



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**Tema:**

**ESTUDIO DE LOS FACTORES DE RIESGO CREDITICIO. CASO:  
COOPERATIVA FERNANDO DAQUILEMA LTDA. SUCURSAL CONDAMINE**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACION EFICIENTE Y EFICAZ DE LA ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autor:**

Edgar Alfredo Janeta Janeta

**Directora:**

Mg. Silvia Lorena Llamuca Pérez

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **EDGAR ALFREDO JANETA JANETA** con cédula de ciudadanía **0604290841**, autor del trabajo de graduación titulado "ESTUDIO DE LOS FACTORES DE RIESGO CREDITICIO. CASO: COOPERATIVA FERNANDO DAQUILEMA LTDA. SUCURSAL CONDAMINE", previo la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2025

  
Edgar Alfredo Janeta Janeta  
CC. 0604290841

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**ESTUDIO DE LOS FACTORES DE RIESGO CREDITICIO. CASO:  
 COOPERATIVA FERNANDO DAQUILEMA LTDA. SUCURSAL CONDAMINE**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACION EFICIENTE Y EFICAZ DE LA ORGANIZACIONES PARA LA  
 COMPETIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autor:**

Edgar Alfredo Janeta Janeta

Silvia Lorena Llamuca Pérez, Dra. Mg.

CC. 1802489821

**CALIFICADOR**

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**CALIFICADOR**

f. 

Gabriela Katherine Robles Portugal, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

f.  **PUCES** | AMBA

**DIRECCIÓN CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2025**

 Pontificia Universidad  
 Católica del Ecuador  
**SECRETARIA GENERAL  
 PROCURADURIA**

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro con todo mi amor a mi esposa, por su apoyo incondicional, y a mis hijas, quienes son mi razón de vivir y mi fuerza para seguir luchando cada día.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero agradezco a Dios por su guía y fortaleza diaria, y a mis hijas, mi mayor motivación, por inspirarme a seguir adelante con amor, fe y esperanza constante.

## RESUMEN

La presente investigación, surge debido a la necesidad de identificar, analizar y mitigar los riesgos asociados a la cartera de crédito. Dado que el otorgamiento de créditos constituye una parte esencial de las operaciones de la cooperativa, es fundamental comprender los elementos que pueden poner en peligro su estabilidad financiera, como la morosidad, la falta de garantía y la evaluación inadecuada de los solicitantes. Estos factores no solo afectan la sostenibilidad económica de la cooperativa, sino que también repercuten en la confianza de los socios y en su capacidad de continuar ofreciendo servicios financieros de calidad.

La importancia de este estudio radica en proporcionar a la cooperativa herramientas para mejorar sus procesos de evaluación crediticia, optimizando la gestión del riesgo y asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

Para ello, se empleará una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y correlacional, utilizando encuestas y análisis de datos históricos para identificar las principales variables que afectan el riesgo crediticio. Se espera que los resultados permitan a la cooperativa reducir el índice de morosidad, mejorar la rentabilidad y fortalecer la confianza de los socios.

**Palabras clave:**, cooperativa, gestión de riesgos, morosidad, riesgo crediticio

## ABSTRACT

*This research arises from the need to identify, analyze, and mitigate risks associated with the credit portfolio. Since credit granting constitutes an essential part of the cooperative's operations, it is fundamental to understand the elements that may jeopardize its financial stability, such as delinquency, lack of collateral, and inadequate evaluation of applicants. These factors not only affect the cooperative's economic sustainability but also impact member confidence and its ability to continue offering quality financial services.*

*The importance of this study lies in providing the cooperative with tools to improve its credit evaluation processes, optimizing risk management and ensuring its sustainability over time.*

*To achieve this, a quantitative methodology of descriptive and correlational type will be employed, using surveys and historical data analysis to identify the main variables affecting credit risk. The results are expected to enable the cooperative to reduce the delinquency rate, improve profitability, and strengthen member confidence.*

**Keywords:** *credit risk, cooperative, risk management, delinquency, credit evaluation.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	4
1.1. Cooperativas.....	4
1.2. Gestión de riesgo crediticio en el sistema financiero cooperativo.....	6
1.3. Metodologías de evaluación crediticia en cooperativas .....	15
1.4. Morosidad y estrategias de recuperación de cartera .....	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	20
2.1. Enfoque de la investigación .....	20
2.2. Alcance de la investigación .....	21
2.3. Técnicas de investigación .....	21
2.4. Recolección de información .....	23
3.1. Caracterización de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. ....	37
3.2. Análisis de la evolución de la cartera .....	40
3.3. Propuesta de herramientas para la gestión del riesgo crediticio.....	45
3.4. Diseño e implementación de matrices específicas .....	46
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES .....	54
BIBLIOGRAFÍA .....	55

## INTRODUCCIÓN

En el contexto del sistema financiero ecuatoriano, las cooperativas de ahorro y crédito han consolidado su posición como actores fundamentales en la democratización del acceso a servicios financieros, especialmente para sectores que tradicionalmente han sido excluidos de la banca convencional. Estas instituciones, que surgieron formalmente en Ecuador durante la década de 1930 con la promulgación de la primera Ley de Cooperativas en 1937, han experimentado una evolución significativa hasta representar aproximadamente el 25% del mercado financiero nacional. Su importancia trasciende el ámbito puramente económico, constituyéndose en pilares del desarrollo territorial y la inclusión financiera, particularmente en comunidades rurales y urbanas marginalizadas donde su presencia ha contribuido sustancialmente a la reducción de la pobreza y al fortalecimiento del tejido social.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., fundada en 2005 en la provincia de Chimborazo, ejemplifica esta transformación del cooperativismo financiero ecuatoriano. Con activos que alcanzan los \$638.764.456 a diciembre de 2024, se ha posicionado como la cooperativa más grande de su provincia, manteniendo una cartera bruta de \$472.888.804 y operando a través de 18 agencias distribuidas en la Costa y Sierra del país. Su modelo de gestión, fundamentado en principios cristianos, responsabilidad social y sostenibilidad, ha permitido generar un impacto positivo en miles de familias ecuatorianas, consolidándose como referente en el sector de la economía popular y solidaria.

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.- Sucursal Condamine, el otorgamiento de créditos constituye una parte esencial de sus operaciones y es fundamental comprender que factores puede poner en peligro su estabilidad financiera, como la morosidad, la falta de garantía y la evaluación inadecuada de los solicitantes, que no solo afectan la sostenibilidad económica de la Cooperativa, sino que también repercuten en la confianza de los socios y en su capacidad de continuar ofreciendo servicios financieros de calidad.

En la presente investigación el problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Sucursal la Condamine, radica en la falta de análisis de los factores de riesgo crediticio que afecta negativamente a la estabilidad financiera. Relacionado a esto, el problema científico a resolver es: ¿Qué variables influyen en los factores de riesgo crediticio que afecta la estabilidad de Cooperativa Fernando Daquilema, sucursal la Condamine?

**Objetivo general:**

Mitigar los factores de riesgo crediticio de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., Sucursal Condamine, que permita la sostenibilidad económica de la Institución

**Objetivos específicos:**

1. Identificar los factores de riesgo crediticio que impactan en la morosidad y la recuperación de crédito.
2. Evaluar la efectividad en los factores de gestión de riesgo crediticio en cooperativa Fernando Daquilema.
3. Proponer estrategias para la reducción de los riesgos crediticios en la cooperativa Fernando Daquilema

Se empleará una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y correlacional, utilizando encuestas y análisis de datos históricos para identificar las principales variables que afectan el riesgo crediticio. Se espera que los resultados permitan a la cooperativa reducir el índice de morosidad, mejorar la rentabilidad y fortalecer la confianza de los socios.

La relevancia de este estudio radica en su potencial para proporcionar a la cooperativa herramientas metodológicas y estratégicas que permitan optimizar la gestión del riesgo crediticio, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo y fortaleciendo su capacidad para cumplir efectivamente con su misión social, los resultados esperados incluyen la reducción significativa de los índices de

morosidad, la mejora de la rentabilidad institucional y el fortalecimiento de la confianza de los socios, elementos fundamentales para garantizar la viabilidad y crecimiento sostenible de la institución.

Esta investigación es importante porque proporcionará a la cooperativa herramientas para mejorar sus procesos de evaluación crediticia, optimizando la gestión del riesgo y asegurando su sostenibilidad en el tiempo, y mejorando la rentabilidad de la sucursal.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **Sector financiero nacional**

#### **1.1. Cooperativas**

La formalización del movimiento cooperativo ecuatoriano ocurrió en la década de 1930, cuando se promulgó la primera Ley de Cooperativas en 1937, esta legislación pionera estableció la base jurídica para la creación y funcionamiento de cooperativas en el país, reconociendo cuatro tipos fundamentales: producción, crédito, consumo y servicios. El Estado comenzó a ver en el cooperativismo una herramienta para la modernización agrícola y la reforma social, especialmente en las zonas rurales donde predominaba un sistema hacendario que mantenía condiciones feudales. (Miño Grijalva, 2021)

La década de 1970 representó un momento crucial para el cooperativismo ecuatoriano, coincidiendo con el boom petrolero y las políticas desarrollistas implementadas durante los gobiernos militares. Se actualizó el marco legal con una nueva Ley de Cooperativas (1966) y su reglamento general (1973), que fortalecieron la estructura del sector cooperativo. La Dirección Nacional de Cooperativas se consolidó como ente regulador, aunque con limitaciones significativas en su capacidad de supervisión y control. Este período, a pesar de sus contradicciones, sentó las bases para un cooperativismo más sólido y diversificado, con ramificaciones en prácticamente todos los sectores económicos. (Jácome H. y., 2023).

En 1990, el cooperativismo financiero en Ecuador experimentó una expansión significativa, consolidándose como un actor fundamental en el sistema financiero nacional, comenzaron a ofrecer una amplia gama de servicios financieros, incluyendo cuentas de ahorro, créditos personales, hipotecarios y microcréditos, adaptados a las necesidades de sectores tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal. Esta expansión fue respaldada por un marco normativo que promovía la inclusión financiera y la democratización del acceso al crédito, permitiendo que las Instituciones Financieras llegaran a comunidades rurales y

urbanas marginalizadas, contribuyendo al desarrollo económico local y a la reducción de la pobreza (Jaramillo, 2024).

La Constitución de la República del Ecuador de 2008 representó una renovación profunda para el cooperativismo ecuatoriano, al reconocer por primera vez a la economía, en 2011 con la promulgación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), que estableció un marco jurídico moderno y específico para el sector cooperativo. Se creó una institucionalidad robusta con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como ente de control, el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) para fomento, y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) para financiamiento. (Pozo, 2022)

El cooperativismo financiero se consolidó como un actor fundamental del sistema financiero nacional, llegando a representar aproximadamente el 25% del mercado financiero ecuatoriano. Las políticas públicas reconocieron el potencial del modelo cooperativo para fomentar la inclusión financiera, el desarrollo territorial y la reducción de desigualdades, promoviendo su expansión en sectores estratégicos como vivienda, transporte, producción agroecológica y servicios. Esta nueva etapa posicionó al Ecuador como un referente regional en economía social y solidaria, con un modelo cooperativo fortalecido y diversificado que combina principios solidarios con sostenibilidad económica. (Pozo, 2022)

En la actualidad, las cooperativas desempeñan un papel crucial al asumir una doble responsabilidad vital: abordar las demandas de sus socios a través de procesos productivos y económicos eficientes. Específicamente en el ámbito financiero, se les atribuye el reconocimiento por su contribución a proporcionar sistemas financieros y bancarios más equitativos a las comunidades desfavorecidas y con recursos limitados, marcando una diferencia respecto a la predominancia de las grandes instituciones bancarias en el mercado. (García M. P., 2021)

La pandemia de COVID-19 representó un desafío sin precedentes para el sector cooperativo en Ecuador. Sin embargo, las COAC demostraron su resiliencia y compromiso social al implementar medidas para apoyar a sus socios y comunidades. Por ejemplo, algunas cooperativas ofrecieron reprogramaciones de

créditos, líneas de crédito especiales para emprendedores afectados por la crisis y programas de apoyo a sectores vulnerables. Además, la colaboración con instituciones públicas permitió la distribución de bonos de contingencia a través de las redes de cooperativas, facilitando el acceso a ayudas económicas para millones de ecuatorianos en situación de vulnerabilidad (Social., 2020)

Las Cooperativas en el Ecuador atienden a clientes que no tienen acceso a la banca tradicional, otorgándoles facilidades en cuanto al acceso a créditos, agencias cercanas a sus lugares de residencia o actividad comercial, eso hace que los clientes de las cooperativas sean grupos de menores ingresos.

