Basilea III que indica un mínimo requerido del 9 % en relación con el patrimonio neto (Sistema Monetario y Financiero, 2023).

Representa la probabilidad de sufrir pérdidas debido al incumplimiento de las responsabilidades del deudor en relación con las operaciones de intermediación financiera. Por otro lado, cualquier entidad financiera está sujeta a este riesgo debido a su carácter institucional. Representa la probabilidad de sufrir pérdidas debido al incumplimiento de las responsabilidades del deudor en relación con las operaciones de intermediación financiera. Por otro lado, cualquier entidad financiera está sujeta a este riesgo debido a su carácter institucional.

El crecimiento del índice de morosidad es un problema importante para el sector financiero ocasionado por la falta de empleo, cierre forzado de negocios disminución salarial entre otras condiciones que afectan el cumplimiento de pago ante la obligación financiera

1.1.11. Impacto de la Morosidad en la Rentabilidad.

Robles (2018), indica que la rentabilidad se refiere a cualquier actividad económica donde se emplean una serie de medios, materiales, recursos humanos y recursos económicos con el propósito de conseguir una serie de resultados. En otras palabras, la rentabilidad se refiere al rendimiento que generan una serie de capitales en un periodo de tiempo específico; es un método para contrastar los medios empleados para una acción específica y la renta que se ha obtenido como resultado de dicha acción.

La rentabilidad no debe considerarse solo como un indicador financiero, sino como una herramienta de evaluación integral del desempeño institucional. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, por ejemplo, medir la rentabilidad implica no solo observar los beneficios monetarios, sino también su capacidad de generar valor social y de mantenerse sostenibles en el tiempo. Este enfoque cobra aún más relevancia cuando se trata de entidades del sector de la economía popular y solidaria, donde el equilibrio entre eficiencia financiera y responsabilidad social es clave. Entender la rentabilidad como un reflejo del uso eficiente de los recursos, en armonía con el cumplimiento de la misión institucional, permite tomar decisiones más estratégicas y alineadas con un desarrollo inclusivo.

La rentabilidad se refiere al beneficio que se obtiene de una inversión, y se calcula como la relación de beneficios o pérdidas logradas en relación con el monto invertido. Usualmente se manifiesta en términos porcentuales. (Benedicto, 2019).

La rentabilidad se refiere a las ganancias económicas que la empresa obtiene de la actividad que lleva a cabo, evaluando la habilidad de la empresa para producir beneficios y alcanzar las metas establecidas, optimizando completamente su patrimonio.

Según Martina (2018), la rentabilidad se refiere a las ganancias obtenidas o que pueden derivarse de una inversión previamente realizada. Este principio es crucial tanto en el sector empresarial como en el de las inversiones, pues permite evaluar la habilidad de una empresa para compensar los recursos económicos utilizados.

La rentabilidad no solo representa un indicador de eficiencia financiera, sino que también se convierte en un criterio decisivo para la sostenibilidad organizacional a largo plazo. Especialmente en contextos económicos inciertos, evaluar la rentabilidad permite a las empresas y cooperativas tomar decisiones estratégicas informadas, ajustando sus modelos de gestión para maximizar el uso de recursos limitados. En el caso de entidades que operan bajo principios de economía popular y solidaria, este análisis debe equilibrar tanto el retorno económico como el impacto social generado, promoviendo un desarrollo más inclusivo y equitativo. La rentabilidad no puede analizarse de manera aislada, sino que debe contextualizarse dentro de una visión integral que combine eficiencia, propósito y sostenibilidad.

1.1.12. Indicadores Financieros.

Se identifica cuáles son los posibles indicadores financieros para las cooperativas, para conoceré identificar los resultados que se reflejan en los consolidados y reportes financieros como herramientas para la aplicación del Departamento Financiero.

Tabla 3
Indicadores Financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	2. Prueba Ácida:	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
	4. Apalancamiento	$\frac{(\text{UAI} / \text{Patrimonio})}{(\text{UAII} / \text{Activos Totales})}$
	5. Apalancamiento Financiero	
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$
	3. Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
	4. Período Medio de Cobranza	$\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$
	5. Período Medio de Pago	$\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365)}{\text{Compras}}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}) * (\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}})$
	2. Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
	3. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
	4. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$
	5. Rentabilidad Financiera	$(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}) * (\frac{\text{UAII}}{\text{Ventas}}) * (\frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}) * (\frac{\text{UAI}}{\text{UAII}}) * (\frac{\text{UN}}{\text{UAI}})$

Fuente: (SEPS, 2021)

Elaboración: Beltrán, Gabriela (2025)

Martínez (2016) sostiene que los ratios, razones o indicadores financieros son coeficientes o razones que ofrecen unidades de medición y comparación en el ámbito contable y financiero. Mediante estas, la relación entre dos datos financieros directos facilita el análisis del estado presente o pasado de una entidad.

Los indicadores financieros representan herramientas esenciales para la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones. No se trata únicamente de fórmulas numéricas, sino de instrumentos que reflejan la salud financiera y operativa de una entidad en un momento específico. Su correcta interpretación permite anticipar riesgos, evaluar la eficiencia en el uso de los recursos y proyectar escenarios futuros. En contextos como el cooperativismo financiero, donde la sostenibilidad social es tan importante como la rentabilidad económica, estos indicadores deben analizarse con una visión integral, alineando los resultados cuantitativos con los objetivos institucionales y el impacto en la comunidad.

Según Ortiz (2003), los indicadores financieros son la herramienta más habitual y autónoma, mientras que la forma más integral de análisis financiero también se denomina índices o razones financieras al establecer una relación numérica entre dos cantidades, mediante cualquiera de las cuatro operaciones matemáticas fundamentales (pág. 21).

Los indicadores financieros son instrumentos muy valiosos para entender la situación actual de la compañía en términos financieros, permiten medir de manera cuantificada los recursos y realizar planes estratégicos previos a la toma de decisiones mediante operaciones matemáticas elementales como la adición, sustracción, multiplicación y división, integrados de manera adecuada para obtener resultados.

1.1.12.1. Liquidez

La liquidez de un activo específico evalúa su habilidad para convertirse en numerario (rápidamente y con una pérdida de valor mínima) de tal forma que pueda ser empleado como medio de cambio en operaciones. (Nunes, Knoow, 2015).

La liquidez es el activo circulante que las empresas tienen, considerando tanto los activos realizables como los activos disponibles y la habilidad para convertirlos en dinero en efectivo. Este aspecto es crucial dentro de la organización y actúa como soporte para cualquier percance que pueda surgir en el día a día.

1.1.12.2. Solvencia

Es una medida utilizada en los estados contables, representa una relación entre el total de activos de una entidad, ya sea persona física o jurídica, y el total de pasivos. (Péres, 2012).

La solvencia financiera se refiere a la habilidad de las organizaciones para producir recursos con el propósito de cumplir con los compromisos financieros establecidos con terceros. (Andrade M. , 2017).

La solvencia financiera se refiere a la habilidad de una compañía para satisfacer todas sus obligaciones independientemente de su duración, a veces se le denomina liquidez, pero este es únicamente uno de los niveles de solvencia. (Benitez, 2013).

La solvencia financiera es un pilar fundamental en la evaluación de la estabilidad y sostenibilidad de cualquier organización. El análisis va más allá de una simple relación contable entre activos y pasivos; implica evaluar la capacidad real de la entidad para enfrentar sus compromisos presentes y futuros, incluso en condiciones adversas. En un entorno económico como el ecuatoriano, marcado por la inestabilidad y el acceso limitado al crédito, la solvencia adquiere una relevancia aún mayor, sobre todo en entidades de economía popular y solidaria.

Estas organizaciones, al priorizar el bienestar colectivo sobre la rentabilidad, deben fortalecer sus niveles de solvencia para garantizar la continuidad operativa sin comprometer su misión social. Por tanto, la gestión estratégica de la solvencia debe ser integral, preventiva y adaptada al contexto local, siendo clave para la sostenibilidad institucional.

1.1.12.3. Eficacia

Andrade (2017) , la siguiente definición define la eficacia: "la acción para alcanzar los objetivos establecidos es la expresión administrativa de la eficiencia, por lo que también se denomina eficiencia directiva.

Evalúa la consecución de los resultados esperados, señala si se realizaron las tareas necesarias, indicador de eficacia. Es esencial entender y establecer de manera operacional las necesidades del cliente en el proceso para contrastar lo que el proceso proporciona con lo que él anticipa.

1.2. Preguntas de investigación

La cartera de préstamos representa una parte significativa de los bienes de los COAC, la dificultad de recaudación durante tiempos de crisis provocada por el desempleo la delincuencia, es un problema que afectó a la institución. Es indudable que el impacto es significativo; por lo tanto, el propósito de esta investigación es analizar las variables y cambios en la insolvencia del portafolio de préstamos y su impacto en la rentabilidad de la COAC del segmento 1 de Ecuador. Por lo cual se plantea las siguientes interrogantes para el desarrollo de la investigación:

- ✓ ¿Como transgrede el índice de morosidad en la rentabilidad de una Coac del segmento uno de la Agencia Sur en la ciudad de Ambato en el periodo enero – diciembre 2023?
- ✓ ¿Cuál es el grado de efectividad de los procesos establecidos para la recuperación de cartera y su incidencia en el índice de morosidad?

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar el índice de morosidad y el impacto en la rentabilidad de Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento uno Agencia Mayorista en la ciudad de Ambato en el periodo 2023.

1.3.2. Específicos

- Demostrar como transgrede el índice de morosidad en la rentabilidad de una Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento uno Agencia Mayorista en la ciudad de Ambato en el periodo 2023.
- Determinar la efectividad en la gestión de cobranza y el índice de morosidad para saber el comportamiento de los procesos establecidos de Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento uno Agencia Mayorista en la ciudad de Ambato en el periodo 2023.
- Proponer un modelo de gestión crediticia para reducir los índices de morosidad e incrementar la rentabilidad de Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento uno Agencia Mayorista en la ciudad de Ambato en el periodo 2023.

1.4.Hipótesis o pregunta científica

1.4.1. Hipótesis nula

El índice de morosidad afecta a la rentabilidad de una Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento uno Agencia Mayorista en la ciudad de Ambato en el periodo 2023.

1.4.2. Hipótesis alternativa

El índice de morosidad no afecta a la rentabilidad de una una Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento uno Agencia Mayorista en la ciudad de Ambato en el periodo 2023.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 Diseño de investigación.

La metodología científica que se utilizara en el desarrollo de la investigación se fundamenta en el pensamiento del autor Bunge con un enfoque sistemático crítico en la que establece principios que guían el proceso de la investigación con una verificación de conocimiento científico, especialización con técnicas y métodos que reflejan la diversidad del problema de estudio saber que buscan y como encontrar por medio de un método de investigación científica. Se sostiene el descomponer el objeto de estudio en un análisis de componentes y su interrelación, finalmente la comunicación facilita el avance científico del tema. (Bunge M. , 2011) el que sirve para validar el objeto de estudio a través del proceso de construcción del marco teórico, diseño del instrumento de validación de variables, análisis e interpretación de datos y propuesta o aporte de nuevo conocimiento.

En este sentido se propone el siguiente diseño de investigación ajustado a las particularidades y problemática abordados en los capítulos que anteceden a este.

2.1.1 Enfoque

El enfoque cualitativo-cuantitativo, es la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación, lo que permite una comprensión adecuada de un fenómeno. Eco argumenta que ambos enfoques no son mutuamente excluyentes, sino que pueden complementarse para enriquecer el análisis y la interpretación de los datos. (Eco, Cómo se hace una tesis, 2012).

Un enfoque cuali-cuantitativo, según Bunge y Sautu, integra métodos de investigación cualitativa y cuantitativa para ofrecer una comprensión más completa de los fenómenos estudiados. Este enfoque reconoce que tanto los datos numéricos como las interpretaciones cualitativas son esenciales para abordar la complejidad de la realidad social. (Bunge, 2020)

Es una investigación con enfoque cualitativo por cuanto describe la variable y estudio del caso; las variables se investigarán en una realidad tangible dentro de la organización, examinando sus atributos y la información recolectada a lo largo del proceso de investigación.

Cuantitativo por que se analiza la morosidad en la cartera de crédito y el impacto en indicadores financieros de la agencia. Dentro de un enfoque cuantitativo, se asignarán valores numéricos a la información recopilada durante el proceso de desarrollo del estudio a través del análisis y la tabulación de los datos, lo cual contribuirá a confirmar la hipótesis formulada.

2.1.2 Método

En este caso se utiliza el método científico enmarcado en un proceso organizado y sistemático que busca explicar la realidad con base en la observación, el análisis y la confirmación de las hipótesis planteadas. Su uso es relevante en este caso, debido a que el objetivo de la investigación es comprender la correlación entre el índice de morosidad y la rentabilidad de la cooperativa. Tal correlación es compleja y requiere un proceso de investigación adecuado que garantice rigor, objetividad y validación de los resultados.

El uso del método para estudiar permitió registrar la información de campo con hipótesis y textos fundamentales. Después de identificar el problema, formularon preguntas para guiar el diseño de la investigación. Al final, los datos obtenidos fueron el resultado de fuentes documentales, encuestas y entrevistas realizadas, lo que permitió obtener una visión comprensiva de los fenómenos. Los resultados derivados fueron analizados e interpretados utilizando métodos estadísticos precisos para ayudar al investigador a confirmar la conexión entre las variables estudiadas y, a su vez, formular un modelo de gestión de préstamos alcanzable en el caso de la cooperativa.

2.1.3. Alcance Descriptivo

Tiene un alcance descriptivo, dado su enfoque en elaborar las características y facetas de los fenómenos bajo investigación. En este sentido, el enfoque principal fue delinear el estado actual de la cartera de créditos de la cooperativa y definir el perfil de los miembros que incumplen, así como identificar las razones predominantes para el incumplimiento de sus obligaciones financieras. Este alcance permitió captar con precisión la dinámica de los préstamos en relación con el tipo de sistema de garantías, número de renovaciones y frecuencia de retrasos, y así apreciar la magnitud del problema de incumplimiento.

Su transcripción para ser descripción de la colección de factores también toma procesos de conteo de colección en un aspecto difícil, lo que resulta en la evaluación de la efectividad de la colección de resultados. Esta descripción es uno de los fenómenos sobre lo que el razonamiento explica la tendencia hacia lo cooperativo. Establece el nivel de descripción para explicar más adelante la relación sobre la oferta a través del resultado sobre la cooperación de la moratoria y la rentabilidad.

2.1.4. Modalidad

La modalidad de la investigación del tema es bibliográfico-documental y de campo, con enfoque complementario de tipo transversal. La investigación bibliográfica fue requerida, por cuanto la investigación reposaba sobre el análisis de la literatura académica, normativa y estadística que sirvió para construir el marco teórico y conceptual sobre morosidad, riesgo crediticio y rentabilidad. Se recurrieron a artículos científicos, tesis, informes de instituciones y normas provenientes de organismos de control para que el análisis estuviera respaldado a partir de una base sólida y confiable.

La modalidad de campo fue aplicada para la recolección de datos primarios en la cooperativa a través de encuestas dirigidas a los socios y a entrevistas semiestructuradas a los responsables de crédito y cobranza. Este tipo de modalidad es beneficiosa para obtener datos empíricos recientes que justifican el análisis y contenido multidisciplinario de diversos pero relacionados temas. La modalidad transversal, por otro lado, es que la colección de datos se realizó en un único período de tiempo, que es el año 2023, lo que facilita el análisis e identificación del estado de la cartera y sus efectos sobre la rentabilidad dentro de un cierto período de tiempo.

2.1.5. Campo

El trabajo de campo se llevó a cabo en la cooperativa, Agencia Mayorista, ubicada en la ciudad de Ambato. En este espacio, se realizaron encuestas con una muestra de asociados con cuentas vencidas, y se llevaron a cabo entrevistas con la gerencia y asesores de crédito que permitieron reunir información primaria, confiable y contextualizada sobre el fenómeno de estudio.

Fue la modalidad de campo la que sin duda fue integral al proporcionar acceso a la percepción de los asociados sobre las causas de su incumplimiento, cuán eficientemente se realizaban los procesos de cobranza, y posibles respuestas al problema con el fin de mejorar la recuperación de cuentas por cobrar. Al mismo tiempo, permitió reconciliar la información estadística de la institución con la realidad cotidiana de los participantes, fortaleciendo el valor del análisis. Por lo tanto, la modalidad de campo proporcionó una perspectiva multidimensional que no podría haberse hecho posible con fuentes secundarias.

2.1.6. Bibliográfica

La técnica de investigación se trabaja desde dos elementos fundamentales la revisión documental y el diseño del instrumento para el levantamiento de información para el análisis de variables objeto de estudio y la medición de las mismas de ser el caso.

Revisión documental se basa en el marco teórico referente a la investigación bibliográfica puede definirse como cualquier investigación que requiera la recolección de datos a través de materiales que se han publicado. Los recursos citados pueden incluir contenidos tradicionales como libros, revistas, periódicos e informes, además de fuentes en línea como sitios web, blogs y bases de datos bibliográficos. Asimismo, se pueden tener en cuenta los documentos que se encuentren en papel siempre y cuando sean contrastados (Arteaga, 2020).

