



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

ANÁLISIS DE FACTORES QUE INCIDEN EN LA CARTERA DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA

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

Línea de investigación:

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

Autor:

Juan José Usulli Punina

Directora:

Mg. Silvia Lorena Llamuca Pérez

Ambato – Ecuador

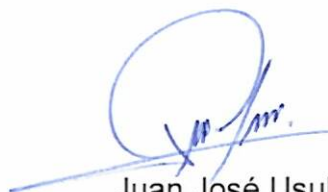
Abril 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JUAN JOSÉ USULLI PUNINA** con cédula de ciudadanía **1805138664**, autor del trabajo de graduación titulado “ANÁLISIS DE FACTORES QUE INCIDEN EN LA CARTERA DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA”, previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través 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, abril 2026



Juan José Usulli Punina

CC. 1805138664

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

Tema:

ANÁLISIS DE FACTORES QUE INCIDEN EN LA CARTERA DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA

Línea de investigación:

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

Autor:

Juan José Usulli Punina

Silvia Lorena Llamuca Pérez, Dra. Mg.

CC. 1802489821

CALIFICADOR

f. 

Ángel Geovanny Carrión Gavilanes, Econ. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. 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. 


Ambato – Ecuador

Abril 2026

DEDICATORIA

A lo largo de este duro proceso de investigación, he tenido la suerte de contar con el apoyo de muchas personas que han contribuido de diferentes maneras a la culminación de esta tesis, por ello, quiero dedicar este logro en especial a mis padres, mi esposa, mis hijos quienes con su apoyo incondicional han estado en todo mi proceso, y todos quienes en algún momento de sus vidas sea con palabras, mensajes, ánimos han sabido contribuir de alguna manera para que este logro sea posible.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por permitirme llegar a este momento, a mis padres Vicente Usulli Pandi y María Petrona Punina, quienes han sido el pilar fundamental de mí vida. Gracias por su amor, esfuerzo y su apoyo incondicional, que me han acompañado en cada etapa de mí carrera.

A mí esposa, gracias por tu paciencia, comprensión por los tiempos que no he estado contigo. Tu apoyo, ánimo y sacrificio durante este proceso fueron fundamentales para no rendirme y seguir adelante.

A mis hijos, quienes son mi mayor motivación y razón para superarme cada día. Gracias por su amor, sus sonrisas y por entender los momentos donde el tiempo no siempre fue suficiente por ello, todo este esfuerzo también es para ustedes.

A mis docentes quienes me compartieron con su vocación sus conocimientos, en especial al Mg. Freddy Ibarra y Mg, Geovanny Carrión, quienes me ayudaron en esta etapa final de mi carrera para el desarrollo de mi investigación, y como también agradecer a la Pontificia Universidad Católica sede Ambato, por abrirme las puertas de sus instalaciones y permitir formarme de manera profesional y académicamente en tan prestigiosa universidad.

RESUMEN

El presente estudio se realiza con el fin específico de analizar los factores de riesgo relacionados al crecimiento de la cartera de crédito vencida en la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Dado que existe la necesidad de atender las constantes inobservancias de políticas y procesos en colocaciones de crédito, lo cual ha traído consigo el incremento progresivo de la cartera vencida, la disminución de la rentabilidad institucional, y el incumplimiento de los indicadores producto de los resultados de esta actividad crediticia.

En función de lo descrito, se plantea el objetivo general: analizar los factores que inciden en el crecimiento de la cartera de crédito vencida para el mejoramiento de los resultados económicos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

La investigación proporciona un análisis detallado de algunas variables que afectan la sostenibilidad financiera de la cooperativa en el contexto actual del sector cooperativo ecuatoriano, caracterizado por desafíos crecientes en gestión de riesgo crediticio y cumplimiento normativo.

La relevancia del estudio radica en proporcionar un análisis integral y profundo de las variables que afectan la sostenibilidad financiera de la institución, en un contexto donde el sector cooperativo ecuatoriano enfrenta desafíos crecientes relacionados con la gestión del riesgo crediticio y el cumplimiento normativo vigente. Los hallazgos obtenidos contribuirán significativamente al fortalecimiento de los mecanismos de control interno y a la optimización de los procesos de evaluación crediticia, permitiendo mejorar la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Palabras clave: cartera de crédito, indicador de riesgo, líneas de crédito.

ABSTRACT

This study is conducted with the specific purpose of analyzing the risk factors related to the growth of the overdue credit portfolio at Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Given that there is a need to address the constant non-compliance with policies and processes in credit placements, which has brought about the progressive increase of the overdue portfolio, the decline in institutional profitability, and the non-fulfillment of indicators resulting from this credit activity.

Based on what has been described, the general objective is proposed: to analyze the factors that influence the growth of the overdue credit portfolio for the improvement of the economic and financial results of Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

The research provides a detailed analysis of some variables that affect the financial sustainability of the cooperative in the current context of the Ecuadorian cooperative sector, characterized by growing challenges in credit risk management and regulatory compliance.

The relevance of the study lies in providing a comprehensive and in-depth analysis of the variables that affect the financial sustainability of the institution, in a context where the Ecuadorian cooperative sector faces growing challenges related to credit risk management and current regulatory compliance. The findings obtained will contribute significantly to strengthening internal control mechanisms and optimizing credit evaluation processes, allowing for improved strategic and operational decision-making.

Keywords: *credit portfolio, risk indicator, credit lines.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	3
1.1. Evolución histórica y conceptual de la cartera de crédito en el sistema financiero ecuatoriano y latinoamericano.....	3
1.2. Gestión del riesgo crediticio en cooperativas de ahorro y crédito	5
1.3. Determinantes de la morosidad y su impacto en la estabilidad financiera	9
1.4. Políticas de crédito y estrategias de recuperación de cartera	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	16
2.1. Metodología de la investigación	16
2.2. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda .	20
2.3. Análisis de la información levantada	26
CAPÍTULO III. RESULTADO Y PROPUESTAS.....	31
3.1. Factores externos e internos.....	31
3.2. Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la gestión de cartera.....	38
3.3. Proyección del impacto en resultados económico-financieros.....	41
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	51

INTRODUCCIÓN

El estudio se realiza con el fin de analizar los factores de riesgo relacionados al crecimiento de la cartera de crédito vencida en la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Dado que, existe la necesidad de atender las constantes inobservancias de políticas y procesos en colocaciones de crédito, lo cual, ha traído consigo el incremento de la cartera vencida, la disminución de la rentabilidad, y el incumplimiento de los indicadores producto de los resultados de esta actividad.

Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador desempeñan un rol fundamental en la atención al sector económico de pequeña y mediana escala dedicado a actividades productivas y al sector rural. Estas instituciones enfrentan desafíos importantes en la gestión del riesgo crediticio, según (Jácome, 2023, págs. 45-62). Esta realidad se refleja particularmente en instituciones cooperativas de importancia regional. La Cooperativa Mushuc Runa Ltda., una de las instituciones financieras más representativas del sector cooperativo en la zona central del país, ilustra esta situación al enfrentar un incremento sostenido de la morosidad en su cartera vencida. Este fenómeno compromete no solo su liquidez y solvencia, sino también limita su capacidad para continuar otorgando créditos a nuevos socios.