## **1.2. Gestión de riesgo crediticio en el sistema financiero cooperativo**

### **Fundamentos conceptuales del riesgo crediticio**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, es la entidad estatal ecuatoriana que supervisa y regula a las cooperativas. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, que mediante resolución No. 129-2015-F, establece la Norma para la Gestión de Riesgos de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el Art 4 De la gestión del riesgo de crédito indica: La gestión del riesgo de crédito deberá contemplar como mínimo lo siguiente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020)

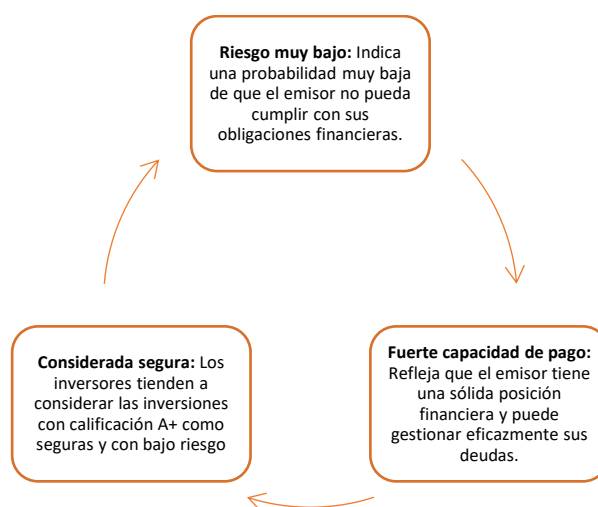
- a) Límites de exposición al riesgo de crédito de la entidad, en los distintos tipos de crédito y de tolerancia de la cartera vencida por cada tipo de crédito, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2
- b) Criterios para la determinación de tasas para operaciones de crédito, considerando entre otros montos, plazos, garantías, tipo de productos, destino del financiamiento.
- c) Criterios para definir su mercado objetivo, es decir, el grupo de socios a los que se quiere otorgar créditos: zonas geográficas, sectores socio económicos, para las cooperativas del segmento 1 y 2

- d) Perfiles de riesgo: características de los socios con los cuales se va a operar como edad, actividad económica, género, entre otros, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2

El riesgo crediticio representa uno de los desafíos más críticos que enfrentan las instituciones financieras, particularmente las cooperativas de ahorro y crédito, constituyéndose como la probabilidad de que un prestatario incumpla con sus obligaciones contractuales de pago. Este fenómeno está influenciado por factores tanto endógenos como exógenos, que determinan la capacidad y voluntad de pago de los deudores, estableciendo una relación directa con la estabilidad financiera institucional, por lo que se debe trascender el simple análisis de indicadores financieros tradicionales, incorporando elementos cualitativos como el comportamiento histórico del cliente, su entorno socioeconómico y variables macroeconómicas que afectan sectores específicos. (Morales J. A., 2021)

El riesgo crediticio constituye uno de los principales factores que afectan la estabilidad financiera de las cooperativas de ahorro y crédito, este riesgo se manifiesta cuando los socios o clientes no cumplen con el pago oportuno de sus obligaciones crediticias, generando una cartera vencida que compromete la liquidez, la rentabilidad y, en casos críticos, la sostenibilidad de la entidad. En la provincia de Chimborazo, las cooperativas enfrentan desafíos adicionales derivados del contexto socioeconómico local, caracterizado por bajos niveles de ingreso y una alta informalidad laboral, lo cual incrementa la probabilidad de incumplimiento. (Manjarrez L. C., 2021)

De acuerdo con la calificación de la SEPS la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Limitada tiene una calificación de riesgos A+, que representa: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2025)

**Gráfico 1. Riesgo A+**

**Fuente:** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2025)

La evaluación debe incorporar análisis predictivos que permitan identificar patrones de comportamiento crediticio, considerando que el perfil de riesgo de los socios cooperativistas difiere significativamente del perfil de clientes de la banca tradicional, debido a su naturaleza asociativa y su enfoque en la economía popular y solidaria. Además, es fundamental establecer procesos de seguimiento continuo que permitan detectar tempranamente señales de deterioro en la capacidad de pago, implementando sistemas de alerta temprana que consideren variables macroeconómicas, sectoriales y microeconómicas que puedan afectar la estabilidad financiera de los socios. La diversificación de la cartera crediticia por sectores económicos, zonas geográficas y tipos de crédito constituye una herramienta esencial para mitigar la concentración del riesgo y reducir la vulnerabilidad ante choques externos específicos.

La gestión del riesgo crediticio en las cooperativas de ahorro y crédito requiere de un enfoque integral que combine metodologías cuantitativas y cualitativas para evaluar la probabilidad de incumplimiento de los socios, deben implementar sistemas de *scoring* crediticio que consideren no solo variables financieras tradicionales como ingresos y patrimonio, sino también factores comportamentales, historial crediticio interno y externo, y características socioeconómicas del entorno donde opera el solicitante. (García M. P., 2022).

## **Tipos de riesgos financieros**

### **Riesgo de crédito**

El riesgo de crédito constituye uno de los desafíos más significativos para las cooperativas de ahorro y crédito, representando la posibilidad de pérdidas financieras debido al incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los prestatarios. Este tipo de riesgo se manifiesta cuando los socios no pueden cumplir con los pagos acordados en los préstamos, lo que afecta directamente la liquidez y la solvencia de la institución. Las cooperativas enfrentan un riesgo incrementado en este aspecto debido a su naturaleza social y su compromiso con segmentos poblacionales que, en muchos casos, han sido excluidos del sistema financiero tradicional por considerarse de alto riesgo. (Hernández, 2021)

La gestión eficaz del riesgo crediticio requiere implementar políticas rigurosas de evaluación de la capacidad de pago, establecer límites de exposición por sector económico y desarrollar sistemas de alerta temprana que permitan anticipar potenciales problemas. Las cooperativas más resilientes han desarrollado modelos de *scoring* crediticio adaptados a su realidad, considerando variables cuantitativas como ingresos y patrimonio, pero también incorporando elementos cualitativos como el historial de participación en la cooperativa. (Altamirano, 2021)

### **Riesgo de liquidez**

Se refiere a la incapacidad potencial de estas instituciones para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo sin incurrir en pérdidas significativas. Este riesgo adquiere especial relevancia en el contexto cooperativo debido a la estructura particular de sus fuentes de financiamiento, predominantemente compuestas por depósitos de socios, y a las limitaciones que enfrentan para acceder rápidamente a fuentes alternativas de liquidez en comparación con las entidades bancarias tradicionales. La materialización de este riesgo puede desencadenar una crisis de confianza entre los depositantes, lo que podría provocar retiros masivos y comprometer la viabilidad de la institución, generando efectos sistémicos negativos en el sector cooperativo financiero (Martínez, 2023)

Las cooperativas deben desarrollar capacidades analíticas que les permitan comprender el comportamiento de los depósitos bajo distintas condiciones macroeconómicas y sociales, considerando factores específicos como la estacionalidad de los ingresos en zonas rurales o el impacto de eventos sociales relevantes para sus comunidades, elementos que frecuentemente no son capturados por los modelos tradicionales de gestión de liquidez desarrollados para la banca comercial (Ríos, 2022)

### **Riesgo operacional**

El riesgo operacional en las cooperativas de ahorro y crédito comprende la posibilidad de pérdidas resultantes de procesos internos inadecuados o fallidos, errores humanos, fallos en los sistemas tecnológicos o eventos externos adversos. Este tipo de riesgo adquiere una dimensión particular en el ámbito cooperativo debido a que estas instituciones frecuentemente operan con recursos limitados para invertir en tecnología avanzada y formación especializada del personal, lo que puede incrementar su vulnerabilidad ante incidentes operativos, deben mantener un equilibrio entre la implementación de controles robustos y la preservación de la agilidad operativa necesaria para atender eficientemente a sus socios. (Cárdenas, 2023)

### **Riesgo de mercado**

El riesgo de mercado en las cooperativas de ahorro y crédito se manifiesta como la posibilidad de pérdidas derivadas de movimientos adversos en las variables financieras como tasas de interés, tipos de cambio, precios de instrumentos financieros, Aunque tradicionalmente las cooperativas han mantenido un perfil conservador en sus inversiones, la evolución del sector y la necesidad de optimizar rendimientos han incrementado su exposición a estos factores de riesgo. La estructura financiera típica de estas entidades, caracterizada por un desbalance entre activos a largo plazo (préstamos) y pasivos a corto plazo (depósitos), las hace particularmente sensibles a fluctuaciones en las tasas de interés, esta vulnerabilidad se amplifica en contextos de alta volatilidad macroeconómica- (Morales F. &., 2021)

## **Factores internos y externos que afectan el riesgo crediticio**

### **Factores internos**

**Gestión de cartera y políticas crediticias internas:** La gestión inadecuada de la cartera crediticia representa uno de los principales riesgos internos que enfrentan estas instituciones. Para (López-Martínez, 2021), las deficiencias en los procesos de evaluación crediticia, la falta de diversificación del portafolio de préstamos y la ausencia de sistemas de seguimiento efectivos constituyen factores críticos que incrementan significativamente el riesgo de morosidad. Las políticas crediticias débiles o mal implementadas pueden resultar en concentraciones peligrosas de crédito en sectores específicos o en clientes particulares.

El mismo autor indica que la evaluación inadecuada de la capacidad de pago de los solicitantes, combinada con garantías insuficientes, aumenta la probabilidad de incumplimiento. Además, la falta de actualización periódica de las políticas crediticias conforme a las condiciones cambiantes del mercado puede exponer a las cooperativas a riesgos no contemplados. Los sistemas de información deficientes impiden el monitoreo efectivo del comportamiento crediticio de los socios. La capacitación insuficiente del personal encargado de la evaluación crediticia también contribuye a decisiones de préstamo inadecuadas. Finalmente, la presión por crecer rápidamente puede llevar a relajar los estándares crediticios, incrementando el riesgo operacional y comprometiendo la estabilidad financiera de la institución cooperativa. (López-Martínez, 2021),

**Estructura organizacional y gobierno corporativo:** Se identifica que la concentración excesiva de poder en la toma de decisiones crediticias, la falta de independencia de los órganos de control interno y la ausencia de comités especializados en riesgo representan vulnerabilidades significativas. La naturaleza democrática de las cooperativas, aunque valiosa para la participación de los socios, puede complicar los procesos de toma de decisiones crediticias cuando no existen protocolos claros y eficientes. Los sistemas de control interno débiles permiten que decisiones crediticias riesgosas pasen desapercibidas hasta que los problemas se materializan. La falta de segregación adecuada de funciones puede concentrar

demasiado poder en pocas personas, aumentando el riesgo operacional. (Rodríguez-García, 2022)

**Capacidad tecnológica y recursos humanos:** Según el estudio de (Martínez Silva, 2023), la falta de sistemas de información integrados impide el análisis efectivo del riesgo crediticio, limitando la capacidad para generar reportes oportunos y precisos sobre el comportamiento de la cartera. Los sistemas obsoletos o inadecuados dificultan la implementación de modelos de scoring crediticio y herramientas de análisis predictivo que podrían mejorar significativamente la evaluación del riesgo. La insuficiente inversión en tecnología también afecta la capacidad de monitoreo continuo de los créditos otorgados, retrasando la identificación temprana de señales de deterioro. En cuanto a recursos humanos, la falta de personal especializado en análisis de riesgo crediticio es un problema recurrente en muchas cooperativas.

De acuerdo al mismo autor (Martínez Silva, 2023). Sostiene que la rotación alta de personal capacitado hacia instituciones que ofrecen mejores condiciones laborales genera pérdida de conocimiento institucional y experiencia acumulada. Los programas de capacitación insuficientes o inexistentes dejan al personal sin las herramientas necesarias para evaluar adecuadamente el riesgo crediticio. La resistencia al cambio por parte de empleados con métodos tradicionales puede obstaculizar la implementación de mejores prácticas en gestión de riesgo. Por último, la falta de incentivos alineados con una gestión prudente del riesgo puede promover comportamientos que favorezcan el volumen de créditos sobre su calidad, incrementando la exposición al riesgo de la institución cooperativa.

Como se puede evidenciar en el siguiente cuadro se listan los factores que afectan a las Cooperativas en los temas Crediticios, de acuerdo lo indicado por los autores antes señalados.