La investigación bibliográfica brindó elementos fundamentales para la elaboración de este estudio, de conformidad con los aspectos que se abordaron en el marco teórico. Esto permitió la obtención de conclusiones de estudios anteriores, donde se emplearon libros, revistas y artículos científicos como parte de la documentación necesaria.

2.1.7. Transversal

La investigación recoge y analiza la información recopilada a lo largo del tiempo sin necesidad de períodos posteriores de información. Este enfoque permite describir y analizar el grado de morosidad y la rentabilidad de la cooperativa en su agencia Mayorista ubicada en Ambato, en el ejercicio fiscal 2023. Esto explica la decisión tomada en este caso particular. Después de todo, describe el período en cuestión y las relaciones entre las variables. Esto otorga más importancia al período en cuestión en lugar de años de evolución.

El modelo elegido explica por qué se pudo obtener una visión precisa de la cartera de créditos de la cooperativa y la relación de morosidad, los socios deudores y el valor de los indicadores financieros en un solo caso.

Los estudios transversales describen el modelo del período de cobro. Estos modelos tienen una gran precisión al representar el tiempo entre períodos caracterizados. Este modelo sirve como base para las políticas de crédito diseñadas para reducir la morosidad mientras se mejora simultáneamente la rentabilidad.

2.2 Población y muestra

La población de investigación se refiere a un grupo de casos específicos, definidos, determinados y accesibles, que se utilizan como fundamento para la recolección de muestras, cumpliendo con una serie de ítems predeterminados. Es importante señalar que la población de investigación no solo se refiere a individuos humanos, sino que también puede incluir animales, muestras biológicas, archivos, hospitales, objetos, familias, organizaciones, entre otros. La identificación de la población de estudio es fundamental, teniendo en cuenta que, al concluir la investigación, se generalizan los resultados a través de una muestra de dicha población (Lopez, 2021).

Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de una población más extensa que se elige para su análisis. La se lleva a cabo con el fin de obtener conclusiones válidas y generalizadas, en este caso se toma la muestra para población finita que corresponde a 2130 socios que tienen registrado la cartera en morosidad.

Al sustituir la información, obtenemos:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Descripción de las variables:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población

Z: Valor correspondiente al nivel de confianza

p: Proporción esperada de la población que tiene la característica estudiada, si no se conoce, se asume 0.5

q: Proporción complementaria, es decir, $q=1-p$ $q=1-p$

e: Margen de error tolerado 0.05

Reemplazo:

$$n = \frac{2130 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (2130 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{2130 \cdot 3.8416 \cdot 0,25}{0,0025 \cdot 2129 + 3.8416 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{2045,652}{6,2829}$$

$$n = 323$$

La muestra del estudio refleja considerar 323 casos.

2.2.1 Criterios de Inclusión

Para asegurar la pertinencia y calidad de los datos, se establecieron los siguientes criterios de inclusión:

- a) Socios de la cooperativa que registren cartera en morosidad activa durante el periodo de estudio correspondiente de enero a diciembre de 2023.
- b) Socios con una relación vigente con la cooperativa, correspondiente a que no hayan cancelado el valor total de la deuda, ni cerrado su cuenta.
- c) Socios que hayan tenido al menos un crédito otorgado por la cooperativa y cuyo estado esté reflejado en los reportes financieros internos.
- d) Personas mayores de edad en relación de 18 años en adelante.
- e) Socios que aceptaron participar en la investigación a través del consentimiento informado, en el caso de la aplicación de encuestas o entrevistas.

2.2.2. Criterios de Exclusión

De acuerdo con, los datos que no se considera en la muestra, representa a los socios que cumplían alguna de las siguientes condiciones:

- a) Socios cuya morosidad fue cancelada antes del cierre del año fiscal 2023 y no tienen saldo pendiente.
- b) Socios con datos incompletos, erróneos o desactualizados en el sistema de información financiera.

- c) Casos donde se identificó doble registros o inconsistencias administrativas.
- d) Socios con procesos judiciales activos por temas ajenos a términos de morosidad.
- e) Personas que se negaron a proporcionar información durante la fase de recolección de datos.

Este nivel de detalle en los criterios ayuda a garantizar la validez interna del estudio, mejora la representatividad de la muestra y permite que los resultados sean confiables, consistentes y aplicables a la realidad institucional de la cooperativa.

2.3 Recopilación de datos.

Para esta investigación el levantamiento de datos se enfoca en la observación a los colaboradores donde se diseñó un cuestionario en base a preguntas en escala de Likert donde las opciones son: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Para los directores de cada área se pretende emplear una entrevista con preguntas semiestructuradas, y poder conocer con detalle la situación actual de las estrategias comerciales que se emplea.

Estos resultados, son analizados en Excel mediante estadística descriptiva donde se puede obtener graficas de datos para interpretar los resultados. Por consiguiente, se busca analizar la situación actual en el comportamiento del Desarrollo Sostenible y las estrategias en el desempeño comercial que tiene la empresa de importación de materiales publicitarios.

2.4 Instrumentos y Herramientas

Se recogió información con varios instrumentos y herramientas de recolección de datos, de forma primaria y secundaria, para obtener datos confiables que respondan a los objetivos de la investigación.

Se aplicó un cuestionario estructurado a los socios de la cooperativa en mora. Este cuestionario consistió en doce preguntas cerradas y de respuesta múltiple orientadas a la determinación de las causas de los incumplimientos, las percepciones sobre cobranza y las condiciones crediticias. Se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para probar la solidez del cuestionario, cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4

Coeficiente Alfa de Cronbach

Concepto	Valor
Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	0,977551922
Número de ítems del instrumento	12
Sumatoria de las varianzas de los ítems	15,7287006
Varianza total del instrumento	151,3674225

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)**Fuente:** Investigación de campo

El resultado obtenido ($\alpha = 0,9775$) indica un nivel de confiabilidad excelente, pues sobrepasa el umbral mínimo de 0,70 establecido en la literatura. Esto indica que los ítems presentan una alta consistencia y que el instrumento es confiable para la recolección de información sobre el índice de morosidad y su impacto en la rentabilidad.

Como segundo paso, se llevó a cabo un análisis documental de los estados financieros de la cooperativa, a partir de los cuales se determinaron los indicadores de rentabilidad y morosidad para el período en cuestión.

También se integró el análisis de la información interna que la cooperativa proporcionó en relación con el valor de las provisiones, lo cual sirvió para poder ampliar el análisis financiero de la entidad y poder determinar su situación de forma más precisa.

Finalmente, se completó el análisis de los procesos internos de la gestión de créditos, que incluyen colocación, cobranza, reestructuración y refinanciamiento. Esto permitió vislumbrar fortalezas y debilidades en la administración del portafolio crediticio, en coordinación con la información financiera y la visión de los socios encuestados.

Estos métodos, en conjunto, garantizan el contenido de información de diversas fuentes y su respectiva triangulación, lo que posibilita un análisis integral del fenómeno en estudio.

2.5. Procedimientos

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo con un proceso cuidadosamente mapeado, lo que les permitió obtener rigor metodológico y coherencia en cada paso dado. Primero, se llevó a cabo el paso de identificación y delimitación del problema para poder identificar la necesidad de evaluar los efectos de la delincuencia en la rentabilidad de la cooperativa. A partir de esta

delimitación, se definieron los objetivos y la hipótesis, que guiaron todo el proceso de investigación.

Luego, se revisaron la literatura y los documentos para proporcionar un marco teórico que permitiera entender la delincuencia y la rentabilidad en relación con las cooperativas de ahorro y crédito. Este paso se complementó con la construcción del marco conceptual y las variables de investigación definidas.

En el siguiente paso, diseñaron los instrumentos de investigación, que fueron el enfoque principal, como un cuestionario estructurado con una escala de Likert y entrevistas semiestructuradas para el personal de crédito y cobranza. Los instrumentos, que fueron diseñados con el objetivo de asegurar relevancia y fiabilidad, fueron sometidos a un proceso de validación.

Después de completar los datos necesarios, su organización y su tabulación, el conjunto de datos fue analizado utilizando metodologías estadísticas descriptivas.

Al final, se discutieron y analizaron los resultados obtenidos, a partir de los cuales se formularon conclusiones y recomendaciones detalladas sobre la gestión del crédito, con el objetivo de disminuir el incumplimiento de los préstamos y las ganancias del banco.

2.6. Análisis de Datos

2.6.1. Resultados de la Encuesta y su Interpretación

Pregunta N°1

Género

Tabla 5

Clasificación por tipo de género

		GÉNERO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Femenino	119	36,6	36,8	36,8
	Masculino	204	62,8	63,2	100,0
	Total	323	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		325	100,0		

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

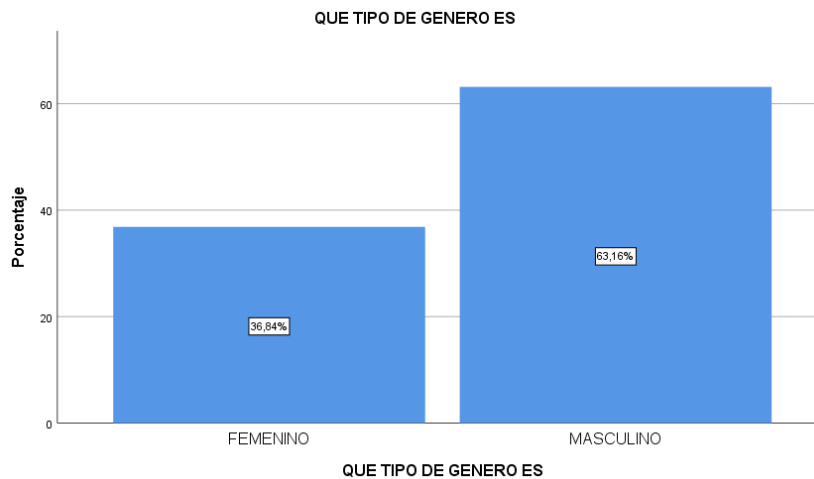


Gráfico 1 Clasificación por tipo de género

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación:

El 63% de los socios que conforman la cartera vencida de la institución corresponden al género masculino y la diferencia 37% al género femenino.

Pregunta N°2

Nivel de Instrucción

Tabla 6

Tipo de instrucción

		NIVEL DE INSTRUCCION			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Primaria	202	62,2	62,5	62,5
	Secundaria	121	37,2	37,5	100,0
	Total	323	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		325	100,0		

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

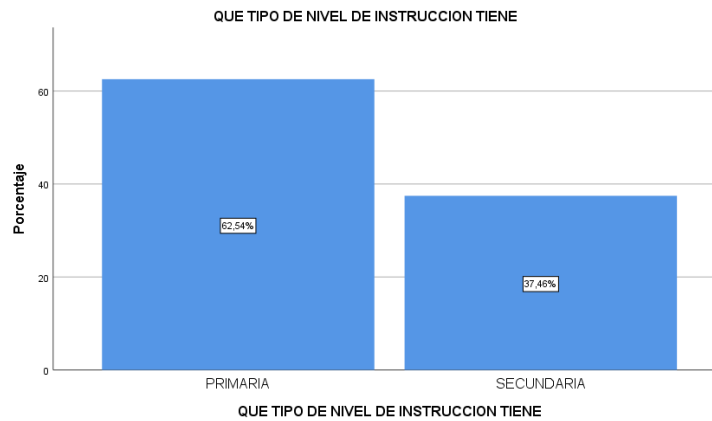


Gráfico 2 Tipo de instrucción

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación:

Los socios que aportan con información sobre dicho fenómeno de estudio pertenecen a grado de escolaridad primaria con un 63%, esto significa que la mayoría termino el séptimo grado de escuela y después no continuo con sus estudios debido a diferentes factores e incluso el trabajo a temprana edad. El 37% restante corresponde al grado de escolaridad secundaria lo cual corresponde a personas que tienen su bachillerato completo, indiferentemente si después continuaron preparándose profesionalmente, la mayoría de los socios se dedican a la agricultura y comercio informal.

Pregunta N°3

Tipo de Crédito

Tabla 7

Tipo de crédito

		TIPO DE CRÉDITO			
		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaj e Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Nuevo	52	16,0	16,1	16,1
	Renovación	191	58,8	59,1	75,2
	Segundo Crédito	31	9,5	9,6	84,8
	Más de dos Créditos	33	10,2	10,2	95,0
	Otro	16	4,9	5,0	100,0
	Total	323	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
	Total	325	100,0		

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

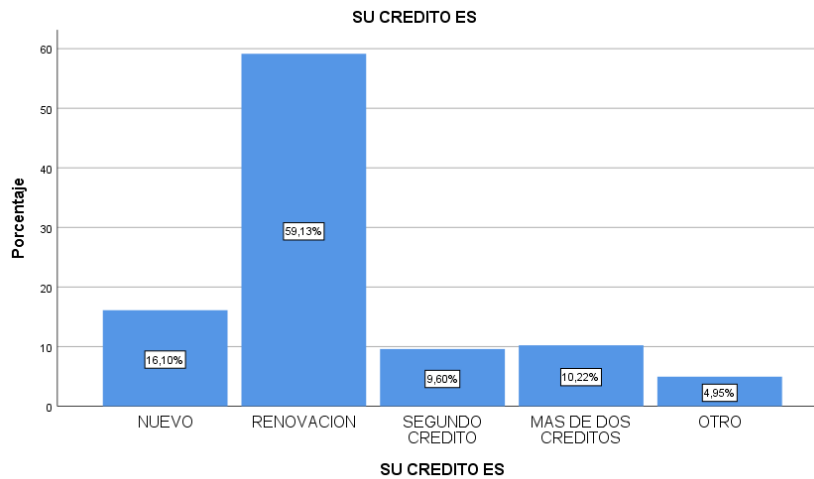


Gráfico 3 Tipo de crédito

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación:

La mayoría de los socios solicita renovación de créditos que significa que se genera el beneficio por el mismo monto del crédito anterior con el 59%, el 16% de los socios corresponden a una cartera nueva o crecimiento de zona, el 10% corresponde a los socios que realizaron más de dos veces los créditos y finalmente otros que corresponde al 5%. Esto significa que los casos de morosidad se dan en clientes que acceden a más de dos créditos con montos de acuerdo con su historial crediticio y esto hace que la capacidad de pago no este acorde a su situación económica por diferentes factores.

Pregunta N°4

¿Qué tipo de garantía tiene su préstamo?

Tabla 8

Tipo de garantía

GARANTÍA QUE RESPALDA LAS OPERACIONES DE CRÉDITO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Hipotecario	61	18,8	18,9	18,9
	Prendario	43	13,2	13,3	32,2
	Quirografario	23	7,1	7,1	39,3
	Firmas	157	48,3	48,6	87,9
	Otros	39	12,0	12,1	100,0
	Total	323	99,4	100,0	

Perdido	Sistema	2	,6
s			
Total		325	100,0

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

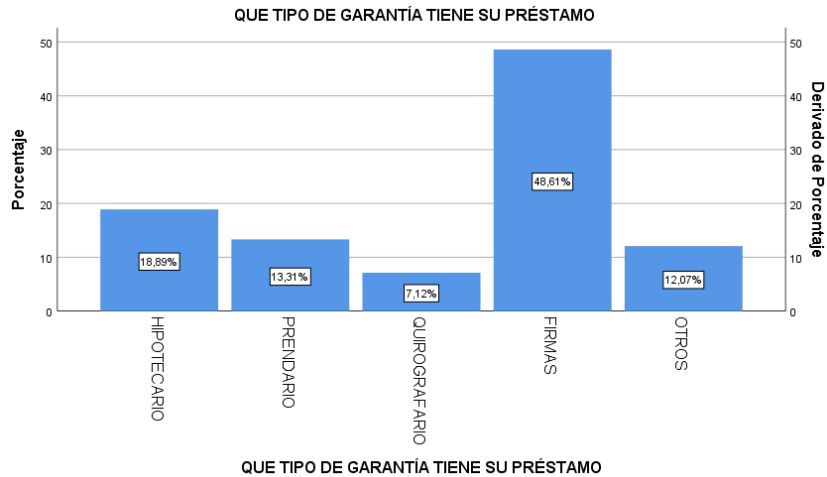


Gráfico 4 Tipo de garantía

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación:

En el levantamiento de información se puede observar que los socios que tienen préstamos en la institución financiera en su mayoría corresponde a firmas en documentos que respaldan la obligación del socio con un 49%, el 18% de los socios tienen crédito con hipoteca esto significa que tienen de garantía un bien por su obligación, el 13% corresponde al crédito prendario, el 7% créditos quirografarios y el 12% corresponde a otros que significa que dejaron de garantes a un familiar o conyugue, en otros casos son garantes de socios que no cancelaron la obligación generada en la institución financiera.

Pregunta N°5

¿Cuál es la principal causa por la que usted se atrasa en el pago?