El incumplimiento de políticas y procesos en colocaciones de crédito, el incremento de la cartera vencida, y la disminución de la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., afectan los resultados en la gestión de crédito y de los indicadores de las operaciones que se realizan en esta actividad. En este contexto, se plantea como problema científico: ¿Qué factores inciden en la gestión de la cartera de crédito dentro de la institución financiera objeto de estudio?.

La presente investigación es importante en el contexto actual del sistema financiero cooperativo ecuatoriano, donde la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria exige el cumplimiento de estrictos indicadores de gestión y solvencia, y realiza mediciones constantes para otorgarle la categorización que corresponde y uno de los parámetros fundamentales es el riesgo crediticio, esto incide directamente en los indicadores de liquidez. que se ven afectados cuanto la cartera

se deteriora con el incremento de la morosidad.

Mediante un análisis detallado de las variables que inciden en el crecimiento de la cartera vencida, este estudio busca proporcionar elementos técnicos y metodológicos que permitan a la cooperativa implementar estrategias preventivas y correctivas efectivas, en base a los hallazgos y recomendaciones derivadas de esta investigación no solo beneficiarán a la institución objeto de estudio, sino que, también, podrán servir como referencia para otras cooperativas de similares características que enfrentan desafíos comparables en la gestión de su cartera de crédito.

Objetivo general

Analizar los factores que inciden en el crecimiento de la cartera de crédito vencida para el mejoramiento de los resultados económicos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

Objetivos específicos:

1. Corroborar teóricamente los conceptos y definiciones tratados por los autores relacionados con la gestión de la cartera de crédito en instituciones financieras.
2. Diagnosticar la situación actual de portafolio de cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Machachi, para el mejoramiento de su gestión.
3. Identificar los factores que inciden en la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Machachi, para el mejoramiento de su gestión.

Para el desarrollo de la investigación se emplea una investigación descriptiva con carácter cualitativo, fundamentada en los métodos teóricos tradicionales para el desarrollo de los componentes del estudio, que den como resultado las posibles variables que pueden mejorar el crecimiento de la cartera de crédito y los resultados de los indicadores económicos financieros en la institución objeto de estudio.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Evolución histórica y conceptual de la cartera de crédito en el sistema financiero ecuatoriano y latinoamericano

El sistema financiero latinoamericano ha experimentado transformaciones significativas en las últimas décadas Rodríguez, J. (2021), particularmente en el segmento cooperativo, donde la gestión de la cartera de crédito constituye uno de los elementos fundamentales para el desarrollo económico regional. Las cooperativas de ahorro y crédito representan el activo más importante de las instituciones financieras y el principal generador de ingresos operacionales, permitiendo la democratización del acceso al crédito para sectores históricamente excluidos del sistema bancario tradicional. El movimiento cooperativista surgió como respuesta a las necesidades de financiamiento de pequeños productores, comerciantes y emprendedores que no cumplían con los requisitos exigidos por la banca convencional, estableciendo un modelo basado en principios de solidaridad y ayuda mutua.

La evolución conceptual de la cartera de crédito en Ecuador encuentra sus raíces en el movimiento cooperativista de mediados del siglo XX, cuando durante la década de 1960 se establecieron las primeras cooperativas de ahorro y crédito con el objetivo de democratizar el acceso al financiamiento en zonas rurales y periurbanas del territorio nacional, Martínez, F. (2020). Las cooperativas desarrollaron metodologías particulares de evaluación crediticia que consideraban no solo indicadores financieros tradicionales, sino, también, factores cualitativos relacionados con el conocimiento directo del territorio y las características socioeconómicas de sus asociados.

El marco regulatorio del sistema financiero popular y solidario en Ecuador experimentó cambios sustanciales con la expedición de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en 2011, normativa que estableció requisitos específicos de capital, provisiones y gestión de riesgos orientados a fortalecer la solidez del sector cooperativo, según López, C (2022) esta legislación creó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como organismo técnico de

control y supervisión, con competencias para emitir regulaciones prudenciales y velar por la estabilidad del sistema. Entre las normativas más recientes, la resolución SEPS-IGT-IGS-INSESEF-INR-INGINT-2023-0312 del 22 de septiembre de 2023 estableció las condiciones generales de la venta de cartera de crédito por parte de las cooperativas, buscando garantizar el correcto funcionamiento del sistema y la protección de los derechos de los socios.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ha desarrollado un marco normativo integral que regula aspectos fundamentales como la calificación de cartera, constitución de provisiones, límites de concentración de crédito y requerimientos de liquidez, con el propósito de proteger los ahorros de los socios y mantener la estabilidad del sistema financiero popular. Según Fernández, A. (2022), la segmentación del sector cooperativo ecuatoriano se establece según el tamaño de los activos, clasificando en el segmento 1 a las cooperativas con más de USD 80 millones en activos, mientras que las que manejan entre USD 20 y 80 millones se ubican en el segmento 2. Esta clasificación implica diferentes niveles de control y regulaciones prudenciales proporcionales al tamaño y complejidad de las operaciones de cada institución financiera del sector popular y solidario.

A octubre de 2023, se encontraban activas 410 cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, de las cuales 102 pertenecían a los segmentos 1 y 2, manejando activos acumulados de USD 23.783 millones y evidenciando una concentración significativa del mercado en las instituciones de mayor tamaño. Las cooperativas que lideran el ranking por cartera bruta son Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. con 14,73% de participación de mercado, Jardín Azuayo Ltda. con 8,40% y la Cooperativa Policía Nacional Ltda. con 7,16%, mientras que la Cooperativa Mushuc Runa se ubica en el puesto 10 del ranking nacional, demostrando su relevancia significativa en el sector financiero popular y solidario, para González, J. (2024). La cartera bruta del segmento 1 alcanzó USD 13.929 millones a diciembre de 2024, presentando una variación interanual de -5,59% y evidenciando una desaceleración en su crecimiento.

La composición de la cartera del segmento 1 muestra una estructura diversificada donde el segmento consumo representa el 55% del total, seguido por

microempresa con 35%, inmobiliario con 8%, productivo con 2% y vivienda de interés público con menos del 1%, reflejando las preferencias de crédito de los asociados y las estrategias comerciales implementadas por las cooperativas. En línea con el crecimiento exhibido por la cartera bruta, la captación de depósitos por parte de las cooperativas alcanzó USD 19.079 millones a octubre del 2023, registrando un incremento del 8,9% en comparación con el saldo de 12 meses atrás, provenientes principalmente de depósitos a plazo fijo que concentraron el 75% del total. Esta dinámica evidencia la confianza sostenida de los socios en el sistema cooperativo y su preferencia por instrumentos de ahorro de mediano plazo que ofrecen mayor rentabilidad Ramírez, E. (2023).