Tabla 1. Factores Internos

Factores Relacionados con la Gestión de Cartera	Factores Organizacionales y de Gobierno Corporativo	Factores Tecnológicos y de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deficiencias en los procesos de evaluación crediticia</li> <li>✓ Falta de diversificación del portafolio de préstamos</li> <li>✓ Ausencia de sistemas de seguimiento efectivos</li> <li>✓ Políticas crediticias débiles o mal implementadas</li> <li>✓ Concentraciones peligrosas de crédito en sectores específicos</li> <li>✓ Evaluación inadecuada de la capacidad de pago</li> <li>✓ Garantías insuficientes o inadecuadas</li> <li>✓ Falta de actualización de políticas crediticias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concentración excesiva de poder en decisiones crediticias</li> <li>✓ Falta de independencia de órganos de control interno</li> <li>✓ Ausencia de comités especializados en riesgo</li> <li>✓ Conflictos de interés en aprobación de créditos</li> <li>✓ Rotación frecuente de directivos</li> <li>✓ Sistemas de control interno débiles</li> <li>✓ Falta de segregación adecuada de funciones</li> <li>✓ Ausencia de mecanismos de rendición de cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad tecnológica limitada</li> <li>✓ Falta de sistemas de información integrados</li> <li>✓ Sistemas obsoletos o inadecuados</li> <li>✓ Insuficiente inversión en tecnología</li> <li>✓ Falta de personal especializado en análisis de riesgo</li> <li>✓ Alta rotación de personal capacitado</li> <li>✓ Programas de capacitación insuficientes</li> <li>✓ Resistencia al cambio organizacional</li> <li>✓ Incentivos no alineados con gestión prudente</li> <li>✓ Desarrollo Académico</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## Factores externos

**Entorno económico y condiciones macroeconómicas:** Factores como las fluctuaciones en el crecimiento económico, las tasas de desempleo, la inflación y las tasas de interés impactan directamente en la capacidad de pago de los deudores cooperativos. Durante períodos de recesión económica, se observa un incremento significativo en los índices de morosidad debido al deterioro en los ingresos de los socios y la reducción en la actividad económica general. Las crisis económicas afectan particularmente a las cooperativas que atienden sectores específicos como el agropecuario, donde la volatilidad de precios puede generar ciclos de bonanza y crisis que impactan directamente en la capacidad de pago de los productores. Los cambios abruptos en las políticas monetarias, especialmente aumentos inesperados en las tasas de interés pueden afectar tanto el costo de fondeo de las cooperativas como la capacidad de pago de los deudores con créditos a tasa variable. (González-Herrera, 2021)

**Marco regulatorio y supervisión financiera:** Los cambios en la normativa prudencial, los requisitos de capital, las provisiones por riesgo crediticio y los límites de concentración pueden alterar sustancialmente las condiciones operativas de

estas instituciones. Los cambios en los criterios de clasificación de cartera y constitución de provisiones pueden impactar directamente en la rentabilidad y solvencia de las cooperativas, especialmente aquellas con portafolios de mayor riesgo. La supervisión más estricta por parte de las autoridades financieras puede exponer deficiencias previamente no identificadas en los sistemas de gestión de riesgo, requiriendo inversiones adicionales en mejoras operativas y tecnológicas. Las modificaciones en los límites de operación, tasas de interés o productos financieros permitidos pueden afectar las estrategias de crecimiento y diversificación de las cooperativas. (Torres-Valdez)

**Competencia del mercado financiero y factores sectoriales:** La intensidad competitiva del mercado financiero y los factores específicos del sector en el que operan las cooperativas representan elementos externos que influyen considerablemente en su exposición al riesgo crediticio, la entrada de nuevos competidores, y bancos digitales, ha incrementado la presión competitiva sobre las cooperativas, obligándolas a ajustar sus políticas crediticias para mantener su participación de mercado. Esto puede llevar a una relajación de los estándares crediticios en un intento por mantener el crecimiento de la cartera, incrementando inherentemente el riesgo de morosidad. Los factores sectoriales específicos, como la estacionalidad en el sector agropecuario, ciclos económicos en la construcción o la volatilidad en el sector comercial, afectan a las cooperativas según su especialización o concentración sectorial. (Hernández, 2021)

Como lo indicaron los autores antes citados existen una serie de factores externos que afectan a las Cooperativas, como los detallados a continuación:

**Tabla 2.** Factores Externos

<b>Entorno Económico y Condiciones Macroeconómicas</b>	<b>Factores Regulatorios y de Supervisión</b>	<b>Factores de Mercado y Sectoriales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fluctuaciones en el crecimiento económico</li> <li>✓ Tasas de desempleo elevadas</li> <li>✓ Volatilidad inflacionaria</li> <li>✓ Cambios en tasas de interés</li> <li>✓ Recesiones económicas</li> <li>✓ Volatilidad de precios de commodities</li> <li>✓ Devaluación de la moneda local</li> <li>✓ Políticas monetarias restrictivas</li> <li>✓ Crisis financieras sistémicas</li> <li>✓ Reducción del poder adquisitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambios en normativa prudencial</li> <li>✓ Nuevos requisitos de capital</li> <li>✓ Modificaciones en provisiones por riesgo crediticio</li> <li>✓ Límites de concentración de cartera</li> <li>✓ Implementación de estándares internacionales</li> <li>✓ Cambios en criterios de clasificación de cartera</li> <li>✓ Supervisión más estricta</li> <li>✓ Modificaciones en límites operativos</li> <li>✓ Incertidumbre regulatoria</li> <li>✓ Coordinación inadecuada entre autoridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intensidad competitiva del mercado financiero</li> <li>✓ Entrada de nuevos competidores (fintechs, bancos digitales)</li> <li>✓ Estacionalidad sectorial</li> <li>✓ Ciclos económicos sectoriales</li> <li>✓ Regulaciones específicas de sectores</li> <li>✓ Concentración geográfica</li> <li>✓ Cambios tecnológicos disruptivos</li> <li>✓ Evolución de preferencias del consumidor</li> <li>✓ Factores demográficos regionales</li> <li>✓ Desastres naturales y crisis locales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 1.3. Metodologías de evaluación crediticia en cooperativas

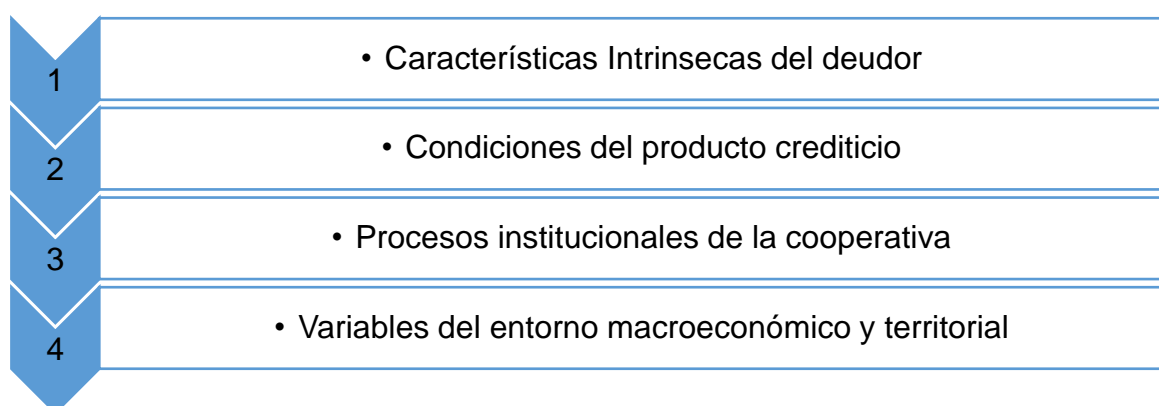
Las cooperativas de ahorro y crédito enfrentan el desafío particular de evaluar perfiles crediticios no tradicionales, frecuentemente excluidos del sistema bancario convencional, lo que demanda enfoques adaptados a realidades socioeconómicas específicas y territorialmente diversas. Se debe mantener un equilibrio entre rigor analítico y flexibilidad operativa, especialmente en segmentos microempresariales donde la documentación formal es limitada y las dinámicas económicas responden a lógicas distintas a las corporativas. Los investigadores identifican cinco componentes críticos en metodologías efectivas (Vásquez):

- Análisis de capacidad de pago basado en flujos de caja reales
- Evaluación del carácter crediticio mediante referencias cruzadas comunitarias
- Valoración de capital y colaterales adaptada a economías informales
- Análisis de condiciones contextuales específicas del territorio
- Implementación de tecnologías crediticias que optimicen el proceso decisorio.

Los autores (Gutiérrez, 2023) plantean un marco integral de monitoreo que trasciende los indicadores tradicionales de morosidad, incorporando métricas predictivas y contextualmente relevantes para el entorno cooperativo, proponiendo un sistema de alertas tempranas basado en la evolución de indicadores como el deterioro incremental por segmentos, la concentración geográfica y sectorial del riesgo, la efectividad de cobranza por tramos de morosidad, y el comportamiento de pago segmentado por características socioeconómicas de los deudores. Con umbrales dinámicos adaptados a los ciclos económicos y las particularidades territoriales, evitando la aplicación de parámetros estandarizados.

Los determinantes del incumplimiento crediticio en el sector cooperativo presentan características distintivas que requieren un análisis especializado para su comprensión integral y adecuada gestión, estos factores pueden categorizarse en cuatro dimensiones interrelacionadas:

**Gráfico 2.** Factores del incumplimiento crediticio



Fuente: (Gutiérrez, 2023)

A eso se suman variables como la inestabilidad laboral, el sobreendeudamiento previo, la ausencia de cultura financiera y la vulnerabilidad ante eventos inesperados constituyen los principales predictores individuales de incumplimiento. (Hidalgo, 2021).

## Calificación crediticia

Las 5 C del crédito son un modelo clásico utilizado por instituciones financieras para evaluar la solvencia de un solicitante de crédito. Estas cinco dimensiones permiten analizar el riesgo crediticio de manera integral: (Perez, 2018).

1. **Carácter:** Evalúa la reputación del solicitante en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones financieras. Se analiza el historial de pagos, referencias comerciales y estabilidad laboral.
2. **Capacidad:** Se refiere a la habilidad del solicitante para generar ingresos suficientes que le permitan cumplir con los pagos del crédito. Se examinan ingresos, gastos y deudas actuales.
3. **Capital:** Considera los activos o patrimonio neto del solicitante, lo que indica su nivel de compromiso y capacidad para absorber pérdidas
4. **Colateral:** Analiza los activos que el solicitante puede ofrecer como garantía del préstamo, reduciendo el riesgo para el prestamista.
5. **Condiciones:** Incluye factores externos como la situación económica general, condiciones del mercado y políticas gubernamentales que puedan afectar la capacidad de pago del solicitante.

## Provisiones de cartera de crédito

En el contexto del sistema financiero popular y solidario ecuatoriano, el cálculo de provisiones de cartera de crédito se rige por normativas emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Según la resolución No. 628-2020-F, las cooperativas deben constituir provisiones entre el 2% y el 20% del total de la cuenta de intereses por cobrar, dependiendo del nivel de riesgo de la cartera. Esta disposición busca fortalecer el patrimonio técnico secundario y garantizar la solvencia de las entidades frente a posibles deterioros en la calidad de sus activos crediticios. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021)

La clasificación de riesgo se basa en criterios como días de morosidad, tipo de crédito y comportamiento histórico del deudor, lo que permite una gestión más precisa y preventiva del riesgo crediticio. Además, la normativa establece categorías de riesgo que van desde riesgo normal hasta pérdida, cada una con porcentajes específicos de provisión que deben ser aplicados según el segmento de crédito y el tiempo de mora. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023)

#### **1.4. Morosidad y estrategias de recuperación de cartera**

##### **Factores determinantes de la morosidad en cooperativas de ahorro y crédito**

Los factores determinantes de la morosidad pueden analizarse desde perspectivas micro y macroeconómicas, considerando aspectos tanto internos como externos a la institución financiera, tras analizar datos de 45 cooperativas en cinco países latinoamericanos durante el período 2020-2022, identificaron que variables macroeconómicas como la contracción del PIB sectorial, incrementos en la tasa de desempleo y eventos como la pandemia COVID-19, explican aproximadamente el 40% de la variabilidad en índices de morosidad. A nivel microeconómico, destacan como factores críticos el sobreendeudamiento previo del socio, políticas de colocación agresivas con análisis inadecuado, seguimiento deficiente post-desembolso y mecanismos de cobranza inefectivos (Paredes, 2023).

