



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COAC. OSCUS LTDA

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Licenciada en Contabilidad y Auditoría**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LA ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Brithney Nicole Villarroel Ortiz

Directora:

PhD. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **BRITHNEY NICOLE VILLARROEL ORTIZ**, con cédula de ciudadanía **1850717933**, autora del trabajo de graduación titulado: "FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COAC. OSCUS LTDA", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, 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 del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2026



Brithney Nicole Villarroel Ortiz
CC. 1850717933

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

Tema:

**FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN
LA COAC. OSCUS LTDA**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LA ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Brithney Nicole Villarroel Ortiz

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

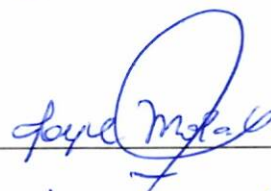
CC. 1803585718

CALIFICADOR

f. 

Joyce Beatriz Mora Rivera, Econ. Mg.

CALIFICADOR

f. 

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

f. 
PUCE AMBATO
PROSECRETARÍA

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DEDICATORIA

En primer lugar, me gustaría dedicar mi trabajo de titulación a Dios y la virgen María, en todo este trayecto me guiaron y me dieron fortaleza para culminar con éxito mi tesis. También me gustaría dedicar mi proyecto de titulación a mis padres Gladys Ortiz y Washington Villarroel, han sido mi apoyo fundamental en todo momento; siempre han estado para mí viendo lo mejor y siento que sin ellos no hubiera llegado hasta aquí. De mi madre aprendí a ser perseverante y siempre ser positiva, y de mi padre aprendí a luchar por mis objetivos y seguir adelante. Mis padres son las personas que más admiro y dedicarles esto me llena de orgullo porque sé que les estoy recompensando todo el esfuerzo que dieron por mí.

También quiero dedicarle mi tesis a mi hermano Borys Villarroel que, aunque se esté preparando en otra ciudad, siempre se ha preocupado por mí, creyó en mí y me ayudó a ser mejor, sacándome una sonrisa y haciéndome sentir capaz de muchas cosas. Lo admiro demasiado y le dedicaría todos los proyectos que tengo a futuro, porque él me motiva a ser mejor y sé que junto a él lograremos muchas cosas. Mis padres y mi hermano son mi fortaleza para seguir adelante.

Asimismo, quiero dedicar esto a mis amigos que me han acompañado en este largo proceso y que me brindaron su apoyo para mejorar y crecer, siempre los llevaré en mi corazón. Por último, no puede faltar mi confidente y mi apoyo incondicional, Oscar Sánchez, quien creyó en mí desde un inicio, estuvo en mis momentos tristes y felices, me aconsejó y me apoyó de cerca y de lejos en todo este camino. Te dedico esto porque siempre me demuestras que, aunque el objetivo sea difícil, con perseverancia y constancia se puede conseguirlo y como tú me dices, hay que meter ñeque y no rendirse, porque el único límite está en nuestra mente.

A todos ustedes, gracias por ser mi motor, mi inspiración y mi razón para no rendirme, este logro también les pertenece y es solo el inicio de todo lo que, con fe, esfuerzo y amor, aún está por venir.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a papito Dios porque ha sido mi fortaleza, gracias por darme la sabiduría y perseverancia para culminar mi carrera universitaria, a la virgencita María también quiero agradecerle porque con su manto me cuidó en toda esta trayectoria, me bendijeron y cuidaron en todo este camino, gracias por ser mi guía en todo momento.

Quiero también agradecer a mis padres, por la confianza y el amor que me dieron en toda esta trayectoria porque para mí no fue fácil llegar hasta acá pero gracias a ellos lo logré, confiaron en mí y vieron todo lo que puedo alcanzar, gracias a ambos estuve en una prestigiosa universidad y por ellos soy lo que soy ahora, a mi mamita por siempre motivarme y ayudarme a mejorar porque, aunque ella estaba cansada siempre me recibía con mi comida favorita y me consentía todos los días y me recordaba cada día que si puedo, a mi papito por siempre esperarme y motivarme, por escucharme y aconsejarme, sé que muchas de las veces estaba cansado pero todos los días desde que empecé la universidad me esperaba a que llegue con bien, mis padres son mi motor y gracias a ellos tengo la dicha de culminar mi carrera universitaria y entregarles este logro a ellos porque es el reflejo de su esfuerzo y apoyo incondicional que pusieron en mí.

Agradecerle también a mi hermano por estar para mí, por escucharme y por enseñarme que no necesito caminar sola para llegar lejos, siempre estuviste ahí acompañándome y haciéndome sentir muy capaz y es que gracias a ti soy lo que soy ahora y sé que de tu mano lograré muchas metas más porque sé que en todos mis proyectos tendré tu apoyo y tu sabiduría para ser exitosa.

También quiero agradecerles a mis perritos, ellos son mi curita y mi felicidad, me acompañaron en mis desveladas y me animaban cuando me sentía triste, este logro también se los agradezco a ambos.

Expreso también un agradecimiento especial a mi enamorado, gracias por tu amor incondicional, gracias por escucharme y motivarme y por creer en mí, gracias por

hacerme sentir una mujer inteligente y valiosa, gracias por confiar en mí y ser mi fortaleza en mis momentos difíciles, este logro también es gracias a ti.

Hoy tengo la dicha de finalizar mi carrera universitaria y les estoy muy agradecida por todo su aporte durante este camino.

RESUMEN

La gestión de riesgos financieros es esencial para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. En este contexto, la Cooperativa OSCUS Ltda., como parte del sistema financiero popular y solidario, enfrenta riesgos asociados principalmente al crédito, liquidez, mercado y operaciones. Con lo cual, una gestión inoportuna, puede comprometer su eficiencia financiera y la confianza de sus socios.

El objetivo de esta investigación es analizar los factores que inciden en la gestión de riesgos financieros para la toma de decisiones en la Cooperativa OSCUS Ltda., con el fin de identificar debilidades en los controles existentes y proponer estrategias que mejoren la prevención y mitigación del riesgo. El estudio adopta un alcance descriptivo y explicativo, con enfoque cualitativo y cuantitativa, a través del análisis de información financiera, revisión de políticas internas, entrevistas y normativa vigente emitida por la SEPS. Se aplican métodos de análisis-síntesis e inducción-deducción para construir un diagnóstico claro y propositivo.

Como resultado, se espera obtener un panorama integral de los factores internos y externos que influyen en la gestión de riesgos de la cooperativa, permitiendo desarrollar recomendaciones orientadas a fortalecer sus procesos financieros y de control interno. Esto contribuirá a una mayor estabilidad institucional, eficiencia operativa y cumplimiento normativo, garantizando la protección del patrimonio de los socios y la continuidad del negocio.

Palabras clave: gestión financiera, planificación financiera, control interno, eficiencia operativa, crédito y liquidez.

ABSTRACT

Financial risk management is essential to ensure the stability and sustainability of savings and credit cooperatives. In this context, Cooperativa OSCUS Ltda., as part of the popular and solidarity-based financial system, faces risks mainly related to credit, liquidity, market, and operations. Therefore, untimely or inadequate risk management may compromise its financial efficiency and the trust of its members.

The objective of this research is to analyze the factors that influence financial risk management for decision-making at Cooperativa OSCUS Ltda., to identify weaknesses in existing controls and propose strategies to improve risk prevention and mitigation. The study adopts a descriptive and explanatory methodology, with both qualitative and quantitative approaches, through the analysis of financial information, review of internal policies, interviews, and current regulations issued by the Superintendence of Popular and Solidarity Economy (SEPS). Analysis–synthesis and induction–deduction methods are applied to develop a clear and forward-looking diagnosis.

As a result, this research is expected to provide a comprehensive overview of the internal and external factors influencing the cooperative's risk management, enabling the development of recommendations aimed at strengthening its financial and internal control processes. This will contribute to greater institutional stability, operational efficiency, and regulatory compliance, ensuring the protection of members' equity and business continuity.

Keywords: *financial management, financial planning, internal control, operational efficiency, credit and liquidity.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Aproximación teórica a la gestión de riesgos financieros	4
1.2. Norma de gestión para el control de riesgo financiero	7
1.3. La gestión de riesgos para la tomas de decisiones en instituciones financieras	11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	16
2.1. Enfoque, tipo y diseño de la investigación.....	16
2.2. Procesamiento y análisis de la información.....	20
2.3. Caracterización de la empresa	29
CAPÍTULO III. DISEÑO DE ESTRATEGIAS	35
3.1. Metodología de la gestión de riesgos en la COAC. Oscus Ltda. de segmento 1	35
3.2. Estrategias para minimizar los riesgos financieros en la COAC. Oscus Ltda.	43
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	56

INTRODUCCIÓN

En un entorno económico cada vez más dinámico y competitivo, las instituciones financieras deben contar con herramientas que les permitan gestionar los riesgos de manera eficiente y tomar decisiones estratégicas. Como señala la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2022), en este contexto, la gestión de riesgos financieros se convierte en un elemento esencial para garantizar la estabilidad económica, operativa y patrimonial de cualquier organización del sistema financiero.

Asimismo, de acuerdo con Andrade (2020), la COAC. Oscus Ltda., como parte del sector financiero popular y solidario ecuatoriano, enfrenta desafíos relevantes relacionados con la volatilidad del entorno macroeconómico, la morosidad crediticia, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación tecnológica.

De igual manera, según el Banco Central del Ecuador (2021), las instituciones del país deben fortalecer sus mecanismos de control interno y gestión de riesgos para garantizar la transparencia, confianza y sostenibilidad del sistema financiero popular y solidario. En el ámbito internacional, el Fondo Monetario Internacional (2023) advierte que la falta de una gestión de riesgos integral en las instituciones financieras de economías emergentes incrementa su vulnerabilidad ante choques externos y limita su capacidad de resiliencia frente a crisis globales.

Actualmente, la institución no dispone de un sistema de gestión de riesgos financieros lo suficientemente robusto que le permita anticiparse a escenarios adversos y tomar decisiones oportunas basadas en información analítica confiable. Esta debilidad genera una desconexión entre la información contable-financiera y la gestión estratégica, lo que limita su capacidad de respuesta frente a los desafíos del sector y afecta su competitividad frente a otras entidades del mercado cooperativo (Jaramillo & Cedeño, 2021).

En la actualidad, las organizaciones financieras enfrentan un entorno caracterizado por la incertidumbre económica, la globalización de los mercados y la acelerada

transformación tecnológica. Las cooperativas de ahorro y crédito, en particular, deben equilibrar su compromiso social con la eficiencia financiera, manteniendo altos estándares de gestión para garantizar la confianza de sus socios y la sostenibilidad de sus operaciones.

En este contexto, la COAC. Oscus Ltda. ha evidenciado debilidades en la identificación, medición y control de los riesgos financieros, lo que se traduce en una gestión poco preventiva y reactiva ante los cambios del entorno. Estas limitaciones impactan directamente en la toma de decisiones estratégicas, la estabilidad operativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales. La ausencia de un modelo estructurado de gestión de riesgos financieros pone en riesgo la capacidad de la cooperativa para anticiparse a escenarios adversos, minimizar pérdidas y mantener la confianza de sus socios.

Por tanto, resulta imperativo analizar y determinar los factores que inciden en dicha gestión, con el propósito de fortalecer los procesos internos, mejorar la eficiencia institucional y garantizar la sostenibilidad financiera de la entidad en el largo plazo.

Dado tal contexto, se plantea como problema científico: ¿Qué factores inciden en la gestión de riesgos financieros en la Cooperativa OSCUS Ltda.? Además, se plantea como idea a defender: la determinación de factores que inciden en la gestión de riesgos financieros contribuye a la toma de decisiones en la Cooperativa OSCUS Ltda. El proyecto de investigación tiene como objetivo general, determinar los factores que inciden en la gestión de riesgos financieros para la toma de decisiones en la Cooperativa OSCUS Ltda. Acorde con este objetivo, se plantean como objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la gestión de riesgos financieros para la toma de decisiones en las instituciones financieras.
2. Identificar los factores internos y externos que afectan la eficacia en la gestión de riesgos financieros para la toma de decisiones en la Cooperativa Oscus Ltda.
3. Diseñar estrategias para minimizar los riesgos financieros en la Cooperativa Oscus Ltda.

En tal sentido, la investigación adopta un enfoque metodológico mixto, que integra herramientas de análisis cuantitativas y cualitativas para alcanzar una comprensión integral de los factores que inciden en la gestión de riesgos financieros en la COAC. Oscus Ltda.

El componente cuantitativo se centra en el análisis de los estados financieros de la cooperativa, mediante la aplicación de indicadores clave de riesgo, tales como: riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de mercado y riesgo operacional. A través de estos indicadores se evalúa el desempeño económico-financiero de la entidad, permitiendo detectar posibles vulnerabilidades que comprometen su sostenibilidad y eficiencia.