El desarrollo de productos crediticios especializados constituye otra dimensión importante en la evolución reciente del sistema cooperativo ecuatoriano, donde las instituciones financieras han diseñado alternativas de financiamiento adaptadas a necesidades específicas de diversos segmentos poblacionales tradicionalmente desatendidos por el sistema bancario convencional, para Vásquez M (2022) los créditos para emprendimientos productivos con períodos de gracia, los microcréditos con garantías solidarias que no requieren respaldos patrimoniales tradicionales, y los préstamos educativos con tasas preferenciales representan innovaciones que amplían el acceso al crédito formal y contribuyen al desarrollo socioeconómico de comunidades urbanas y rurales.

1.2. Gestión del riesgo crediticio en cooperativas de ahorro y crédito

La gestión del riesgo crediticio constituye un pilar fundamental para la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito, requiriendo la implementación de políticas y procedimientos efectivos que permitan evaluar y administrar adecuadamente el riesgo inherente a las operaciones de crédito. El análisis periódico de indicadores financieros, especialmente aquellos relacionados con la morosidad de la cartera y la liquidez, proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas en estas instituciones cooperativas, Torres, L (2022) La cuantificación razonable de los riesgos de irrecuperabilidad derivados de la colocación de créditos resulta vital para garantizar la seguridad de los depósitos de los ahorradores y mantener la estabilidad operacional de la cooperativa en el mediano y largo plazo.

Los factores de riesgo crediticio en las cooperativas de ahorro y crédito se clasifican en internos y externos, siendo ambos determinantes para la calidad de la cartera de créditos y requiriendo estrategias diferenciadas de mitigación según su naturaleza específica. Según el autor Méndez, G (2021), los factores internos incluyen la deficiencia en el origen del crédito, la concentración excesiva de cartera en sectores específicos, el desconocimiento de las políticas de crédito por parte del personal operativo, la limitada gestión de recuperación y las deficiencias en los sistemas tecnológicos bancarios que dificultan el seguimiento adecuado de las operaciones crediticias. Por su parte, los factores externos están determinados por variables macroeconómicas como la pérdida de empleo de los socios, las restricciones de movilidad en situaciones de emergencia sanitaria, la suspensión temporal de actividades económicas y la reducción sustancial de los ingresos familiares.

La identificación temprana de señales de alerta en el comportamiento de pago de los deudores constituye una práctica fundamental para prevenir el deterioro de la cartera crediticia para Jaramillo, F (2023) Las cooperativas deben implementar sistemas de monitoreo continuo que permitan detectar cambios en los patrones de pago, retrasos iniciales, disminución en los depósitos o transacciones del socio, y otros indicadores que puedan anticipar problemas financieros futuros. La implementación de sistemas de alertas tempranas facilita la activación oportuna de estrategias preventivas de cobranza, negociaciones proactivas con los deudores y reestructuraciones antes de que la operación crediticia entre en categorías de mayor riesgo. Las mejores prácticas internacionales sugieren la adopción de modelos predictivos basados en análisis de datos históricos y comportamiento de pago, que permitan segmentar la cartera según niveles de riesgo y asignar recursos de seguimiento de manera eficiente.

La pandemia de COVID-19 representó un evento sin precedentes para el sistema financiero latinoamericano, exponiendo vulnerabilidades en la gestión de carteras y generando efectos adversos que persisten en los indicadores de morosidad del sector cooperativo. Según Salazar, M (2023, págs. 156-194), durante marzo-mayo 2020, coincidente con el confinamiento obligatorio, se registró crecimiento notorio de cartera vencida debido al declive abrupto de ingresos y su impacto en la

capacidad de pago. Las cooperativas ecuatorianas implementaron estrategias adaptativas: reestructuraciones masivas, diferimientos temporales de pagos y digitalización acelerada de servicios para mantener continuidad operativa.

La evaluación del riesgo crediticio demanda un análisis integral que considere múltiples dimensiones del potencial prestatario, incluyendo su capacidad de pago verificable, historial crediticio en el sistema financiero nacional, nivel de endeudamiento actual y las garantías reales o personales disponibles para respaldar la operación crediticia solicitada. Según Vargas, C (2022) las cooperativas deben establecer procesos claros y coherentes para evaluar el riesgo crediticio y tomar decisiones informadas sobre la aprobación de préstamos, realizando, además, un seguimiento continuo y monitoreo de las cuentas de los clientes para detectar cualquier señal temprana de problemas financieros que puedan afectar su capacidad de pago. La implementación de metodologías robustas de evaluación crediticia reduce significativamente el riesgo de impagos y aumenta la rentabilidad sostenible de la cartera de préstamos.

La diversificación de la cartera de préstamos emerge como una de las estrategias más efectivas para la mitigación del riesgo financiero en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, permitiendo distribuir el riesgo entre diferentes sectores económicos y perfiles de clientes con características heterogéneas. Para Castro, (2023) las cooperativas deben otorgar préstamos a diversos sectores económicos y tipos de clientes, evitando la concentración excesiva en una sola industria o mercado específico, la diversificación sectorial y geográfica ayuda a reducir el riesgo sistémico de impago y mantiene la estabilidad de la cartera crediticia ante choques externos de naturaleza económica o sanitaria.

La morosidad, entendida como el incumplimiento de las obligaciones de pago por parte de los deudores dentro de los plazos establecidos contractualmente, representa uno de los desafíos más recurrentes y críticos para las entidades del sistema financiero popular y solidario en el contexto ecuatoriano. Este fenómeno afecta directamente la liquidez de las cooperativas, interrumpiendo el ciclo normal del flujo de dinero y limitando significativamente la capacidad de realizar nuevos desembolsos de créditos, lo que impide el normal desarrollo de los objetivos

institucionales y compromete la sostenibilidad financiera en el mediano plazo. Los índices de morosidad constituyen indicadores clave que reflejan la salud financiera de las cooperativas y su capacidad para gestionar eficientemente el riesgo crediticio, siendo objeto de monitoreo constante por parte de los organismos de control y supervisión del sistema financiero. Herrera, S (2021).

De acuerdo con la Resolución No. 521-2021-F, la calificación de cartera es un proceso técnico donde las cooperativas evalúan periódicamente la calidad crediticia de sus deudores y clasifican las operaciones en categorías de riesgo. El marco normativo ecuatoriano establece cinco categorías: A (riesgo normal), B (riesgo potencial), C (deficiente), D (dudoso recaudo) y E (pérdida), determinadas por días de mora, capacidad de pago, comportamiento histórico y garantías disponibles. Cada categoría tiene un porcentaje de provisión asociado que aumenta progresivamente desde 1% (categoría A) hasta 100% (categoría E), reflejando la expectativa creciente de pérdida según la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2021).

La gestión de liquidez constituye otro pilar fundamental del marco prudencial, requiriendo que las cooperativas mantengan niveles adecuados de activos líquidos para atender los retiros de depósitos y las obligaciones de corto plazo, los indicadores de liquidez establecidos por la regulación incluyen la relación entre fondos disponibles y depósitos de corto plazo, que debe ser superior al 10%, así como, límites a los descalses de plazos entre activos y pasivos. Para los autores García, M. L., & Sánchez, J. P (2022). Durante períodos de estrés, como el experimentado durante la pandemia, estos requerimientos de liquidez resultaron críticos para mantener la confianza de los depositantes y evitar corridas bancarias. Las cooperativas mejor gestionadas mantienen colchones de liquidez superiores a los mínimos regulatorios para enfrentar contingencias.