Tabla 9

Situación Financiera

CAUSAS DE LA MOROSIDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Ventas Bajas	156	48,0	48,3	48,3
	Perdida De Trabajo	77	23,7	23,8	72,1
	Calamidad Domestica	39	12,0	12,1	84,2
	Sobre Endeudamiento	32	9,8	9,9	94,1
	Otros	19	5,8	5,9	100,0
	Total		323	99,4	100,0
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		325	100,0		

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

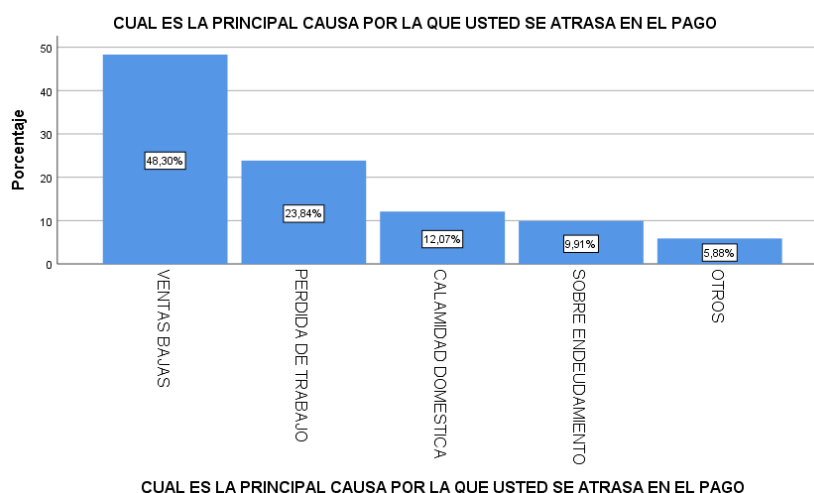


Gráfico 5 Situación Financiera

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación:

Los socios aportan que la principal causa por la que se atrasan en el pago de su obligación es las ventas bajas debido a la situación económica que atraviesa el país con un 48%, el 24% indica que perdió su empleo, el 12% no cancela a tiempo por calamidad doméstica, el 9% indica que esta sobre endeudado y el 6% corresponde a otros motivos como esperar que el deudor o en algunos casos el familiar se haga cargo de su responsabilidad y cancele.

Pregunta N°6

¿Los plazos de pago establecidos por la cooperativa no son adecuados a mi situación financiera?

Tabla 10

Causa atraso

IMPACTO DE LOS PLAZOS EN LA CARTERA DE CRÉDITO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	137	42,2	42,4	42,4
	En Desacuerdo	38	11,7	11,8	54,2
	Neutral	63	19,4	19,5	73,7
	De Acuerdo	38	11,7	11,8	85,4
	Totalmente De Acuerdo	47	14,5	14,6	100,0
	Total	323	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		325	100,0		

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

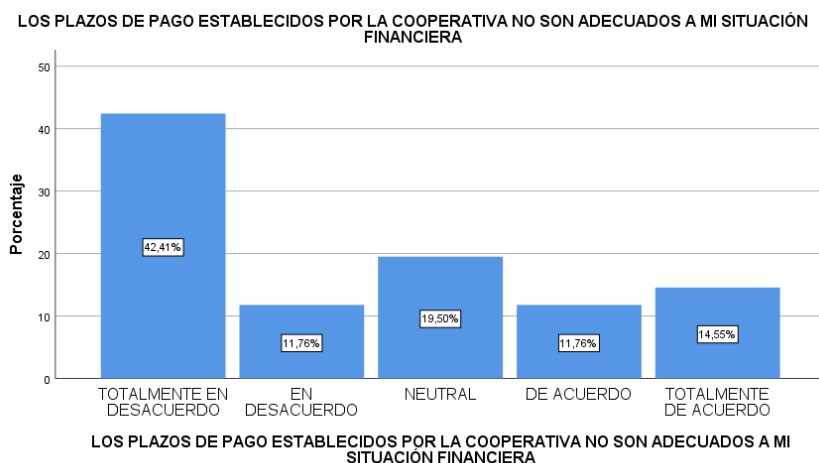


Gráfico 6 Causa atraso

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación:

Los socios con respecto a que los plazos de pago establecidos por la cooperativa son adecuados a su situación financiera el 42% está totalmente en desacuerdo, el 19,5% es neutral, el 14,5% está totalmente de acuerdo, el 12% corresponde a en desacuerdo y de acuerdo. Esto tiene sentido

debido a que los socios que no cancelan a tiempo su obligación con la institución financiera no van a estar de acuerdo con los plazos ni sanciones.

Pregunta N°7

¿Actualmente usted tiene obligaciones con otras instituciones?

Tabla 11

Otras obligaciones

OBLIGACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bancos	36	11,1	11,1	11,1
	Cooperativas	152	46,8	47,1	58,2
	Comercial	41	12,6	12,7	70,9
	Tarjeta de Crédito	51	15,7	15,8	86,7
	Otros	43	13,2	13,3	100,0
	Total	323	99,4	100,0	
Perdidos	Sistemas	2	,6		
Total		325	100,0		

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

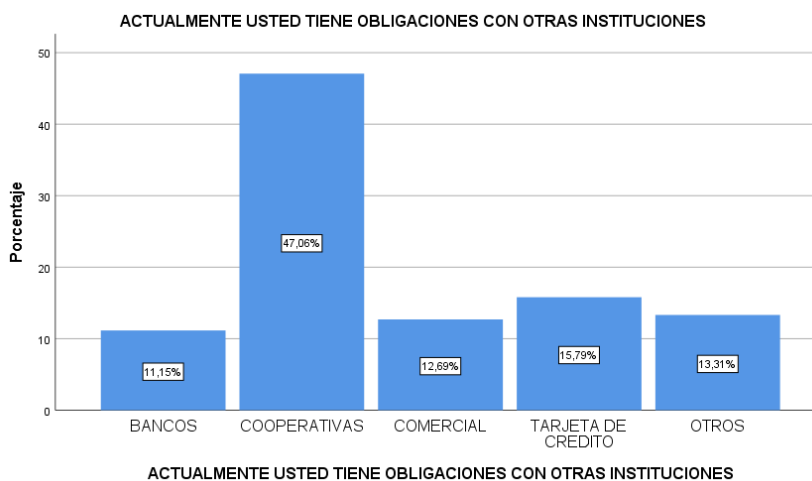


Gráfico 7 Otras obligaciones

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis en interpretación:

Según el análisis de interpretación de datos indica los socios mantienen endeudamiento en otros lugares con un 11.15 % en bancos, el 47.06% en cooperativas, el 12.69 en casas comerciales, el 15.79 % tarjetas y el 13.31 % en otros lugares. La mayoría de los socios tienen deudas en otras cooperativas y tarjetas.

Pregunta N°8

¿Con qué frecuencia le visita la cooperativa para solicitarle el pago de su deuda?

Tabla 12

Visita asesor

FRECUENCIA DE VISITA DE LA COOPERATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBRO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Diario	50	15,4	15,5	15,5
	Semanal	144	44,3	44,6	60,1
	Quincenal	74	22,8	22,9	83,0
	Mensual	33	10,2	10,2	93,2
	Otros	22	6,8	6,8	100,0
	Total	323	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		325	100,0		

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

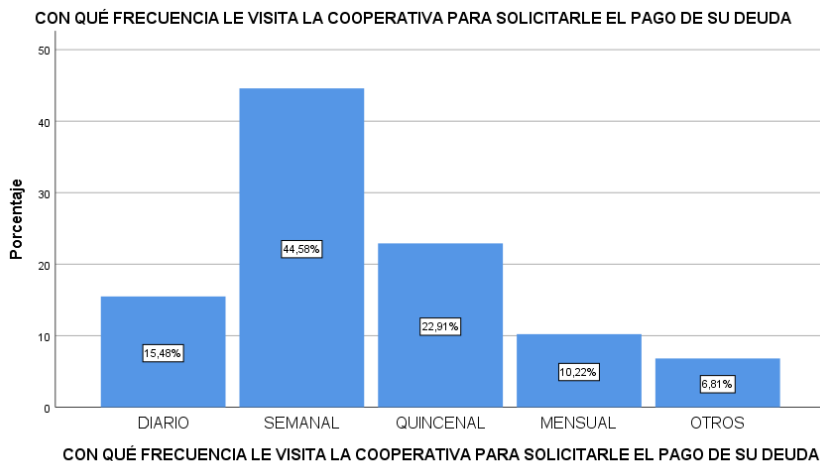


Gráfico 8 Visita asesor

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación:

Según el análisis e interpretación de datos indica que las visitas de cobranzas son un 15.48% a diario, un 44.58% semanal, un 22.91 % quincenal, un 10.22% mensual y un 6.81 otros siendo así que la mayor gestión de cobranzas es semanal y quincenal.

Pregunta N°9

¿Está de acuerdo usted con las políticas y procedimientos en caso de incumplimiento de sus pagos?

Tabla 13

Políticas y procedimientos

ACUERDO SOBRE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS POR INCUMPLIMIENTO DE PAGOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Totalmente De Acuerdo	48	14,8	14,9	14,9
	De Acuerdo	160	49,2	49,5	64,4
	Neutral	113	34,8	35,0	99,4
	En Desacuerdo	2	,6	,6	100,0
	Total	323	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		325	100,0		

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

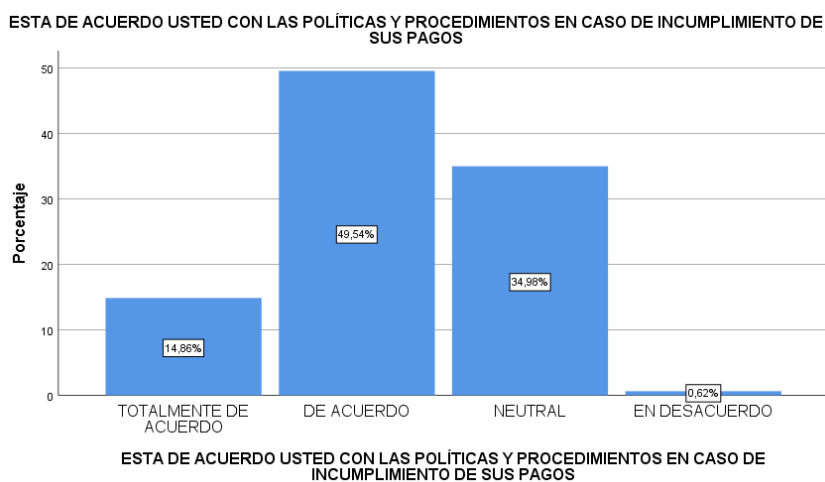


Gráfico 9 Políticas y procedimientos

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis de interpretación:

Según los datos y análisis demuestra que un 14.86% no está de acuerdo en las políticas de cobro, 49.54% está de acuerdo, el 34.96% es neutral y el 0.62 % está en desacuerdo con las políticas. Siendo así que la mayoría de los socios están de acuerdo con las políticas y procedimientos en caso de incumplimiento de los pagos.

Pregunta N°10

¿La cooperativa le ofreció alguna solución de arreglo para su deuda?

Tabla 14

Arreglo para su deuda

SOLUCIONES OFRECIDAS POR LA COOPERATIVA PARA EL ARREGLO DE DEUDA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Diferir los Pagos	35	10,8	10,8	10,8
	Renovar el Credito	102	31,4	31,6	42,4
	Reestructurar el Credito	48	14,8	14,9	57,3
	Refinanciar el Crédito	103	31,7	31,9	89,2
	Otros	34	10,5	10,5	99,7
	42,00	1	,3	,3	100,0
	Total	323	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		325	100,0		

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

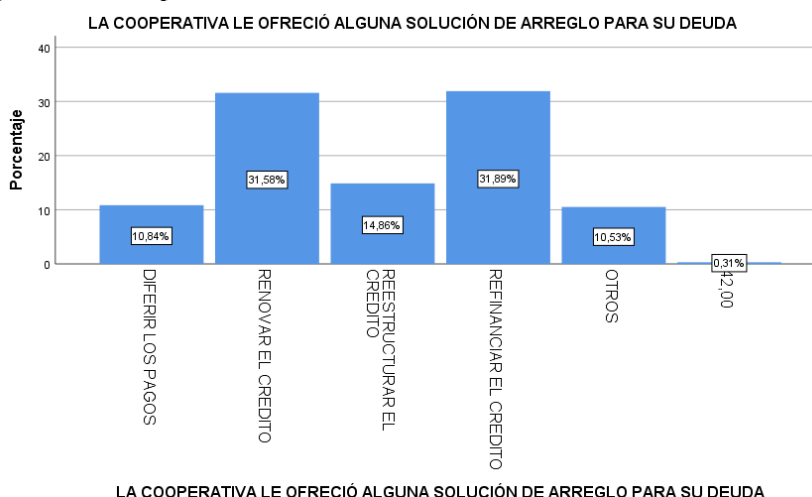


Gráfico 10 Arreglo para su deuda

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis de interpretación:

Según los datos y análisis demuestra que un 10.84% de los socios difieren los pagos, el 31.58% optan por renovar, el 14.86% estarían con la reestructuración, 31.89 % con el refinanciamiento del crédito y el 10.53 con otras opciones. Se denota que las principales opiniones son el renovar el crédito y el refinanciar el crédito.

Pregunta N°11

¿Las sanciones por pagos atrasados son demasiado severas y prefiero esperar hasta poder pagar en su totalidad?

Tabla 15

Arreglo para su deuda

PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRANZA- DEMASIADO SEVERAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	Válido	Acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	66	20,3	20,4	20,4
	De Acuerdo	82	25,2	25,4	45,8
	Neutro	45	13,8	13,9	59,8
	En Desacuerdo	59	18,2	18,3	78,0
	Totalmente en Desacuerdo	71	21,8	22,0	100,0
	Total	323	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
	Total	325	100,0		

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

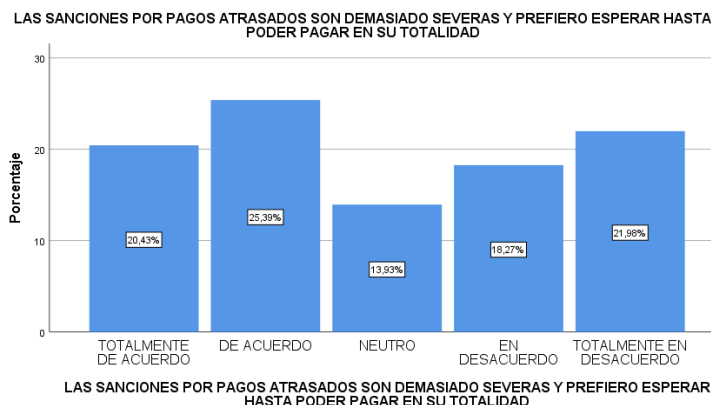


Gráfico 11 Arreglo para su deuda

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación:

Según los datos y análisis demuestra que un 20.43% está totalmente de acuerdo, el 25.39% está de acuerdo, el 13.93% esta neutro, un 18.27% está en desacuerdo y el 21.98 está totalmente en desacuerdo siendo así que el mayor porcentaje está de acuerdo que las sanciones por pagos atrasados son demasiado severas y prefieren realizar el pago en su totalidad.

Pregunta N°12

¿Está dispuesto a llegar a un acuerdo para mejorar su puntualidad en los pagos si la cooperativa me brinda apoyo?

Tabla 16

Apoyo Cooperativa

VOLUNTAD DE PAGOS – ACUERDOS DE PAGOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Total De Acuerdo	31	9,5	9,6	9,6
	De Acuerdo	94	28,9	29,1	38,7
	Neutro	110	33,8	34,1	72,8
	En Desacuerdo	52	16,0	16,1	88,9
	Totalmente En Desacuerdo	36	11,1	11,1	100,0
	Total	323	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		325	100,0		

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

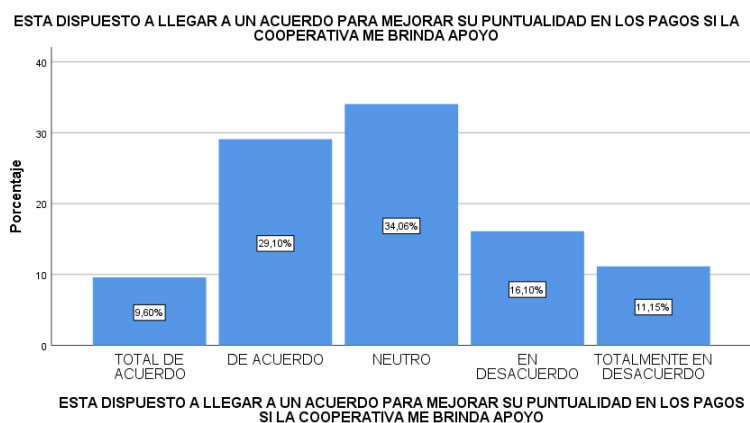


Gráfico 12 Apoyo cooperativa

Elaborado por: Beltrán, Gabriela (2025)

Fuente: Investigación de campo

Análisis de interpretación:

Según los datos y análisis demuestra que el 9.6% está totalmente de acuerdo en llegar a un acuerdo de pago, el 29,10% está de acuerdo, el 34.06 tiene neutralidad, un 16.10 % no está de acuerdo en tener un acuerdo de pago y el 11.15% está totalmente en desacuerdo de un acuerdo. La mayor parte de los socios tienen neutralidad en hacer un acuerdo, seguido de una tendencia de estar en acuerdo en tener un acuerdo que les permita mejorar su comportamiento de pago.