Para (Velásquez, 2022) cuantifica estos impactos mediante un análisis longitudinal de cooperativas latinoamericanas, demostrando que por cada punto porcentual de incremento en el índice de morosidad, la rentabilidad sobre activos disminuye en promedio 0.3%, mientras que los requerimientos de provisiones aumentan aproximadamente 0.7% sobre la cartera total, generando presión inmediata sobre resultados financieros, además efectos secundarios frecuentemente subestimados, como el incremento en costos operativos asociados a gestión de cobranza (estimados entre 2-5% adicional por crédito en mora), deterioro en calificaciones regulatorias, limitando la capacidad de crecimiento, y erosión progresiva de la confianza de los socios depositantes.

Las estrategias preventivas para la gestión de la morosidad constituyen el primer nivel de defensa para preservar la calidad de cartera en cooperativas de ahorro y crédito, actuando proactivamente antes que los indicadores de deterioro se materialicen, las instituciones con menor incidencia de morosidad implementan enfoques preventivos estructurados en cuatro dimensiones fundamentales: selección adecuada mediante sistemas robustos de evaluación inicial, educación financiera sistemática de los socios, monitoreo continuo de señales de alerta temprana, e intervenciones oportunas ante primeros indicios de deterioro. (Naranjo, 2021)

El incremento de la morosidad en la Cooperativa es un factor que disminuye la rentabilidad de la agencia por las provisiones que se deben realizar, lo cual significa el deterioro de su rentabilidad.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

Se establece la metodología sobre la que se desarrolla la presente investigación “ESTUDIO DE LOS FACTORES DE RIESGO CREDITICIO.CASO: COOPERATIVA FERNANDO DAQUILEMA LTDA. SUCURSAL CONDAMINE “

### **2.1.Enfoque de la investigación**

#### **Cuantitativo**

El cual permite analizar de forma sistemática variables medibles y numéricas. Este enfoque es especialmente útil para el estudio del riesgo crediticio, posibilita la evaluación objetiva de indicadores como la morosidad, los montos otorgados, las tasas de interés y otros factores financieros. Según (Babbie, 2020), el enfoque cuantitativo permite establecer relaciones estadísticas entre variables y generalizar los resultados a poblaciones más amplias.

Este enfoque se fundamenta en la recolección y análisis de datos numéricos que permiten identificar patrones, tendencias y correlaciones entre variables específicas del riesgo crediticio. (Creswell, 2020).

Se basa en la recolección y análisis de datos numéricos que permiten medir y cuantificar los diferentes aspectos del riesgo crediticio en la cooperativa, este enfoque facilita la obtención de información precisa sobre indicadores financieros como índices de morosidad, montos de créditos otorgados, plazos de pago y tasas de recuperación de cartera (Ñaupas, 2020). La utilización de datos numéricos proporciona una base sólida para evaluar el desempeño crediticio y tomar decisiones informadas sobre políticas de crédito.

#### **Cualitativo**

El enfoque cualitativo se caracteriza por su flexibilidad metodológica y su capacidad para capturar la complejidad de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los

participantes. En el estudio del riesgo crediticio, este enfoque permite explorar las motivaciones, actitudes y comportamientos de los socios frente al cumplimiento de sus obligaciones crediticias, así como las percepciones del personal sobre los procesos de evaluación y seguimiento. Esta aproximación metodológica resulta fundamental para comprender los aspectos humanos y contextuales que influyen en la gestión del riesgo (Flick, 2021).

El análisis del riesgo crediticio proporciona herramientas para la comprensión profunda de las dinámicas organizacionales y culturales que afectan el comportamiento crediticio, es posible identificar patrones de comportamiento y factores de riesgo que no son evidentes en los datos numéricos (Merriam, 2020).

## **2.2. Alcance de la investigación**

### **Descriptiva**

La investigación descriptiva se caracteriza por su capacidad para proporcionar un retrato detallado y sistemático de las características, propiedades y dimensiones del fenómeno estudiado sin manipular las variables involucradas, este tipo de investigación permite documentar con precisión los indicadores financieros actuales, los procedimientos de evaluación crediticia existentes y los patrones de comportamiento de pago de los socios (Malhotra, 2020).

Permitirá tener claridad a detalle de la situación actual del riesgo crediticio en la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., Sucursal Condamine,

## **2.3. Técnicas de investigación**

### **Encuestas estructuradas**

La encuesta estructurada constituye una técnica de recolección de datos que utiliza un cuestionario estandarizado con preguntas predefinidas y opciones de respuesta cerradas, lo que permite obtener información de manera sistemática y uniforme de

todos los participantes, la estructura cerrada de las preguntas garantiza la consistencia en la recolección de información y reduce la variabilidad en las respuestas obtenidas. (Kothari, 2020)

Con preguntas cerradas dirigidas a los empleados de la Cooperativa Sucursal Condamine. con un cuestionario de 13 preguntas que permitirá contar con información clave para el desarrollo de la investigación.

### **Entrevista semiestructurada**

La entrevista semiestructurada es una técnica de investigación cualitativa que combina la flexibilidad de una conversación dirigida con la estructura de un cuestionario, permitiendo al investigador explorar temas específicos mientras mantiene la libertad de profundizar en aspectos relevantes que emerjan durante la conversación, la naturaleza semiestructurada facilita la obtención de información rica y matizada que complementa los datos cuantitativos (Kvale, 2021).

Al jefe de agencia, para obtener información cualitativa sobre los procesos de evaluación y recuperación crediticia, con las siguientes preguntas:

¿Qué factores considera usted que son más determinantes para identificar a tiempo el riesgo crediticio en un socio antes de que entre en mora?

¿Qué tipo de seguimiento o control se realiza actualmente a los socios después del desembolso del crédito, y considera que es suficiente para prevenir el incumplimiento?

¿Qué mejoras o herramientas cree que podrían implementarse en la cooperativa para fortalecer la evaluación y prevención del riesgo crediticio?

¿Considera que contar con matrices para alertas tempranas en el otorgamiento créditos puede ayudar para disminuir el incremento de la cartera en mora?

## **Observación directa**

Combina la participación activa del investigador en el campo de estudio con la recopilación sistemática de datos empíricos, permitiendo capturar dinámicas organizacionales, interacciones sociales y procesos operativos que frecuentemente no son accesibles mediante otras técnicas de recolección. Esta aproximación metodológica resulta especialmente valiosa en estudios organizacionales financieros, donde las prácticas informales, las decisiones no documentadas y las interacciones interpersonales influyen significativamente en los procesos de gestión del riesgo crediticio. La observación directa facilita la triangulación de datos al contrastar información obtenida mediante encuestas y entrevistas con evidencia empírica observada en el entorno real de trabajo, proporcionando una comprensión más integral y contextualizada del fenómeno de estudio. (Flick, 2021)

## **2.4. Recolección de información**

### **Fuentes primarias**

Son aquellas que generan información de primera mano, obtenida directamente de los sujetos de estudio sin intermediación de terceros. (Kumar, 2020)

Para esta investigación, las fuentes primarias que se usarán son:

**Encuestas al personal operativo:** Información directa de 15 empleados involucrados en procesos crediticios, incluyendo asesores de crédito, asesores de operaciones, personal de balcón de servicios, gestores de cobranza y recibidores pagadores.

**Entrevista gerencial:** Testimonio especializado del jefe de agencia, quien posee una visión estratégica y operativa integral de la gestión del riesgo crediticio en la sucursal.

**Observación directa:** Observación de cómo se realizan los procesos crediticios y la dinámica de créditos y recuperación.

## **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias comprenden información previamente recolectada y documentada, que ha sido procesada y analizada con propósitos distintos al estudio actual, pero que resulta relevante para el problema de investigación. En estudios organizacionales financieros, las fuentes secundarias son fundamentales para comprender la evolución histórica de indicadores, políticas institucionales y marcos normativos que influyen en la gestión del riesgo crediticio (Saunders, 2020) Estas fuentes permiten triangular información, validar hallazgos y establecer tendencias temporales.

Las fuentes secundarias de esta investigación incluyen:

- ✓ Manuales de crédito
- ✓ Estados financieros
- ✓ Políticas internas de riesgo

## **Técnicas de recolección de datos**

### **Encuestas**

Las encuestas estructuradas constituyen una herramienta metodológica fundamental en la investigación cuantitativa, especialmente útiles para la recolección sistemática de datos primarios en estudios organizacionales. Según (Hernández-Sampieri, 2021), las encuestas estructuradas permiten obtener información específica y comparable de una muestra representativa, facilitando el análisis estadístico posterior y la generalización de resultados.

Se aplicarán cuestionarios estructurados con preguntas cerradas, diseñadas para medir variables como el conocimiento de políticas de crédito, percepción del riesgo y experiencia en recuperación de cartera.

Realizadas a 15 empleados dirigido a Asesores de crédito, Asesores de Operaciones, Balcón de Servicios, Gestores de Cobranza, Recibidores Pagadores.

## **Entrevista**

Esta modalidad de entrevista se caracteriza por utilizar una guía de preguntas abiertas que sirve como estructura base, pero permite al investigador profundizar en aspectos relevantes para la investigación. (Kvale, 2021)

Se realizará una entrevista al jefe de agencia para profundizar en los criterios de evaluación crediticia y estrategias de mitigación del riesgo, dirigida al responsable de la agencia.

Se plantearon las siguientes preguntas:

*¿Qué factores considera usted que son más determinantes para identificar a tiempo el riesgo crediticio en un socio antes de que entre en mora?*

*¿Qué tipo de seguimiento o control se realiza actualmente a los socios después del desembolso del crédito, y considera que es suficiente para prevenir el incumplimiento?*

*¿Qué mejoras o herramientas cree que podrían implementarse en la cooperativa para fortalecer la evaluación y prevención del riesgo crediticio?*

*¿Considera que contar con matrices para alertas tempranas en el otorgamiento créditos puede ayudar para disminuir el incremento de la cartera en mora?*

## **Revisión documental**

Se analizarán documentos institucionales como:

- ✓ Análisis de la cartera para analizar su evolución
- ✓ Manual de política general de crédito

## Población y muestra

La población estará compuesta por los empleados de la Sucursal Condamine que participan en los procesos crediticios, esto permitirá contar con información importante para el desarrollo de la investigación.

## Resultados de la encuesta y entrevistas

### Encuesta

Los resultados obtenidos revelan características importantes en cuanto al otorgamiento de los créditos y la importancia de contar con alertas tempranas, dentro de los principales resultados tenemos:

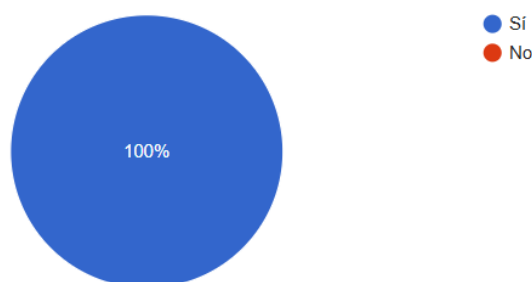
#### 1. ¿Verifican la estabilidad laboral en el último año del solicitante antes de aprobar un crédito?

**Tabla 3.** Verificación

Verificación	Frecuencia	%
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 3.** Verificación Estabilidad Laboral



**Fuente:** encuesta Personal de la Coop. Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

El 100% de los encuestados indican que previo aprobar un crédito verifican la estabilidad laboral de los socios.

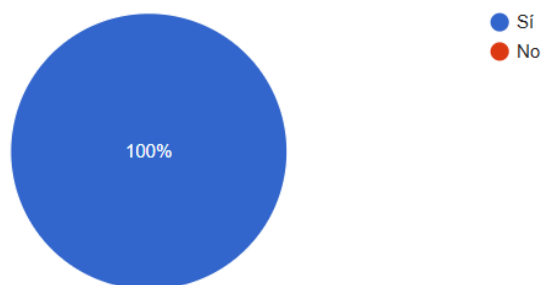
## 2. ¿La cooperativa considera el historial de pagos del socio como un criterio para evaluar el riesgo crediticio?

**Tabla 4.** Historial de Pagos

Historial de Pagos	Frecuencia	%
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>1</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop. Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 4.** Historial de pagos



**Fuente:** encuesta Personal de la Coop. Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

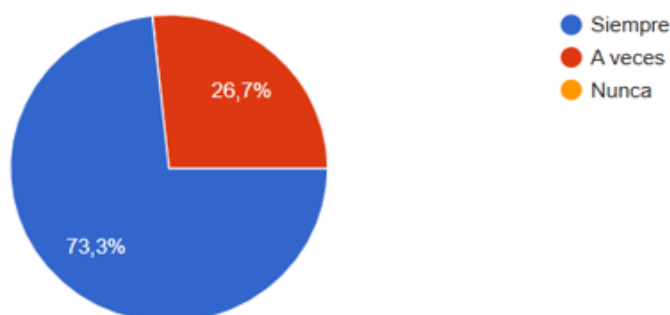
Del total de los encuestados el 100% si considera el historial de pagos del socio como un criterio para evaluar el riesgo crediticio.