Por su parte, el enfoque cualitativo complementa este análisis al profundizar en la interpretación de los datos contables y financieros desde la perspectiva de los actores institucionales. Para ello, se emplean entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos y personal técnico de la organización, con el objetivo de comprender cómo se interpreta, gestiona y aplica la información financiera en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Aproximación teórica a la gestión de riesgos financieros

La gestión de riesgos financieros constituye uno de los pilares fundamentales en la administración de instituciones financieras, tanto bancarias como cooperativas. Desde un punto de vista conceptual, se entiende por riesgo financiero la posibilidad de que un evento adverso afecte negativamente la estabilidad, solvencia o liquidez de una entidad, comprometiendo la capacidad de cumplir con sus obligaciones frente a los clientes, socios o terceros (García & Rodríguez, 2020). Este concepto, aunque aparentemente homogéneo, ha sido objeto de múltiples debates teóricos y metodológicos, que han dado lugar a diferentes corrientes de análisis.

Perspectivas clásicas sobre el riesgo financiero

Las primeras aproximaciones al riesgo financiero surgieron de la economía clásica y la teoría del capital. Investigaciones recientes, como las de Fernández & López (2019), retoman los postulados originales de la “incertidumbre fundamental” y destacan que las instituciones financieras siguen enfrentando entornos de volatilidad que requieren mecanismos de cobertura y planificación prudente.

Posteriormente, el auge del sistema bancario en el siglo XX llevó a que los economistas financieros comenzaran a identificar el riesgo no solo como una consecuencia de la volatilidad de los mercados, sino también como un fenómeno estructural derivado de la interacción entre crédito, liquidez y confianza.

En este contexto, se consolidaron herramientas de análisis como el modelo Z-Score revisado, que continúa siendo utilizado y mejorado por autores contemporáneos para predecir la probabilidad de quiebra de una empresa a partir de indicadores financieros (Altman & Hotchkiss, 2020). Aunque este modelo fue inicialmente diseñado para compañías industriales, pronto se aplicó en instituciones financieras como referencia para la medición del riesgo crediticio. Sin embargo, su enfoque cuantitativo y lineal ha sido criticado por autores contemporáneos que advierten

que, en sectores como el cooperativo, donde existen dinámicas sociales y solidarias, este tipo de herramientas resultan limitadas (Díaz Córdova, Coba & Navarrete, 2017).

Con la globalización de los mercados financieros en la década de los noventa, surgieron metodologías más sofisticadas, como el Value at Risk (VaR), que estima la pérdida máxima esperada en un horizonte de tiempo determinado con un nivel de confianza estadístico. Esta herramienta fue promovida por grandes bancos internacionales y se convirtió en un estándar de referencia. No obstante, en el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito, su implementación ha sido marginal debido a los altos costos tecnológicos y a la falta de especialistas en análisis cuantitativo (Bombón, 2024).

Paralelamente, se han desarrollado métodos alternativos como los modelos de lógica difusa, que permiten manejar la incertidumbre en escenarios de información incompleta o de alta variabilidad. Díaz Córdova et al. (2017) plantean que este tipo de modelos resulta más apropiado para cooperativas, incorpora variables cualitativas (como la confianza del socio, la trayectoria comunitaria o el historial de participación) que suelen quedar fuera de los modelos financieros tradicionales.

En la literatura también destacan los aportes recientes de la Teoría de la Agencia, actualizada por autores como Kowaleski, Strohhecker & Zeller (2019), quienes analizan los conflictos de interés entre gestores y propietarios en contextos cooperativos. En el caso de las instituciones, este enfoque explica cómo la dispersión del poder de decisión entre los socios genera dificultades adicionales en la supervisión de riesgos. A diferencia de los bancos, donde los accionistas suelen ser pocos y concentrados, en las cooperativas los intereses son más diversos, lo que hace más compleja la implementación de políticas unificadas de control.

Dimensiones del riesgo financiero

En el caso específico de las cooperativas, los riesgos financieros se suelen agrupar en cuatro dimensiones principales:

1. **Riesgo de crédito:** Surge cuando los prestatarios no cumplen con sus obligaciones de pago. Es el más crítico en cooperativas, su principal fuente de ingresos proviene de la colocación de créditos a socios. La morosidad puede impactar directamente en la liquidez y sostenibilidad de la institución (Mendoza & Vera, 2023).
2. **Riesgo de liquidez:** Relacionado con la capacidad de la cooperativa para responder a las obligaciones inmediatas. Cuando la morosidad aumenta, la liquidez se ve comprometida, generando riesgos de insolvencia (Trujillo, 2024).
3. **Riesgo de mercado:** Aunque menos visible en cooperativas pequeñas, puede afectar cuando estas manejan inversiones o están expuestas a variaciones en tasas de interés. En Ecuador, este riesgo ha adquirido relevancia con la dolarización, limita la capacidad de las instituciones para responder a shocks externos (Vinuela, Guerra & Bazaña, 2021).
4. **Riesgo operacional:** Incluye fallas en procesos internos, sistemas tecnológicos, errores humanos o fraudes. En cooperativas ecuatorianas, este es un riesgo cada vez más notorio debido a la digitalización de servicios financieros sin un soporte tecnológico sólido (Vargas, Estrada & Castro, 2019).

Crítica y necesidad de un enfoque integral

Si bien los modelos internacionales como Basilea I, II y III han establecido marcos regulatorios para la gestión de riesgos, su aplicación en las cooperativas resulta limitada. Estos estándares fueron diseñados para grandes bancos internacionales, con amplias estructuras de control y capitalización. En contraste, las cooperativas, especialmente las del Sistema Financiero Popular y Solidario ecuatoriano, enfrentan limitaciones de recursos y capacidades.

En el ámbito del sector cooperativo, la aplicación de normativas internacionales requiere un análisis contextual que considere la realidad operativa de cada institución. La mera adopción de marcos regulatorios internacionales sin adaptación al contexto local puede resultar contraproducente, impone cargas administrativas

que superan las capacidades de las cooperativas más pequeñas; por ello, se plantea la necesidad de construir metodologías específicas que combinen herramientas cuantitativas y cualitativas, con un enfoque preventivo y de carácter comunitario (Bombón, 2024).

En definitiva, desde una posición crítica, este estudio asume que la gestión de riesgos financieros en cooperativas no debe entenderse únicamente como una técnica de control financiero, sino como una estrategia integral de sostenibilidad. Ello implica articular los factores técnicos con los sociales, reconocer la importancia de la confianza de los socios y fomentar una cultura organizacional que priorice la prevención antes que la corrección.

1.2. Norma de gestión para el control de riesgo financiero

El riesgo de crédito es uno de los componentes más críticos dentro de la gestión de riesgos financieros, especialmente en el sector cooperativo, donde la principal fuente de ingresos proviene de la colocación de préstamos a socios y microempresarios. Este tipo de riesgo se define como la posibilidad de que una contraparte incumpla con las obligaciones contractuales de pago, generando pérdidas económicas y afectando la estabilidad de la institución (Cruz & Zambrano, 2021).

La gestión eficiente de este riesgo es fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera y la confianza del sistema cooperativo. Por ello, diversas normativas internacionales y locales, como las emitidas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en Ecuador, han establecido marcos normativos orientados a fortalecer el control, la supervisión y la mitigación del riesgo crediticio (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023).

Marco normativo internacional

A nivel internacional, la referencia principal para la gestión del riesgo de crédito es el marco Basilea III, emitido por el Banco de Pagos Internacionales (BIS). Este establece estándares globales que buscan fortalecer la solidez del sistema financiero mediante requerimientos de capital, liquidez y supervisión prudencial.

Basilea III promueve tres pilares esenciales:

1. Requerimientos mínimos de capital, para cubrir adecuadamente los riesgos crediticios y de mercado.
2. Revisión supervisora, donde las autoridades evalúan los procesos internos de gestión de riesgo de las entidades financieras.
3. Disciplina de mercado, que exige transparencia y divulgación pública de información financiera relevante (Bank for International Settlements, 2019).

Aunque este marco se desarrolló para grandes instituciones bancarias, sus principios han sido adaptados en distintos países para entidades financieras más pequeñas y cooperativas. En el contexto latinoamericano, se ha enfatizado la necesidad de ajustar estos estándares a las realidades locales, priorizando la sostenibilidad sobre la simple aplicación técnica (Valdivieso & Ríos, 2020).

Normativa nacional aplicable en Ecuador

En Ecuador, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) regula los procedimientos de gestión del riesgo de crédito dentro de las cooperativas de ahorro y crédito. Mediante la Norma de Control para la Gestión de Riesgos (Resolución SEPS-IGT-IGS-2022-0425), se establece la obligatoriedad de diseñar e implementar políticas internas que permitan identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo crediticio (SEPS, 2022).

Esta norma exige que las cooperativas cuenten con:

- **Políticas de otorgamiento de crédito claras**, que incluyan criterios de evaluación y segmentación de clientes.
- **Modelos de análisis crediticio**, basados en la capacidad de pago, historial financiero y solvencia del solicitante.
- **Procedimientos de monitoreo y cobranza**, que permitan detectar a tiempo los créditos deteriorados.
- **Provisiones para pérdidas esperadas**, alineadas con los estándares contables internacionales (NIIF 9).

De esta manera, el marco normativo ecuatoriano busca fortalecer la cultura de prevención del riesgo y promover la estabilidad financiera del sector cooperativo (Gómez & Pazmiño, 2023).

Componentes esenciales de la gestión del riesgo de crédito

La gestión del riesgo crediticio se fundamenta en tres componentes clave:

1. Identificación y evaluación del riesgo:

Implica analizar la capacidad y voluntad de pago de los prestatarios mediante el uso de información cuantitativa (ingresos, activos, pasivos) y cualitativa (historial, reputación, comportamiento). Las cooperativas deben aplicar metodologías que consideren las particularidades del entorno socioeconómico local (García & Bonilla, 2022).

2. Control y mitigación:

Se refiere al diseño de mecanismos de seguimiento y control, tales como límites de exposición, garantías, avales y monitoreo continuo. La diversificación de la cartera y la evaluación periódica del riesgo ayudan a reducir la concentración y el impacto de posibles impagos (Hernández & León, 2021).

3. Supervisión y monitoreo:

Consiste en el seguimiento continuo del desempeño de la cartera crediticia, la actualización de los perfiles de riesgo y la implementación de medidas correctivas. La tecnología financiera (FinTech) juega un papel cada vez más

importante en esta etapa, facilitando el análisis en tiempo real y la detección temprana de riesgos (Pérez & Castillo, 2023).

Modelos modernos de evaluación crediticia

La evolución tecnológica ha permitido el desarrollo de modelos analíticos más precisos y adaptados al contexto cooperativo. Entre los más utilizados se encuentran:

- Modelos de *scoring* crediticio basados en aprendizaje automático, que permiten evaluar grandes volúmenes de datos y predecir la probabilidad de incumplimiento.
- Modelos multicriterio, que integran variables financieras y sociales, especialmente útiles en cooperativas que financian proyectos comunitarios.
- Modelos de riesgo integral, que combinan análisis de crédito, liquidez y mercado para establecer políticas de exposición equilibradas (Torres, Aguayo & Medina, 2022).

Estas metodologías fortalecen la capacidad de las cooperativas para anticiparse a los riesgos, mejorar la toma de decisiones y fomentar una cultura institucional basada en la prevención.

Enfoque cooperativo del riesgo crediticio

A diferencia de los bancos tradicionales, las cooperativas de ahorro y crédito tienen una naturaleza social y solidaria. Por tanto, el riesgo de crédito no puede abordarse únicamente desde una perspectiva financiera, sino también desde su dimensión comunitaria y ética.

La confianza entre socios, la educación financiera y la transparencia en los procesos son pilares para garantizar una gestión ética del riesgo. Investigaciones recientes evidencian que las cooperativas con programas de educación crediticia y

seguimiento social presentan menores índices de morosidad (Rodríguez & Benítez, 2023).

En este sentido, la gestión del riesgo crediticio se convierte en un instrumento de desarrollo sostenible, que no solo protege los recursos financieros, sino que fortalece la cohesión social y la participación democrática de los socios.

La gestión del riesgo de crédito constituye una herramienta esencial para la estabilidad y sostenibilidad del sistema cooperativo ecuatoriano. Su correcta aplicación requiere la integración de normas internacionales como Basilea III, adaptadas a la realidad del país, y el cumplimiento de las regulaciones de la SEPS.

Además, las cooperativas deben fomentar una cultura de riesgo responsable que combine la prudencia financiera con la responsabilidad social. Solo a través de modelos integrales, capacitación constante y uso estratégico de la tecnología será posible reducir los niveles de morosidad y fortalecer la confianza de los socios.

1.3. La gestión de riesgos para la toma de decisiones en instituciones financieras

La gestión de riesgos constituye un componente esencial dentro de los procesos de toma de decisiones en las instituciones financieras. En un entorno caracterizado por la volatilidad de los mercados, las variaciones macroeconómicas y los constantes cambios regulatorios, las decisiones deben sustentarse en información precisa, modelos predictivos y análisis de escenarios que permitan anticipar posibles contingencias (Serrano & Lascano, 2020).

En este contexto, la gestión de riesgos no solo se concibe como una herramienta de control, sino como un elemento estratégico que influye directamente en la planificación financiera, la asignación de recursos y la sostenibilidad institucional. Las entidades financieras que implementan sistemas de gestión de riesgos integrales poseen mayores probabilidades de adaptarse a las crisis y mantener su rentabilidad a largo plazo (Castro, 2021).

La gestión de riesgos aporta información clave que permite a los directivos evaluar el impacto potencial de sus decisiones. A través de metodologías como el análisis de sensibilidad, la simulación de escenarios y el mapeo de riesgos, las instituciones pueden valorar de manera anticipada los efectos de sus acciones financieras.