2.6.2. Análisis de la Distribución de la Cartera y sus Provisiones en la Agencia Mayorista

Tabla 17

Análisis de la Distribución de la cartera y provisiones

CALIFICACIÓN	OPERACIONES 2022	VALOR PROVISIÓN 2022 (USD)	OPERACIONES 2023	VALOR PROVISIÓN 2023 (USD)
A1	1.704	\$ 400.162,99	1.738	\$ 275.547,51
A2	97	\$ 36.343,64	153	\$ 35.369,27
A3	32	\$ 23.728,57	37	\$ 13.457,84
B1	7	\$ 11.227,54	21	\$ 13.696,62
B2	2	\$ 6.191,39	7	\$ 4.976,90
C1	6	\$ 28.767,51	6	\$ 18.683,46
C2	2	\$ 3.292,86	2	\$ 9.536,81
D	4	\$ 11.581,83	9	\$ 59.034,83
E	114	\$ 138.725,22	131	\$ 329.142,09
TOTAL	1.968	\$ 660.021,55	2.104	\$ 759.445,33

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

Al revisar la evolución de la cartera de la agencia mayorista durante los años 2022 y 2023, junto con los balances generales de la cooperativa, se puede observar una dinámica interesante en cuanto a la gestión del riesgo crediticio y su impacto en la salud financiera de la cooperativa. Durante el 2022, la cooperativa mostró un total de activos de 600.883.022,49 dólares, mientras que en 2023 ese monto creció a 654.040.304,44 dólares, reflejando un incremento en la base de activos que sustenta las operaciones crediticias.

Sin embargo, es crucial resaltar que, aunque la cartera de la agencia mayorista creció en número de operaciones, las provisiones aumentaron proporcionalmente de forma significativa, pasando de 660.021,55 dólares en 2022 a 759.445,33 dólares en 2023. Este aumento en las provisiones está correlacionado con el incremento de la cartera en riesgo, especialmente en las categorías C, D, y E, lo que pone de manifiesto una mayor exposición al riesgo crediticio.

Al analizar la cartera en riesgo de la agencia mayorista, que pasó de representar el 13,0% de la cartera total en 2022 a un 13,7% en 2023, se puede observar una tendencia creciente en la morosidad. Esta subida en los niveles de morosidad tiene implicaciones directas en el patrimonio de la cooperativa, como consecuencia de que una mayor morosidad implica una mayor necesidad de provisiones para cubrir potenciales pérdidas.

El patrimonio de la cooperativa, que refleja la diferencia entre activos y pasivos, muestra una sólida base financiera, pero el aumento en la provisión por morosidad podría reducir los márgenes de rentabilidad en el futuro. En este sentido, es importante resaltar que el aumento de la provisión de morosidad en la agencia mayorista también tiene un efecto en la rentabilidad general de la cooperativa, puesto que estas provisiones se deducen de las ganancias antes de impuestos.

Es destacable que el aumento en las operaciones de riesgo de la agencia mayorista, particularmente en la categoría E, coincide con una disminución en la rentabilidad neto de la cooperativa. Esta reducción de rentabilidad podría estar relacionada con una mayor asignación de recursos hacia provisiones, lo que impacta directamente en la eficiencia operativa y los resultados financieros generales.

El análisis de la cartera de la agencia mayorista, en conjunto con los balances de la cooperativa, sugiere que, si bien la cooperativa sigue creciendo en términos de activos y colocación de créditos, la gestión de riesgos y la cobertura de provisiones deben seguir siendo una prioridad. Las tendencias observadas en la cartera de la agencia mayorista deben ser monitoreadas de cerca para asegurar que el crecimiento en los activos no esté acompañando un aumento desmedido de la morosidad que pueda comprometer la estabilidad financiera de la cooperativa en el mediano y largo plazo.

2.6.3. Análisis del índice de Morosidad de la agencia Mayorista y su incidencia en la rentabilidad de la cooperativa

Tabla 18

Análisis de Morosidad de la Agencia Mayorista y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa

Indicadores	2022	2023	Variación
Índice de morosidad Agencia Mayorista	1,67%	3,95%	+2,28 pp
Índice de morosidad total Cooperativa	2,73%	4,26%	+1,53 pp
Rentabilidad (Resultados / Patrimonio promedio)	2,83%	3,01%	+0,18 pp
Rentabilidad (Resultados / Activo promedio)	0,42%	0,44%	+0,02 pp

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

Dentro de la Agencia Mayorista el comportamiento del índice de morosidad muestra una diferencia notable entre los años 2022 y 2023. En diciembre de 2022, la tasa de morosidad era del 1.67%, y para diciembre de 2023, se disparó al 3.95%. Esto sugiere que la cifra casi se duplica, reflejando una mayor tensión a lo largo de la cartera financiera en solo un año.

Si comparamos este resultado con el resto de la cooperativa, aparece el mismo aumento. En 2022, la tasa global de la cooperativa fue del 2.73% y alcanzó el 4.26% en 2023. Se puede apreciar que, aunque la Agencia Mayorista Cooperativa todavía se encuentra por debajo del promedio general, la tendencia en la tasa es bastante similar. Cabe señalar que esta agencia aumentó más de dos puntos porcentuales en la tasa de morosidad, lo que la acerca cada vez más al comportamiento total del resto de la institución.

Por el contrario, los indicadores de rentabilidad de la cooperativa muestran un ligero aumento durante el mismo período. El retorno sobre el capital promedio pasó del 2.83% en 2022 al 3.01% en 2023, mientras que el retorno sobre el activo promedio aumentó del 0.42% al 0.44%. A primera vista, esta mejora parece ser un resultado positivo, pero debe señalarse que ocurre en medio de niveles de morosidad considerablemente más altos. Esto puede ser visto como el resultado de una provisión estratégica, diversificación de flujos de ingresos u otros factores que, hasta este momento, han podido mantener los márgenes en territorio positivo.

En este orden de ideas, la Agencia Mayorista, siendo una de las 31 agencias operativas, tiene un peso considerable dentro del sistema de la cooperativa. Un aumento sostenido en el nivel de morosidad bajo el control de esta unidad no solo afecta a la unidad misma, sino que se convierte en un riesgo sistémico para los resultados consolidados también. Si la espiral ascendente continúa, puede socavar la capacidad de generar ganancias a mediano plazo porque, por cada punto adicional de morosidad, se deben asignar más provisiones mientras que la liquidez disponible para nuevas colocaciones disminuye.

En resumen, los análisis sugieren que la Agencia Mayorista está experimenta un deterioro de su cartera que, a pesar de ser aún mejor que el promedio institucional, refleja de cerca la misma trayectoria ascendente. Para la cooperativa, el desafío es contener esta situación a través del endurecimiento de las políticas de recuperación, una asignación de crédito restrictiva y una gestión de riesgos más disciplinada de tal manera que la rentabilidad no se vea comprometida en los próximos años.

Tabla 19

Análisis de Rentabilidad ranking mejores cooperativas 2023

Indicadores	ROA	ROE
Coac 1	2,3%	5 %
Coac 2	2%	4,5 %
Coac 3	1,9%	4,25 %
Coac 4	1,8	4 %
Coac 5	1,7	3,01 %

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

Los indicadores reflejan un sector cooperativo financieramente saludable, con rentabilidades estables y una gestión eficiente de activos y patrimonio. Los indicadores financieros ROA (Return on Assets) y ROE (Return on Equity) son métricas clave para evaluar el desempeño de las instituciones financieras. En el sector cooperativo, estos indicadores no solo reflejan eficiencia y rentabilidad, sino también la sostenibilidad en la gestión de los recursos de los socios.

El ROA indica la rentabilidad obtenida por cada dólar invertido en activos. Es un reflejo de la eficiencia operativa de la cooperativa para generar beneficios a partir de sus recursos totales. Donde la Coac 1 presenta el ROA más alto (2.3%), lo que indica una alta eficiencia en el uso de sus activos para generar utilidad y Coac 5 tiene el ROA más bajo (1.7%), mostrando una menor eficiencia relativa. La diferencia entre el ROA más alto y el más bajo es de 0.6 puntos porcentuales, lo que, aunque no es muy amplio, evidencia distintos niveles de desempeño operativo.

En el sector cooperativo, un ROA superior al 2% se considera bastante positivo, las cooperativas con ROA menores podrían estar enfrentando mayores costos operativos, una cartera menos rentable o inversiones con menor retorno.

El ROE mide la rentabilidad del capital aportado por los socios. Es un indicador clave en cooperativas, ya que representa el beneficio generado en relación con el patrimonio. La Coac 1 nuevamente lidera con un ROE del 5 %, lo cual sugiere una gestión eficiente del capital de los socios. La Coac 5 cierra la lista con un 3,01 %, que, aunque es el más bajo del grupo, sigue siendo aceptable en términos generales. Existe una correlación positiva entre ROA y ROE en todas las entidades analizadas, lo cual es coherente con una estructura financiera estable.

El ROE suele ser más alto que el ROA debido al apalancamiento financiero: al utilizar deuda eficientemente, se incrementa la rentabilidad del patrimonio. En este caso, la relación ROE/ROA es aproximadamente de 8 a 9 veces en promedio, lo cual es usual en instituciones financieras con estructuras de financiamiento mixtas (deuda y patrimonio).

La Coac 1 es la más sólida en ambos indicadores. Su alto ROA y ROE sugieren excelente eficiencia operativa y rentabilidad para los socios. En segundo lugar, la Coac 2 que tiene un desempeño muy similar. ROA del 2% y ROE del 18% indican buen manejo de activos y capital. La Coac 3 Runa tiene levemente inferior a las anteriores, pero aún dentro de rangos positivos, la Coac 4 presenta un buen desempeño, aunque con espacio para mejorar eficiencia. Finalmente, la Coac 5 presenta sus valores estables, sin embargo se debe revisar la estructura de costos y eficiencia operativa.

2.6.4. Análisis de los Procesos de Colocación, Cobranza, Reestructuración y Refinanciamiento de la cooperativa.

El estudio del costo de la colocación, cobro, reestructuración y refinanciamiento es de gran importancia para entender la dinámica crediticia de la cooperativa. Estos aspectos no solo describen los procesos de otorgamiento de préstamos y recuperación del monto prestado, sino que también demuestran la capacidad de la institución para mitigar riesgos asociados con la morosidad de la cartera. El análisis de cada uno de ellos es útil para evaluar la efectividad de la gestión operativa y para encontrar las acciones que tienen un impacto directo en la liquidez y rentabilidad de la cooperativa. En este sentido, a continuación, se realiza un análisis exhaustivo de cada proceso con el fin de evaluar su efectividad dentro del marco financiero de la organización y las repercusiones que siguen:

Proceso de Colocación de Créditos

Dentro del proceso de colocación de créditos, la cooperativa debe realizar una evaluación exhaustiva de los solicitantes. Para esto, se recurre a las 5 C del crédito: Capacidad, Capital, Colateral, Carácter y Condiciones. La Capacidad es uno de los elementos más importantes, puesto que analiza la habilidad del solicitante para generar ingresos suficientes y estables. Esto se traduce en la capacidad para cumplir con los pagos del crédito solicitado.

La cooperativa evalúa aspectos como los ingresos y los egresos, lo que permite determinar si el solicitante tiene la capacidad de afrontar sus obligaciones crediticias. Además, se verifica la estabilidad de los ingresos, ya sea provenientes de un empleo con estabilidad o de un negocio

estable. Para ello, se lleva a cabo un análisis de flujo de caja, que evalúa los ingresos y egresos a corto y largo plazo. De esta forma, se asegura que el solicitante cuente con suficiente capacidad para pagar sus cuotas de crédito.

Este análisis detallado es clave para reducir los riesgos de morosidad, siendo que, si el proceso de evaluación no se realiza correctamente, se puede incurrir en problemas de pago en el futuro. Es crucial que la cooperativa no solo se enfoque en los ingresos actuales, sino que también considere la estabilidad financiera del solicitante a largo plazo.

Proceso de Cobranza

La cobranza dentro de la cooperativa está regida por políticas bien definidas que buscan asegurar el cumplimiento de los pagos. Uno de los procedimientos establecidos es la desvinculación de cobradores externos cuando no cumplen con los estándares de desempeño. Además, se han creado procesos estandarizados para gestionar de forma más eficiente los casos de morosidad.

En este contexto, el Comité de Mora juega un papel clave, al mantener en cuenta que se encarga de evaluar los casos más críticos y tomar decisiones sobre las mejores acciones a seguir. Es esencial que este comité funcione de manera proactiva, asegurándose de que se identifiquen rápidamente los casos de riesgo alto. De igual manera, es necesario revisar que las alertas tempranas utilicen de forma efectiva para evitar que los problemas de mora se agraven.

Si bien la cooperativa cuenta con un conjunto de procedimientos para gestionar los pagos atrasados, es importante fortalecer estos mecanismos y garantizar que se manejen de manera oportuna, con el fin de evitar la acumulación de morosidad.

Proceso de Reestructuración y Refinanciamiento

En cuanto a la reestructuración y refinanciamiento de los créditos, estos procesos resultan fundamentales cuando un crédito se torna difícil de cumplir bajo las condiciones originales. La reestructuración busca modificar las condiciones del crédito, adaptándolas a la situación financiera del deudor, mientras que el refinanciamiento ofrece una nueva oportunidad de pago bajo diferentes condiciones, con un enfoque en la renovación de la deuda.

Ambos procesos deben estar bien definidos y gestionados para asegurar que los cambios en las condiciones del crédito sean viables para el deudor y, a la vez, favorables para la cooperativa.

Es crucial que la cooperativa analice detalladamente la capacidad de pago del deudor antes de proceder con una reestructuración o refinanciamiento. En este sentido, el análisis de la viabilidad financiera del solicitante es indispensable para evitar nuevos riesgos de incumplimiento.

Fortalezas y Debilidades en los Procesos de Colocación, Cobranza, Reestructuración y Refinanciamiento en la Cooperativa

A lo largo de la investigación realizada, se han identificado aspectos clave que afectan la eficiencia de los procesos dentro de la cooperativa, específicamente en lo que respecta a la colocación de créditos, la cobranza, así como las políticas de reestructuración y refinanciamiento. Cada uno de estos procesos presenta tanto fortalezas como debilidades que influyen directamente en el desempeño general de la cooperativa, en particular, en su capacidad para manejar la morosidad. A continuación, se presenta un cuadro resumen que detalla las fortalezas y debilidades encontradas en estos procesos clave, con el fin de facilitar una comprensión más clara sobre las áreas que requieren atención para mejorar el manejo de los créditos.

Tabla 20

Fortalezas y Debilidades de cada proceso identificado en el Manual de Créditos

Proceso	Fortalezas	Debilidades
Colocación de Créditos	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis exhaustivo con las 5 C del crédito. - Evaluación detallada de la capacidad de pago, flujo de caja y estabilidad de los ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación limitada de la estabilidad financiera a largo plazo. - Potencial falta de personalización en la evaluación de situaciones específicas de los solicitantes.
Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas claras para la cobranza y desvinculación de cobradores externos. - Procedimientos estandarizados para gestionar casos de morosidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión de morosidad podría mejorarse con alertas más tempranas. - Falta de proactividad en la resolución de casos de alto riesgo antes de que se conviertan en morosidad grave.

Reestructuración	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad para ajustar las condiciones del crédito en función de la situación del deudor. - Permite mantener la relación con el deudor y evitar la pérdida total del crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de no evaluar adecuadamente la viabilidad financiera de los deudores antes de la reestructuración. - Las condiciones modificadas pueden no ser siempre las mejores para asegurar el cumplimiento del crédito a largo plazo.
Refinanciamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de dar al deudor una nueva oportunidad de pago con condiciones renovadas. - Mejora la posibilidad de cobro de la deuda en caso de dificultades temporales del deudor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un análisis exhaustivo de la viabilidad financiera antes de ofrecer el refinanciamiento. - Puede llevar a una sobrecarga de deudas si no se realiza una adecuada planificación financiera para el deudor.

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

2.6.5. Discusión

Los hallazgos del estudio indican que el índice de morosidad en la cooperativa se debe a una variedad de elementos financieros, organizacionales y socioeconómicos. Este escenario valida lo que Bustamante (2018) afirmó, que la rentabilidad y la morosidad en el sistema financiero están negativamente correlacionadas, a consecuencia de que la cartera vencida incide directamente en las ganancias de las entidades.