## 3. ¿Consideran referencias de su comunidad o de personas cercanas a su actividad como parte del análisis crediticio?

**Tabla 5.** Referencias de su comunidad.

Historial	Frecuencia	%
A veces	4	26,7%
Siempre	11	73,3%
Nunca	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 5.** Referencias de su comunidad

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop. Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

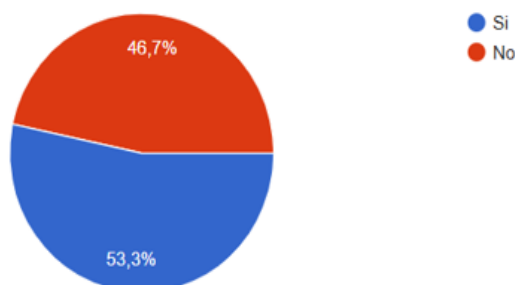
Es importante este resultado por que el 73,3 % de los encuestados indicó que siempre se consideran las referencias de la comunidad en el análisis crediticio, eso demuestra una fuente de conexión con el entorno social del solicitante. Un 26,7% afirmó que solo a veces se consideran, posiblemente por priorizar criterios financieros o por falta de estandarización. Ningún encuestado señaló que nunca se usen, lo que confirma su uso habitual como herramienta complementaria.

#### 4. ¿Realizan seguimiento mensual a los socios después del desembolso del crédito, cuando aún la cartera no está vencida?

**Tabla 6.** Seguimiento socios.

Historial	Frecuencia	%
SI	8	53,3%
NO	7	46,7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 6.** Seguimiento socios

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop. Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

El 46,7% de los encuestados indican que no realizar seguimiento preventivo a los socios, lo que ayudaría a disminuir la morosidad y el 53,3% si lo realizan.

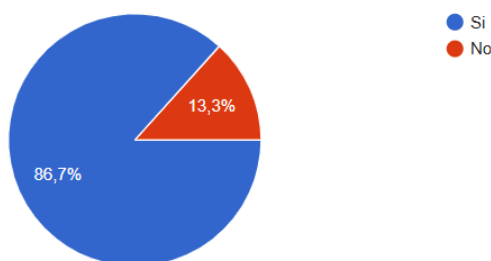
### 5. ¿Detectan señales de riesgo antes de que el socio entre en mora?

**Tabla 7.** Señales de Riesgo

Historial	Frecuencia	%
SI	13	86,7%
NO	2	13,3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 7.** Señales de riesgo



**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

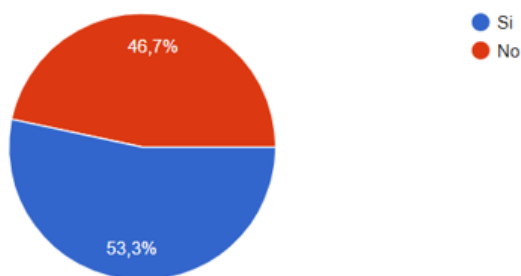
El 86,7% de los empleados encuestados detectan señales antes de que los socios entren en mora, esto les debería ser útil para tomar acciones preventivas los restantes indican que no las detectan.

### 6. ¿Se aplican medidas preventivas cuando hay atrasos menores pero frecuentes?

**Tabla 8.** Medidas preventivas

Historial	Frecuencia	%
SI	8	53,3%
NO	7	46,7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 8.** Medidas preventivas

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

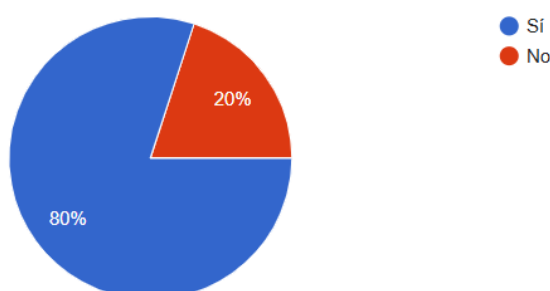
Cuando existen atrasos menores pero frecuentes el 53,3% de los empleados aplican medidas preventivas, y el 46,7% no las aplican lo que conlleva al incremento de la mora.

#### 7. ¿Evalúan si el socio ha tenido cambios en su situación económica el último año?

**Tabla 9.** Cambios de situación económica

Historial	Frecuencia	%
SI	12	80,0%
NO	3	20,0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 9.** Cambios de situación económica

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

Es importante conocer cuántos socios han tenido cambios en su situación económica en el último año, y el 80% de empleados si evalúa los cambios en su situación económica el último año, un 20% no lo realiza.

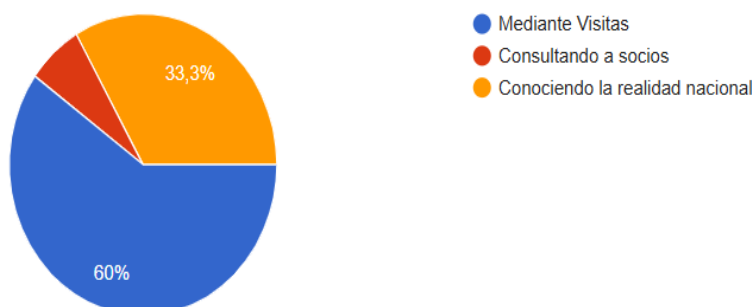
## 8. ¿Cómo identifican sectores económicos con mayor riesgo de incumplimiento?

**Tabla 10.** Identificación de sectores económicos

Historial	Frecuencia	%
Conociendo la realidad nacional	5	33,3%
Consultando a los socios	1	6,7%
Mediante visitas	9	60,0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 10.** Identificación de sectores económicos



**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

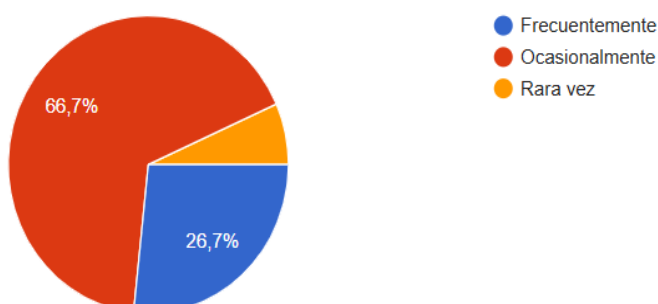
De acuerdo con la encuesta el 60% identifica los sectores económicos de mayor riesgo mediante visitas, el 33,3% con conocimiento de la realidad Nacional y el 6,7% consultando a los socios.

## 9. ¿Con qué frecuencia los socios solicitan reestructuración de créditos en el último año?

**Tabla 11.** Frecuencia de reestructuración

Historial	Frecuencia	%
Frecuentemente	4	26,7%
Ocasionalmente	10	66,7%
Rara vez	1	6,7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 11.** Frecuencia de Reestructuración

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

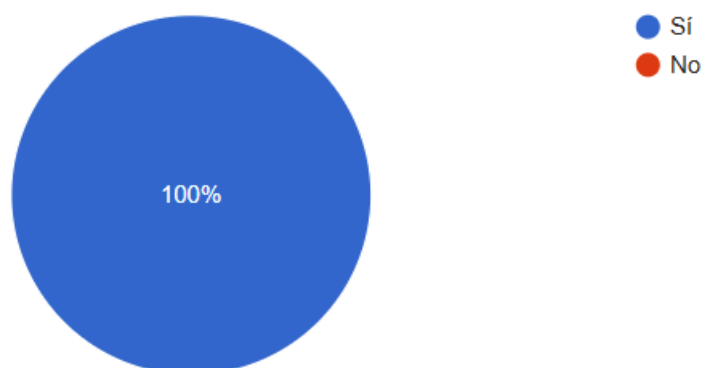
A penas el 6,7% solicita rara vez una reestructuración de su crédito, el 26,7% lo realiza frecuentemente, lo que conlleva a pensar que existe bastante inestabilidad económica y el 66,7% ocasionalmente.

#### 10. ¿Considera que aplicar matrices de alerta temprana del riesgo crediticio podría ayudar a disminuir la morosidad en la cartera?

**Tabla 12.** Alertas tempranas

Historial	Frecuencia	%
SI	15	100,0%
NO	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 12.** Alertas tempranas

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

Es importante saber que el 100% de los encuestados consideran que es necesarios aplicar matrices de alerta temprana, que le da relevancia a esta investigación en cuanto a la aplicabilidad de la propuesta no solo a nivel de esta Sucursal sino de la Zonal.

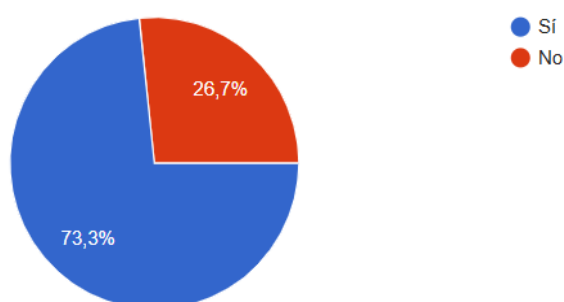
### 11. ¿El sistema comparte alertas o señales de riesgo crediticio entre áreas?

**Tabla 13.** Alertas de riesgo entre áreas

Historial	Frecuencia	%
SI	11	73,3%
NO	4	26,7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 13.** Alertas de riesgo entre áreas



**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

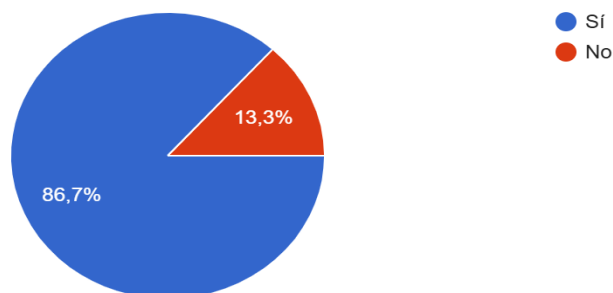
El 26,7% indica que no se comparten las alertas o señales de riesgo crediticio entre áreas, y la diferencia el 73,3% que si lo realizan.

### 12. ¿Considera que se podrían implementar herramientas más simples para mejorar la evaluación crediticia?

**Tabla 14.** Herramientas más simples

Historial	Frecuencia	%
SI	13	86,7%
NO	2	13,3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 14.** Herramientas más simples

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

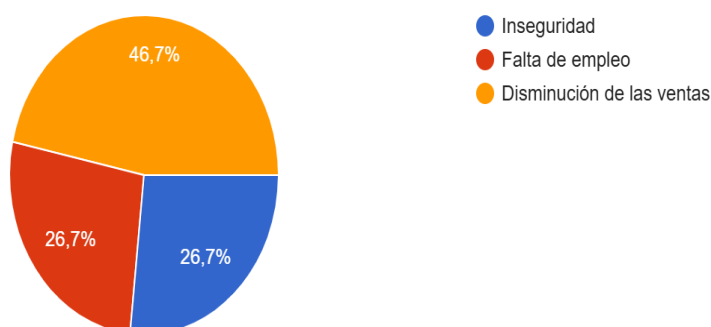
El 86,7% considera que se podrían implementar herramientas más simples para mejorar la evaluación crediticia y el 13,3% indica que no.

### 13. ¿Qué factores socio económicos considera que inciden en el incremento de la cartera vencida?

**Tabla 15.** Factores socioeconómicos

Historial	Frecuencia	%
Inseguridad	4	26,7%
Falta de empleo	4	26,7%
Disminución de las ventas	7	46,7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop. Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

**Gráfico 15.** Factores socioeconómicos

**Fuente:** encuesta Personal de la Coop Fernando Daquilema, Agencia La Condamine

El mayor porcentaje el 46,7% de los socios se ven afectados por la disminución de las ventas, resultado de la crisis económica que vive el país, el 26,7% considera que es la inseguridad y el 26,7% la falta de empleo.