En el ámbito de la administración financiera, la incorporación de la gestión de riesgos en los procesos estratégicos resulta determinante para garantizar la sostenibilidad institucional. La integración de la gestión de riesgos en la toma de decisiones permite establecer políticas más prudentes, definir límites de exposición adecuados y fortalecer la resiliencia institucional; además, favorece la transparencia y la rendición de cuentas ante los socios, accionistas o autoridades reguladoras (Pérez & Salinas, 2022).

En el caso de las cooperativas, este enfoque se convierte en una ventaja competitiva, mejora la calidad del crédito, reduce la morosidad y genera confianza entre los socios y la comunidad (Rojas & Molina, 2023).

Modelos de gestión para la toma de decisiones

Los modelos modernos de gestión de riesgos han evolucionado para incorporar tecnologías digitales, inteligencia artificial y análisis de *big data*, que facilitan la evaluación dinámica de la exposición al riesgo.

Entre los más utilizados se destacan:

- **Modelos de Valor en Riesgo (VaR):** Permiten estimar la pérdida máxima esperada bajo condiciones normales de mercado.
- **Modelos de estrés financiero:** Evalúan la capacidad de resistencia ante escenarios extremos, como crisis cambiarias o recesiones.
- **Modelos de riesgo integral:** Integran los riesgos de crédito, liquidez, mercado y operacional en una sola estructura de gestión (Jiménez & Torres, 2021).

Estas herramientas proporcionan a los directivos una base cuantitativa sólida para la toma de decisiones informadas, reduciendo la incertidumbre y mejorando la eficiencia operativa.

Importancia de la información y los indicadores financieros

La toma de decisiones efectiva depende de la calidad y oportunidad de la información. Los indicadores financieros como la morosidad, la liquidez, el apalancamiento y la rentabilidad son instrumentos indispensables para evaluar la situación de la entidad.

En un contexto de creciente incertidumbre económica, resulta fundamental que las entidades financieras fortalezcan sus mecanismos de control y prevención de riesgos. Las instituciones que implementan sistemas de información de riesgo basados en tableros de control e indicadores de alerta temprana logran una respuesta más ágil frente a los cambios del entorno económico (Peñafiel & Guzmán, 2022).

En un entorno financiero cada vez más exigente, la adopción de tecnologías digitales se convierte en un factor clave para mejorar la gestión institucional. Asimismo, la digitalización y el uso de plataformas analíticas han permitido mejorar la precisión de los reportes, facilitar la supervisión interna y fortalecer la transparencia de los procesos (López & Herrera, 2021).

Un aspecto clave en la gestión del riesgo para la toma de decisiones es la gobernanza corporativa. Las instituciones financieras deben promover una cultura organizacional orientada a la gestión preventiva del riesgo, en la que todos los niveles jerárquicos asuman responsabilidades claras.

De acuerdo con el Banco Mundial (2020), las entidades con estructuras de gobernanza sólidas y comités especializados en riesgos tienden a tomar decisiones más coherentes, minimizar pérdidas y aumentar la confianza de los inversores y usuarios.

Por su parte, Andrade & Flores (2023) destacan que la gestión de riesgos debe integrarse con la planificación estratégica, de modo que las decisiones financieras no solo respondan a la rentabilidad inmediata, sino también a la sostenibilidad institucional y al cumplimiento de los objetivos sociales.

Enfoque en instituciones cooperativas

En las cooperativas de ahorro y crédito, la gestión de riesgos para la toma de decisiones adquiere una dimensión social adicional. Estas organizaciones deben equilibrar los objetivos económicos con los principios de solidaridad, equidad y participación democrática.

Por ello, la información sobre el riesgo debe traducirse en decisiones que beneficien tanto a la institución como a los socios. La adopción de políticas crediticias prudentes, el fortalecimiento del gobierno corporativo y la capacitación de los miembros del consejo son factores determinantes para una gestión responsable (Mendoza & Rivadeneira, 2024).

En el contexto actual de modernización financiera, las cooperativas deben incorporar innovación tecnológica para fortalecer sus procesos internos y mejorar su desempeño institucional. La implementación de herramientas digitales ha permitido mejorar el monitoreo de la cartera, automatizar los procesos de evaluación y optimizar la asignación de recursos financieros, lo que contribuye a una toma de decisiones más eficiente y transparente (Quispe & Bastidas, 2022).

La gestión de riesgos financieros constituye un eje transversal en la toma de decisiones de las instituciones financieras. Su aplicación sistemática permite anticipar amenazas, aprovechar oportunidades y garantizar la estabilidad a largo plazo.

En el caso de las cooperativas, la gestión del riesgo debe entenderse como un proceso integral que combina la prudencia financiera con la responsabilidad social. Las decisiones informadas, sustentadas en datos y en un marco normativo sólido,

fortalecen la confianza institucional, mejoran la eficiencia operativa y promueven el desarrollo económico sostenible.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque, tipo y diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, integrando simultáneamente elementos cuantitativos y cualitativos con el propósito de alcanzar una comprensión amplia, profunda y contextualizada sobre la gestión de riesgos financieros en la COAC. Oscus Ltda.

El componente cuantitativo permite medir tendencias, niveles de exposición al riesgo y percepciones numéricas relacionadas con la morosidad, la liquidez y la efectividad de los mecanismos de control. A su vez, el componente cualitativo aporta información descriptiva y valorativa que enriquece el análisis al recoger criterios, percepciones y experiencias del personal involucrado en la gestión del riesgo.

En cuanto al tipo de investigación, el estudio se clasifica como descriptivo y explicativo. Es descriptivo porque permite caracterizar la situación actual de la gestión de riesgos en la COAC. Oscus Ltda., entendiendo sus prácticas, procedimientos, indicadores e instrumentos empleados. Es explicativo porque analiza las relaciones entre los factores organizacionales, normativos y operativos que influyen en la efectividad del control del riesgo financiero.

El diseño de la investigación es no experimental – transversal, puesto que no se manipulan variables, sino que se observa el fenómeno tal como ocurre en el entorno real de la cooperativa en un único momento temporal. Este diseño es adecuado debido a que la gestión del riesgo financiero en instituciones cooperativas se analiza de manera situacional y contextual, permitiendo evaluar su estado actual sin alterar sus procesos internos.

Para sustentar el análisis se emplean métodos teóricos como:

- **Analítico-sintético:** para fragmentar el fenómeno, estudiar cada componente y luego integrarlo en una visión global.
- **Inductivo-deductivo:** para derivar conclusiones generales a partir de observaciones particulares del contexto de la Coac. Oscus Ltda.
- **Histórico-lógico:** útil para comprender cómo han evolucionado sus prácticas de gestión de riesgos en relación con marcos regulatorios como Basilea III y la normativa SEPS.

Asimismo, se utilizan métodos empíricos como la encuesta mixta, que constituyen la base metodológica para el diagnóstico institucional. Este método permite validar los aspectos teóricos mencionados en el Capítulo I mediante evidencia empírica proveniente del personal operativo, administrativo o directivo involucrado en el proceso de riesgo.

Población, muestra y métodos de recolección y procesamiento de información

Población y muestra

La población está conformada por los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., específicamente aquellos vinculados al proceso crediticio, unidades de riesgo, cobranzas y áreas relacionadas directa o indirectamente con la gestión del riesgo financiero.

Dado que el estudio busca obtener información de actores que poseen conocimiento técnico y experiencia en la materia, se emplea un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a colaboradores que intervienen en los procesos de evaluación, otorgamiento, seguimiento y recuperación de cartera. Esto permite obtener datos de alta relevancia práctica y asegurar que las respuestas provengan de personal con criterio experto.

Técnica e instrumento de recolección: Encuesta mixta

Para la recopilación de datos se utiliza una encuesta mixta, compuesta por preguntas cerradas y abiertas. Este instrumento ofrece dos ventajas principales:

- 1. Permite análisis cuantitativo**, al emplear escalas de valoración o alternativas de respuesta que facilitan la tabulación y la interpretación estadística.
- 2. Incorpora análisis cualitativo**, a través de preguntas abiertas que recogen percepciones, experiencias, valoraciones y sugerencias del personal respecto a los procesos de riesgo.

Esta técnica resulta adecuada porque el objeto de estudio la gestión de riesgos financieros requiere medir niveles de cumplimiento, eficiencia y percepción, pero también interpretar causas, problemas estructurales y oportunidades de mejora.

Validez y confiabilidad del instrumento

La validez de contenido de la encuesta se garantiza mediante la revisión de expertos internos y externos, quienes evalúan la pertinencia de cada ítem en relación con los objetivos de la investigación. Se verifica que las preguntas mantengan coherencia directa con las dimensiones estudiadas: riesgo crediticio, liquidez, procesos de control, normativa SEPS y toma de decisiones institucional.

La confiabilidad del instrumento se obtiene mediante una prueba piloto aplicada a un pequeño grupo dentro de la cooperativa, lo cual permite medir la comprensión de los ítems, la consistencia de las respuestas y la estabilidad de la información.

Procesamiento

El procesamiento de los datos cuantitativos se realiza mediante:

- Elaboración de matrices de datos.
- Cálculo de frecuencias y porcentajes.
- Identificación de tendencias relacionadas con la morosidad, liquidez, control interno, cumplimiento normativo o percepción del riesgo.

Para el análisis cualitativo se realiza:

- Codificación de respuestas abiertas.
- Identificación de categorías emergentes.
- Interpretación semántica de patrones discursivos.

Finalmente, se aplica triangulación metodológica, contrastando los hallazgos cuantitativos y cualitativos con la teoría desarrollada en el Capítulo I, logrando una comprensión integral del fenómeno.

Cuadro 1. Muestra de encuestados prevista en en la Coac. Oscus Ltda.

Nº	Cargo / grupo	Área	Nº de encuestados
1	Gerente general	Dirección	1
2	Contador/a	Contable	1
3	Jefe de riesgos	Riesgos	1
4	Oficiales de crédito	Crédito	2
5	Asesores de riesgos	Riesgos	3
6	Personal administrativo del área financiera	Administración – Finanzas	2
	Total		10 encuestados

Fuente: elaboración propia

Dado que el estudio busca obtener información de actores que poseen conocimiento técnico y experiencia en la materia, se emplea un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando a colaboradores que intervienen en los procesos de evaluación, otorgamiento, seguimiento y recuperación de cartera. Esto permite obtener datos de alta relevancia práctica y asegurar que las respuestas provengan de personal con criterio experto.

2.2. Procesamiento y análisis de la información

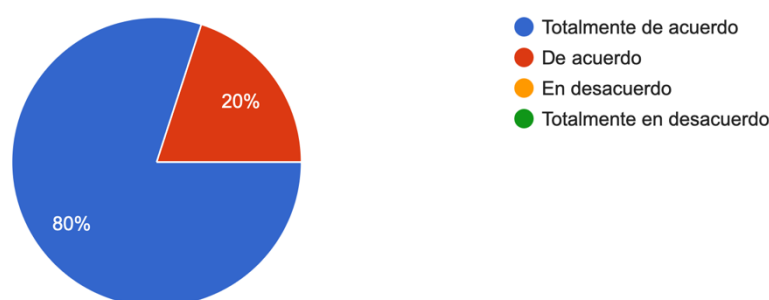
Para el desarrollo de la presente investigación en la COAC. Oscus Ltda., se llevó a cabo un proceso sistemático de recolección y tratamiento de datos con el fin de identificar los factores determinantes en la gestión de riesgos financieros. Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información a la muestra seleccionada, se procedió a la revisión crítica y organización de los datos.

A continuación, se presentan los resultados detallados por variable de estudio. Cada ítem incluye la distribución estadística de las respuestas y su respectivo análisis e interpretación, contrastando los hallazgos con la realidad operativa de la institución.

Análisis de resultados de la encuesta

¿La cooperativa cuenta con políticas claras y actualizadas para la gestión del riesgo financiero?

Figura 1.



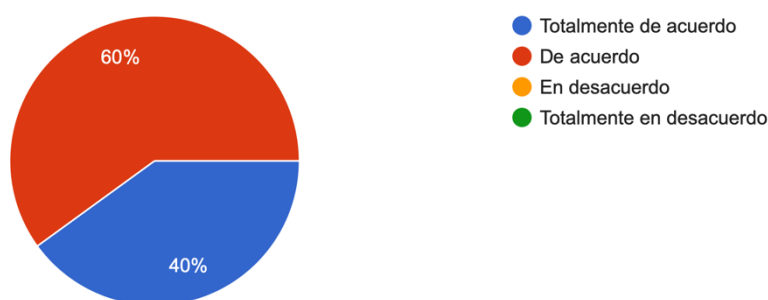
Fuente: elaboración propia

Este resultado permite inferir que la cooperativa ha logrado institucionalizar lineamientos formales para la gestión del riesgo financiero, los cuales son conocidos y valorados positivamente por su personal. Asimismo, denota un adecuado alineamiento con las normativas vigentes y una estructura organizacional que promueve el control y la prevención de riesgos. No obstante, aunque la percepción es favorable, estos resultados también plantean la necesidad de

mantener procesos de revisión y actualización continua, a fin de asegurar que dichas políticas sigan siendo efectivas frente a un entorno financiero dinámico y cambiante.