Las encuestas indican, en primer lugar, que la reducción de las ventas (48%) y la pérdida de empleo (24%) son las principales razones por las cuales los pagos se retrasan. Estos resultados están conectados con lo que Díaz (2019) propuso, al señalar que la morosidad es una consecuencia directa del desempleo y de las crisis económicas, lo cual restringe la habilidad de pago de los socios. El incumplimiento de obligaciones se ve determinado por la inestabilidad en el trabajo y la informalidad del sector económico donde está la mayor parte de los socios.

Respecto al endeudamiento paralelo, casi la mitad de los socios tiene préstamos con otras entidades financieras o cooperativas. Esto corrobora lo que Morales y Morales (2015) han afirmado: el sobreendeudamiento incrementa el riesgo de crédito, reduce la liquidez y pone en peligro la estabilidad de las entidades financieras.

En relación con los procesos internos de gestión de crédito, se nota que la mayor parte de los créditos concedidos son renovaciones (59 %), lo cual indica una política crediticia repetitiva que tiene el potencial de incrementar la exposición al riesgo. Bustamante (2018) señala que si no se realiza un análisis de riesgo minucioso, este tipo de prácticas incrementa la posibilidad de incumplimiento. La mayoría de las garantías son firmas personales (49%), lo que conlleva una mayor vulnerabilidad, por el hecho de que no siempre hay un respaldo real del crédito.

En cuanto a la gestión de cobranza, el 44% de los socios informa que se realizan visitas semanales, lo cual demuestra un esfuerzo significativo por parte de la cooperativa. No obstante, este procedimiento no se traduce en una disminución significativa de la morosidad, lo cual está de acuerdo con lo que Poveda (2019) indica: la gestión de cobranza por sí sola no es suficiente; tiene que ir acompañada de una segmentación apropiada de los clientes y políticas de educación financiera.

Según Lucero (2013), la morosidad afecta de manera directa a la liquidez, por razón de que disminuye el flujo de caja disponible para otorgar nuevos créditos. Igualmente, se observa una disminución de la rentabilidad, pues las provisiones para créditos incobrables afectan negativamente las ganancias netas de la cooperativa. Esto concuerda con lo que Maza et al. (2021) afirmaron: que el capital es más afectado por la morosidad que las ganancias, pero exige hacer provisiones que disminuyen la eficiencia financiera.

En relación a las políticas de solución que se les brindan a los socios morosos, los hallazgos indican que la refinanciación (32%) y la renovación (32%) del crédito son las estrategias más empleadas. Esto corrobora lo que Robles (2018) indicó: la flexibilidad de las condiciones crediticias tiene el potencial de disminuir las consecuencias negativas de la morosidad y optimizar el rendimiento en un horizonte más amplio. Sin embargo, la reestructuración continua sin un análisis detallado podría transformarse en un círculo vicioso de endeudamiento.

En resumen, los resultados conseguidos corroboran que la mora en la cooperativa se debe no solo a causas externas (desempleo, crisis económica), sino también a procedimientos internos de crédito y cobranza que necesitan modificaciones. Según lo estipulado por Bunge (2011), el análisis de un problema tiene que ser exhaustivo y crítico; en este escenario, la puesta en marcha de un modelo de gestión crediticia que armonice la misión social con la estabilidad económica es crucial para garantizar la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

“Modelo de gestión crediticia para reducir la morosidad y mejorar la rentabilidad en una cooperativa de ahorro y crédito del segmento 1, en su agencia mayorista, ubicada en la ciudad de Ambato”

3.1. Diagnóstico Situacional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito en su agencia mayorista ubicada en Ambato, atraviesa un escenario complicado debido al incremento del índice de morosidad. Este problema no se limita solo al retraso en los pagos, también reduce la capacidad de la entidad para mantener su rentabilidad y continuar creciendo dentro del sistema financiero local.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada permiten comprender mejor la situación. Se encontró que la mayor parte de los socios en mora son hombres, y más de la mitad apenas cuentan con estudios primarios. Esto refleja que gran parte de la cartera está concentrada en personas dedicadas a actividades agrícolas y al comercio informal, sectores que dependen de ingresos variables y poco estables. En estas condiciones, cualquier disminución en las ventas o la pérdida del empleo afecta directamente la capacidad de pago.

En la revisión de los créditos otorgados se evidenció que casi seis de cada diez corresponden a renovaciones. Esta práctica muestra que muchos socios cubren sus obligaciones solicitando un nuevo préstamo, lo cual genera un ciclo difícil de sostener. Además, cerca de la mitad de los créditos solo cuentan con firmas como garantía, lo que reduce la seguridad institucional frente a posibles incumplimientos.

Los indicadores financieros confirman que el aumento de la cartera vencida afecta tanto la liquidez como la rentabilidad de la cooperativa. El flujo de caja se reduce, lo que obliga a provisionar recursos que antes podían destinarse a nuevas colocaciones. A esto se suman los mayores costos de recuperación, pues se requieren más visitas de asesores y un control permanente sobre los deudores.

Respecto a los procesos internos, la mayoría de socios reconoce que existen políticas claras para la gestión de cobranza, aunque muchos consideran que los plazos de pago no se ajustan a

su situación económica. Se han implementado medidas como refinanciamientos, reestructuraciones o renovaciones, pero estas acciones, en la práctica, postergan el problema en lugar de resolverlo. Además, varios socios admitieron tener deudas en otras cooperativas o con tarjetas de crédito, lo que evidencia una evaluación insuficiente de la capacidad real de endeudamiento.

Dentro de este orden de ideas, el diagnóstico deja en claro que la cooperativa enfrenta un doble reto: fortalecer sus mecanismos de análisis y control crediticio, y al mismo tiempo ofrecer alternativas que promuevan un uso responsable del crédito por parte de los socios. La educación financiera y una gestión preventiva del riesgo se convierten en elementos indispensables si se busca reducir la morosidad y garantizar la sostenibilidad de la entidad en los próximos años.

3.2. Objetivos de la propuesta

3.2.1 General

Diseñar un modelo de gestión crediticia que permita reducir el índice de morosidad y optimizar la rentabilidad en la agencia Mayorista de una Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 1, ubicada en la ciudad de Ambato.

3.2.2. Específicos

- Identificar los factores que generan el incremento de la morosidad en la cartera de créditos de la cooperativa.
- Desarrollar estrategias de cobranza y control que fortalezcan la recuperación de cartera vencida.
- Establecer un modelo de gestión crediticia que oriente a la implementación de acciones para disminuir la morosidad y mejorar la rentabilidad institucional

3.3. Desarrollo de la Propuesta

3.3.1. Fundamentación de la Propuesta

3.3.1.1. Justificación de la necesidad del modelo.

El análisis realizado en la cooperativa evidenció que la morosidad no es un hecho aislado, sino un problema recurrente que debilita la liquidez y disminuye la rentabilidad. A pesar de los esfuerzos de la institución por aplicar políticas de cobranza y ofrecer alternativas como

refinanciamientos o renovaciones, estas medidas solo han servido para postergar la dificultad en lugar de resolverla. De ahí que se requiera un modelo de gestión crediticia que permita enfrentar la situación desde un enfoque más preventivo y sostenible. A diferencia de enfoques tradicionales que abordan este fenómeno desde una lógica correctiva centrada únicamente en la recuperación de cartera vencida, esta investigación propone un modelo preventivo y sostenible de gestión crediticia, adaptado al perfil real y socioeconómico de los socios.

La innovación del estudio radica en su enfoque: técnico y social, permite profundizar las causas estructurales de la morosidad dentro del contexto cooperativo, donde los socios presentan altos niveles de vulnerabilidad socioeconómica, ingresos inestables y escaso acceso a educación financiera, bajo nivel de instrucción y participación en actividades económicas de alta vulnerabilidad como la agricultura y el comercio informal. Estas condiciones limitan su capacidad de cumplir con los plazos establecidos y explican el sobreendeudamiento detectado en las encuestas, donde una parte importante reconoció tener obligaciones simultáneas en otras instituciones financieras. Por eso, se hace necesario un modelo que no solo se concentre en la recuperación de cartera, sino también en la evaluación rigurosa de la capacidad de pago y en la educación financiera de los socios.

Desde otra óptica, los indicadores financieros revisados demuestran que la cooperativa destina una parte considerable de sus recursos a provisiones para cubrir la cartera vencida. Esta situación afecta su competitividad, reduciendo los fondos disponibles para otorgar nuevos créditos y limitar el crecimiento institucional. En función de lo planteado, la propuesta de un modelo un modelo integral de gestión crediticia que no solo mejore la evaluación de la capacidad de pago, sino que incorpore estrategias de educación financiera, segmentación de riesgo basada en el perfil socioproductivo del socio y monitoreo anticipado del comportamiento crediticio.

Esta propuesta contrasta con estudios bancarios previos, los cuales se concentran en herramientas estandarizadas de scoring crediticio y modelos de riesgo propios de clientes formales. En cambio, esta investigación se adapta al entorno cooperativista, caracterizado por relaciones más cercanas con los socios, menor automatización de procesos y una misión social más acentuada.

Además, el modelo sugerido tiene como objetivo fortalecer los procesos internos de la cooperativa en cuanto a análisis, seguimiento y control de cartera, lo que repercutirá

positivamente en la rentabilidad, liquidez y crecimiento institucional de la agencia mayorista. Este enfoque, orientado desde la práctica y basado en datos reales del territorio, constituye un aporte aplicable y replicable en otras cooperativas del país que enfrentan desafíos similares.

En resumen, la justificación de este modelo radica en tres aspectos centrales: la alta vulnerabilidad económica de los socios, la deficiencia de los mecanismos actuales de control crediticio y el impacto directo que la morosidad tiene sobre la rentabilidad. Un esquema de gestión más estructurado y adaptado al perfil real de los clientes permitirá reducir los índices de mora, mejorar la rentabilidad y garantizar un crecimiento más sólido para la cooperativa.

3.3.1.2. Beneficios esperados para la cooperativa.

La implementación de un modelo de gestión crediticia no solo busca reducir los índices de morosidad, también pretende generar un conjunto de beneficios que fortalezcan a la cooperativa en distintos niveles. Uno de los efectos más visibles sería la mejora en la liquidez, esto a razón de que una cartera más sana disminuye la necesidad de destinar recursos a provisiones y permite que el flujo de caja se utilice en nuevas colocaciones. Esto amplía la capacidad de la institución para atender a más socios y responder de mejor manera a la demanda crediticia del sector.

Otro beneficio esperado es el incremento de la rentabilidad. Al disminuir el número de créditos vencidos, las utilidades netas tienden a recuperarse, lo que da mayor estabilidad a la cooperativa y mejora su posición frente a la competencia. Cabe señalar que una rentabilidad más sólida no solo favorece a la institución, también genera confianza entre los socios, quienes ven asegurados sus ahorros y encuentran mayores oportunidades de acceso a financiamiento.

En la perspectiva que aquí se plantea, el modelo también contribuye a mejorar la gestión interna. Procesos más claros de análisis, seguimiento y control crediticio ayudan a optimizar el trabajo de los asesores y reducen los costos de cobranza. De igual forma, la aplicación de herramientas de educación financiera fortalece la relación entre la cooperativa y sus socios, pues les permite comprender mejor los riesgos del sobreendeudamiento y asumir compromisos de manera más responsable.

Por otra parte, contar con políticas crediticias más eficientes favorece la sostenibilidad institucional a largo plazo. La cooperativa estaría en mejores condiciones de enfrentar escenarios económicos adversos, manteniendo niveles adecuados de solvencia y liquidez. En resumen, los beneficios esperados se concentran en tres áreas clave: estabilidad financiera,

fortalecimiento de la confianza de los socios y mejora en la eficiencia de los procesos internos. Estos logros sentarían las bases para un crecimiento más equilibrado y competitivo en el mercado financiero local.

3.3.1.3. Alineación con objetivos institucionales y normativas de control.

El modelo propuesto no surge de manera aislada, sino que responde directamente a los objetivos estratégicos de la cooperativa y a las exigencias establecidas por los organismos de control. En los lineamientos institucionales se ha destacado como prioridad mantener la solidez financiera, optimizar la gestión del riesgo crediticio y fortalecer la confianza de los socios. La implementación de un esquema que reduzca la morosidad y mejore los procesos internos de evaluación se vincula de forma natural con estos objetivos.

Desde otra óptica, la propuesta también se enmarca en las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), entidad que regula y supervisa el sector cooperativista en el Ecuador. La normativa establece parámetros claros sobre provisiones, clasificación de cartera y niveles mínimos de solvencia que deben ser respetados por todas las entidades financieras. En este sentido, el modelo contribuye a garantizar que la cooperativa cumpla con los indicadores exigidos, disminuya el riesgo de sanciones y asegure su sostenibilidad a largo plazo.

Por lo demás, es importante señalar que el modelo guarda coherencia con las buenas prácticas internacionales, como las recomendaciones de Basilea III en relación con la gestión del riesgo y el mantenimiento de reservas de capital adecuadas. Aunque estas normas están diseñadas principalmente para el sistema bancario, su aplicación adaptada al sector cooperativista permite reforzar la estabilidad y credibilidad de la institución.

En función de lo planteado, la alineación entre la propuesta, los objetivos institucionales y las normativas vigentes garantiza que el modelo no solo atienda la problemática actual de morosidad, sino que se convierta en una herramienta de cumplimiento, fortalecimiento y crecimiento sostenible. En resumen, la propuesta se ajusta tanto a las metas internas de la cooperativa como a las exigencias regulatorias externas, lo que asegura su pertinencia y viabilidad.

3.3.2. Identificación de Factores Críticos

3.3.2.1. Variables internas (procesos de cobranza, políticas crediticias, gestión de asesores).

Tabla 21

Variables internas que deben ser fortalecidas en los procesos de cobranza, políticas crediticias, gestión de asesores

Factor Interno	Descripción	Situación Actual	Aspecto Crítico Detectado	Impacto en la Morosidad
Procesos de cobranza	Actividades de recuperación de cartera vencida: visitas, llamadas, acuerdos de pago.	La gestión se centra en visitas periódicas (principalmente semanales o quincenales). Los resultados no siempre son efectivos y consumen tiempo.	Se actúa cuando la deuda ya existe; falta prevención y monitoreo temprano de alertas de riesgo.	Aumenta el volumen de cartera vencida y se incrementan los costos de recuperación.
Políticas crediticias	Normas que regulan la aprobación, renovación, refinanciamiento y reestructuración de créditos.	Están formalizadas, pero los socios consideran que los plazos no se ajustan a su realidad económica. Las renovaciones se usan con frecuencia.	Poca flexibilidad en los plazos y escasa evaluación integral de la capacidad de endeudamiento.	Generan sobreendeudamiento y prolongan la morosidad sin resolver el problema de fondo.
Gestión de asesores	Trabajo de los asesores en la colocación, seguimiento y cobranza de créditos.	Los asesores cumplen con visitas y cobranza, pero concentran sus esfuerzos en recuperar más que en prevenir.	Limitada capacitación en educación financiera y herramientas de análisis crediticio.	Debilitamiento en la confianza socio-institución y mayor riesgo de incumplimiento recurrente.

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

3.3.2.2. Variables externas (contexto económico, nivel educativo de socios, sobreendeudamiento).

Tabla 22

VARIABLES EXTERNAS QUE DEBEN SER FORTALECIDAS EN LOS PROCESOS DE COBRANZA, POLÍTICAS CREDITICIAS, GESTIÓN DE ASESORES

Factor Externo	Descripción	Situación Actual	Aspecto Crítico Detectado	Impacto en la Morosidad
Contexto económico	Condiciones macroeconómicas: desempleo, inflación, crisis de ingresos.	La economía local presenta inestabilidad, altos niveles de desempleo y reducción del poder adquisitivo.	Disminución de ingresos en los socios, lo que reduce su capacidad de cumplir con los pagos.	Mayor riesgo de incumplimiento y aumento de la cartera vencida.
Nivel educativo de socios	Formación académica y conocimientos en gestión financiera.	Gran parte de los socios solo tiene educación primaria o secundaria. Escasa educación financiera.	Limitada comprensión de los términos crediticios y planificación económica deficiente.	Toma de decisiones inadecuadas que aumentan el riesgo de atraso en el pago de créditos.
Sobreendeudamiento	Acumulación de obligaciones en varias entidades financieras y comerciales.	Muchos socios mantienen créditos simultáneos con bancos, cooperativas y casas comerciales.	Escaso control de la capacidad real de endeudamiento y falta de cultura de planificación.	Saturación de obligaciones que eleva la probabilidad de mora recurrente.