### **Resultados de la entrevista**

**¿Qué factores considera usted que son más determinantes para identificar a tiempo el riesgo crediticio en un socio antes de que entre en mora?**

- ✓ Buen análisis de la precalificación del crédito
- ✓ Seguimiento al destino del crédito
- ✓ Análisis cuantitativo y cualitativo de núcleo familiar
- ✓ Preventivo: realizar las gestiones o seguimientos oportunos

**¿Qué tipo de seguimiento o control se realiza actualmente a los socios después del desembolso del crédito, y considera que es suficiente para prevenir el incumplimiento?**

- ✓ Seguimiento en montos alto para compra de bienes
- ✓ Asesorar en finanzas al socio en riesgos y ahorros
- ✓ Gestiones oportunas al destino del crédito

**¿Qué mejoras o herramientas cree que podrían implementarse en la cooperativa para fortalecer la evaluación y prevención del riesgo crediticio?**

- ✓ Que el sistema de crédito que se maneja permita obtener información clara y oportuna de todos los indicadores.
- ✓ Tablas dinámicas de la base datos de la información, esto permite dar seguimiento minucioso a los socios.
- ✓ Tener herramientas de alertas tempranas fáciles de aplicar que ayuden en la recuperación de la cartera

**¿Considera que contar con matrices para alertas tempranas en el otorgamiento créditos puede ayudar para disminuir el incremento de la cartera en mora?**

Si; esto permite de manera más clara saber sobre el desarrollo y maduración de la cartera de crédito.

## CÁPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Caracterización de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda, fue fundada en el año 2005 en la provincia de Chimborazo, su objetivo principal fue brindar servicios financieros inclusivos a sectores históricamente marginados, como agricultores, artesanos y comerciantes. Actualmente es la cooperativa más grande de la provincia de Chimborazo, con activos a diciembre del 2024 que alcanzan los \$ 638.764.456. Su modelo de gestión se basa en principios cristianos, responsabilidad social y sostenibilidad, lo que le ha permitido generar un impacto positivo en miles de familias ecuatorianas.

La Cooperativa posee una cartera bruta de \$ 472.888.804, y debido a que la morosidad en la cartera ha ido subiendo sus provisiones acumuladas de \$ 30.988.011, las cuales, en caso de no tener un control de esta, puede incrementarse y deteriorar la rentabilidad de esta.

Los servicios que brinda la Cooperativa a nivel nacional se encuentran enmarcados en buscar la satisfacción de los clientes y han apostado a la transformación digital, dentro de los servicios que brindan se encuentran:

**Gráfico 16.** Servicios



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

Actualmente opera en Costa y Sierra con 18 Agencias y su casa matriz que se encuentra en Riobamba.

**Gráfico 17. Agencias**

Matriz Riobamba	La Condamine	Cuenca	Durán	Ambato
Cañar	Alausí	Guamote	Latacunga	Santo Domingo
Quito Norte	Quito Centro	Quito Sur	Machala	Guayaquil Centro
Guayaquil Norte	Libertad	Guaranda	Milagro	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

La Cooperativa tiene claramente establecida su misión, visión y valores, con la finalidad de cumplir con su propósito “Compromiso con la satisfacción y desarrollo económico-social, con enfoque intercultural basado en principios y valores cristianos”

**Gráfico 18. Visión y Misión**

MISIÓN	VISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Somos una cooperativa de ahorro y crédito con principios y valores cristianos, garantizando la innovación, satisfacción y desarrollo espiritual, económico y social, mejorando la calidad de vida de nuestros socios y clientes con responsabilidad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2026 nos ubicaremos en el top 7 de las cooperativas más grandes del país, con valores cristianos, enfoque intercultural y con presencia nacional, mediante la transformación digital</li> </ul>

## Valores



### Solidaridad

Solo ayudando a mi semejante, doy valor, importancia y sentido a mi existencia.



### Transparencia

Porque somos los mismos cuando nos están viendo y cuando nadie nos mira. Somos como el agua cristalina que no esconde nada.



### Ética y moral

Inculcamos la práctica del bien y de las buenas obras, enseñanza que nos puede servir de referente para nuestras propias actuaciones en el futuro.



### Proactividad

Desarrollamos acciones creativas y audaces para generar mejoras, prevaleciendo la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto, asumiendo las consecuencias de las acciones, previo la coordinación con el responsable de la unidad respectiva conforme la estructura organizacional de la Cooperativa.



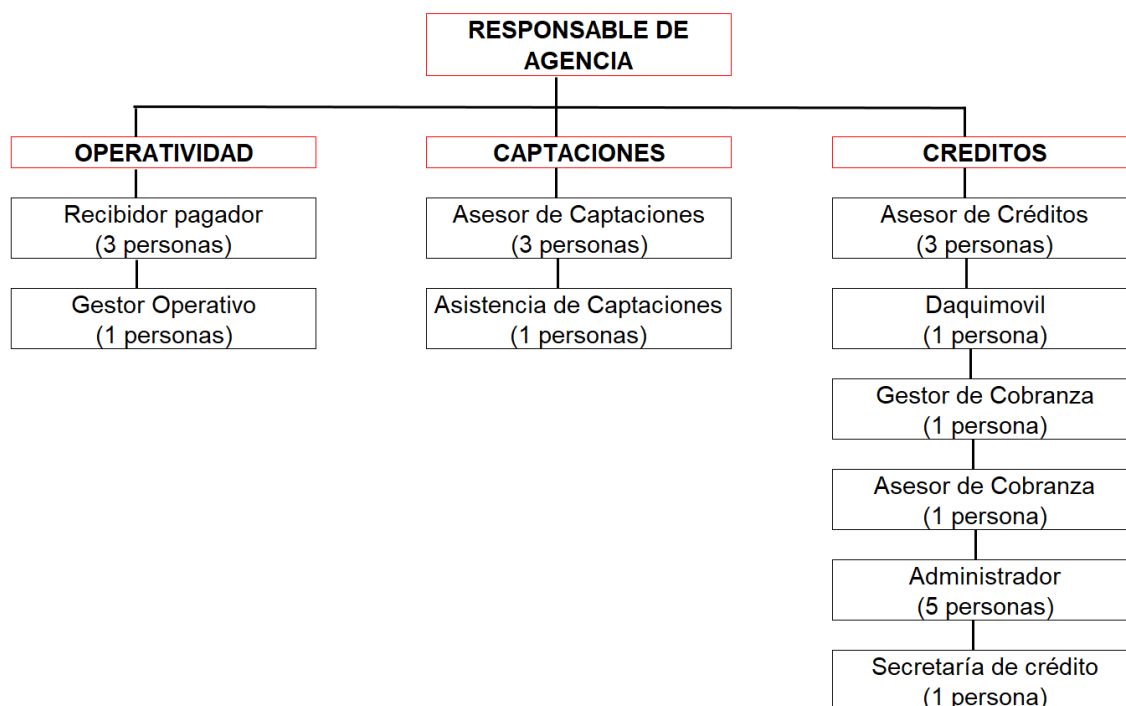
### Trabajo en equipo

Conjunto de personas organizadas trabajando para lograr un objetivo común, aportamos una serie de características diferenciales (Experiencia, Formación, Personalidad, Actitudes, Aptitudes).

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

La Agencia la Condamine fue apertura da el 3 de enero del 2010, con la colaboración de 6 funcionarios, para brindar sus servicios a una zona importante de Riobamba, su crecimiento ha sido paulatino y actualmente laboran 21 personas en la agencia brindando los diferentes servicios.

El responsable de la agencia esta encargada de 3 áreas operativas, denominadas Operatividad, Captaciones y Créditos que es la que más aglutina personal

**Gráfico 19. Organigrama**

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

### 3.2. Análisis de la evolución de la cartera

#### Comportamiento de la cartera de crédito

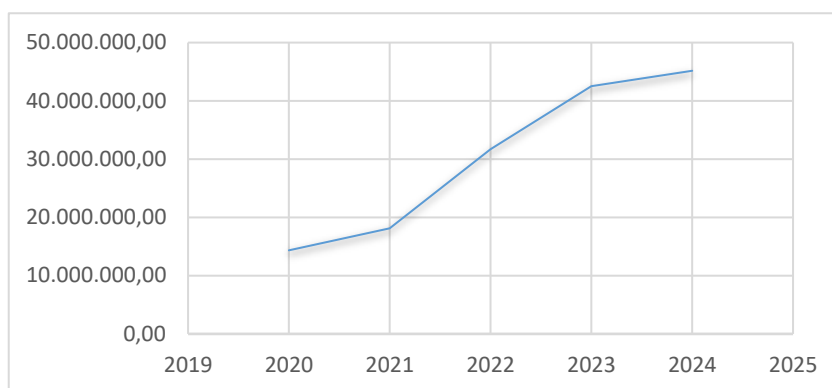
La cartera de crédito en cuanto a sus colocaciones ha tenido un importante crecimiento del 2020 al 2024

**Tabla 16.** Colocaciones del 2020 al 2024

FECHA CORTE	LÍNEA CONSUMO PRIORITARIO	LÍNEA INMOBILIARIO	LÍNEA MICROCRÉDITO	LÍNEA PRODUCTIVO	Total general
2020	1.289.865,71	549.039,59	12.507.269,95		14.346.175,25
2021	2.272.683,45	1.104.980,22	14.747.896,36		18.125.560,03
2022	7.656.547,04	2.602.708,55	21.265.273,69	143.951,99	31.668.481,27
2023	13.999.360,79	2.380.266,58	25.863.072,80	256.430,65	42.499.130,82
2024	15.785.644,18	2.090.767,75	27.080.246,70	209.602,10	45.166.260,73
<b>Total general</b>	<b>41.004.101,17</b>	<b>8.727.762,69</b>	<b>101.463.759,50</b>	<b>609.984,74</b>	<b>151.805.608,10</b>
<b>%</b>	<b>27%</b>	<b>6%</b>	<b>67%</b>	<b>0,4%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

La evolución de la cartera ha tenido un crecimiento considerable, siendo la línea de microcrédito la más solicitada por los clientes que alcance el 67% del total de la cartera seguida por la línea de consumo prioritario.

**Gráfico 20.** Crecimiento de la cartera

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

La mora de igual forma ha crecido en los últimos años por una serie de factores pasando de 2,5% en el 2023 a 4,7% en el 2024 un crecimiento significativo, lo que conlleva una serie de acciones como el incremento de las provisiones y el deterioro de la rentabilidad de la Agencia.

**Tabla 17.** Cartera vencida del 2020 al 2024

FECHA CORTE	LÍNEA CONSUMO PRIORITARIO	LÍNEA INMOBILIARIO	LÍNEA MICROCREDITO	LÍNEA PRODUCTIVO	Total general	% Mora
2020	5.614,00	0,00	177.368,00	0	182.982,00	1,3%
2021	5.614,00	0,00	456.554,00	0	462.168,00	2,5%
2022	7.760,00	0,00	494.795,00	0,00	502.555,00	1,6%
2023	107.220,00	0,00	939.529,00	0,00	1.046.749,00	2,5%
2024	372.308,00	0,00	1.736.109,00	0,00	2.108.417,00	4,7%
<b>Total general</b>	<b>498.516,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.804.355,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.302.871,00</b>	
<b>%</b>	<b>12%</b>	<b>0%</b>	<b>88%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

De las 19 agencias a nivel nacional la Condamine se encuentra en el segundo lugar a nivel de colocaciones mensuales al mes de mayo, pero también posee un 7,38% de morosidad que es significativa y ha venido incrementándose, pese a las acciones de recuperación de cartera que se han intensificado, y esto conlleva al incremento de las provisiones:

**Tabla 18.** Cartera Nacional en el mes mayo del 2025

Agencia	Cartera Mensual	Morosidad
Matriz	3.052.500,00	6,28%
Condamine	1.928.400,00	7,38%
Guamote	1.640.650,00	1,55%
Alausí	1.409.100,00	3,01%
Quito Sur	1.027.250,00	9,03%
<b>Subtotal</b>	<b>9.057.900,00</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

En la Agencia La Condamine es fundamental manejar niveles de cartera en riesgo normal, a mayor riesgo mayor provisión y pérdida de Rentabilidad dentro de la Cooperativa.

**Tabla 19.** Provisiones

Nivel de Riesgo	Categoría	Provisiones	
		% Mínimo	% Máximo
Riesgo Normal	A1	1%	1,99%
	A2	2%	2,99%
	A3	3%	5,99%
Riesgo Potencial	B1	6%	9,99%
	B2	10%	19,99%
Riesgo Deficiente	C1	20%	39,99%
	C2	40%	59,99%
Dudoso Recaudado	D	60%	99,99%
<b>Pérdida</b>	<b>E</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

De enero a mayo del 2025 la evolución de la cartera de la Agencia ha sido la siguiente del total de la Cartera en E se encuentra \$1.590.802,54, que debe ser provisionado al 100%, por lo que es fundamental que cuenten con herramientas de alertas tempranas.