¿Los procedimientos de evaluación crediticia permiten identificar correctamente el nivel de riesgo de los solicitantes?

Figura 2.

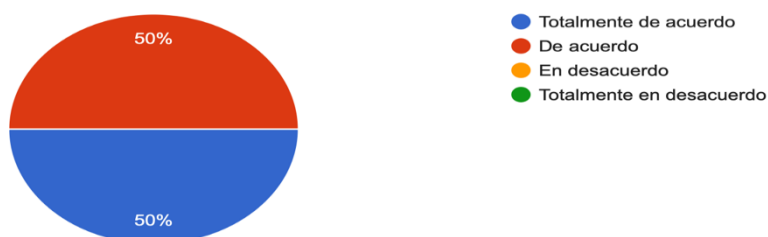


Fuente: elaboración propia

Los resultados indican la necesidad de fortalecer los procedimientos de evaluación crediticia, mediante la estandarización de criterios, mayor automatización y capacitación continua del personal, con el fin de mejorar la confiabilidad en la identificación del riesgo y reducir potenciales niveles de morosidad.

¿La información financiera generada es suficiente y confiable para la toma de decisiones?

Figura 3.

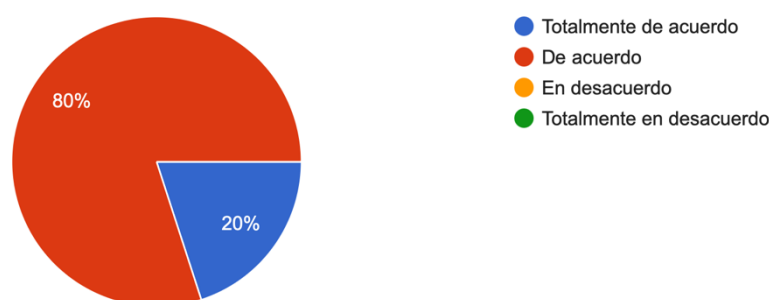


Fuente: elaboración propia

La distribución equitativa entre ambas opciones puede interpretarse como una señal de que, si bien la información es considerada suficiente y confiable, aún existen aspectos susceptibles de fortalecimiento, tales como la oportunidad en la generación de reportes, el nivel de detalle de la información o la integración de los sistemas de información. En este contexto, resulta pertinente impulsar acciones orientadas a la mejora continua de los procesos de generación y análisis de información financiera, con el fin de consolidar una toma de decisiones más eficiente y estratégica.

¿La información actual permite un adecuado seguimiento y monitoreo de la cartera?

Figura 4.

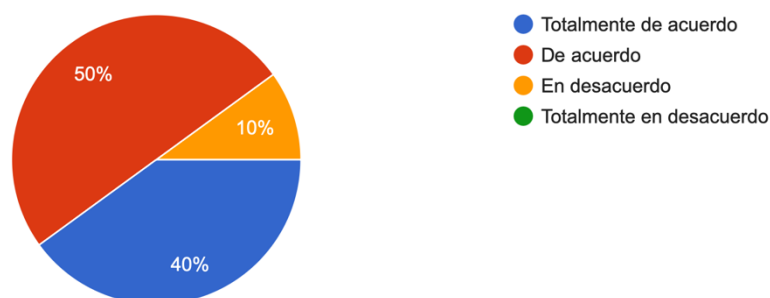


Fuente: elaboración propia

Se cuenta con la confianza de su equipo humano en los procesos vigentes; sin embargo, el desafío identificado para optimizar la toma de decisiones radica en transformar la gestión actual en un modelo más ágil y tecnológico, especialmente para mitigar el riesgo crediticio y mejorar la eficiencia en la recuperación de activos.

¿El personal recibe capacitación periódica sobre la normativa SEPS y la gestión del riesgo crediticio?

Figura 5.

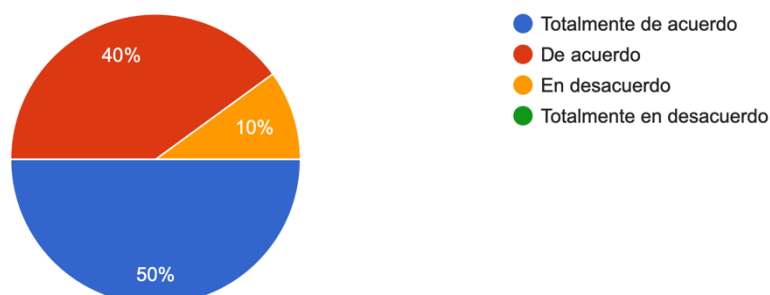


Fuente: elaboración propia

Se goza de una cultura de cumplimiento sólida y políticas bien definidas que generan confianza en el equipo de trabajo. No obstante, los datos sugieren que el próximo paso estratégico debe enfocarse en la modernización tecnológica para el monitoreo de cartera y en la homogeneización de los conocimientos técnicos del personal a través de capacitaciones más frecuentes y exhaustivas.

¿La cooperativa aplica de forma adecuada los lineamientos normativos relacionados con provisiones, segmentación y clasificación de riesgo?

Figura 6.



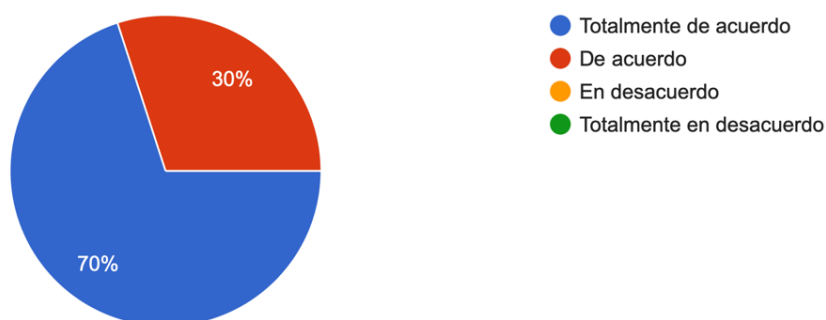
Fuente: elaboración propia

La institución presenta una base robusta en cuanto al cumplimiento de la normativa externa y la definición de políticas internas. Sin embargo, para optimizar la toma de decisiones y reducir el índice de mora, es imperativo abordar dos ejes estratégicos:

1. **Modernización Tecnológica:** Evolucionar del análisis empírico o manual hacia sistemas automatizados que agilicen el monitoreo de la cartera.
2. **Formación Focalizada:** Homogeneizar el conocimiento técnico del personal, especialmente en el análisis de solvencia y recuperación de cartera, para eliminar el margen de desacuerdo detectado en la operatividad diaria.

¿Indique a su criterio si en la cooperativa presenta riesgo de crédito?

Figura 7.

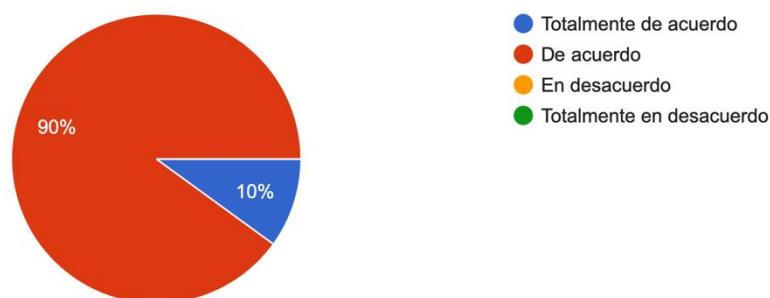


Fuente: elaboración propia

Existe un marco normativo robusto y un personal consciente de los riesgos. Sin embargo, para mejorar la gestión de la mora crediticia la estrategia debe priorizar la transición de procesos manuales a sistemas automatizados y fortalecer los planes de capacitación técnica para asegurar la solvencia institucional.

¿Los procesos de otorgamiento de créditos permiten identificar oportunamente posibles riesgos de incumplimiento?

Figura 8.

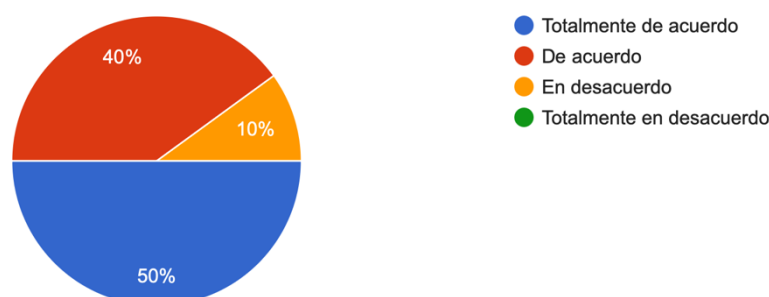


Fuente: elaboración propia

La organización se encuentra en una etapa de madurez normativa pero requiere una evolución tecnológica. La dependencia de procesos manuales y la influencia de factores externos como el riesgo país exigen una transición hacia la automatización y una capacitación técnica más homogénea para optimizar la toma de decisiones y reducir los índices de mora.

¿Indique a su criterio si en la cooperativa existe riesgo operativo?

Figura 9.

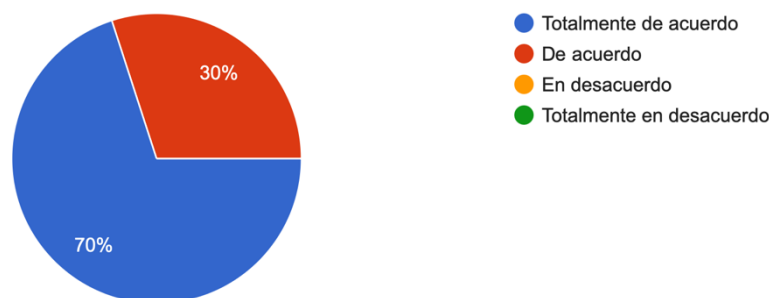


Fuente: elaboración propia

La cooperativa goza de un marco normativo robusto y una alta conciencia del riesgo entre su personal. Sin embargo, la ventaja competitiva futura depende de la transición tecnológica. La institución debe priorizar la automatización de los procesos crediticios para eliminar los análisis manuales y fortalecer las reuniones de equipo para abordar factores críticos como el aumento de la mora.

¿Se realiza un seguimiento periódico a la cartera crediticia para reducir el riesgo de morosidad?

Figura 10.



Fuente: elaboración propia

La cooperativa ha construido un "techo" sólido de políticas y cumplimiento, pero el "motor" de su operación la tecnología y el análisis técnico requiere una modernización inmediata. El éxito institucional no dependerá únicamente de seguir las normas, sino de la capacidad de automatizar el análisis de solvencia y transformar el seguimiento manual en un sistema de monitoreo en tiempo real para reducir los índices de morosidad.

Análisis de la entrevista

Cuadro 2. Entrevista dirigida a la Ing. Carla Rodríguez

Pregunta	Respuesta
1) ¿Cuáles considera que son los principales riesgos financieros que enfrenta actualmente la cooperativa?	En este caso, se considera que los riesgos más importantes son el riesgo de liquidez, el riesgo de mercado y el riesgo crediticio, como los tres principales. Podrían detallarse y analizarse cada uno de ellos; sin embargo, en esta ocasión se prioriza el riesgo crediticio, constituye el eje central de la cooperativa y del negocio.
2) ¿Qué factores internos cree usted que influyen en el aumento del riesgo crediticio?	Entre los factores internos que se gestionan se encuentran los procesos de aprobación de créditos, así como el análisis efectuado por los asesores de microcrédito y de consumo, que corresponden a los productos que se manejan. La realización de un análisis adecuado es fundamental para minimizar el riesgo crediticio,, si no se evalúa correctamente la solvencia del socio, no se podría garantizar el éxito en el proceso de recuperación de cartera.
3) ¿Qué debilidades ha identificado en el proceso de evaluación y aprobación de créditos?	Se cuenta con una fábrica de créditos. En la actualidad, una de las principales debilidades que enfrenta la cooperativa es el proceso de automatización. Los asesores de crédito realizan el levantamiento de información de manera más empírica y llevan a cabo análisis manuales, además de las