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

3.3.3. Desarrollo de Estrategias

Tabla 23

Desarrollo de las estrategias a efectuar para fortalecer los procesos de la entidad

Tipo de Estrategia	Estrategias	Descripción y Acciones Concretas	Pasos para Implementar	Objetivo Esperado	Costo Estimado
Preventiva	Evaluación crediticia integral digitalizada	Incorporar software especializado para análisis automático de flujos de ingresos/egresos y verificación de historial crediticio en línea.	1) Seleccionar proveedor tecnológico. 2) Capacitar a asesores en uso del sistema. 3) Integrar con base de datos de socios y buró de crédito.	Reducir errores humanos y acelerar la evaluación crediticia.	6.000 (desarrollo del módulo en el software en vigencia y capacitación inicial)
	Segmentación de clientes por riesgo	Clasificar a los socios en categorías (bajo, medio, alto riesgo) con base en su historial y actividad económica.	1) Diseñar matriz de segmentación. 2) Alimentar sistema con datos históricos. 3) Aplicar políticas diferenciadas de aprobación/tasas.	Prevenir concentración de riesgo y mejorar la calidad de la cartera.	2.000 (consultoría y diseño de matriz)
	Sistema de alertas tempranas	Monitoreo de señales de alerta (pagos parciales, sobregiros, caídas de ingresos).	1) Definir indicadores de alerta. 2) Integrar seguimiento en el sistema. 3) Generar reportes automáticos para asesores.	Detectar problemas antes de que se conviertan en morosidad grave.	3.500 (módulo adicional de software)

Tipo de Estrategia	Estrategias	Descripción y Acciones Concretas	Pasos para Implementar	Objetivo Esperado	Costo Estimado
Correctiva	Cobranza diferenciada según perfil	Ajustar el tono y tipo de gestión de cobranza según si el socio es moroso ocasional o recurrente.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer tipologías de morosidad. 2) Capacitar asesores en protocolos diferenciados. 3) Medir efectividad en tasas de recuperación. 	Aumentar efectividad de cobranza con un trato justo y proporcional.	\$2.500 (capacitaciones y manuales)
	Refinanciamiento responsable	Rediseñar políticas de refinanciamiento exigiendo análisis actualizado de capacidad de pago.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer criterios claros (límite de refinanciamientos, validación de ingresos). 2) Incluir avales adicionales si es necesario. 3) Monitorear desempeño de refinanciados. 	Evitar que el refinanciamiento solo “patee” la mora hacia adelante.	\$0,00 (revisión y rediseño de políticas)
	Reestructuración flexible para microempresarios	Diseñar planes especiales de pago para negocios afectados por crisis externas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar sectores vulnerables. 2) Diseñar esquemas de pago más largos o con períodos de gracia. 3) Formalizar acuerdos bajo control de riesgo. 	Mantener relación con socios y minimizar cartera castigada.	\$2.000 (asesoría legal y financiera)
	Convenios de pago extrajudiciales	Ofrecer acuerdos antes de llegar a la vía judicial, con condiciones realistas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Crear formatos estándar de convenio. 2) Capacitar gestores de cobranza en negociación. 3) Monitorear cumplimiento de convenios. 	Reducir carga judicial y mejorar recuperación temprana.	\$1.000 (capacitación y formatos)

Tipo de Estrategia	Estrategias	Descripción y Acciones Concretas	Pasos para Implementar	Objetivo Esperado	Costo Estimado
Apoyo	Capacitación continua a asesores	Programa permanente en análisis financiero, gestión de riesgos y técnicas de cobranza asertiva.	1) Planificar capacitaciones trimestrales. 2) Evaluar desempeño con indicadores. 3) Vincular resultados a incentivos.	Mejorar la calidad de la gestión crediticia y la cobranza.	\$2.500 anuales
	Educación financiera a socios	Talleres, guías digitales y charlas sobre uso responsable del crédito.	1) Diseñar contenidos adaptados a microempresarios y familias. 2) Ofrecer charlas presenciales y virtuales. 3) Medir impacto en comportamiento de pago.	Reducir morosidad causada por desconocimiento financiero.	\$3.000 (campañas y materiales)
	Programas de fidelización	Beneficios para socios cumplidos (tasas preferenciales, acceso a nuevos productos).	1) Definir criterios de socios “cumplidos”. 2) Diseñar incentivos atractivos. 3) Comunicar beneficios de forma activa.	Incentivar la cultura de pago oportuno y retener socios valiosos.	\$2.500 (diseño de incentivos (premios) y difusión)
	Acompañamiento personalizado a microempresarios	Brindar asesoría en gestión de ingresos y gastos a socios emprendedores.	1) Identificar socios vulnerables. 2) Asignar asesores de acompañamiento. 3) Realizar seguimiento semestral.	Disminuir morosidad por problemas de gestión empresarial.	\$2.500 (honorarios y seguimiento)

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

3.3.3.1. Estrategias preventivas (evaluación crediticia, segmentación de clientes, control de riesgos).



Gráfico 13 Gestión Proactiva del riesgo crediticio

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

Atender a la problemática de la morosidad en la gestión de crédito es más efectivo si se evita completamente tal problema. En este sentido, el enfoque principal son las estrategias distorsionadoras, buscan gestionar la negación del riesgo potencial antes de otorgar el préstamo y defenderse preventivamente contra la violación.

Una de las primeras acciones que se propone es la evaluación crediticia integral digitalizada. La cooperativa ya utiliza criterios técnicos como las 5C del crédito; sin embargo, se observa que gran parte del análisis todavía se hace de forma manual. Incorporar herramientas tecnológicas que automaticen el cruce de información con el buró de crédito, que calculen proyecciones de pago de manera inmediata y que validen la información declarada por el socio, no solo aceleraría el proceso, sino que también disminuiría errores humanos. Además, un sistema de este tipo puede emitir reportes comparativos en tiempo real, lo que facilita al asesor tomar decisiones más objetivas.

Otro aspecto clave es la segmentación de clientes por niveles de riesgo. En este momento, la institución aplica criterios de evaluación generales, sin distinguir entre socios regulares y aquellos que son crónicamente morosos, o aquellos que incumplen por razones ocasionales, y

mucho menos entre los tres. La propuesta es posicionar a los socios en grupos de bajo, medio y alto riesgo en función de su comportamiento de pago, actividad económica y estabilidad laboral. De esta manera, un socio de bajo riesgo podría disfrutar de condiciones más favorables, mientras que el socio de alto riesgo estaría sujeto a condiciones más estrictas. Este enfoque mejoraría la cartera relativamente controlada al no permitir un tratamiento único para todos los socios.

El desarrollo del crédito se basa en información recopilada a cargo de las entidades que otorgan los créditos. De la cooperativa de ahorro y crédito se tiene información del número de créditos en otorgados, los saldos, y de la actividad económica de los socios apropiados de los créditos. El crecimiento promedio de los tipos de crédito en un período de un año sirve de referencia. En base a los saldos tales como los planes y la actividad, se determina que el crecimiento sea por sobre el 90%. El crecimiento del saldo proyectado a un año se basa en el saldo a fin de año. El comportamiento del promedio, en 36 meses, corresponde a una tasa de crecimiento y se estima que el saldo aumenta a un saldo determinado a fin de periodos proyectados sobre la base del comportamiento observado.

La finalización de este informe subraya la necesidad de mejorar la especialización de la función de control de riesgo y exposición mediante el desarrollo de planes de transición avanzados a medida y la creación de comités especializados para impulsar la implementación de estos planes. Si bien la cooperativa monitorea el control de riesgo de la cartera, a menudo tiende a centrarse en los agregados. Un comité interno que se reúna periódicamente para evaluar los cambios en los sectores vulnerables y económicos, así como los patrones de morosidad interna de la agencia, mejoraría las decisiones oportunas. Este grupo propondría cambios en la política de crédito, techos de exposición y zonas o sectores de riesgo por actividad económica. Todas las dimensiones mencionadas establecen límites de política. En resumen, estas dimensiones se centran en mejorar lo que ya se hace, respaldadas por nuevas tecnologías, segmentación inteligente y enfoques más preventivos para la gestión de la cartera. Esto daría a la cooperativa una mayor capacidad para prever problemas potenciales en las operaciones de crédito y garantizar su sostenibilidad interminable.

3.3.3.2. Estrategias correctivas (cobranza diferenciada, refinanciamiento, reestructuración)

Recuperación de fondos y mantenimiento de relaciones

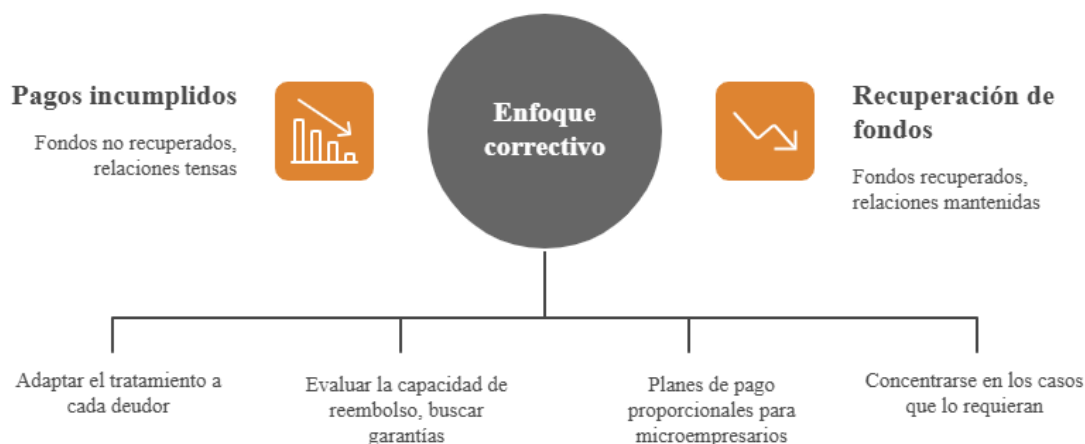


Gráfico 14 Recuperación de fondos y mantenimiento de relaciones

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

Con la ocurrencia de pagos incumplidos, hay una necesidad de un enfoque correctivo que permita la recuperación de los fondos, manteniendo al mismo tiempo la relación social en condiciones justas. La intención no es solo recuperar los fondos, sino también ofrecer opciones que se adapten a la realidad del caso particular. Para comenzar, existe la posibilidad de facturación diferenciada por deudor. No todos tienen la misma razón para incumplir, algunos tienen situaciones temporales mientras que otros enfrentan problemas crónicos de flujo de caja. El mismo tratamiento para ambos, la estrategia de recuperación se vuelve contraproducente. Esta es la razón por la que se realizan enfoques para revisar los protocolos para cada deudor moroso. A modo de ilustración, a un miembro que retrasa los pagos por un breve período se le trata con recordatorios suaves para incentivar el pago. Por otro lado, los morosos constantes deben gestionar un plan de recuperación que tenga un alto nivel de supervisión. El enfoque más drástico ha demostrado prever mejores posibilidades de recuperar los fondos. Esta flexibilidad dentro del proceso mejora las posibilidades de recuperación de capital.

Otro enfoque crucial es el refinanciamiento responsable. Aunque la cooperativa ya lo considera, a menudo se trata como una forma de posponer el tratamiento de un problema sin ninguna garantía de que el socio realmente podrá cumplir con los nuevos términos. La propuesta establece que el refinanciamiento solo debe concederse después de que se haya realizado una

evaluación actualizada de la capacidad de reembolso y, si es necesario, se deben buscar garantías adicionales o refuerzos. De esta manera, el refinanciamiento no podrá disfrazarse como una solución apresurada a un préstamo moroso. En este sentido, es preferible que cada refinanciamiento esté acompañado de un plan de apoyo y un monitoreo periódico.

Finalmente, se contempla la reestructuración flexible para microempresarios y pequeños negocios. En dado momento, la morosidad no siempre es por querer, tal como puede ser por situaciones externas como crisis económicas, drástica caída de ventas, o situaciones inesperadas. En esos casos, la institución puede elaborar planes de pago más proporcionales, con periodos de gracia o ampliación de plazos, y eso, bajo control de riesgo severo. Esto no solo ayuda a la institución a conservar al socio como su cliente, sino, además, evita que la cartera se deteriore al punto de no recuperarse.

Se busca que, con estas, la institución y su prestigio no sean afectados, es la razón por la cual se han dado pasos para que la judicialización no sea para todas, sino se concentren en la cola de procesos que lo requieran. El esquema es transparente. Lo que se busca es simplificar la pérdida, por eso no judicializan para que la confianza no se pierda.

3.3.3.3. Estrategias de apoyo (capacitación a asesores, educación financiera a socios).

Más allá de las acciones preventivas y correctivas tomadas, la cooperativa necesita estrategias de apoyo adicionales que ayuden a mejorar la gestión de sus asesores e infundir disciplina financiera entre los miembros. Tales acciones no abordan directamente la cartera de préstamos vencidos, pero sí crean condiciones que reducen la probabilidad de morosidad a medio y largo plazo.

Un primer elemento tiene que ver con la capacitación continua de los oficiales de préstamos. Aunque los oficiales ya implementan procedimientos establecidos, la realidad del mercado y el comportamiento de los miembros cambia constantemente. Por esa razón, es esencial que los oficiales reciban capacitación continua en análisis financiero, manejo de herramientas digitales, cobro de deudas asertivo y gestión de riesgos. Asimismo, se recomienda que se realicen evaluaciones regulares para monitorear la aplicación del contenido de la capacitación en las operaciones diarias. Esto no solo mejora el servicio, sino que también genera confianza en los miembros respecto a que la cooperativa ofrece un servicio profesional y actualizado.

El otro eje fundamental es la educación financiera dirigida a los socios. En la mayor parte de los casos, el incumplimiento no proviene de la falta de voluntad, sino en el manejo de ingresos y gastos. Realizar talleres, preparar materiales de fácil comprensión, y dar charlas a las familias y los microempresarios, son medidas que a todas luces pueden hacer la diferencia. Se busca que los socios aprendan a planificar el uso de los fondos, poder evaluar el nivel de endeudamiento que pueden asumir, y sobre todo, a la importancia de cumplir a cabalidad las obligaciones que se han asumido. Se pueden utilizar los canales digitales y las redes sociales para la divulgación de la administración personal de manera muy simple.

Desde otro enfoque, se promueve la creación de programas de fidelización e incentivos para los socios cumplidos. Garantizarles a los que pagan a tiempo la posibilidad de tasas preferenciales y acceso prioritario a nuevos productos, fortalece la cultura de pago y genera un sentido de pertenencia a la institución.

En función de lo planteado, las estrategias de apoyo apuntan a reforzar dos pilares esenciales: el talento humano interno y la formación del socio como usuario responsable. Ambas dimensiones se complementan, esto se debe a que un asesor mejor preparado logra identificar riesgos con mayor claridad, mientras que un socio educado financieramente reduce las probabilidades de caer en mora.

3.3.4. Modelo de Gestión Crediticia Propuesto

3.3.4.1. Diseño del modelo (componentes, etapas y responsables).

En cuanto al modelo propuesto para gestionar el riesgo crediticio, se ha creado una estructura básica que organiza las estrategias en componentes claros: preventivo, correctivo y de apoyo. Cada uno de ellos está vinculado a acciones definidas, responsabilidades y supervisión responsable que está directamente asociada con la ejecución práctica, de modo que las actividades delineadas no son meras construcciones teóricas, sino que tienen aplicabilidad institucional. La siguiente tabla resume esquemáticamente las estrategias delineadas, las fases en las que deben ser ejecutadas y los actores responsables de su implementación.

Tabla 24

Diseño del Modelo a aplicar

Componente Estratégico	Estrategia	Etapa / Actividad Principal	Responsable Directo	Apoyo / Supervisión
Prevención	Evaluación crediticia integral digitalizada	Uso de software especializado para análisis automático de crédito	Asesor de crédito	Jefe de Agencia / Área de Riesgos
	Segmentación de clientes por nivel de riesgo	Clasificación de socios en categorías (bajo, medio y alto riesgo)	Área de Análisis de Crédito	Comité de Riesgos
	Sistema de alertas tempranas	Monitoreo de señales de incumplimiento inicial (pagos parciales, retrasos leves)	Unidad de Cartera	Jefe de Agencia
	Fortalecimiento del control de riesgos	Reuniones periódicas para analizar cartera y sectores vulnerables	Comité de Riesgos	Gerencia General
Corrección	Cobranza diferenciada según perfil del deudor	Protocolos distintos para morosos ocasionales y recurrentes	Gestores de Cobranza Internos	Coordinador de Cartera
	Refinanciamiento responsable	Revisión actualizada de capacidad de pago y garantías adicionales	Asesor de Crédito	Comité de Crédito
	Reestructuración flexible para microempresarios	Planes de pago adaptados a negocios en crisis	Comité de Crédito	Área Legal / Jefe de Agencia
	Convenios de pago extrajudiciales	Acuerdos con deudores antes de la vía judicial	Gestores de Cobranza	Área Legal
Apoyo	Capacitación continua a asesores	Programas de formación en riesgos, finanzas y cobranza asertiva	Talento Humano / Capacitación	Gerencia General
	Educación financiera a socios	Talleres, guías y charlas sobre endeudamiento responsable	Área de Educación Cooperativa	Jefe de Agencia
	Programas de fidelización	Beneficios para socios cumplidos (tasas preferenciales, nuevos productos)	Marketing y Servicio al Cliente	Gerencia General
	Acompañamiento personalizado a microempresarios	Asesoría en gestión de ingresos y gastos para emprendedores	Asesores de Negocio	Coordinador de Cartera

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

3.3.4.2. Procedimientos operativos para la gestión de cartera.

La gestión de cartera en la Cooperativa no se limita únicamente al control de pagos, sino que requiere de un conjunto de procedimientos operativos que aseguren la sostenibilidad de las operaciones crediticias. Estos procedimientos se vinculan directamente con las estrategias previamente expuestas, de manera que exista coherencia entre la planificación y la práctica diaria.