El proceso de supervisión ejercido por la SEPS combina la revisión documental de reportes periódicos con inspecciones in situ que permiten verificar el cumplimiento de la normativa y evaluar la calidad de la gestión de riesgos. El autor Aguirre, M. (2022) indica que las cooperativas deben remitir mensualmente información financiera detallada, incluyendo balances, estados de resultados, composición de

cartera por calificación, indicadores de liquidez y solvencia, y concentración de riesgos. Adicionalmente, la SEPS realiza exámenes especiales cuando detecta señales de alerta o ante denuncias específicas. Esta supervisión dual, basada tanto en información financiera como en evaluaciones presenciales, permite al regulador identificar oportunamente situaciones de riesgo y adoptar medidas correctivas antes de que se materialicen problemas graves.

1.3. Determinantes de la morosidad y su impacto en la estabilidad financiera

Los determinantes de la morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas son multifactoriales e incluyen tanto variables macroeconómicas como microeconómicas que interactúan de manera compleja y dinámica en diferentes contextos económicos y sociales. Según Núñez, M (2022) entre los factores macroeconómicos destacan el crecimiento del Producto Interno Bruto nacional, las tasas de desempleo y subempleo, la inflación acumulada que afecta el poder adquisitivo de los hogares y las políticas monetarias implementadas por las autoridades económicas del país para mantener la estabilidad del sistema financiero. A nivel microeconómico, influyen significativamente la capacidad de pago del deudor, la adecuada evaluación del riesgo crediticio realizada por la cooperativa durante el proceso del origen de las políticas de crédito implementadas por cada institución y la efectividad de los procesos de cobranza preventiva y judicial.

El análisis econométrico de los determinantes de la morosidad ha permitido identificar relaciones estadísticamente significativas entre variables macroeconómicas y los índices de cartera vencida en el sistema cooperativo. Los estudios empíricos demuestran que existe una correlación negativa entre el crecimiento económico y la morosidad, es decir, cuando el PIB crece, los índices de morosidad tienden a disminuir debido a la mejora en las condiciones generales de empleo e ingresos de la población. Similarmente, el desempleo presenta una relación positiva con la morosidad, dado que, la pérdida del trabajo representa la principal causa de incumplimiento en las obligaciones crediticias de consumo. La tasa de inflación, también, influye significativamente, en el incremento generalizado

de precios reduce el ingreso real disponible de los hogares para atender sus compromisos financieros, generando presiones sobre la capacidad de pago. Vásquez, D (2021).

El impacto de la morosidad sobre la rentabilidad y liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito resulta significativo y multidimensional, afectando diversos aspectos de la gestión financiera institucional y comprometiendo la sostenibilidad en el largo plazo. Para Ortiz, H (2023) cuando los índices de morosidad se incrementan por encima de los niveles históricos, las cooperativas deben constituir mayores provisiones para cubrir las pérdidas esperadas de acuerdo con las normativas prudenciales vigentes, lo que reduce directamente la utilidad operacional y compromete la capacidad de generar rendimientos adecuados para los socios ahorradores. Adicionalmente, la morosidad elevada genera problemas serios de liquidez al reducir los flujos de caja esperados, limitando la capacidad de la cooperativa para atender nuevas solicitudes de crédito y comprometiendo su participación competitiva en el mercado financiero.

El crecimiento acelerado de la cartera crediticia ha estado acompañado de un deterioro progresivo en la calidad de los activos del sistema cooperativo ecuatoriano. Según Reyes, A (2022), la cartera improductiva aumentó 80,7% entre octubre 2022 y octubre 2023, mientras la morosidad consolidada se elevó de 4,4% a 7%, evidenciando dificultades económicas de los asociados. Durante 2019-2021, las cooperativas del segmento 1 sufrieron impacto severo por la pandemia, con crecimiento notorio en cartera vencida debido a pérdida de empleo, reducción salarial y conflictos socioeconómicos por el aislamiento social prolongado.

Las cooperativas ubicadas en zonas urbanas con economías diversificadas han enfrentado mejor las crisis económicas recientes en comparación con cooperativas rurales con carteras concentradas en agricultura o comercio minorista, evidenciando la importancia de la diversificación sectorial y geográfica para la gestión efectiva del riesgo crediticio. Según Paredes, V (2021), la proximidad territorial y el conocimiento profundo del contexto socioeconómico representan ventajas competitivas de las cooperativas frente a instituciones financieras tradicionales con modelos estandarizados. Esta cercanía permite evaluar riesgo

considerando factores cualitativos como reputación comunitaria, historial de pago informal y capacidad real de generación de ingresos.

Las crisis económicas, nacionales e internacionales, tienen efectos directos sobre la capacidad de pago de los deudores y la calidad de cartera de las instituciones del sector popular y solidario. La pandemia COVID-19 evidenció la vulnerabilidad estructural del sistema cooperativo ecuatoriano ante choques externos, generando incrementos significativos en morosidad que afectaron rentabilidad y liquidez. Según Morales, D (2023), las medidas de confinamiento y restricción de movilidad durante el primer semestre 2020 provocaron una contracción económica sin precedentes que impactó directamente en los ingresos de los socios y su capacidad para cumplir obligaciones financieras contraídas previamente con las cooperativas.

La gestión eficiente de la morosidad es determinante para la sostenibilidad y competitividad de las cooperativas en el sistema financiero ecuatoriano, requiriendo estrategias integrales preventivas y correctivas en el ciclo del crédito. Según Aguirre, M (2022), las cooperativas que han logrado mantener índices de morosidad controlados han implementado sistemas robustos de seguimiento crediticio, capacitación continua del personal, políticas actualizadas alineadas con mejores prácticas y procesos eficientes de recuperación con negociaciones tempranas. La comprensión profunda de los determinantes de morosidad permite desarrollar estrategias efectivas que no comprometan la estabilidad financiera.

De acuerdo a lo que establece la (Resolución SEPS, 2023) los requerimientos de patrimonio técnico establecen el nivel mínimo de recursos propios que las cooperativas deben mantener como respaldo frente a los riesgos que asumen en su operación. El patrimonio técnico se calcula como la suma del patrimonio técnico primario (capital social, reservas legales y otros componentes de mayor calidad) y el patrimonio técnico secundario (provisiones genéricas, deuda subordinada y otros elementos complementarios). Las cooperativas deben mantener una relación mínima de patrimonio técnico frente a activos y contingentes ponderados por riesgo del 9%, conocida como índice de solvencia. Este requerimiento garantiza que las instituciones cuenten con un colchón de capital suficiente para absorber pérdidas inesperadas sin comprometer los recursos de los depositantes.