	inspecciones correspondientes que forman parte del proceso. Sin embargo, la principal debilidad radica en la falta de automatización de estos procedimientos, lo que permitiría ejecutarlos en menor tiempo y agilizar la aprobación de los créditos.
4) ¿Qué aspectos del cumplimiento normativo considera que deberían fortalecerse dentro de la cooperativa?	La SEPS, constituye el organismo de control y el régimen que respalda a la cooperativa, siendo además el ente encargado de la supervisión. Dentro del marco normativo, resulta fundamental mantenerse permanentemente actualizados y fortalecer los procesos internos, considerando que la normativa exige el cumplimiento de diversos procedimientos. En este sentido, la CEPS debería ejercer un control integral desde el inicio hasta el final de cada uno de los procesos que se gestionan, asegurando el estricto cumplimiento y la actualización constante de los requisitos, periódicamente se emiten disposiciones y actualizaciones. Como organismo de control, la CEPS remite de manera periódica lineamientos al departamento de cumplimiento, orientados a mantener la actualización normativa y la correcta aplicación de los procesos. Esto resulta de gran importancia, el apego a la normativa contribuye a minimizar y mitigar el riesgo crediticio, aspecto prioritario para la cooperativa, garantizando que todas las actividades se desarrollen conforme a las disposiciones vigentes.
5) ¿Qué mejoras considera necesarias en los sistemas tecnológicos y herramientas de información utilizadas para la gestión del riesgo financiero?	Dentro de la cooperativa existe una amplia variedad de productos y, conforme a los lineamientos establecidos, se prevé continuar con un proceso de actualización progresiva para mantenerse a la vanguardia frente a la competencia, especialmente las cooperativas del segmento uno. No obstante, aún se requiere fortalecer los procesos de actualización y automatización, con el fin de optimizar los procedimientos crediticios que, en múltiples ocasiones, dificultan la realización oportuna de las operaciones. En este contexto, resulta fundamental que desde el área de operaciones y el área de crédito, particularmente la fábrica de crédito, se impulse de manera gradual la automatización de estos procesos. Por ejemplo, los créditos que se envían a través de bandeja podrían ser atendidos con mayor celeridad mediante sistemas tecnológicos, evitando que los procedimientos se desarrollen de forma empírica a través de formularios físicos completados por los asesores durante el análisis, y permitiendo obtener respuestas en menor tiempo y con mayor eficiencia.
6) ¿Qué tipo de capacitaciones adicionales cree que debería recibir el personal para mejorar la gestión del riesgo?	Es primordial que los asesores reciban cursos y capacitaciones orientados a la recuperación de cartera, considerando que el crédito constituye el principal medio de fondeo de la cooperativa. La recuperación de cartera es un aspecto fundamental, no resulta conveniente otorgar créditos a personas que no cuenten con capacidad crediticia, capacidad de pago o que se encuentren sobre endeudadas. Estos elementos deben ser analizados con rigurosidad, por lo que se considera que la capacitación en esta materia debe constituir uno de los principales objetivos institucionales, a fin de mantener estándares adecuados y estar a la vanguardia en la gestión crediticia.
7) ¿Qué recomendaciones propone para optimizar la toma de decisiones relacionadas con la gestión del riesgo financiero dentro de OSCUS Ltda.?	Se propone que el equipo de trabajo, conformado por gerentes, subgerentes y responsables de los distintos procesos, mantenga reuniones con el fin de identificar las causas que actualmente están incidiendo en el riesgo crediticio, particularmente en los niveles de mora, y así poder plantear soluciones que permitan solventar estas dificultades que afectan a la institución. Asimismo, el riesgo país constituye un factor relevante que está impactando a los socios y clientes, generando retrasos en sus pagos. No obstante, se considera de vital importancia la realización de reuniones periódicas con todo el equipo de trabajo, orientadas a analizar la situación, proponer alternativas y atender de manera oportuna las inquietudes y vicisitudes que se presenten.

Fuente: elaboración propia

Análisis de la información:

A partir de la información obtenida en la entrevista, se evidencia que la Cooperativa OSCUS Ltda. reconoce de manera clara la existencia e importancia de los principales riesgos financieros, destacándose el riesgo crediticio como el más relevante debido a su relación directa con la actividad principal de la institución. El entrevistado identifica también el riesgo de liquidez y de mercado; sin embargo, enfatiza que la adecuada gestión del riesgo crediticio resulta determinante para la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

Asimismo, se señala que los factores internos que inciden en el aumento del riesgo crediticio están relacionados principalmente con los procesos de aprobación y análisis de créditos, los cuales dependen en gran medida del criterio de los asesores. La entrevista pone de manifiesto que un análisis insuficiente de la solvencia del socio puede afectar negativamente la recuperación de la cartera, incrementando los niveles de morosidad y debilitando la gestión del riesgo financiero.

En cuanto a las debilidades en el proceso de evaluación y aprobación de créditos, el entrevistado identifica como principal limitación la escasa automatización de los procesos, lo que conlleva a análisis manuales y empíricos que demandan mayor tiempo y pueden generar inconsistencias. Esta situación dificulta una respuesta oportuna en la aprobación de créditos y reduce la eficiencia operativa, incrementando la exposición al riesgo.

Respecto al cumplimiento normativo, se reconoce la importancia del rol de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como organismo de control. No obstante, se destaca la necesidad de fortalecer el control y la actualización permanente de las normativas, así como asegurar que los procesos internos se alineen de forma integral a los requerimientos regulatorios, con el objetivo de minimizar el riesgo crediticio y garantizar una gestión financiera adecuada.

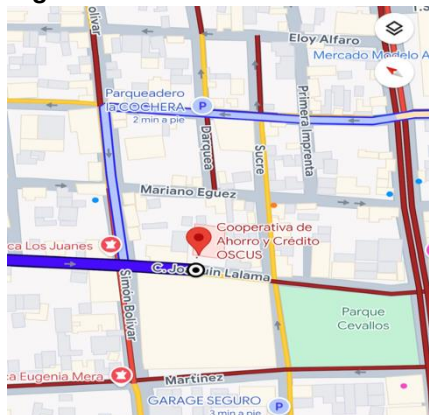
Por otra parte, la entrevista evidencia que, si bien la cooperativa cuenta con diversos productos y sistemas de información, persisten limitaciones en el uso de herramientas tecnológicas para la gestión del riesgo financiero. Se resalta la necesidad de avanzar hacia la automatización de los procesos crediticios, optimizando el flujo de información y reduciendo la dependencia de procedimientos manuales, lo cual permitiría mejorar la oportunidad y calidad en la toma de decisiones.

Finalmente, se destaca la importancia de la capacitación continua del personal, especialmente en temas relacionados con la recuperación de cartera, análisis de capacidad de pago y prevención del sobreendeudamiento. Como recomendación general, el entrevistado propone fortalecer la coordinación y comunicación entre los distintos niveles directivos, mediante reuniones periódicas orientadas a identificar problemáticas, analizar el comportamiento de la morosidad y definir acciones estratégicas que contribuyan a optimizar la gestión del riesgo financiero en la cooperativa.

2.3. Caracterización de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. concentra sus operaciones administrativas y estratégicas en su matriz ubicada en la calle Lalama 06-39, entre Sucre y Bolívar, en el centro de la ciudad de Ambato.

Figura 11. Ubicación de la COAC. Oscus Ltda.



Fuente: Google Maps

La institución forma parte del sector financiero popular y solidario del Ecuador, desempeñando un rol relevante en la intermediación financiera y en el acceso a servicios financieros para diversos sectores de la población. En la ciudad de Ambato, la cooperativa mantiene operaciones orientadas principalmente a la captación de ahorro y a la colocación de créditos, contribuyendo al dinamismo económico local y al fortalecimiento del sistema cooperativo.

La presencia de la COAC. Oscus Ltda. en Ambato responde a la necesidad de brindar alternativas financieras a personas naturales, pequeños comerciantes, microempresarios y emprendedores, quienes requieren productos financieros accesibles y adaptados a sus capacidades económicas. En este contexto, la cooperativa no solo cumple una función económica, sino también social, al fomentar la inclusión financiera y el desarrollo sostenible de sus socios.

Desde el punto de vista de la gestión institucional, se opera bajo los principios cooperativos de ayuda mutua, equidad, responsabilidad y transparencia, los cuales orientan su toma de decisiones y su estructura organizacional. No obstante, al igual que otras entidades del sector financiero, la cooperativa enfrenta diversos riesgos financieros, tales como el riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo operativo y riesgo de mercado, los cuales pueden afectar su estabilidad y sostenibilidad si no son adecuadamente gestionados.

En la ciudad de Ambato, la cooperativa ofrece productos como cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, créditos de consumo y microcréditos, los cuales representan las principales fuentes de ingresos, pero también constituyen áreas sensibles a la exposición de riesgos financieros. En especial, la colocación de créditos implica un nivel significativo de riesgo, debido a factores como la morosidad, la capacidad de pago de los socios y las condiciones económicas del entorno.

Por lo tanto, la caracterización de la COAC. Oscus Ltda. en Ambato resulta fundamental para el desarrollo del presente trabajo de investigación, permite contextualizar el análisis de los factores que inciden en los riesgos financieros y

comprender cómo la estructura organizacional y operativa de la cooperativa influye en su gestión financiera.

Misión

Proporcionar servicios financieros confiables, eficientes y solidarios a sus socios, promoviendo el ahorro y el acceso responsable al crédito, con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad, manteniendo una adecuada gestión financiera y un control efectivo de los riesgos inherentes a su actividad.

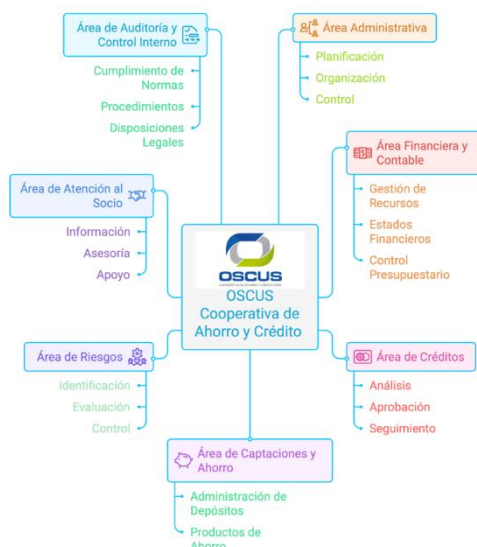
Visión

Consolidarse como una institución financiera sólida y sostenible dentro del sector popular y solidario, reconocida por su eficiencia operativa, su compromiso con la gestión adecuada de los riesgos financieros y la confianza generada en sus socios, fortaleciendo su presencia en la ciudad de Ambato y a nivel nacional.

Estructura organizacional y áreas funcionales

Para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la adecuada administración de sus operaciones, se encuentra organizada en diversas áreas funcionales, las cuales permiten una gestión integral y el control de los riesgos financieros asociados a sus actividades. Entre las principales áreas se destacan las siguientes:

Figura 12. Estructura Organizacional la COAC. Oscus Ltda.



Fuente: elaboración propia

La adecuada coordinación entre estas áreas permite desarrollar sus actividades de forma organizada y controlada. Sin embargo, la efectividad de esta estructura depende en gran medida de la correcta identificación y gestión de los riesgos financieros, aspecto que constituye el eje central del presente trabajo de investigación.

Además, la la COAC. Oscus Ltda. enfrenta actualmente una serie de desafíos relevantes en su gestión financiera, los cuales se originan principalmente en una exposición creciente a los riesgos de crédito y operativos, factores que inciden de manera directa en su desempeño institucional y en la consecución de sus objetivos estratégicos. Estas condiciones se desarrollan en un contexto donde la eficiencia financiera y la adecuada gestión del riesgo resultan determinantes para garantizar la sostenibilidad de las cooperativas del sistema financiero popular y solidario.

En lo referente al riesgo de crédito, se evidencia un incremento en los niveles de morosidad de la cartera, situación que compromete la liquidez institucional y limita la capacidad de la cooperativa para responder oportunamente a sus obligaciones financieras y a las demandas de sus socios. Esta problemática se ve agravada por la ausencia de mecanismos de evaluación y seguimiento suficientemente

estructurados, así como por la limitada aplicación de indicadores financieros que permitan anticipar posibles escenarios de incumplimiento, reduciendo la efectividad de las acciones preventivas.

Por su parte, la gestión del riesgo operativo presenta debilidades asociadas a deficiencias en los procesos internos, controles administrativos insuficientes y limitaciones en el uso de herramientas tecnológicas. Estas falencias incrementan la probabilidad de errores operativos, afectan la confiabilidad de la información financiera y disminuyen la eficiencia en la ejecución de las actividades institucionales, generando impactos negativos tanto en los resultados financieros como en la calidad del servicio brindado.

Adicionalmente, se identifica la falta de una gestión financiera integrada, que articule de manera efectiva la información financiera con la toma de decisiones estratégicas y operativas. Esta situación limita la capacidad de la cooperativa para responder oportunamente ante cambios del entorno económico, evaluar el impacto real de sus decisiones y establecer estrategias orientadas a la mitigación de riesgos, lo que incrementa la vulnerabilidad institucional frente a eventos adversos.

Las debilidades señaladas no solo afectan el ámbito financiero y operativo, sino que también generan un riesgo reputacional, al influir negativamente en la percepción de los socios y usuarios sobre la solvencia, eficiencia y confiabilidad de la cooperativa. La pérdida de confianza puede derivar en una reducción de la base social y en un debilitamiento de la imagen institucional, comprometiendo su posicionamiento y crecimiento a largo plazo.

En función de lo expuesto, la presente investigación se justifica por la necesidad de evaluar la gestión del riesgo financiero en la institución organizacional considerando su incidencia en el desempeño institucional. El estudio permitirá identificar de manera objetiva las principales debilidades relacionadas con el riesgo de crédito y operativo, así como su impacto en la toma de decisiones y en la percepción de los socios. Asimismo, los resultados constituirán una base técnica para el fortalecimiento del control interno y la formulación de estrategias orientadas a

mejorar la sostenibilidad financiera, la eficiencia operativa y la confianza institucional, contribuyendo tanto al desarrollo de la cooperativa como al aporte académico en el ámbito de la gestión financiera.

CAPÍTULO III. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

3.1. Metodología de la gestión de riesgos en la COAC. Oscus Ltda. de segmento 1

Al pertenecer al segmento 1 del sistema financiero popular y solidario, maneja un volumen significativo de recursos financieros, lo que implica una mayor responsabilidad en la administración de los riesgos asociados a su actividad de intermediación. En este contexto, la gestión de riesgos financieros se convierte en un componente estratégico para la toma de decisiones, incide directamente en la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad institucional.