En primer lugar, se plantea que el proceso de evaluación crediticia se modernice mediante herramientas digitales. Esto implica que, desde el inicio, el asesor pueda registrar los datos del socio en un sistema integrado que cruce información con bases externas, como burós de crédito o registros públicos. De esta forma, el análisis deja de ser únicamente manual y se convierte en un procedimiento más ágil y confiable.

Posteriormente, en la fase de seguimiento de cartera, es fundamental contar con un sistema de segmentación de clientes y alertas tempranas. Con este mecanismo, los socios se clasifican según su nivel de riesgo y el sistema notifica a los asesores cuando aparecen señales de incumplimiento. El procedimiento incluye la revisión semanal de reportes automáticos y la comunicación inmediata con los socios que presenten atrasos iniciales, evita que la mora avance a niveles mayores.

En el ámbito de la gestión correctiva, los procedimientos deben diferenciarse según el tipo de morosidad. Los socios con retrasos ocasionales reciben notificaciones personalizadas y opciones de pago rápidas, mientras que los deudores reincidentes son derivados a planes de refinanciamiento responsable o reestructuración flexible, dependiendo de su situación económica. Cabe señalar que antes de formalizar un refinanciamiento, el procedimiento exige una nueva evaluación de la capacidad de pago y, en algunos casos, la solicitud de avales adicionales.

Por otra parte, cuando la mora avanza y se vuelve más compleja, se activan los convenios de pago extrajudiciales. Estos procedimientos buscan acuerdos realistas que eviten procesos legales costosos y prolongados. Para ello, los gestores deben contar con formatos estandarizados y una capacitación adecuada en técnicas de negociación, de manera que el acuerdo tenga mayores probabilidades de éxito.

Finalmente, se incluyen los procedimientos de apoyo, que refuerzan la gestión de cartera en un sentido más integral. Entre ellos se encuentran la capacitación periódica de asesores, la implementación de programas de educación financiera para socios y el acompañamiento directo a microempresarios en la organización de sus ingresos y gastos. Aunque estas acciones no se reflejan de inmediato en los indicadores de morosidad, sí generan un impacto positivo a largo plazo, promoviendo una cultura de pago más sólida y relaciones de confianza con la institución.

En función de lo planteado, los procedimientos operativos propuestos no reemplazan a los que ya aplica la cooperativa, sino que los amplían y perfeccionan. De esta manera, se construye un modelo de gestión más dinámico, capaz de anticiparse a los riesgos, corregir las desviaciones y brindar apoyo continuo tanto al personal como a los socios.

3.3.4.3. Políticas de seguimiento y control de créditos.

La supervisión y el control de los créditos es una etapa crucial para asegurar que la cartera sea sostenible y que se reduzcan las tasas de morosidad. Aunque la cooperativa tiene manuales que regulan los procesos de crédito y cobranza, es preciso añadir a estas normas políticas para prevenir, monitorear de manera integral y educar financieramente, las políticas propuestas para implementar son las siguientes:

- **Política de Evaluación Digital Integral**

Todo crédito deberá ser analizado mediante herramientas tecnológicas que automaticen la verificación de ingresos, egresos y comportamiento crediticio en línea, reduciendo la discrecionalidad y posibles errores humanos.

- **Política de Segmentación de Riesgos**

Los socios deberán clasificarse en segmentos (bajo, medio y alto riesgo) según su historial, capacidad de pago y actividad económica. Esta segmentación será obligatoria para definir tasas, condiciones y frecuencia de seguimiento.

- **Política de Alertas Tempranas**

Se deberán configurar indicadores automáticos (ej. atrasos de 10 días, pagos parciales, sobregiros, disminución de ventas) que generen reportes inmediatos para activar medidas de contacto preventivo.

- **Política de Cobranza Diferenciada**

El tono, periodicidad y modalidad de la gestión de cobranza se ajustará según el perfil del socio: moroso ocasional, moroso recurrente o en situación crítica. Ningún caso se tratará con un modelo único.

- **Política de Refinanciamiento Responsable**

Los refinanciamientos solo se aprobarán con un análisis socioeconómico actualizado, validación de ingresos y límites claros en el número de operaciones permitidas.

- **Política de Reestructuración Flexible**

Para microempresarios afectados por crisis externas, se podrán establecer planes especiales con períodos de gracia y plazos ajustados, bajo monitoreo permanente del Comité de Mora.

- **Política de Convenios Extrajudiciales**

Antes de llegar a la vía judicial, los gestores deberán ofrecer convenios estandarizados de pago que consideren la realidad del socio, con seguimiento mensual de cumplimiento.

- **Política de Capacitación Continua**

Todo asesor de crédito y gestor de cobranza deberá participar en capacitaciones trimestrales en análisis financiero, gestión de riesgos y técnicas de cobranza asertiva, vinculadas a indicadores de desempeño.

- **Política de Educación Financiera al Socio**

Todo desembolso superior a un monto definido incluirá obligatoriamente una charla o módulo virtual de educación financiera sobre planificación, ahorro y uso responsable del crédito.

- **Política de Incentivos y Fidelización**

Los socios cumplidos accederán a beneficios como tasas preferenciales o acceso a nuevos productos. El área de Marketing será responsable de difundir activamente estos incentivos.

- **Política de Acompañamiento Personalizado**

Los microempresarios en riesgo medio o alto recibirán asesoría financiera personalizada por parte de los gestores de negocios, con revisiones semestrales de su flujo de ingresos y gastos.

3.3.5. Plan de Implementación

3.3.5.1. Actividades prioritarias.

Fase 1

En esta primera etapa se busca poner bases sólidas. Son acciones inmediatas que permitirán empezar a ver cambios en el control de la cartera:

- **Modernizar la evaluación crediticia.** Escoger un software que ayude a analizar ingresos, gastos e historial de los socios de forma rápida y segura. Esto reducirá los errores humanos y dará más confianza a los socios.

- **Clasificar a los clientes por niveles de riesgo.** Crear una matriz sencilla que permita saber si un socio es de bajo, medio o alto riesgo, para tomar decisiones justas y responsables.
- **Encender las alarmas a tiempo.** Establecer un sistema básico de alertas que muestre cuando un socio comienza a retrasarse, de modo que se pueda actuar antes de que la situación empeore.
- **Capacitar a los asesores.** Formar al equipo en el uso de las nuevas herramientas y en protocolos de cobranza diferenciada, para que sepan cómo tratar de manera justa a cada tipo de socio.
- **Formalizar convenios de pago extrajudicial.** Diseñar formatos claros y fáciles de entender para acuerdos con los socios antes de llegar a procesos legales.

Fase 2

En esta etapa se da un paso más profundo, buscando equilibrar la recuperación de la cartera con el acompañamiento humano a los socios:

- **Refinanciamiento responsable.** Aplicar criterios claros para que los socios que soliciten refinanciar su deuda lo hagan de forma viable, evitando que solo se “patee” el problema hacia adelante.
- **Apoyo a microempresarios afectados.** Crear planes de pago más flexibles y con periodos de gracia para quienes, por factores externos, han visto caer sus negocios.
- **Educación financiera.** Iniciar talleres y charlas prácticas, presenciales y virtuales, que ayuden a las familias y microempresarios a manejar mejor su dinero.
- **Fidelización de socios responsables.** Reconocer y premiar a quienes cumplen puntualmente con beneficios reales, como tasas preferenciales o acceso a nuevos productos.
- **Capacitación continua.** Fortalecer de manera permanente a los asesores, asegurando que sus conocimientos en gestión de riesgos y cobranza evolucionen junto con las necesidades de la cooperativa.

Fase 3

En esta última etapa se busca consolidar el modelo y medir sus resultados, siempre con un enfoque humano y de sostenibilidad:

- **Perfeccionar el sistema de alertas.** Integrar la información con el buró de crédito y bases de datos en tiempo real, para tener una visión completa del comportamiento financiero de los socios.
- **Ampliar los programas de fidelización.** Diseñar beneficios más atractivos, no solo financieros, sino también sociales y comunitarios.
- **Acompañamiento cercano a microempresarios.** Asignar asesores que acompañen de manera personalizada a los socios emprendedores, con visitas periódicas y asesorías en gestión de ingresos y gastos.
- **Evaluar el impacto real.** Medir cómo las estrategias han reducido la morosidad, mejorado la rentabilidad y fortalecido la confianza de los socios en la cooperativa.
- **Mejora continua.** Ajustar lo que sea necesario, siempre escucha a los socios y al equipo de trabajo.

3.3.5.2. Cronograma de aplicación.

Tabla 25

Cronograma de aplicación de la Propuesta

Actividad	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Digitalización de procesos crediticios	x	x	x																					
Segmentación de clientes por riesgo	x	x	x																					
Sistema básico de alertas tempranas				x	x	x																		
Convenios de pago extrajudicial				x	x	x																		
Refinanciamiento responsable							x	x	x															
Reestructuración flexible para microempresarios							x	x	x															
Educación financiera a socios										x	x	x												
Programa de fidelización de socios										x	x	x												
Sistema avanzado de alertas tempranas													x	x	x	x	x	x						
Ampliación de programas de fidelización													x	x	x	x	x	x						
Acompañamiento a microempresarios													x	x	x	x	x	x						
Evaluación del impacto y mejora continua																			x	x	x	x	x	x

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

3.3.5.3. Recursos necesarios (humanos, tecnológicos y financieros).

Tabla 26

Recursos necesario

Tipo de recurso	Detalle	Uso principal
Humanos	Gerencia de crédito y riesgos	Supervisión estratégica, control de indicadores y toma de decisiones.
	Área de tecnología (TI)	Implementación y mantenimiento de software y plataformas digitales.
	Asesores de crédito	Evaluación crediticia, gestión de la cartera y acompañamiento a socios.
	Gestores de cobranza	Aplicación de cobranza diferenciada y negociación de convenios.
	Equipo de educación financiera	Diseño y ejecución de talleres y materiales de formación para socios.
	Área de marketing y comunicación	Difusión de programas de fidelización y campañas educativas.
Tecnológicos	Software especializado de evaluación crediticia	Automatización del análisis de ingresos, egresos e historial crediticio.
	Plataforma de alertas tempranas	Detección de riesgos de morosidad y generación de reportes automáticos.
	Base de datos integrada al buró de crédito	Acceso a información actualizada para segmentar clientes.
	CRM financiero	Gestión de relaciones con socios, seguimiento de convenios y visitas.
	Herramientas de capacitación digital	Talleres en línea, manuales interactivos y charlas virtuales.
	Infraestructura tecnológica	Equipos de cómputo, conectividad segura y respaldo en la nube.
Financieros	Inversión en tecnología (15–20% del presupuesto TI)	Compra e implementación de software y licencias.
	Capacitación del personal	Formación continua en gestión de riesgos, cobranza y educación financiera.
	Educación financiera a socios (10% del presupuesto marketing)	Producción de materiales, talleres y campañas de comunicación.
	Incentivos para socios cumplidos	Fondo anual destinado a tasas preferenciales y programas de fidelización.
	Fondo de contingencia	Cobertura para ajustes derivados de reestructuración y convenios.

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

El estudio de los recursos disponibles muestra que el elemento humano es el fundamento estratégico y operativo de la gestión crediticia. Los asesores de crédito y los administradores de cobranza son el vínculo directo con los socios durante la evaluación, seguimiento y recuperación de cartera, mientras que la supervisión global, el control de indicadores y la toma de decisiones son garantizados por el departamento de crédito y riesgos. La presencia de un equipo de educación financiera es particularmente importante porque hace posible que se fortalezcan las medidas preventivas a través del entrenamiento de los asociados. Además, el departamento de comunicación y marketing complementa estas iniciativas mediante programas educativos y campañas de fidelización que fortalecen la cultura del pago.

Sin embargo, se percibe la necesidad de implementar indicadores de rendimiento particulares para cada puesto, con el fin de evaluar objetivamente su contribución a la disminución de la morosidad.

Con respecto a los recursos tecnológicos, la cooperativa tiene una infraestructura completa que optimiza la eficacia de los procesos. La identificación de riesgos puede ser automatizada y los clientes pueden ser segmentados de manera apropiada gracias a la plataforma de alertas tempranas, el software especializado en evaluación crediticia y la base de datos vinculada al buró de crédito. Además, se añade el CRM financiero, que mejora el control de las visitas y los acuerdos, así como las herramientas digitales de capacitación, que extienden la educación financiera. No obstante, una dificultad significativa es la integración de todos estos sistemas en una sola plataforma para prevenir la duplicación de información y disminuir los costos operativos.

Además, la implementación de modelos predictivos fundamentados en inteligencia artificial sería una oportunidad para innovar al prever situaciones de morosidad y formular tácticas más eficaces.

Por último, los recursos financieros están repartidos de forma estratégica en tres ejes principales: programas para fidelizar a los clientes, formación y tecnología de inversión. La dedicación del 15-20% de los fondos de TI para licencias y software asegura la modernización de los sistemas, al tiempo que el 10% asignado a la educación financiera demuestra un compromiso con prevenir y capacitar a los socios. A esto se añaden los incentivos para los socios cumplidos y la presencia de un fondo de contingencia, que fortalecen la sustentabilidad del modelo. Sin embargo, es esencial que se evalúe periódicamente la relación entre costos y

beneficios de estas inversiones para garantizar que las capacitaciones e incentivos se conviertan en una disminución real de la morosidad y en un incremento del rendimiento económico de la entidad.

Así pues, la articulación balanceada entre los recursos financieros, humanos y tecnológicos constituye un modelo de gestión crediticia completo. La tecnología produce eficiencia, los recursos financieros respaldan la estrategia y el personal contribuye con cercanía y control. La principal dificultad consiste en conseguir una coordinación eficaz entre los tres tipos de recursos para que la inversión se traduzca en indicadores más positivos de fidelización de los socios, sostenibilidad institucional y recuperación de cartera.

3.3.6. Indicadores de Evaluación y Seguimiento

3.3.6.1. Indicadores de morosidad (porcentaje de cartera vencida)

Los indicadores de morosidad son esenciales para evaluar la situación financiera de la cooperativa esto es porque estiman el riesgo y la recuperación potencial de los fondos adelantados en crédito. En este contexto, el porcentaje de préstamos vencidos se considera uno de los indicadores más críticos que mide el volumen de préstamos que no se pagan en la fecha de vencimiento. Este indicador se obtiene a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de Cartera Vencida} = \frac{\text{Valor de Cartera Vencida}}{\text{Valor Total de la Cartera}} \times 100$$

Un incremento en el importe de los saldos tanto en vencido como en cartera indica una creciente exponencial en los riesgos de financiación de la cooperativa. Esto indica una menor habilidad en la recuperación del crédito proporcionado. Esta cotización proyecta los flujos de caja en la entidad lo que definitivamente afecta la lupa ganancias. Esto es debido a la falta de disponibilidades en el crecimiento de la entidad.

Además del porcentaje de cartera vencida, se deben considerar otros indicadores complementarios que permitan obtener una visión más completa sobre el riesgo crediticio, tales como:

- **Índice de Morosidad Total:** Este indicador mide la morosidad en relación con la totalidad de los créditos otorgados, brindando una evaluación más general sobre la situación de la cartera.

- **Cartera de Alto Riesgo:** Identifica el porcentaje de la cartera que presenta un alto riesgo de no ser recuperada, permitiendo tomar decisiones oportunas sobre la gestión de esos créditos.
- **Provisión para Cartera Vencida:** Este indicador refleja el porcentaje de los recursos destinados para cubrir las pérdidas esperadas de los créditos que se encuentran en mora.

Con estas nuevas herramientas en su lugar, sería fácil gestionar la cobranza mediante el monitoreo y la implementación de acciones correctivas en la gestión de cobros. La estabilidad financiera de la cooperativa no se vería comprometida. Recuperar el crédito disponible también sería un beneficio. Es importante revisar estas medidas con el tiempo para adaptar cada acción al cambio esperado en la gestión de cobros de deuda. En la gestión de la eliminación de cuentas y el centrado en la cobranza, estos modelos predictivos del comportamiento de cobranza proporcionarían una línea base predictiva.

3.3.6.2. Indicadores de rentabilidad (ROE, ROA, margen financiero)

La rentabilidad se ocupa de las ganancias obtenidas con el uso de recursos en la cooperativa. Este aspecto es esencial, debido a que evalúa la medida en la que se cumplen los objetivos intermedios. Le permite al administrador comprender los resultados de las decisiones financieras y del uso que se le está dando a los recursos de los socios.