1.4. Políticas de crédito y estrategias de recuperación de cartera

Las políticas de crédito constituyen el marco normativo interno que guía las decisiones de otorgamiento, seguimiento y recuperación de los créditos en las cooperativas de ahorro y crédito, siendo fundamentales para mantener la calidad de la cartera y minimizar los niveles de morosidad en el sistema financiero popular y solidario. Estas políticas deben establecer criterios claros y objetivos para el análisis de la capacidad de pago del solicitante, los requisitos de garantías reales o personales según el tipo y monto del crédito, los límites de endeudamiento compatibles con el perfil de riesgo del socio, las tasas de interés aplicables según la segmentación de productos y los procedimientos estandarizados para el seguimiento y recuperación de los créditos otorgados, la implementación y aplicación efectiva de políticas de crédito bien estructuradas resulta trascendente para la sostenibilidad de las cooperativas. Silva, R. (2022).

La actualización periódica de las políticas de crédito constituye una práctica fundamental para adaptarse a los cambios en el entorno económico, regulatorio y tecnológico que afectan al sector financiero cooperativo, según (Zambrano, 2023) las cooperativas deben revisar anualmente sus políticas crediticias para incorporar lecciones aprendidas de la experiencia operativa, ajustar los criterios de evaluación según el comportamiento observado de la cartera, incorporar nuevas metodologías de análisis de riesgo y alinear los procedimientos con las regulaciones prudenciales vigentes emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La participación activa de los comités de crédito en la revisión y actualización de políticas garantiza que estas reflejen tanto la perspectiva técnica como la experiencia práctica en la evaluación y seguimiento de operaciones crediticias.

La gestión de cobranza representa un componente crítico en la administración de cartera, requiriendo estrategias diferenciadas según el nivel de mora y características socioeconómicas del deudor. Según Chávez (2021), las cooperativas deben implementar sistemas de seguimiento preventivo que identifiquen tempranamente señales de deterioro en la capacidad de pago, facilitando medidas correctivas antes de que el crédito ingrese a etapas avanzadas de morosidad. Los procesos de cobranza deben contemplar alternativas adaptadas

a cada situación: reestructuración de deuda, novaciones contractuales, refinanciamientos con plazos extendidos y, en casos extremos, acciones judiciales para recuperación efectiva.

Para el autor (Velasco, 2023) la efectividad de la gestión de cobranza impacta directamente en los indicadores de morosidad y en la rentabilidad operacional de la cooperativa, constituyéndose en un área estratégica que requiere personal debidamente capacitado en técnicas de negociación y sistemas tecnológicos adecuados que faciliten el seguimiento automatizado de las operaciones crediticias. Las cooperativas más exitosas en la gestión de recuperación han implementado modelos de cobranza segmentada que consideran el perfil del deudor, el monto adeudado, el tiempo de mora y las causas identificadas del incumplimiento, permitiendo diseñar estrategias personalizadas que maximicen la probabilidad de recuperación efectiva. El uso de herramientas tecnológicas como sistemas de gestión de cobranzas, aplicaciones móviles para notificaciones automáticas y análisis predictivo de comportamiento de pago ha demostrado ser altamente efectivo para mejorar los indicadores de recuperación y reducir costos operativos.

El control interno en la gestión crediticia es fundamental para garantizar el cumplimiento de políticas y minimizar riesgos operacionales. Según Díaz (2022) , un sistema eficiente debe abarcar todas las fases del ciclo crediticio, desde la evaluación inicial hasta la recuperación final, incluyendo controles preventivos, de detección y correctivos. La implementación de controles adecuados permite identificar oportunamente desviaciones, prevenir fraude interno y externo, asegurar cumplimiento normativo ante organismos de control y mantener la integridad de la información financiera que sustenta las decisiones estratégicas institucionales.

Las cooperativas con sistemas robustos de control interno logran mejores indicadores de eficiencia operacional y menores pérdidas crediticias, contribuyendo a la solidez institucional y confianza de los socios. Para Mendoza (2021), el control interno debe incluir segregación adecuada de funciones entre áreas de proceso, aprobación, desembolso y cobranza, revisión independiente de operaciones, auditorías periódicas de cartera y sistemas de reporte gerencial oportuno. Las cooperativas con deterioros significativos en cartera frecuentemente presentan

debilidades en control interno no detectadas o corregidas oportunamente.

Las cooperativas deben desarrollar una cultura organizacional orientada al control y cumplimiento normativo, donde todos los colaboradores comprendan la importancia de seguir procedimientos establecidos y reporten oportunamente irregularidades detectadas en procesos crediticios. La capacitación continua del personal en riesgo crediticio, técnicas de evaluación, normativa prudencial y mejores prácticas resulta fundamental para mantener calidad de activos. Según Salinas (2023), las instituciones que han logrado mantener carteras saludables con bajos niveles de morosidad comparten características comunes: políticas crediticias claras, procesos rigurosos, seguimiento proactivo y sistemas efectivos de recuperación temprana.

El análisis integral de los factores que inciden en la cartera de crédito permite identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias que fortalezcan la sostenibilidad financiera de las cooperativas ecuatorianas. Según Rivera (2022), la experiencia internacional demuestra que las instituciones que implementan modelos avanzados de gestión de riesgo crediticio, incorporando análisis predictivo y *scoring* automatizado, logran reducir significativamente tasas de morosidad y mejorar rentabilidad sostenible. Las cooperativas del segmento 1 y 2 enfrentan el desafío de modernizar sistemas crediticios manteniendo el conocimiento cercano de sus socios y el compromiso con el desarrollo comunitario.

La sostenibilidad del sistema financiero cooperativo ecuatoriano depende de la capacidad de las instituciones para adaptarse a un entorno económico dinámico y competitivo, manteniendo su compromiso con principios cooperativos de democracia, equidad y solidaridad. Según Suárez (2024), las cooperativas exitosas deben combinar eficiencia operativa y gestión profesional del riesgo con enfoque social, desarrollando modelos que generen valor económico y social. La profesionalización de la gestión crediticia, adopción de tecnologías financieras y fortalecimiento del gobierno corporativo son pilares fundamentales para continuar su rol de inclusión financiera

El proceso de supervisión ejercido por la SEPS combina la revisión documental de reportes periódicos con inspecciones in situ que permiten verificar el cumplimiento

de la normativa y evaluar la calidad de la gestión de riesgos, las cooperativas deben remitir mensualmente información financiera detallada, incluyendo balances, estados de resultados, composición de cartera por calificación, indicadores de liquidez y solvencia, y concentración de riesgos. Adicionalmente, la SEPS realiza exámenes especiales cuando detecta señales de alerta o ante denuncias específicas, para el autor (Aguirre, 2022) esta supervisión dual, basada tanto en información financiera como en evaluaciones presenciales, permite al regulador identificar oportunamente situaciones de riesgo y adoptar medidas correctivas antes de que se materialicen problemas graves.