La metodología de gestión de riesgos aplicada en la COAC. Oscus Ltda.. se enmarca en los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y se estructura en cuatro fases fundamentales: identificación, medición, control y monitoreo del riesgo financiero, las cuales se apoyan en el análisis de indicadores financieros clave, tal como se observa en la figura correspondiente al Segmento 1.

En la fase de identificación del riesgo, los resultados evidencian que el riesgo crediticio constituye el principal factor de exposición financiera de la cooperativa. Esto se explica por el elevado nivel de intermediación financiera del 79,0 %, indicador que refleja que una alta proporción de los recursos captados se destinan a la colocación de créditos. Si bien esta característica es propia de las cooperativas de segmento 1 y favorece la generación de ingresos, también incrementa la vulnerabilidad ante el incumplimiento de los socios, especialmente en contextos económicos adversos.

De manera complementaria, el riesgo de liquidez se identifica como un factor crítico dentro de la gestión financiera de OSCUS Ltda. La liquidez corriente del 32,6 %, junto con variaciones negativas tanto mensuales como anuales, evidencia una reducción en la capacidad de la cooperativa para responder oportunamente a sus obligaciones de corto plazo. Esta situación condiciona la toma de decisiones

estratégicas, obliga a priorizar políticas de control del flujo de efectivo y una planificación financiera más rigurosa.

La segunda fase de la metodología corresponde a la medición del riesgo, la cual se realiza mediante indicadores financieros que permiten cuantificar el impacto del riesgo sobre la situación económica de la cooperativa. En este sentido, la morosidad ampliada del 10,7 % representa un nivel significativo de cartera en riesgo, lo que confirma la relevancia del riesgo crediticio identificado previamente. Aunque se registra una ligera disminución mensual, el incremento anual del indicador sugiere que el problema persiste en el tiempo y requiere acciones estructurales orientadas a mejorar los procesos de evaluación y recuperación de cartera.

Asimismo, los indicadores de rentabilidad reflejan una situación financiera vulnerable. El ROA del 0,1 % y el ROE del 0,7 %, junto con una disminución anual de este último, evidencian una baja capacidad de generación de beneficios tanto sobre los activos como sobre el patrimonio. Desde la perspectiva metodológica, estos resultados indican que la rentabilidad actual de la COAC OSCUS Ltda. no es suficiente para compensar el nivel de riesgo asumido, lo que limita la capacidad de absorción de pérdidas y afecta la sostenibilidad institucional.

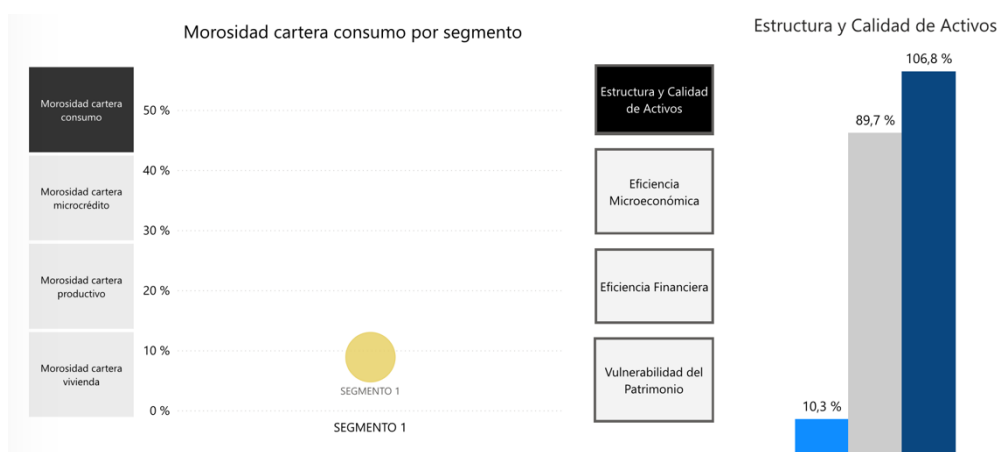
La tercera fase, correspondiente al control del riesgo, implica la aplicación de políticas y procedimientos destinados a reducir la exposición financiera. En el caso de OSCUS Ltda., los indicadores analizados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer los controles internos relacionados con la colocación de créditos, la gestión de la liquidez y la eficiencia operativa. El alto nivel de intermediación financiera, combinado con la morosidad y la baja rentabilidad, exige decisiones estratégicas orientadas a optimizar la asignación de recursos y minimizar los riesgos financieros.

Finalmente, la metodología contempla el monitoreo continuo del riesgo, el cual se apoya en el seguimiento periódico de los indicadores financieros presentados en la figura del Segmento 1. Este proceso permite evaluar la evolución de la liquidez, la

morosidad, la intermediación financiera y la rentabilidad, facilitando la detección temprana de desviaciones y la adopción de medidas correctivas oportunas. Para OSCUS Ltda., el monitoreo constante constituye una herramienta clave para anticiparse a escenarios adversos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

En conclusión, la metodología de gestión de riesgos financieros aplicada en la la COAC OSCUS Ltda. se sustenta en un enfoque integral y preventivo, alineado a la normativa vigente y respaldado por el análisis de indicadores financieros reales. Los resultados evidencian que el riesgo crediticio y el riesgo de liquidez son los principales factores que condicionan la toma de decisiones estratégicas, lo que justifica la necesidad de diseñar estrategias orientadas a minimizar dichos riesgos y fortalecer la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

Figura 12. Estructura financiera



Fuente: Tomado a partir de la SEPS

El gráfico evidencia que la morosidad de la cartera de consumo en el Segmento 1 se ubica alrededor del 9%, lo que refleja un nivel de riesgo moderado y controlado. Aunque no representa una situación crítica, requiere seguimiento constante para evitar su incremento.

En cuanto a la estructura y calidad de activos, los indicadores superan el 89% e incluso alcanzan el 106,8%, lo que demuestra una adecuada cobertura y solidez financiera. En conjunto, los resultados indican estabilidad institucional, con capacidad suficiente para enfrentar posibles riesgos crediticios.

Indicadores financieros

Liquidez

La liquidez constituye uno de los indicadores financieros más relevantes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., debido a que permite evaluar su capacidad para cumplir oportunamente con las obligaciones de corto plazo y mantener la estabilidad operativa. Una adecuada gestión de la liquidez garantiza la atención eficiente de los retiros de los socios y el cumplimiento de compromisos financieros inmediatos.

Liquidez corriente

Este indicador mide la capacidad de la cooperativa para cubrir sus obligaciones inmediatas con los activos corrientes disponibles.

Fórmula:

$$Liquidez\ Corriente = \frac{Activos\ Corrientes}{Pasivos\ Corrientes} \times 100$$

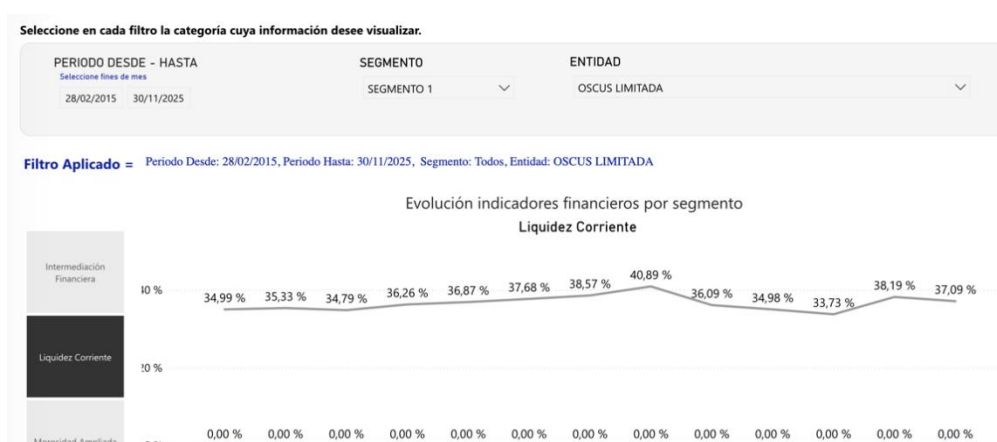
De acuerdo con la información proporcionada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la evolución de la liquidez corriente de OSCUS Ltda., durante el período comprendido entre agosto de 2024 y agosto de 2025, presenta un comportamiento fluctuante, con valores que oscilan entre el 33 % y el 41 %. Estos resultados evidencian una capacidad moderada de liquidez, aunque con variaciones que reflejan vulnerabilidad ante posibles escenarios de estrés financiero.

Inicialmente, el indicador muestra una tendencia creciente, alcanzando valores cercanos al 40,89 %, lo que evidencia una mejora temporal en la disponibilidad de recursos líquidos. No obstante, en los meses posteriores se observa una disminución progresiva hasta niveles cercanos al 33,73 %, antes de registrar una leve recuperación hacia el cierre del período analizado. Esta evolución sugiere una

gestión de liquidez condicionada por el alto nivel de colocación de recursos en cartera crediticia.

Desde el punto de vista estratégico, la liquidez se convierte en un elemento clave para la toma de decisiones, una disminución sostenida puede limitar la capacidad de la cooperativa para atender retiros de socios y obligaciones de corto plazo, afectando la estabilidad financiera institucional.

Figura 14. Evolución de la Liquidez Corriente



Fuente: Tomado a partir de la SEPS

El gráfico muestra la evolución de la liquidez corriente del Segmento 1 durante el período analizado. Se observa un comportamiento relativamente estable, con variaciones moderadas entre el 33% y el 41%, alcanzando su punto más alto en marzo de 2025 (40,89%). Posteriormente, se evidencia una ligera disminución y recuperación hacia los últimos meses.

En términos generales, los resultados reflejan una adecuada capacidad de la entidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, manteniendo niveles de liquidez estables y sin fluctuaciones abruptas que indiquen riesgo inmediato.

Morosidad

Los indicadores de morosidad permiten evaluar la calidad de la cartera crediticia y el nivel de riesgo crediticio asumido por la COAC. Oscus Ltda., especialmente

relevante en cooperativas del segmento 1 con altos niveles de intermediación financiera.

Índice de morosidad

Este indicador mide el porcentaje de cartera vencida respecto al total de la cartera crediticia.

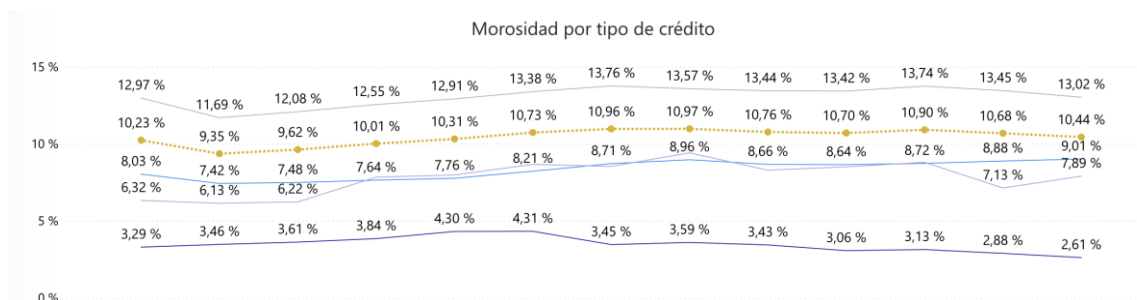
Fórmula:

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}} \times 100$$

El análisis evidencia que OSCUS Ltda. registra un nivel de morosidad cercano al 10 %, lo que representa una proporción significativa de cartera con dificultades de recuperación. Este resultado refleja una elevada exposición al riesgo crediticio y pone de manifiesto debilidades en los procesos de evaluación y seguimiento de créditos.

La morosidad impacta directamente en la liquidez y la rentabilidad de la cooperativa, debido a la reducción de los flujos de efectivo esperados y a la necesidad de constituir provisiones para cubrir posibles pérdidas crediticias. Asimismo, afecta la calidad de los activos, incrementando la vulnerabilidad financiera de la institución.

Desde una perspectiva estratégica, el nivel de morosidad observado condiciona la toma de decisiones relacionadas con la colocación de nuevos créditos, la reestructuración de cartera y el fortalecimiento de los procesos de recuperación, siendo necesario implementar acciones orientadas a minimizar este riesgo financiero.

Figura 15. Morosidad por tipo de crédito

Fuente: Tomado a partir de la SEPS

Se observa que el microcrédito mantiene los niveles más altos de morosidad, superando el 13% en varios meses, lo que refleja mayor exposición al riesgo en este segmento.

La cartera de consumo muestra una tendencia relativamente estable, con variaciones moderadas alrededor del 8% al 9%. Por su parte, la cartera de vivienda mantiene los niveles más bajos, con una tendencia decreciente hacia el final del período, situándose cerca del 2,6%.

En términos generales, el total del sector se mantiene alrededor del 10% al 11%, evidenciando estabilidad, aunque con mayor presión proveniente del microcrédito. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación y seguimiento en los segmentos de mayor riesgo.

Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten evaluar la eficiencia financiera en la generación de beneficios a partir de los recursos disponibles, tanto en términos de activos como de patrimonio.

Rentabilidad sobre los activos (ROA)

Este indicador mide la capacidad de los activos de la cooperativa para generar utilidades.