Dentro de este análisis se consideran tres indicadores clave:

a) Rentabilidad sobre el Patrimonio:

El ROE expresa la rentabilidad en relación con el capital aportado por los socios. En otras palabras, ¿cuánto beneficio obtiene la institución por cada dólar de su inversión de capital? Cuando este indicador es más alto, significa que los fondos del socio se utilizan de manera eficiente y están generando retornos positivos.

b) Rentabilidad sobre Activos:

El indicador ROA, denominado 'Return of Assets' en inglés, 'Retorno sobre Activo' en español, analiza la capacidad de la cooperativa en generar utilidades de todos los bienes y recursos, propios y financiados, de los que dispone. Este indicador es el que nos señala con qué grado de eficacia se utilizan los activos de la institución. Un ROA elevado refleja una buena gestión y utilización de los recursos.

c) **Margen Financiero:**

El informe financiero señala la diferencia o discrepancia entre el monto que la cooperativa percibe por los préstamos y el monto que debe pagar a los miembros ahorradores o por otras obligaciones financieras. Una fluctuación positiva indica que la rentabilidad o el margen es bastante alto en comparación con los costos.

Relevancia del Seguimiento:

El seguimiento periódico de estos indicadores le permite a la administración saber si la cooperativa está en el camino correcto, si se está generando valor a los socios y si hay equilibrio entre la rentabilidad económica y la rentabilidad social. No es solo un asunto de cifras, se trata de asegurar que la gestión financiera institucional, a la vez que garantiza el cumplimiento de la política solidaria de atender los requerimientos de sus afiliados, cumpla con la estabilidad de la institución.

3.3.6.3. Mecanismos de retroalimentación para ajustes.

En el panóptico de la propuesta, la creación de las retroalimentaciones permitirá la valorización cada vez de la gestión de resultados y la gestión de créditos y en función de esas, hacer modificaciones que realicen las máximas eficiencias en los procesos.

La retroalimentación, considerándose desde el resultado, va a hacerse desde la esfera de las así denominadas y de forma mucho más fácil o medible, mensualmente a los participantes de créditos, balances y dirección, donde se va a examinar el comportamiento de ranking de los déficits y los activos a que hay que sumar y a que hay que restar y que de esta forma hay que equilibrar de alguna forma.

Este feedback ajustará las estrategias de cobranza, redefinirá plazos, creará campañas de alfabetización financiera y fortalecerá la capacitación de los asesores. Las herramientas propuestas no solo funcionarán como dispositivos de control, sino también como elementos proactivos para mantener la gestión de créditos alineada con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

3.3.7. Indicadores de Evaluación y Metas Proyectadas a 24 Meses

El éxito de la propuesta depende no solo de la aplicación de estrategias preventivas, correctivas y de apoyo, sino también de la capacidad para producir resultados medibles en relación con los

principales indicadores financieros de la cooperativa. En consecuencia, los indicadores de evaluación se definieron como la tasa de morosidad, el retorno sobre el patrimonio (ROE) y el retorno sobre los activos (ROA), ya que son los más relevantes para representar la salud crediticia y la rentabilidad de la institución.

A continuación, se presentan las metas esperadas al término del primer y segundo año de ejecución del plan:

Tabla 27 Metas Proyectadas a 24 meses

Indicador	Situación actual (2023)	Meta Año 1 (12 meses)	Meta Año 2 (24 meses)	Justificación
Índice de morosidad total	4,26%	≤ 3,5%	≤ 3,0%	Con estrategias preventivas y correctivas se espera reducir al menos 0,7 pp en el primer año y estabilizar en torno al 3% al finalizar el segundo año.
ROE (Rentabilidad / Patrimonio promedio)	3,01%	≥ 3,4%	≥ 3,8%	La reducción de provisiones incrementa los resultados netos, elevando el retorno sobre patrimonio.
ROA (Rentabilidad / Activo promedio)	0,44%	≥ 0,48%	≥ 0,55%	La liquidez liberada por menor provisión permite más colocaciones, mejorando el rendimiento de los activos.

Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

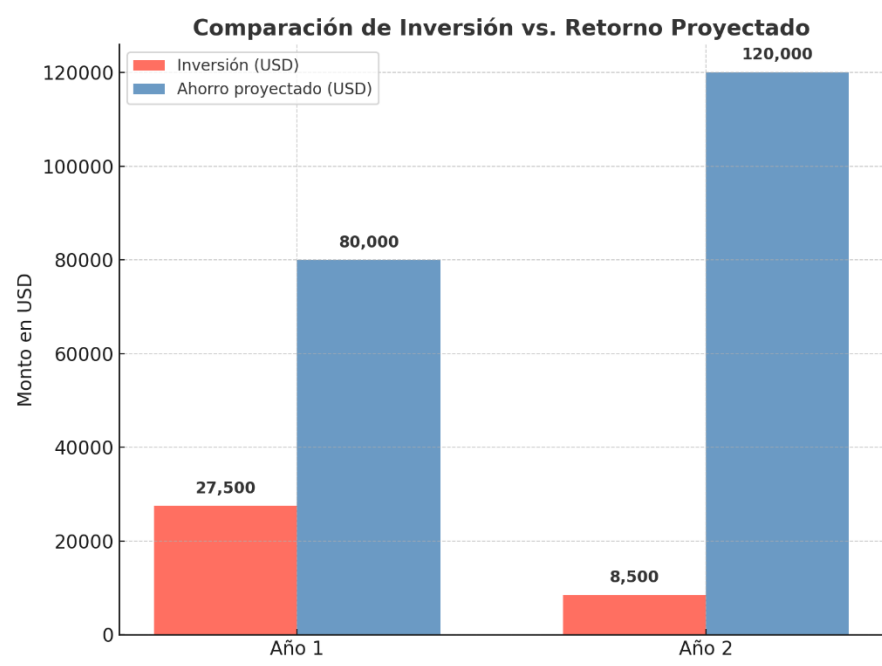


Gráfico 15 Comparación de Inversión vs Retorno Proyectado
 Nota. Elaborado por Beltrán, Gabriela (2025).

La inversión total para la propuesta asciende a 27,500 USD durante el primer año y cerca de 8,500 USD durante el segundo, generando un costo total de 36,000 USD durante el período de 24 meses. La disminución en la provisión para cuentas incobrables, como resultado de la disminución esperada en la tasa de morosidad, se traduce en 75,000 a 85,000 USD en el primer año y más de 120,000 USD en el segundo año, generando así un retorno neto muy favorable.

Basado en estas estimaciones, la tasa de morosidad mejoraría del 4.26% en 2023 al 3.5% en el primer año y aún más al en el segundo año. Esto resultaría en una mejora en la rentabilidad, aumentando el ROE del 3.01% a un nivel del 3.8% y el ROA del 0.44% a un nivel del 0.55% para el final del período de dos años. 3.0%

Por lo tanto, se concluye que la propuesta no solo es técnicamente y operativamente viable, sino también financieramente viable, porque la rentabilidad del proyecto es más que suficiente para cubrir el retorno de la inversión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El análisis realizado evidenció que el índice de morosidad impacta negativamente en la rentabilidad de la Cooperativa. En 2023, el índice de morosidad alcanzó el 8,7%, superando ampliamente el promedio del sistema financiero nacional (3,7%). Esta situación generó una caída en los indicadores de rentabilidad, con una reducción de 2,5 puntos porcentuales en el ROE y 1,8 puntos en el ROA, confirmando que una mayor morosidad limita la capacidad institucional de generar utilidades.
- Se comprobó que el índice de morosidad transgrede directamente la rentabilidad de la cooperativa. La morosidad creciente obligó a incrementar las provisiones crediticias en un 12% con respecto al año anterior, disminuyendo la utilidad neta y restringió la posibilidad de reinvertir en nuevos préstamos productivos. Este escenario redujo los márgenes de ganancia y afectó la capacidad operativa y financiera de la institución. La correlación entre el aumento de la morosidad y la caída del ROE y ROA demuestra que existe una relación inversa entre ambas variables, siendo la morosidad un factor determinante en la erosión de la rentabilidad.
- Los resultados revelan que la gestión de cobranza es deficiente y poco efectiva. El 48% de las cuentas morosas están respaldadas únicamente con firmas personales, sin garantías colaterales, lo que limita los mecanismos de recuperación. Asimismo, se detectó un alto porcentaje de socios con bajo nivel educativo (63% con instrucción primaria) y una dependencia de créditos por renovación (59%), lo que agrava el riesgo de sobreendeudamiento donde se registra el 10% de socios que generaron mas de dos créditos. La estrategia de cobranza no ha logrado contener la morosidad, y el comportamiento crediticio refleja debilidades estructurales en los procesos de evaluación y seguimiento. Por tanto, la efectividad de la gestión actual es limitada y requiere una reestructuración urgente.
- A partir del diagnóstico realizado, se propone un modelo integral de gestión crediticia que aborde tres dimensiones clave:
 - Prevenición, mediante una evaluación más rigurosa de la capacidad de pago, segmentación de clientes y análisis de riesgo con criterios contextuales.
 - Corrección, con una estrategia diferenciada de cobranza, uso efectivo de garantías reales y redefinición de procedimientos internos.

Apoyo, a través de programas de educación financiera dirigidos a socios y capacitación técnica del personal crediticio.

Este modelo busca reducir el índice de morosidad al 5% o menos y generar un impacto positivo en la rentabilidad institucional en el mediano plazo, fortaleciendo la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de la misión social de la cooperativa.

Recomendaciones

- Implementar en la cooperativa el modelo integrado de gestión de crédito presentado en este estudio como propuesta que combina estrategias preventivas, correctivas y de apoyo, para así reducir la tasa de deuda vencida por debajo del 5% y recuperar de 2 a 3 puntos porcentuales en los indicadores de rentabilidad (ROE y ROA).
- Se recomienda asegurarse de que las provisiones disponibles se complementen con una tasa de éxito positiva en la recuperación de cuentas morosas para reducir el riesgo de que las provisiones se conviertan en una carga permanente. Se recomienda establecer un sistema de seguimiento trimestral de las provisiones para los planes refinanciados que recuperen parte de los fondos reservados.
- Ajustar las políticas de revisión para que la proporción de casos con garantías reales o mixtas aumente o con menos firmas personales (actualmente 48%). Además, utilice métodos profesionales más avanzados acompañados de tecnología para el proceso de cobro basado en tipos de clientes y niveles de demora en los pagos.
- Regular cursos y traer formadores en análisis de riesgos, cobros, relaciones con clientes y marcos regulatorios. El personal mejor capacitado podrá gestionar de manera efectiva las políticas de crédito, detectar signos de sobreendeudamiento y gestionar la recuperación de la cartera de manera más eficiente, reduciendo así la morosidad y aumenta la rentabilidad institucional.

Bibliografía

- Almeida, J. (1981). *El movimiento cooperativo en Ecuador*. Quito: Universitaria.
- Altman, E. E. (2012). *Medición integral del riesgo de crédito*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=UsK-1Ajo44UC&printsec=frontcover&dq=riesgo+de+credito&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Andrade, M. (2017). *Finanzas*. Obtenido de <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/solvencia/>
- Andrade, S. (2017). *Eficiencia*. Obtenido de [https://teoriasadmvas.fandom.com/es/wiki/QUE_ES_EFICACIA_\(JUAN_HERNANDEZ_1C_\)](https://teoriasadmvas.fandom.com/es/wiki/QUE_ES_EFICACIA_(JUAN_HERNANDEZ_1C_))
- Arteaga, D. A. (2020). *La investigación del marco teórico investigación científica*.
- Banco Central del Ecuador . (2021). *Monitoreo de los principales indicadores monetarios y financieros de la economía ecuatoriana*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Presentacion_Jun21.pdf
- Banco Central del Ecuador . (2023). *CREDITO HIPOTECARIO PARA VIVIENDA EN EL ECUADOR: LA NECESIDAD DE UN FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO . Agenda de la Nueva Arquitectura Financiera*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae34.pdf>
- Belema, L. A. (2022). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6584503>
- Benedicto, M. (2019). *Escuela de negocios EOI*. Grupo Andbank .
- Benitez, A. (2013). *La Solvencia* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-solvencia-financiera-como-se-analiza/>
- Bunge, M. &. (2020). *Investigacion Cientifica* .
- Bunge, M. (2011). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Siglo XXI Editores. Obtenido de <https://www.der.unicen.edu.ar/wp-content/uploads/2021/06/05.-BUNGE-1.pdf>
- Bustamante Cárdenas. (2018). *Influencia de la morosidad en la rentabilidad del sector bancario peruano*. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/7180?show=full>
- Chávez, M. I. (2021). Obtenido de <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1230>

- Colpatria, S. (2025). *Qué es un crédito*. Obtenido de <https://www.scotiabankcolpatria.com/educacion-financiera/finanzas-personales/credito>
- Constitucion de la Republica del Ecuador. (23 de Octubre de 2024). *Eumed.net*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html/hdl.handle.net/>
- De Lara, A. (2008). *Análisis del riesgo crediticio*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/2510/Capitulo8.pdf>
- Díaz Fernández, M. J. (2019). *La morosidad*. Alcala Grupo Editorial. doi:ISBN: 9788490516447
- Domínguez, J. y. (2007). *Investigación cualitativa y psicología social crítica*. Perú: Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/686/68601309.pdf>
- Eco, U. (1977). *Cómo se hace una tesis*. Gedisa.
- Eco, U. (2012). *Cómo se hace una tesis*. Editorial Gedisa.
- El Comercio. (2024). *El comercio.com*. Obtenido de El comercio.com: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/la-morosidad-sigue-en-aumento-en-ecuador-debido-al-desempleo-y-la-crisis-economica.html>
- Ettinger, R. P. (1997). *Crédito y cobranzas*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/4318/Capitulo1.pdf>
- Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Fischman. (2019). *Clientes morosos: cómo gestionar los problemas de pago*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/clientes-morosos>
- Guamán, G. (2021). Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Economía y Política*. doi:ISSN 2477-9075
- Iberinform., C. y. (2024). *El impacto de la morosidad en la salud financiera*. *Finanzarel*.
- Lapo-Maza, M. d., Tello-Sánchez, M. G., & Mosquera-Camacás, S. C. (2021). Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos. *Scielo*. doi:ISSN: 2448-7678
- Lopez, L. (2021). Poblacion y muestra . *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Lucero, S. (2013). Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito. Tulcan : <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3524/1/TUTCYA018-21013.pdf>.
- Martina, P. (2018). *Productividad en la empresas*. Lima : Universidad Ricardo Palma . Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/rentabilidad>

- Martinez, A. (2016). *Analisis Economico* . Guadalajara : Astra.
- Martins, S. P. (2010). *Planificacion de Proyectos*. Obtenido de http://planificaciondeproyektosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Ministerio de Economía y Finanzas. (Agosto de 2023). *Pulso Financiero Ecuador*. Obtenido de https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/08/Notas-explicativas_Anexo_Pulso-Financiero.pdf
- Miño, P. (2004). *Historia del Cooperativismo Ecuatoriano* . Quito : FLACSO.
- Moonflow. (2024). *El impacto de la morosidad en las empresas*.
- Noriega, A. M. (2018). Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html/hdl.handle.net/>
- Nunes, P. (15 de 03 de 2015). *Knoow*. Obtenido de <http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/economia/liquidez.htm>
- Ortiz. (2003). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0095602/cap02.pdf>
- Pedrosa, S. (2016). *Haciendo Facil la Economia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>
- Péres, J. O. (2012). *Análisis de Estados Contables*. Editorial Córdoba.
- Poveda, M. (2019). Riesgo de crédito: Evidencia en el sistema bancario ecuatoriano bancario ecuatoriano. *Boletín Coyuntura* 4-9. doi:DOI: <https://doi.org/10.31164/bcoyu.23.2019.842>
- PYMES. (2017). Obtenido de debitoor: <https://debitoor.es/glosario/morosidad>
- Revelo, M. (2023). EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO Y TASAS DE INTERÉS EN ECUADOR. doi:ISSN: 1390 – 1214
- Robles, E. (17 de mayo de 2018). *Diccionario de Economia* . Obtenido de <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad/>
- Rodriguez, E. (2005). *Metodologia de la investigacion*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA25&dq=investig>
- Santander. (2022). Obtenido de <https://www.bancosantander.es/faqs/particulares/prestamos/diferencias-prestamo-credito#:~:text=Un%20cr%C3%A9dito%20es%20una%20forma,ir%20disponiendo%20parcial%20o%20totalmente.>

- SEPS . (2021). Junta de Política y Regulación Financiera. *Resolución No. JPRF-F-2022-023*, 2- 5. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/JPRF-F-2022-023-1.pdf>
- SEPS. (2021). Ecuador. Obtenido de <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/analisis%20I/tabla%20de%20indicadores.pdf>
- SEPS. (2024). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>
- Sistema Monetario y Financiero. (2023). Norma para la Administración de Riesgo de Liquidez para las Norma para la Administración de Riesgo de Liquidez para las y Crédito para la Vivienda. *SEPS*, 15. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Nota-Tecnica-Norma-de-Liquidez_V5.pdf
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2019). Obtenido de www.supercias.gob.ec.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). *¿Qué es la SEPS?* Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/institucion/que-es-la-seps/>