**Tabla 20.** Colocación y Mora mayo 2025

ASESOR	A-1	A-2	A-3	B-1	B-2	C-1	C-2	D	E	Total general
CABAY PEREZ RAUL ALBERTO	2.582.727,79	19.390,61	-	8.950,50	-	-	-	-	-	2.611.068,90
CHAGAGUASAY ATIUPANA DEYVI ISAI	4.088.635,67	596.786,68	229.908,27	87.166,49	-	-	-	-	-	5.002.497,11
CUVI SAGNAY VOCTOR MANUEL	4.456.720,38	145.787,68	35.078,73	30.902,65	-	-	-	-	-	4.668.489,44
GAMARRA AUCANCELA EDISON FRANKLIN	14.222,71	28.744,70	20.253,05	18.263,21	8.423,64	31.381,61	-	104.064,38	1.590.802,54	1.816.155,84
MOCHA ROCCHA MARIA ISABEL	7.098.281,05	1.211.682,12	342.778,10	62.060,00	-	-	-	-	-	8.714.801,27
MOROCHO JUELA SERGIO BRYAN	4.382.161,54	300.445,05	413.520,61	29.422,83	6.349,22	-	-	-	-	5.131.899,25
PILCO ROMERO DAVID ABRAHAM	3.208.735,07	935.019,20	290.823,89	238.109,71	66.318,19	-	-	-	-	4.739.006,06
QUISHPER COCHA FANNY ISABEL	51.428,91	-	-	-	-	-	-	-	-	51.428,91
REA CUVI JOSE ISAUL	32.043,44	956,31	5.499,67	111.527,06	211.067,75	255.056,97	59.577,83	55.046,18	-	730.775,21
YAGLOA GAMARRA GERARDO EMILIO	7.113.741,39	346.687,31	77.031,70	79.437,96	3.713,74	-	-	-	-	7.620.612,10
YAUTIBUG SAGNAY ALEX FABIAN	3.838.373,12	526.828,04	127.481,25	400.079,41	50.905,45	-	-	-	-	4.943.667,27
<b>Total general</b>	<b>36.867.071,07</b>	<b>4.112.327,70</b>	<b>1.542.375,27</b>	<b>1.065.919,82</b>	<b>346.777,99</b>	<b>286.438,58</b>	<b>59.577,83</b>	<b>159.110,56</b>	<b>1.590.802,54</b>	<b>46.030.401,36</b>
%	92,4%			3,1%		0,8%		3,8%		100%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

De la cartera por asesor de crédito a mayo del 2025 el 92,4% de la cartera se encuentra en riesgo normal, el 3,1% en riesgo potencial, el 0,8% en riesgo deficiente y el 3,8% en dudoso recaudo y pérdida, lo que implica que sea fundamental tomar acciones para que la cartera no se deteriore.

### **Evaluación de las prácticas actuales de gestión del riesgo**

Los resultados de las encuestas aplicadas a 15 empleados de la sucursal revelan inconsistencias significativas en la aplicación de procedimientos de gestión del riesgo crediticio. Aunque el 100% del personal confirma verificar la estabilidad laboral y considerar el historial de pagos, existen otros aspectos que inciden en la cartera de crédito

El seguimiento post-desembolso, elemento fundamental para la detección temprana de problemas, es realizado únicamente por el 53,3% del personal, mientras que el 46,7% no implementa esta práctica preventiva. Esta deficiencia se refleja directamente en la capacidad limitada para anticipar deterioros en la capacidad de pago de los deudores.

Las medidas preventivas ante atrasos menores pero frecuentes son aplicadas solo por el 53,3% del personal, evidenciando una gestión reactiva en lugar de proactiva., una situación de alerta considerando que los atrasos menores constituyen señales tempranas de potenciales problemas mayores.

La identificación de sectores económicos con mayor riesgo se realiza principalmente mediante visitas de campo (60%), lo que, aunque valioso, carece de sistematización y análisis estadístico riguroso. El 33,3% basa esta identificación en conocimiento empírico de la realidad nacional, mientras que solo el 6,7% consulta directamente a los socios.

### **Percepción del personal sobre herramientas de gestión**

La unanimidad del personal (100%) al considerar útiles las matrices de alerta temprana para reducir la morosidad constituye un indicador claro de las deficiencias

percibidas en los sistemas actuales. Esta percepción se complementa con el 86,7% que considera necesario implementar herramientas más simples para mejorar la evaluación crediticia.

El intercambio de información entre áreas, aunque reportado por el 73,3% del personal, presenta deficiencias en el 26,7% restante, limitando la gestión integral del riesgo, esa falta de comunicación puede resultar en pérdida de señales críticas que podrían detectarse mediante una comunicación más efectiva.

Los factores socioeconómicos identificados como determinantes del incremento de la cartera vencida incluyen la disminución de las ventas (46,7%), inseguridad (26,7%) y falta de empleo (26,7%). Estos factores externos requieren consideración especial en el diseño de herramientas de alerta temprana.

### **Perspectiva jefe de agencia sobre la gestión del riesgo**

La entrevista con el jefe de agencia confirmó la necesidad de herramientas más sofisticadas para la gestión del riesgo crediticio, los factores identificados como determinantes para la detección temprana incluyen el análisis riguroso de la precalificación, seguimiento al destino del crédito, análisis cuantitativo y cualitativo del núcleo familiar, y gestiones preventivas oportunas.

Las mejoras propuestas desde la perspectiva gerencial incluyen sistemas de información que proporcionen datos claros y oportunos, tablas dinámicas para seguimiento detallado de socios, y herramientas de alerta temprana de fácil aplicación.

### **Diagnóstico integral de la situación actual**

La triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos revela un sistema de gestión del riesgo crediticio con deficiencias estructurales que contribuyen al deterioro observado en la calidad de cartera, con limitaciones en cuanto a comunicación, ausencia de herramientas predictivas configuran un escenario que requiere intervención inmediata.

La Sucursal Condamine, a pesar de su posicionamiento como segunda agencia más importante en volumen de colocaciones, presenta indicadores de riesgo superiores a agencias comparables, sugiriendo que el problema no radica en el volumen de operaciones sino en la calidad de los procesos de gestión del riesgo crediticio.

### **3.3. Propuesta de herramientas para la gestión del riesgo crediticio**

#### **Marco conceptual de las matrices de alerta temprana**

Las matrices de alerta temprana constituyen herramientas sistemáticas que permiten identificar, evaluar y monitorear factores de riesgo crediticio antes de que se materialicen en problemas de morosidad. Estas herramientas se basan en la integración de variables cuantitativas y cualitativas que, analizadas en conjunto, proporcionan señales anticipadas sobre el deterioro potencial en la capacidad de pago de los deudores.

El diseño propuesto para la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda. Sucursal Condamine contempla un sistema de matrices que abordan diferentes etapas luego de concedido el crédito: seguimiento post-desembolso, monitoreo sectorial, alertas comportamentales y gestión de recuperación.

#### **Objetivos de las matrices de alerta temprana**

**Objetivo general:** Implementar un sistema integral de matrices de alerta temprana que permita reducir el índice de morosidad de la Sucursal Condamine.

#### **Objetivos específicos:**

- Estandarizar los procesos de evaluación crediticia mediante criterios objetivos y mensurables
- Establecer un sistema de seguimiento preventivo que identifique señales de deterioro antes de su materialización
- Mejorar la comunicación entre áreas mediante reportes integrados de gestión del riesgo

- Reducir las pérdidas crediticias mediante intervenciones oportunas y estrategias preventivas

### 3.4. Diseño e implementación de matrices específicas

#### Matriz de seguimiento post-desembolso (MSPD)

##### Descripción y propósito

La Matriz de Seguimiento Post-Desembolso (MSPD) permite monitorear continuamente el comportamiento de los créditos activos para detectar señales tempranas de deterioro en la capacidad de pago. Esta herramienta debe aplicarse mensualmente durante los primeros seis meses del crédito y trimestralmente durante el resto del plazo.

##### Estructura de la matriz MSPD

**Tabla 21.** Matriz de Seguimiento Post-Desembolso (MSPD)

VARIABLE	INDICADOR	PESO (%)	ALERTA VERDE	ALERTA AMARILLA	ALERTA ROJA
COMPORTAMIENTO DE PAGO	Puntualidad de Pagos	30%	0 atrasos	1-2 atrasos menores	>2 atrasos o >15 días
SITUACIÓN FINANCIERA	Monto de Pagos	20%	100% cuota	90-99% cuota	<90% cuota
	Variación de Ingresos Nuevo Endeudamiento	15%	Estable o creciente Sin nuevas deudas	Reducción <20% Aumento <30%	Reducción >20% Aumento >30%
FACTORES EXTERNOS	Situación Sectorial	10%	Sector estable	Sector con dificultades menores	Sector en crisis
CONTACTABILIDAD	Respuesta a Contactos	5%	Responde inmediatamente	Responde con retraso	No responde
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>			

Fuente: elaboración propia

## **Sistema de alertas**

### **Alerta Verde (0-25% de factores en amarillo/rojo):**

- Comportamiento normal del crédito
- Seguimiento rutinario trimestral
- No requiere acciones especiales

### **Alerta Amarilla (26-50% de factores en amarillo/rojo):**

- Situación que requiere atención preventiva
- Seguimiento mensual intensificado
- Contacto directo con el deudor para verificar situación
- Ofrecimiento de asesoría financiera

### **Alerta Roja (>50% de factores en amarillo/rojo):**

- Situación de alto riesgo que requiere intervención inmediata
- Seguimiento semanal
- Visita de campo obligatoria
- Evaluación de reestructuración o medidas de recuperación temprana

## **Procedimiento de aplicación MSPD**

**Fase 1: Recopilación de Datos** Mensualmente, el gestor de cartera debe actualizar la información del deudor utilizando datos del sistema interno, contacto telefónico, y cuando sea necesario, verificación de campo.

**Fase 2: Evaluación de Variables** Cada variable debe ser evaluada según los criterios establecidos, asignando el color de alerta correspondiente.

**Fase 3: Determinación del Nivel de Alerta** Se calcula el porcentaje de variables en cada nivel de alerta para determinar la clasificación general del crédito.

**Fase 4: Implementación de Acciones** Según el nivel de alerta, se implementan las acciones correspondientes de manera inmediata.

**Fase 5: Documentación y Seguimiento** Todas las acciones tomadas deben documentarse en el expediente del crédito y programarse las siguientes evaluaciones.

### Matriz de comportamiento individual (MCI)

#### Descripción y propósito

La Matriz de Comportamiento Individual (MCI) analiza patrones de comportamiento específicos de cada deudor que pueden indicar cambios en su situación financiera o disposición de pago. Esta herramienta complementa las evaluaciones financieras tradicionales con análisis comportamental.

#### Estructura de la Matriz MCI

**Tabla 22.** Matriz de Comportamiento Individual (MCI)

CATEGORÍA	INDICADOR	PESO (%)	COMPORTAMIENTO NORMAL	SEÑAL ALERTA	DE	PUNTAJE
COMUNICACIÓN	Respuesta a llamadas	20%	Responde en primeros intentos	Requiere múltiples intentos		0-20
	Calidad de la comunicación	15%	Colaborativo y transparente	Evasivo o agresivo		0-15
CUMPLIMIENTO	Puntualidad en pagos	25%	Pagos antes del vencimiento	Pagos tardíos frecuentes		0-25
	Cumplimiento de compromisos	20%	Cumple lo acordado	Incumple compromisos		0-20
TRANSPARENCIA	Veracidad de información	15%	Información consistente	Inconsistencias detectadas		0-15
PROACTIVIDAD	Comunicación de cambios	5%	Comunica cambios oportunamente	No comunica cambios		0-5
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>				<b>0-100</b>

Fuente: elaboración propia

#### Rangos de evaluación

- **80-100 puntos:** Comportamiento Excelente - Sin alertas
- **60-79 puntos:** Comportamiento Bueno - Seguimiento normal
- **40-59 puntos:** Comportamiento Regular - Alerta amarilla
- **20-39 puntos:** Comportamiento Deficiente - Alerta roja
- **0-19 puntos:** Comportamiento Crítico - Intervención inmediata

## **Procedimiento de aplicación MCI**

**Evaluación Inicial:** Durante los primeros contactos con el deudor, se establece una línea base de comportamiento que servirá de referencia para evaluaciones futuras.

**Monitoreo Continuo:** En cada contacto o interacción con el deudor, se registran observaciones sobre su comportamiento y se actualiza la matriz.

**Análisis de Patrones:** Se identifican cambios significativos en los patrones de comportamiento que puedan indicar cambios en la situación del deudor.