Tabla 1. Factores que Afectan la Morosidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

TIPO DE FACTOR	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
FACTORES EXTERNOS (Macroeconómicos)	Crecimiento Económico (PIB)	Cuando el PIB crece, los ingresos mejoran y la morosidad disminuye. Cuando el PIB baja, aumenta la morosidad.
	Desempleo y Subempleo	La pérdida de empleo es la principal causa de incumplimiento de pagos. A mayor desempleo, mayor morosidad.
	Inflación	El aumento de precios reduce el ingreso real de las familias, dificultando el pago de sus créditos.
	Crisis Económicas	Eventos como la pandemia COVID-19 generaron incrementos significativos en la morosidad por pérdida de ingresos.
	Políticas Monetarias	Decisiones del gobierno sobre tasas de interés y liquidez que afectan la capacidad de pago de los socios.
FACTORES INTERNOS (Microeconómicos)	Capacidad de Pago del Deudor	Evaluación de los ingresos reales del socio y su capacidad real para pagar el crédito sin comprometer su economía familiar.
	Evaluación del Riesgo Crediticio	Análisis adecuado del historial crediticio, referencias y garantías del solicitante antes de aprobar el crédito.
	Políticas de Crédito	Normas internas sobre montos máximos, plazos, tasas de interés y requisitos que debe cumplir cada tipo de crédito.
	Procesos de Cobranza	Estrategias preventivas (llamadas, visitas) y judiciales (demandas, ejecución de garantías) para recuperar créditos vencidos.
	Capacitación del Personal	Formación continua de los oficiales de crédito en análisis de riesgo, evaluación crediticia y técnicas de cobranza efectiva.

Fuente : elaboración propia

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología de la investigación

Tipo y enfoque de investigación

El presente estudio emplea una investigación descriptiva con carácter mixto cualitativo y cuantitativo, fundamentada en los métodos teóricos tradicionales para el desarrollo de los componentes del estudio, que den como resultado las posibles variables que pueden mejorar el crecimiento de la cartera de crédito y los resultados de los indicadores económicos financieros en la institución objeto de estudio. Este enfoque metodológico permite analizar los factores que inciden en el crecimiento de la cartera de crédito vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Agencia Machachi.

La investigación descriptiva permite caracterizar de manera detallada la situación actual del portafolio de crédito, especificando las propiedades y características importantes del fenómeno analizado, los estudios descriptivos buscan describir tendencias de un grupo o población, lo que resulta fundamental para identificar los patrones, procesos y factores de riesgo que explican el comportamiento de la cartera vencida en la cooperativa.

Los métodos teóricos tradicionales que fundamentan el desarrollo de los componentes del estudio constituyen las herramientas conceptuales que permiten organizar, analizar e interpretar la información recopilada.

El método inductivo-deductivo complementa el proceso de investigación desde dos perspectivas. El razonamiento inductivo permite formular generalizaciones a partir de casos particulares observados en la cooperativa, identificando patrones comunes en los créditos que presentan problemas de pago. El razonamiento deductivo posibilita contrastar los marcos teóricos sobre gestión del riesgo crediticio con la realidad específica de la institución estudiada, verificando la aplicabilidad de estos conceptos al contexto particular.

El método histórico-lógico facilita comprender la evolución temporal de la gestión crediticia en la cooperativa, identificando tendencias, cambios significativos y eventos críticos que han influido en el comportamiento de la cartera, el análisis histórico proporciona contexto para entender la situación actual, mientras que el análisis lógico establece relaciones causales entre acciones, decisiones y resultados.

El método sistémico reconoce que la gestión de la cartera de crédito es un sistema complejo donde múltiples elementos interactúan. Este método facilita la comprensión de las relaciones entre diferentes componentes del proceso crediticio, tales como la evaluación de riesgo, el otorgamiento, el seguimiento y la recuperación, permitiendo identificar cómo deficiencias en un componente pueden afectar al sistema en su conjunto y generar efectos sobre los indicadores económicos financieros de la institución.

Estos métodos teóricos tradicionales se complementan con métodos empíricos que posibilitan la recolección de información primaria. Las entrevistas constituyen la técnica principal de recolección de datos, facilitando el acceso al conocimiento experto del personal involucrado en la gestión crediticia. La revisión documental permite examinar políticas, procedimientos, reportes y registros que evidencian las prácticas institucionales y el comportamiento histórico de la cartera. La integración de estos métodos teóricos y empíricos permite identificar las variables que pueden contribuir al mejoramiento del crecimiento de la cartera de crédito y los resultados de los indicadores económicos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

Población objetivo.

La **muestra por conveniencia** es un tipo de muestreo no probabilístico donde los participantes son seleccionados por su disponibilidad, accesibilidad y proximidad al investigador en base a, criterios prácticos y de accesibilidad.

La población objetivo comprende al personal que participa directamente en los procesos de gestión crediticia de tres agencias de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda.: la Agencia Machachi como unidad principal, complementada con dos agencias adicionales. Esta selección mediante muestreo por conveniencia es apropiada para estudios cualitativos donde se prioriza la profundidad del análisis sobre la generalización estadística, los participantes seleccionados poseen conocimiento especializado sobre los procesos crediticios, permitiendo explorar tanto los procedimientos formales como las prácticas cotidianas y desafíos operativos en la gestión de cartera vencida.

El desarrollo de la investigación es en la Agencia Machachi conformada por 9 personas de las cuales 4 son oficiales de crédito, para garantizar la calidad de la información se realizó la encuesta a 20 oficiales de otras agencias de la Sierra Centro.

Para la aplicación de la encuesta se estructuró bajo el siguiente esquema:

- **Un (1) Jefe de Agencia:** representa el nivel directivo y estratégico, aportando perspectiva sobre políticas institucionales, estrategias de gestión, indicadores de desempeño y desafíos estratégicos de la agencia.
- **Veinte (20) colaboradores del área de crédito:** representan el nivel operativo donde se ejecutan diariamente las políticas crediticias. Incluye analistas de crédito, asesores comerciales, oficiales de crédito y personal de recuperación, quienes proporcionan información sobre aplicación práctica de políticas, dificultades operativas y factores de morosidad observados.

Esta configuración permite triangular información entre perspectivas directivas y operativas, identificando tanto intenciones estratégicas como realidades prácticas. El muestreo es no probabilístico intencional, apropiado para investigaciones cualitativas donde el propósito es la comprensión profunda del fenómeno en su contexto específico.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Entrevista semiestructurada. Constituye la técnica principal de recolección, combinando preguntas predefinidas con flexibilidad para explorar temas emergentes. La guía de entrevista se estructura en torno a dimensiones clave: conocimiento y aplicación de políticas crediticias, procesos de evaluación y otorgamiento, factores asociados a morosidad, mecanismos de seguimiento y control, estrategias de recuperación, y necesidades de capacitación y mejora, se realizará con las siguientes preguntas al jefe de agencias:

¿Cuáles son los principales factores que han contribuido al crecimiento de la cartera de crédito vencida en la Agencia durante el último año?.

¿Cómo evalúa usted la efectividad de los procesos actuales de evaluación crediticia y seguimiento de cartera en la agencia? ¿Qué fortalezas y debilidades identifica?

¿Qué estrategias específicas sugiere implementar para mejorar la gestión de cartera de crédito y reducir los índices de morosidad en la agencia? Por favor, priorice las tres más importantes.

¿Cómo impacta la cartera vencida en los resultados económicos y financieros de la agencia? ¿Qué indicadores utiliza para medir este impacto y cuál es la meta institucional que se espera alcanzar?