Fórmula:

$$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Total\ de\ Activos} \times 100$$

En el período analizado, el ROA de la institución se mantiene en valores cercanos al 0,10 %, evidenciando una baja eficiencia en el uso de los activos para la generación de resultados financieros positivos. Este comportamiento refleja limitaciones en la rentabilidad operativa, influenciadas principalmente por niveles de morosidad y los costos asociados a la intermediación financiera.

Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

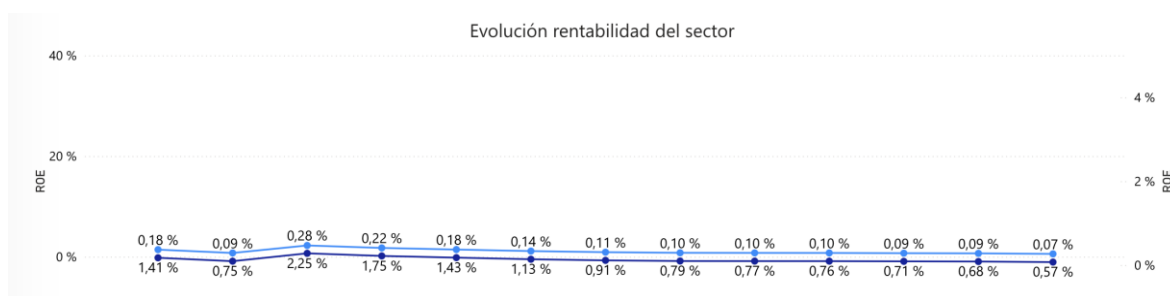
Este indicador mide la rentabilidad obtenida sobre el patrimonio aportado por los socios.

Fórmula:

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio} \times 100$$

El ROE presenta valores que oscilan aproximadamente entre el 0,57 % y el 1,41 %, con una tendencia decreciente hacia el final del período analizado. Este comportamiento refleja una rentabilidad limitada del patrimonio, lo que puede afectar la capacidad de fortalecimiento patrimonial y la confianza de los socios.

La baja rentabilidad observada se encuentra estrechamente relacionada con los niveles de morosidad y las fluctuaciones en la liquidez, lo que reduce la capacidad de la cooperativa para absorber riesgos financieros. En consecuencia, estos indicadores se constituyen en un insumo clave para la toma de decisiones estratégicas orientadas a mejorar la eficiencia operativa y financiera de la COAC. Oscus Ltda.

Figura 16. Evolución rentabilidad del sector en la COAC. Oscus Ltda.

Fuente: Tomado a partir de la SEPS

En conjunto, el análisis de los indicadores de liquidez, morosidad y rentabilidad evidencia que la COAC. oscus Ltda. enfrenta riesgos financieros significativos que influyen directamente en su toma de decisiones estratégicas. La interrelación entre estos indicadores demuestra que una gestión inadecuada del riesgo crediticio y de la liquidez impacta negativamente en la rentabilidad pudiendo comprometer la sostenibilidad y estabilidad institucional en el largo plazo.

3.2. Estrategias para minimizar los riesgos financieros en la COAC. Oscus Ltda.

El análisis realizado en el Capítulo III evidenció que la administración enfrenta principalmente riesgos financieros asociados a la liquidez, morosidad de la cartera y baja rentabilidad, los cuales inciden de manera directa en la toma de decisiones estratégicas y en la sostenibilidad institucional. En este contexto, resulta necesario diseñar estrategias orientadas a minimizar dichos riesgos, fortalecer la gestión financiera y mejorar el desempeño económico de la cooperativa.

Las estrategias propuestas se fundamentan en los resultados obtenidos del análisis de los indicadores financieros y se estructuran en función de los principales riesgos identificados, con el propósito de contribuir a una gestión financiera más eficiente y alineada a los objetivos institucionales.

Estrategia 1: Fortalecer la gestión de liquidez

Objetivo:

Fortalecer la capacidad de la COAC OSCUS Ltda. para la mejora de sus obligaciones de corto plazo, el control del riesgo de liquidez y la estabilidad financiera.

Acciones estratégicas:

- Establecer límites internos de liquidez mínimos superiores a los exigidos por la normativa vigente, considerando el comportamiento histórico del indicador.
- Implementar una planificación financiera de corto y mediano plazo que permita anticipar necesidades de efectivo y posibles escenarios de estrés.
- Diversificar las fuentes de captación, incentivando productos de ahorro con plazos diferenciados que permitan una mejor gestión del flujo de efectivo.
- Realizar un seguimiento mensual del indicador de liquidez corriente como insumo clave para la toma de decisiones estratégicas.

Impacto esperado:

Una mejora sostenida de la liquidez permitirá a la cooperativa reducir su vulnerabilidad ante retiros inesperados de socios y garantizar la continuidad operativa sin afectar la colocación crediticia.

Estrategia 2: Reducción del riesgo crediticio y control de la morosidad

Objetivo:

Disminuir el nivel de morosidad de la cartera crediticia con la mejora de la calidad de los activos financieros de la COAC. Oscus Ltda.

Acciones estratégicas:

- Fortalecer los criterios de evaluación crediticia, incorporando análisis más rigurosos de la capacidad de pago y el historial crediticio de los socios.
- Implementar un sistema de alertas tempranas para identificar créditos con alto riesgo de incumplimiento.
- Optimizar los procesos de seguimiento y recuperación de cartera, priorizando la gestión preventiva sobre la correctiva.
- Capacitar al personal encargado de crédito y cobranza en técnicas de gestión de riesgo crediticio y negociación con socios morosos.

Impacto esperado:

La reducción de la morosidad contribuirá a mejorar la calidad de la cartera, disminuir la necesidad de provisiones y fortalecer la estructura de activos de la cooperativa.

Estrategia 3: Optimización de la rentabilidad financiera

Objetivo:

Incrementar la rentabilidad de la COAC. oscus Ltda., con la mejora del ROA y ROE, sin el aumento de manera significativa el nivel de riesgo financiero.

Acciones estratégicas:

- Revisar las políticas de tasas de interés para asegurar un equilibrio entre competitividad y rentabilidad.
- Optimizar la estructura de costos operativos mediante el control de gastos administrativos y la mejora de la eficiencia operativa.
- Priorizar la colocación de créditos en segmentos con menor riesgo y mayor rentabilidad.
- Evaluar periódicamente el desempeño financiero de los activos para asegurar un uso eficiente de los recursos.

Impacto esperado:

Un aumento en la rentabilidad permitirá fortalecer el patrimonio de la cooperativa, mejorar la capacidad de absorción de pérdidas y generar mayor valor para los socios.

Estrategia 4: Fortalecer el sistema integral de gestión de riesgos

Objetivo:

Consolidar un enfoque preventivo en la gestión de riesgos financieros que apoye la toma de decisiones estratégicas de la COAC OSCUS Ltda.

Acciones estratégicas:

- Integrar los indicadores de liquidez, morosidad y rentabilidad en un sistema de monitoreo financiero continuo.
- Establecer reportes periódicos de riesgo dirigidos a la alta dirección y al consejo de administración.
- Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del riesgo y la toma de decisiones basada en información financiera.
- Alinear la gestión de riesgos con la planificación estratégica institucional.

Impacto esperado

Un sistema integral de gestión de riesgos permitirá anticipar problemas financieros, mejorar la calidad de las decisiones estratégicas y fortalecer la sostenibilidad institucional.

Evaluación estratégica del diseño propuesto

El diseño de estrategias planteado responde directamente a los riesgos financieros identificados en el análisis de los indicadores financieros de la COAC OSCUS Ltda. La implementación coordinada de estas estrategias permitirá minimizar los riesgos de liquidez y morosidad, mejorar la rentabilidad y fortalecer la gestión financiera, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la sostenibilidad de la cooperativa en el largo plazo.

Matriz de Planes de Acción para minimizar los riesgos financieros

Cuadro 3. Matriz de planes de Acción de la COAC OSCUS Ltda.

Riesgo identificado	Objetivo estratégico	Estrategia	Plan de acción	Responsable	Indicador de control	Plazo
Riesgo de liquidez	Fortalecer la capacidad de la COAC OSCUS Ltda. para la mejora de sus obligaciones de corto plazo, el control del riesgo de liquidez y la estabilidad financiera.	Fortalecer la gestión de liquidez	Elaborar una planificación mensual de flujos de efectivo que permita anticipar déficits de liquidez	Gerencia Financiera	Liquidez corriente $\geq 40 \%$	Corto plazo
			Establecer un nivel mínimo interno de liquidez superior al exigido por la SEPS	Consejo de Administración	Cumplimiento del límite interno de liquidez	Mediano plazo
			Diversificar productos de captación con plazos diferenciados	Área Comercial	Crecimiento de captaciones a plazo	Mediano plazo
Riesgo crediticio (morosidad)	Reducir el nivel de morosidad de la cartera crediticia	Control y reducción del riesgo crediticio	Fortalecer los criterios de evaluación crediticia de los socios	Área de Crédito	Morosidad total $\leq 8 \%$	Mediano plazo
			Implementar un sistema de alertas tempranas para créditos en riesgo	Área de Riesgos	Número de créditos con alerta temprana	Corto plazo
			Optimizar los procesos de recuperación y cobranza de cartera vencida	Área de Cobranza	Recuperación de cartera vencida (%)	Corto plazo

			Capacitar al personal en gestión de riesgo crediticio	Talento Humano	Número de capacitaciones realizadas	Mediano plazo
Riesgo de baja rentabilidad	Mejorar la rentabilidad sobre activos y patrimonio	Optimizar la rentabilidad financiera	Revisar las tasas de interés activas y pasivas	Gerencia Financiera	Incremento del ROA y ROE	Mediano plazo
			Controlar y reducir costos administrativos innecesarios	Administración	Reducción del gasto operativo (%)	Corto plazo
			Priorizar créditos con menor riesgo y mayor rentabilidad	Área de Crédito	Rentabilidad de la cartera (%)	Mediano plazo
Riesgo financiero integral	Fortalecer la toma de decisiones estratégicas	Fortalecer el sistema de gestión de riesgos	Implementar un sistema integral de monitoreo de indicadores financieros	Área de Riesgos	Reportes financieros periódicos	Corto plazo
			Elaborar informes trimestrales de riesgos para la alta dirección	Área de Riesgos	Número de informes presentados	Mediano plazo
			Integrar la gestión de riesgos en la planificación estratégica institucional	Gerencia General	Cumplimiento del plan estratégico	Largo plazo

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La revisión teórica permitió evidenciar que la gestión de riesgos financieros es un elemento estratégico para la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito, integra dimensiones como el riesgo de crédito, liquidez, mercado y operacional, las cuales influyen directamente en la toma de decisiones y en la estabilidad institucional de la COAC OSCUS Ltda.
- A través del enfoque metodológico aplicado, se identificaron debilidades en los controles internos, en los procesos operativos y en la capacitación del personal, lo que limita una gestión preventiva y oportuna de los riesgos financieros, a pesar de contar con un marco normativo definido por la SEPS.
- El análisis de los indicadores financieros y de los resultados del diagnóstico evidenció que la falta de un uso sistemático de herramientas financieras y de indicadores clave afecta la calidad de la toma de decisiones estratégicas, incrementando la exposición de la cooperativa a riesgos financieros que pueden comprometer su sostenibilidad a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa OSCUS Ltda. debera fortalecer la aplicación práctica de los modelos teóricos de gestión de riesgos financieros, adaptándolos a su realidad institucional y al marco normativo de la SEPS, con el fin de consolidar una visión integral y preventiva del riesgo.
- Implementar procesos permanentes de capacitación al personal involucrado en la gestión financiera y de riesgos, así como mejorar los sistemas de información, para garantizar que los datos utilizados en la toma de decisiones sean oportunos, confiables y consistentes.
- Incorporar de manera sistemática indicadores financieros clave y herramientas de análisis financiero en el proceso de toma de decisiones estratégicas, permitiendo anticipar escenarios de riesgo, optimizar la gestión del crédito y fortalecer la estabilidad financiera de la Cooperativa OSCUS Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, R., & Iglesias, S. (2017). Riesgo financiero y estabilidad institucional en cooperativas. *Revista Economía*, 69(110), 55–70.

Andrade, M. (2020). El impacto de la morosidad crediticia en la sostenibilidad de las cooperativas financieras del Ecuador. Universidad Central del Ecuador.

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6th ed.). Episteme.

Banco Central del Ecuador. (2021). *Boletín estadístico financiero*. BCE.

Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Principles for the management of credit risk*. Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision. (2013). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. BIS.

Basel Committee on Banking Supervision. (2019). Principles for the sound management of operational risk. Bank for International Settlements.

Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2014). *Investments* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning.

- COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Damodaran, A. (2015). *Applied corporate finance* (4th ed.). Wiley.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.
- Jaramillo, A., & Cedeño, P. (2021). Gestión de riesgos financieros en cooperativas de ahorro y crédito: un análisis del contexto ecuatoriano. *Revista Economía y Sociedad*, 35(2), 55-68.
- Jorion, P. (2011). *Financial risk manager handbook* (6th ed.). Wiley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Merton, R. C., & Bodie, Z. (2005). *Design of financial systems: Towards a synthesis of function and structure*. *Journal of Investment Management*, 3(1), 1–23.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Las cooperativas y el desarrollo sostenible*. OIT.
- Pacheco Coello, C., & Torres, J. (2019). *Gestión financiera en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. *Revista Economía y Negocios*, 10(2), 45–60.

- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). *Fundamentals of corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sánchez, M., & Jiménez, P. (2020). Control interno y toma de decisiones financieras. *Revista Contabilidad y Finanzas*, 14(2), 89–104.
- Saunders, A., & Cornett, M. M. (2019). *Financial institutions management: A risk management approach* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 71(3), 393–410.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. SEPS.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Normas para la gestión de riesgos en las entidades del sistema financiero popular y solidario*. SEPS.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Manual de control interno para cooperativas de ahorro y crédito*. SEPS.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). *Indicadores financieros del sector cooperativo*. SEPS.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). Informe de estabilidad financiera del sector cooperativo ecuatoriano. Quito, Ecuador.
- Van Greuning, H., & Bratanovic, S. B. (2020). *Analyzing banking risk* (4th ed.). World Bank Publications.
- Villacís, J., & Andrade, M. (2021). Gestión de riesgos financieros en cooperativas ecuatorianas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(3), 102–118.

World Bank. (2018). *Financial consumer protection and cooperatives*. World Bank Group.

Zutter, C. J., & Smart, S. B. (2019). *Principles of managerial finance* (15th ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo 1.



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Tema del proyecto de investigación: FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COAC. OSCUS LTDA.

Objetivo: Analizar los factores que inciden en la gestión de riesgos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus Ltda., mediante la recolección de información a través de encuestas dirigidas al personal relacionado con los procesos financieros, asegurando la confidencialidad, anonimato y el uso exclusivo de las respuestas para fines académicos y de investigación.

1. ¿La cooperativa cuenta con políticas claras y actualizadas para la gestión del riesgo financiero?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

2. ¿Los procedimientos de evaluación crediticia permiten identificar correctamente el nivel de riesgo de los solicitantes?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

3. ¿La información financiera generada es suficiente y confiable para la toma de decisiones?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

4. ¿La información actual permite un adecuado seguimiento y monitoreo de la cartera?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

5. ¿El personal recibe capacitación periódica sobre la normativa SEPS y la gestión del riesgo crediticio?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

6. ¿La cooperativa aplica de forma adecuada los lineamientos normativos relacionados con provisiones, segmentación y clasificación de riesgo?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

7. ¿Indique a su criterio si en la cooperativa presenta riesgo de crédito?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

8. ¿Los procesos de otorgamiento de créditos permiten identificar oportunamente posibles riesgos de incumplimiento?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

9. ¿Indique a su criterio si en la cooperativa existe riesgo operativo?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

10. ¿Se realiza un seguimiento periódico a la cartera crediticia para reducir el riesgo de morosidad?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Anexo 2.**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES****Carrera de Contabilidad y Auditoría****Tema del proyecto de investigación: FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COAC. OSCUS LTDA.****Entrevista dirigida a la Ing. Carlita Rodríguez**

Objetivo: Analizar la gestión del riesgo financiero, con énfasis en el riesgo crediticio, en la cooperativa OSCUS Ltda.

- 1) ¿Cuáles considera que son los principales riesgos financieros que enfrenta actualmente la cooperativa?
- 2) ¿Qué factores internos cree usted que influyen en el aumento del riesgo crediticio?
- 3) ¿Qué debilidades ha identificado en el proceso de evaluación y aprobación de créditos?
- 4) ¿Qué aspectos del cumplimiento normativo considera que deberían fortalecerse dentro de la cooperativa?
- 5) ¿Qué mejoras considera necesarias en los sistemas tecnológicos y herramientas de información utilizadas para la gestión del riesgo financiero?
- 6) ¿Qué tipo de capacitaciones adicionales cree que debería recibir el personal para mejorar la gestión del riesgo?
- 7) ¿Qué recomendaciones propone para optimizar la toma de decisiones relacionadas con la gestión del riesgo financiero dentro de OSCUS Ltda.?

Anexo 3.

Anexo 4.

ENTIDAD : COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "OSCUS" LTDA,
OFICINA EN : AMBATO
CÓDIGO OFICINA : 1135

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	2025-08-31
1.1	FONDOS DISPONIBLES	105,566,113.17
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
1.3	INVERSIONES	109,258,393.67
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	382,525,663.82
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	-
1.6	CUENTAS POR COBRAR	28,364,373.25
1.7	BIENES REALIZABLES ADJ, PAGO ARR, MERC	1,990,002.83
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	11,682,385.28
1.9	OTROS ACTIVOS	46,129,587.22
	1 TOTAL ACTIVOS	685,516,519.24
4	GASTOS	52,156,394.82
	TOTAL GENERAL ACTIVOS Y GASTOS	737,672,914.06
6	CUENTAS CONTINGENTES	-
7	CUENTAS DE ORDEN	1,281,926,474.59
2	PASIVO	-
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	568,704,502.64
2.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
2.3	OBLIGACIONES INMEDIATAS	-
2.4	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	-
2.5	CUENTAS POR PAGAR	16,811,633.83
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	9,687,669.76
2.7	VALORES EN CIRCULACIÓN	-
2.9	OTROS PASIVOS	787,509.06
	2 TOTAL PASIVO	595,991,315.29
3.1	CAPITAL SOCIAL	15,755,412.33
3.3	RESERVAS	68,385,107.38
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	4,938,673.11
3.6	RESULTADOS	-
3	TOTAL DEL PATRIMONIO	89,079,192.82
5	INGRESOS	52,602,405.95
	TOTAL GENERAL PASIVO PATRI,E INGRESOS	737,672,914.06
7.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	328,459,772.61
7.4	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	953,466,701.98

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	2025-09-30
1.1	FONDOS DISPONIBLES	97,993,573.26
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
1.3	INVERSIONES	103,837,349.54
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	386,633,122.92
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	-
1.6	CUENTAS POR COBRAR	24,566,610.78
1.7	BIENES REALIZABLES ADJ,PAGO ARR, MERC	1,988,795.50
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	11,590,738.23
1.9	OTROS ACTIVOS	45,427,307.16
	1 TOTAL ACTIVOS	672,037,497.39
4	GASTOS	58,474,964.24
	TOTAL GENERAL ACTIVOS Y GASTOS	730,512,461.63
6	CUENTAS CONTINGENTES	-
7	CUENTAS DE ORDEN	1,281,703,645.14
2	PASIVO	-
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	555,701,966.74
2.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
2.3	OBLIGACIONES INMEDIATAS	-
2.4	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	-
2.5	CUENTAS POR PAGAR	16,076,149.91
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	9,674,376.17
2.7	VALORES EN CIRCULACIÓN	-
2.9	OTROS PASIVOS	784,468.13
	2 TOTAL PASIVO	582,236,960.95
3.1	CAPITAL SOCIAL	15,768,815.32
3.3	RESERVAS	68,637,502.12
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	4,921,515.51
3.6	RESULTADOS	-
3	TOTAL DEL PATRIMONIO	89,327,832.95
5	INGRESOS	58,947,667.73
	TOTAL GENERAL PASIVO PATRI,E INGRESOS	730,512,461.63
7.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	324,149,676.82
7.4	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	957,553,968.32

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	2025-10-31
1.1	FONDOS DISPONIBLES	95,798,060.18
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
1.3	INVERSIONES	103,900,836.40
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	386,116,820.43
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	-
1.6	CUENTAS POR COBRAR	25,355,455.35
1.7	BIENES REALIZABLES ADJ,PAGO ARR, MERC	1,987,588.17
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	11,498,631.71
1.9	OTROS ACTIVOS	45,036,002.17
	1 TOTAL ACTIVOS	669,693,394.41
4	GASTOS	64,777,039.14
	TOTAL GENERAL ACTIVOS Y GASTOS	734,470,433.55
6	CUENTAS CONTINGENTES	-
7	CUENTAS DE ORDEN	1,294,150,660.69
2	PASIVO	-
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	551,363,106.18
2.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
2.3	OBLIGACIONES INMEDIATAS	-
2.4	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	-
2.5	CUENTAS POR PAGAR	16,327,938.73
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	11,161,002.94
2.7	VALORES EN CIRCULACIÓN	-
2.9	OTROS PASIVOS	763,529.57
	2 TOTAL PASIVO	579,615,577.42
3.1	CAPITAL SOCIAL	15,786,072.69
3.3	RESERVAS	68,886,833.93
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	4,905,942.01
3.6	RESULTADOS	-
3	TOTAL DEL PATRIMONIO	89,578,848.63
5	INGRESOS	65,276,007.50
	TOTAL GENERAL PASIVO PATRI,E INGRESOS	734,470,433.55
7.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	330,019,784.80
7.4	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	964,130,875.89

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	2025-11-30
1.1	FONDOS DISPONIBLES	103,752,472.27
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
1.3	INVERSIONES	99,344,689.30
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	388,068,680.90
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	-
1.6	CUENTAS POR COBRAR	23,921,117.69
1.7	BIENES REALIZABLES ADJ,PAGO ARR, MERC	1,986,380.84
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	12,161,567.70
1.9	OTROS ACTIVOS	42,981,538.99
	1 TOTAL ACTIVOS	672,216,447.69
4	GASTOS	71,085,179.85
	TOTAL GENERAL ACTIVOS Y GASTOS	743,301,627.54
6	CUENTAS CONTINGENTES	-
7	CUENTAS DE ORDEN	1,296,184,136.00
2	PASIVO	-
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	555,128,544.27
2.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
2.3	OBLIGACIONES INMEDIATAS	-
2.4	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	-
2.5	CUENTAS POR PAGAR	20,346,784.53
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	10,137,546.25
2.7	VALORES EN CIRCULACIÓN	-
2.9	OTROS PASIVOS	760,628.73
	2 TOTAL PASIVO	586,373,503.78
3.1	CAPITAL SOCIAL	15,800,472.97
3.3	RESERVAS	69,085,376.32
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	494,742.76
3.6	RESULTADOS	-
3	TOTAL DEL PATRIMONIO	85,380,592.05
5	INGRESOS	71,547,531.71
	TOTAL GENERAL PASIVO PATRI,E INGRESOS	743,301,627.54
7.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	329,620,347.49
7.4	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	966,563,788.51

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	2025-12-31
1.1	FONDOS DISPONIBLES	105,077,416.01
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
1.3	INVERSIONES	97,432,136.39
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	385,949,373.33
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	-
1.6	CUENTAS POR COBRAR	24,638,508.57
1.7	BIENES REALIZABLES ADJ,PAGO ARR, MERC	2,738,105.21
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	16,079,393.14
1.9	OTROS ACTIVOS	42,777,797.82
	1 TOTAL ACTIVOS	674,692,730.47
4	GASTOS	-
	TOTAL GENERAL ACTIVOS Y GASTOS	674,692,730.47
6	CUENTAS CONTINGENTES	-
7	CUENTAS DE ORDEN	1,300,600,358.33
2	PASIVO	-
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	556,044,204.27
2.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
2.3	OBLIGACIONES INMEDIATAS	-
2.4	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	-
2.5	CUENTAS POR PAGAR	18,494,126.00
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	9,014,966.59
2.7	VALORES EN CIRCULACIÓN	-
2.9	OTROS PASIVOS	764,651.83
	2 TOTAL PASIVO	584,317,948.69
3.1	CAPITAL SOCIAL	15,802,610.94
3.3	RESERVAS	69,290,572.85
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	5,158,325.57
3.6	RESULTADOS	123,272.42
3	TOTAL DEL PATRIMONIO	90,374,781.78
5	INGRESOS	-
	TOTAL GENERAL PASIVO PATRI,E INGRESOS	674,692,730.47
7.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	330,463,513.51
7.4	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	970,136,844.82

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	2026-01-31
1.1	FONDOS DISPONIBLES	100,284,766.75
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
1.3	INVERSIONES	94,760,945.66
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	382,861,919.78
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	-
1.6	CUENTAS POR COBRAR	24,744,503.52
1.7	BIENES REALIZABLES ADJ,PAGO ARR, MERC	2,736,897.88
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	15,990,861.74
1.9	OTROS ACTIVOS	45,970,088.63
	1 TOTAL ACTIVOS	667,349,983.96
4	GASTOS	6,180,937.27
	TOTAL GENERAL ACTIVOS Y GASTOS	673,530,921.23
6	CUENTAS CONTINGENTES	-
7	CUENTAS DE ORDEN	1,299,024,806.81
2	PASIVO	-
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	548,651,725.73
2.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
2.3	OBLIGACIONES INMEDIATAS	-
2.4	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	-
2.5	CUENTAS POR PAGAR	18,316,451.57
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	8,992,947.48
2.7	VALORES EN CIRCULACIÓN	-
2.9	OTROS PASIVOS	760,370.89
	2 TOTAL PASIVO	576,721,495.67
3.1	CAPITAL SOCIAL	15,800,846.80
3.3	RESERVAS	69,556,907.69
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	5,146,770.09
3.6	RESULTADOS	61,636.21
3	TOTAL DEL PATRIMONIO	90,566,160.79
5	INGRESOS	6,243,264.77
	TOTAL GENERAL PASIVO PATRI,E INGRESOS	673,530,921.23
7.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	331,229,943.04
7.4	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	967,794,863.77