**Acciones Correctivas:** Basándose en la evaluación, se implementan acciones específicas para mantener o mejorar la relación con el deudor.

## **Matriz de recuperación temprana (MRT)**

### **Descripción y propósito**

La Matriz de Recuperación Temprana (MRT) proporciona un marco estructurado para la gestión de créditos que han entrado en mora, priorizando acciones según el potencial de recuperación y minimizando las pérdidas.

## Estructura de la matriz MRT

Tabla 23. Matriz de Recuperación Temprana (MRT)

DÍAS DE MORA	PRIORIDAD	ACCIONES INMEDIATAS	RESPONSABLE	TIEMPO MÁXIMO	HERRAMIENTAS
1-15 días	ALTA	Llamada telefónica SMS recordatorio Correo electrónico	Asesor de Crédito	24 horas	Sistema automatizado Guión de llamadas
16-30 días	ALTA	Visita personal Carta de cobranza Contacto con referencias	Gestor de Cobranza	48 horas	Formato de visita Modelo de carta
31-60 días	MEDIA	Análisis de reestructuración Propuesta de acuerdo Evaluación de garantías	Supervisor de Cobranza	72 horas	Matriz de reestructuración Valorización de garantías
61-90 días	MEDIA	Negociación formal Ejecución de garantías Proceso legal	Jefe de Agencia	5 días	Formatos legales procedimientos judiciales
>90 días	BAJA	Proceso judicial Provisión total Castigo contable	Área Legal	15 días	Marco legal Políticas contables

Fuente: elaboración propia

### Criterios de priorización

#### Prioridad Alta:

- Monto del crédito superior a \$5,000
- Deudores con buen historial crediticio previo
- Garantías suficientes y realizables
- Fácil acceso para contactar al socio

#### Prioridad Media:

- Monto del crédito entre \$1,000 y \$5,000
- Historial crediticio regular
- Garantías parciales o de difícil realización

- Contabilidad intermitente

**Prioridad Baja:**

- Monto del crédito inferior a \$1,000
- Historial crediticio deficiente
- Sin garantías o garantías insuficientes
- No contactable o ubicable

**Procedimiento de aplicación MRT**

**Identificación Automática:** El sistema debe generar alertas automáticas cuando un crédito entre en mora, clasificándolo según los criterios establecidos.

**Asignación de Responsabilidades:** Cada caso debe ser asignado inmediatamente al responsable correspondiente según el rango de días de mora.

**Ejecución de Acciones:** Las acciones deben ejecutarse dentro de los plazos establecidos, documentando todos los contactos y gestiones realizadas.

**Seguimiento y Escalamiento:** Si las acciones iniciales no son efectivas, el caso debe escalar al siguiente nivel con mayor rapidez.

**Registro y Análisis:** Todas las gestiones deben registrarse para análisis posterior y mejora de los procedimientos.

**Capacitación**

Para la implementación de las matrices se debe realizar una capacitación con el personal operativo encargado del manejo de la cartera y su recuperación:

- Uso de cada matriz específica
- Interpretación de resultados
- Toma de decisiones basada en alertas
- Práctica con casos reales

## **Resultados esperados y periodicidad**

Con la aplicación de estas herramientas se espera resultados como:

### **Resultados**

- ✓ Reducción de la cartera de crédito en mora
- ✓ Mejora de los indicadores
- ✓ Conocimiento más real con alertas tempranas, para poder tomar acciones a tiempo

### **Periodicidad**

Con los nuevos créditos su aplicación debe ser conforme se generan las operaciones de crédito, su revisión por parte del encargado de la agencia de forma semanal.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar los factores de riesgo crediticio que impactan en la morosidad y la recuperación de crédito.
2. Evaluar la efectividad en los factores de gestión de riesgo crediticio en cooperativa Fernando Daquilema.
3. Proponer estrategias para la reducción de los riesgos crediticios en la cooperativa Fernando Daquilema

## CONCLUSIONES

- La investigación permitió identificar los factores de riesgo crediticio que impactan en la morosidad y la recuperación en la Cooperativa Fernando Daquilema Sucursal Condamine, como son: factores internos relacionados con los procesos organizacionales, y gestión de cartera; y factores externos vinculados con el entorno económico.
- La evaluación a la efectividad en los factores de gestión de riesgo crediticio, reveló la existencia de procesos fragmentados y la ausencia de herramientas para la detección temprana de problemas crediticios.
- Las estrategias propuestas abordan las deficiencias identificadas en el diagnóstico y proporcionan herramientas prácticas para la detección, evaluación y gestión oportuna del riesgo crediticio, adaptándose a las características y necesidades específicas de la cooperativa, propuestas en un sistema de matrices de alerta temprana que permite la gestión proactiva de la cartera de crédito.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere fortalecer los procesos internos de evaluación crediticia, y crear mecanismos de monitoreo continuo del entorno económico local que permitan anticipar cambios en las condiciones que puedan afectar la capacidad de pago de los socios.
- Reestructurar el sistema actual de gestión de riesgo crediticio mediante la implementación de procesos estandarizados, mejora de la comunicación inter-departamental y establecimiento de protocolos claros de seguimiento, que se trabaje por que se integren las áreas relacionadas con la gestión de crédito.
- Proceder con la implementación gradual del sistema de matrices de alerta temprana propuesto, empezando con un proceso de capacitación al personal en el uso de las nuevas herramientas, y que se mantenga una evaluación continua permita realizar ajustes según los resultados obtenidos para optimizar su funcionamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Altamirano, A. P. (2021). Gestión integral de riesgos financieros en cooperativas de ahorro y crédito: Un enfoque para economías emergentes. . *Revista Espacios*, 178-192.
- Babbie, E. R. (2020). Manual para la práctica de la investigación social. En E. R. Babbie, *Manual para la práctica de la investigación social* (págs. 88-115).
- Cárdenas, J. &. (2023). *Impacto de la transformación digital en la gestión de riesgos operacionales en cooperativas de ahorro y crédito*. 43: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Creswell, J. W. (2020). Diseño: Enfoques de métodos cualitativos, cuantitativos y mixtos. *Sage*, 45.
- Flick, U. (2021). *Una introducción a la investigación cualitativa*. SAGE Publications.
- García, M. P. (2021). Análisis del proceso de control interno en Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Scielo*, 34-56.
- García, M. P. (2022). Gestión integral del riesgo crediticio en cooperativas de ahorro y crédito: Metodologías cuantitativas y cualitativas. *Revista de Economía Cooperativa*, 24.
- González-Herrera, M. &.-M. (2021). Impacto de factores macroeconómicos en el riesgo crediticio de instituciones financieras cooperativas: Evidencia de América Latina. *Revista de Economía Cooperativa*, 31.
- Gutiérrez, E. S. (2023). Sistemas de alerta temprana para el monitoreo de riesgo crediticio en cooperativas: un enfoque preventivo. *International Journal of Cooperative Management*, 28.

- Hernández, R. L. (2021). Análisis comparativo de modelos de gestión de riesgo de crédito aplicables a cooperativas financieras. *Revista Finanzas y Política Económica*, 22-32.
- Hernández-Sampieri, R. M.-T.-L. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hidalgo, M. R. (2021). Análisis multidimensional de los determinantes de morosidad en cooperativas de ahorro y crédito. *Revista de Estudios Cooperativo*, 29.
- Jácome, H. y. (2023). *El sector cooperativo en Ecuador: logros, desafíos y perspectivas*. Ecuador: FLACSO.
- Jaramillo, S. M. (2024). *La economía popular y solidaria: inclusión financiera a partir de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Kothari, C. R. (2020). Metodología de investigación: Métodos y técnicas. *Editores Internacionales Nueva Era*, 134.
- Kumar, R. (2020). *Metodología de investigación: una guía paso a paso para principiantes*. SAGE.
- Kvale, S. &. (2021). *Aprendiendo el arte de la entrevista de investigación cualitativa*.
- León Chávez, G. M. (s.f.). 2021.
- León, S. &. (2021). *Análisis Financiero: Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento 1*.
- López-Martínez, C. R.-S.-F. (2021). Factores internos de riesgo crediticio en cooperativas de ahorro y crédito: Una perspectiva integral. *Revista Internacional de Cooperativismo*, 17.

- Macas, R. N. (2019). *Análisis financiero y evaluación de los indicadores de gestión y liquidez en las instituciones financieras de la economía popular y solidaria de los segmentos 1, 2 y 3 del Ecuador*. Revista Cienciamatria.
- Malhotra, N. K. (2020). Investigación de mercados: una orientación aplicada . *Person Educación* , 89.
- Manjarrez, G. (2021). Economía Solidaria: Transformación del sector Cooperativo en America Latina.
- Manjarrez, L. C. (2021). *Análisis del riesgo financiero y la rentabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 de la provincia de Chimborazo para la toma de decisiones*. 45-50: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Martínez Silva, J. G. (2023). *Tecnología y gestión de recursos humanos en la evaluación del riesgo crediticio cooperativo*.
- Martínez, A. &. (2023). *Estrategias innovadoras para la gestión del riesgo de liquidez en cooperativas financieras post-pandemia*. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.
- Merriam, S. B. (2020). Investigación cualitativa: una guía para el diseño y la implementación. *Jossey-Bass*, 112.
- Miño Grijalva, W. (2021). Historia del cooperativismo en Ecuador: Transformación de la sociedad por la acción cooperativa. *Ministerio de Coordinación de Política Económica*, 11.
- Morales, F. &. (2021). *La gestión del riesgo de mercado en cooperativas de ahorro y crédito: Un análisis desde la perspectiva de la economía social*. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Morales, J. A. (2021). Paradigmas emergentes en la gestión de riesgo crediticio para cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Latinoamericana de Economía Social y Solidaria*, 17.
- Naranjo, A. R. (2021). Estrategias preventivas de gestión de morosidad en Cooperativas de Ahorro y Crédito, estudio comparativo de mejores prácticas. *Revista Riesgo Crediticio*, 55.
- Ñaupas, H. V. (2020). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Paredes, L. A. (2023). Determinantes multidimensionales de la morosidad en cooperativas de ahorro y crédito: un análisis post-pandemia. *Revista de Economía Social*, 32.
- Perez, J. (2018). *Análisis y evaluación de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro*. 30: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Pozo, T. y. (2022). *Economía Popular y Solidaria en Ecuador: Un análisis del sector cooperativo y su impacto socioeconómico*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Ramírez, E. (2022). *Nuevas metodologías en la gestión de cartera vencida*". *Revista de Administración Financiera*.
- Ríos, M. &. (2022). *Impacto de la regulación prudencial en la gestión de riesgos de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina*. 23: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rodríguez-García, A. &. (2022). *Gobierno corporativo y control de riesgo crediticio en organizaciones cooperativas financieras*. 33-35: Estudios de Economía Solidaria.

Saunders, M. L. (2020). *Métodos de investigación para estudiantes de negocios*. Pearson Educación.

SEP. (10 de 12 de 2024). *Super*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>

Social., M. d. (2020). Bono de Contingencia: cómo inscribirse y verificar con cédula si soy beneficiario. *Diario AS*, pág. 14.

Solidaria, S. d. (2019). <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/521-2019-F.pdf>.

Supeintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). <https://www.seps.gob.ec/calificacion-de-riesgo/>. Obtenido de Supeintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). <https://rfd.org.ec/docs/sistemaCumplimientoNormativo/SEPS-SGD-IGT-2021-01946-OFC.pdf>. Obtenido de <https://rfd.org.ec/docs/sistemaCumplimientoNormativo/SEPS-SGD-IGT-2021-01946-OFC.pdf>.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*, 2. Obtenido de [https://estadisticas.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Publicacion\\_Calificadoras\\_de\\_Riesgo\\_web\\_sep21-1.pdf](https://estadisticas.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Publicacion_Calificadoras_de_Riesgo_web_sep21-1.pdf)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Calificacion-activos-riesgo.pdf>. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Calificacion-activos-riesgo.pdf>.

Torres-Valdez, F. M.-J.-R. (s.f.). Marco regulatorio y su impacto en la gestión del riesgo crediticio cooperativo: Análisis comparativo internacional. *Regulación y Supervisión Financiera*, 31.

Vásquez, L. M. (s.f.). Metodologías de evaluación crediticia adaptadas al contexto cooperativo: evidencia desde Latinoamérica. *Estudio de Cooperativas*, 28-29.

Velásquez, M. P. (2022). Cuantificación del impacto económico-financiero de la morosidad en cooperativas de ahorro y crédito: más allá de las provisiones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 55.