Encuesta: Se diseña una encuesta estructurada que permite obtener datos cuantitativos sobre percepciones y experiencias del personal del área de crédito, se elaborarán 10 preguntas cerradas con respuestas positivas, intermedias o negativas. La aplicación de la encuesta se realiza a personal del área de crédito que conocen la realidad de la Cooperativa, los datos obtenidos son procesados mediante estadística descriptiva, calculando frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central que permiten identificar patrones comunes en las respuestas.

Esta información cuantitativa complementa los hallazgos cualitativos de las entrevistas, proporcionando una visión más integral de los factores que afectan en el área de cartera.

Revisión documental. Se realiza una revisión de documentos institucionales: manual de políticas y procedimientos de crédito, reportes de cartera, indicadores de gestión crediticia, estados financieros, formatos de evaluación crediticia y registros de gestión de cobranza, esta técnica permite contrastar información subjetiva de entrevistas con evidencia documental objetiva, fortaleciendo la triangulación de datos.

2.2. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. inició sus operaciones el 17 de diciembre de 1997, desde su creación, la cooperativa ha experimentado un proceso de crecimiento y expansión sostenida que la ha posicionado como una de las instituciones financieras del sector de economía popular y solidaria más relevantes a nivel nacional, actualmente, la cooperativa opera a través de 32 oficinas distribuidas estratégicamente en diversas provincias del Ecuador.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. opera bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entidad pública que regula y vigila a las organizaciones del sector financiero popular y solidario en Ecuador. De acuerdo con la normativa vigente establecida por este organismo de control, la cooperativa se encuentra clasificada en el Segmento 1, categoría que agrupa a las instituciones cooperativas de mayor tamaño y complejidad operativa, caracterizadas por manejar activos superiores a ochenta millones de dólares y atender a un número considerable de socios a nivel nacional.

Tabla 2. Segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario

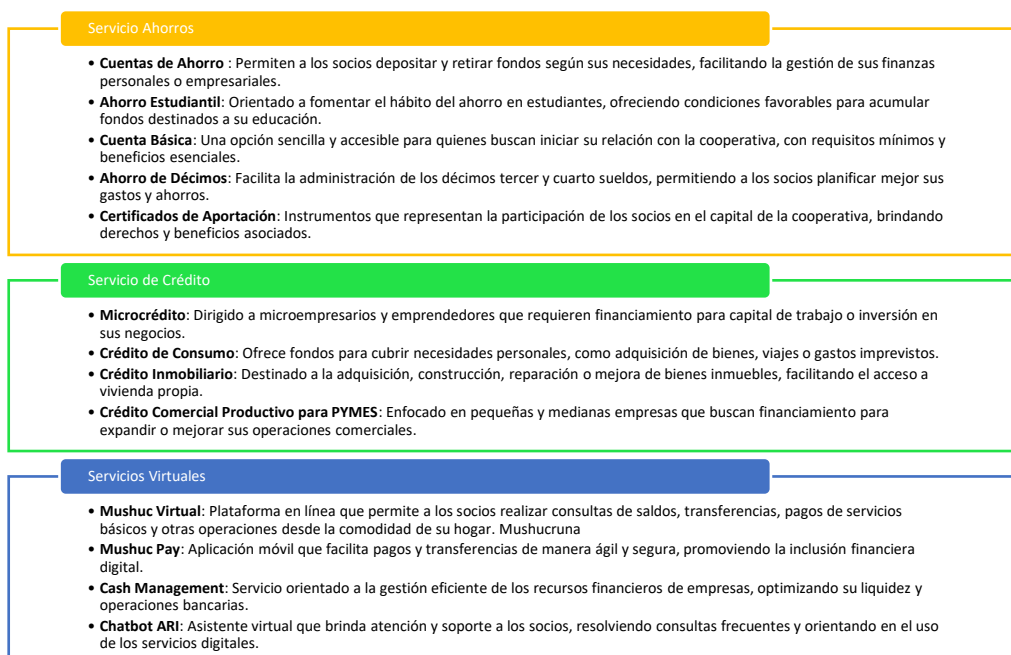
Segmento	Activos
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Esta clasificación en el segmento de mayor jerarquía implica el cumplimiento de requisitos más estrictos en términos de patrimonio, debe mantener niveles mínimos establecidos por la normativa para respaldar los riesgos asumidos en las operaciones activas y pasivas, asimismo, las cooperativas del Segmento 1 deben constituir provisiones para cubrir posibles pérdidas en la cartera de crédito siguiendo metodologías específicas definidas por la superintendencia, considerando la calificación de riesgo de cada operación crediticia según su comportamiento de pago y características del deudor.

La cooperativa ofrece una gama diversificada de productos financieros diseñados para atender las necesidades tanto de captación de ahorros como de financiamiento de sus socios.

Gráfico 1. Servicios Brindados



Fuente: elaboración propia en base a información pública de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

Situación de la cartera de crédito y problemática identificada

En los últimos años, la cooperativa ha aumentado significativamente su cartera de crédito debido a la mayor demanda de préstamos y a estrategias comerciales implementadas para atraer nuevos socios, permitiendo mayor acceso al financiamiento y generando mayores ingresos por intereses. Sin embargo, según la investigación realizada y la experiencia obtenida trabajando en la cooperativa, se ha identificado que este crecimiento cuantitativo ha venido acompañado de un deterioro cualitativo: cada vez más personas no pagan a tiempo (morosidad), especialmente en créditos vencidos según las normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

La cartera vencida, que comprende aquellos créditos cuyos deudores han incumplido las obligaciones de pago superando los plazos de gracia establecidos contractualmente, ha mostrado una tendencia creciente que sitúa los indicadores de morosidad de la cooperativa por encima de los promedios registrados por instituciones comparables del Segmento 1 del sector cooperativo nacional. Esta situación genera preocupación institucional por sus implicaciones sobre la sostenibilidad financiera, la rentabilidad operativa y el cumplimiento de objetivos estratégicos de crecimiento con calidad.

La Agencia Machachi, unidad operativa que constituye el foco principal de análisis del presente estudio, atiende a la población del cantón Mejía ubicado en la provincia de Pichincha, al sur de la capital ecuatoriana, esta sucursal se caracteriza por una economía diversificada donde coexisten actividades comerciales desarrolladas en el área urbana de la cabecera cantonal, con actividades agropecuarias predominantes en las zonas rurales circundantes, los socios de esta agencia se dedican principalmente a comercio minorista de productos de consumo masivo, agricultura y ganadería de pequeña escala, servicios de transporte de pasajeros y carga, y empleo en el sector público y privado que genera ingresos salariales estables.

El perfil de riesgo de la cartera en esta agencia presenta características particulares derivadas de las actividades económicas predominantes entre sus socios. Las actividades agropecuarias dependen de estacionalidad en la generación de ingresos, concentrándose flujos de efectivo en períodos de cosecha, generando dificultades temporales de liquidez para cumplir obligaciones crediticias. Adicionalmente, la agricultura enfrenta riesgos climáticos como sequías o heladas que afectan severamente la producción y capacidad de pago. La informalidad de actividades comerciales dificulta verificar ingresos reales durante la evaluación crediticia, incrementando riesgo de sobreendeudamiento no detectado oportunamente.

Cartera de crédito

La cartera de crédito representa el conjunto de operaciones de préstamo otorgadas por una institución financiera a sus clientes, constituyendo el activo productivo más importante que genera los ingresos operacionales mediante el cobro de intereses y comisiones establecidos contractualmente. Esta cartera debe gestionarse considerando criterios de diversificación sectorial, calidad crediticia y equilibrio entre rentabilidad y riesgo, garantizando simultáneamente la sostenibilidad financiera de la institución y el cumplimiento de su misión social de facilitar acceso al crédito para el desarrollo económico de sus asociados y la comunidad (Morales A. &, 2022).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, otorga los siguientes tipos de créditos

Tabla 3. Tipos de Créditos.

Segmentos de Crédito	Monto de Operaciones de Crédito	Ventas anuales
Productivo Empresarial	40.000 a 1.000.000	1.500.000 hasta 7.000.000
Productivo PYMES	40.000 a 1.000.000	300.000 hasta 1.500.000
Consumo	1.000 a 450.000	A personas naturales para compra de bienes y servicios
Consumo Vehicular	2.000 a 200.000	A personas naturales para compra de bienes
Microcrédito Minorista		Igual o inferiores a 20.000
Microcrédito de Acumulación Simple		20.000 a 120.000
Microcrédito de Acumulación Ampliada		120.000 a 300.000
Inmobiliario		Personas naturales para todo lo relacionado a vivienda
Credipóliza		Personas naturales o jurídicas con el respaldo de certificados de deposito

Fuente: SEPS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., de acuerdo al reporte de la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) a junio del 2025, con análisis trimestrales tiene una calificación de riesgo “A+”:

Cartera vencida

De acuerdo al Art 16 Criterios de calificación, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, mediante resolución No. 129-2015-F, establece la Norma para la Gestión de Riesgos de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, establece que las entidades deberán calificar la cartera de crédito y contingente en función de la morosidad y al segmento de crédito al que pertenecen. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020).

Tabla 4. Criterio de Calificación de Cartera

		Crédito Productivo, Corporativo, Empresarial y PYMES		Crédito de Consumo		Crédito de vivienda		Microcrédito	
Nivel de Riesgo	Categoría	Días de Morosidad		Días de Morosidad		Días de Morosidad		Días de Morosidad	
Riesgo Normal	A-1	0		0		0		0	
	A-2	1	15	1	15	1	30	1	15
	A-3	16	30	16	30	31	60	16	30
Riesgo Potencial	B-1	31	60	31	45	61	120	31	45
	B-2	61	90	46	60	121	180	46	60
Riesgo Deficiente	C-1	91	120	61	75	181	210	61	75
	C-1	121	180	76	90	211	270	76	90
Dudoso recaudado	D	181	360	91	120	271	450	91	120
Pérdida	E	+360		+360		+360		+360	

Fuente: elaboración propia tomado de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La calificación de las cuentas por cobrar y otros activos es en base a la morosidad a partir de la exigibilidad de los saldos, en la Agencia Machachi se ha dado un crecimiento de la cartera de crédito relacionado a factores como la crisis económica que vive el país a todo nivel lo que conlleva que los clientes no cuenten con ingresos necesarios para poder cubrir sus obligaciones.

Tabla 5. Cartera de Crédito en Mora

Clasificación de Riesgo	Número de Operaciones	% sobre Operaciones	Monto Original (USD)	Valor Vigente (USD)	Valor Vencido (USD)	Saldo Total (USD)	Nivel de Riesgo
A1-Riesgo Normal	1.275	69,26%	\$17.422.552,42	\$989.054,91	\$116,18	\$989.171,09	Normal
A2-Riesgo Normal	141	7,66%	\$2.121.092,20	\$46.682,43	\$56.240,91	\$102.923,34	Normal
A3-Riesgo Normal	40	2,17%	\$1.043.761,34	\$21.234,06	\$24.226,85	\$45.460,91	Normal
B1-Riesgo Potencial	50	2,72%	\$679.500,00	\$14.332,96	\$36.182,89	\$50.515,85	Potencial
B2-Riesgo Potencial	10	0,54%	\$86.249,60	\$2.036,27	\$6.603,61	\$8.639,88	Potencial
C1-Deficiente	5	0,27%	\$47.550,00	\$1.166,46	\$3.800,04	\$4.966,50	Deficiente
C2-Deficiente	2	0,11%	\$15.920,00	\$647,98	\$2.107,09	\$2.755,07	Deficiente
D-Dudoso recaudo	7	0,38%	\$45.725,40	\$1.542,61	\$6.517,23	\$8.059,84	Dudoso
E-Pérdida	311	16,89%	\$2.290.017,41	\$18.564,26	\$2.517.684,74	\$2.536.249,00	Pérdida
TOTAL GENERAL	1.841	100,00%	\$23.752.368,37	\$1.095.261,94	\$2.653.479,54	\$3.748.741,48	

Fuente: Cooperativa Mushuc Runa

Y el porcentaje sobre el saldo total de cartera vencida y el 16.89% de los clientes vencidos se encuentran en E, por lo que, es importante contar con estrategias adecuadas para reducir los niveles de cartera de crédito en mora.

2.3. Análisis de la información levantada

Entrevista al jefe de crédito

La entrevista realizada al Ingeniero Ángel Abelardo Yucailla, Jefe de Crédito de la Cooperativa Mushuc Runa con seis años de experiencia en el cargo, proporciona una perspectiva estratégica sobre los factores que inciden en la cartera vencida y las oportunidades de mejora en la gestión crediticia.

Respecto a los factores que han contribuido al crecimiento de la morosidad durante el último año, el entrevistado identifica dos factores exógenos fundamentales: las movilizaciones sociales ocurridas en la provincia de Imbabura que afectaron las actividades económicas de numerosos socios cuyo comercio o empleo depende de esa zona geográfica, y el incremento en los precios de los combustibles que impacta negativamente tanto a socios dedicados al transporte como a aquellos que requieren movilizar productos agrícolas o mercancías hacia los mercados de comercialización.

Estos factores externos revelan la vulnerabilidad de los socios ante choques económicos y sociales que escapan a su control individual, evidenciando la necesidad de que la cooperativa considere estos riesgos sistémicos al momento de estructurar carteras de crédito, diversificando geográficamente y sectorialmente las colocaciones para no concentrar excesivamente el riesgo en actividades o territorios sujetos a shocks específicos.

La evaluación sobre la efectividad de los procesos actuales de gestión crediticia muestra una percepción positiva, quien considera que los procesos implementados son efectivos, destacando como fortaleza principal el hecho de que cada crédito cuenta con garantías constituidas que proporcionan un respaldo para la recuperación en caso de incumplimiento.

No obstante, reconoce como debilidad significativa la variabilidad de las políticas económicas nacionales, cuyos cambios repentinos afectan la estabilidad

económica de los ciudadanos y consecuentemente su capacidad de pago, subraya la importancia de incorporar análisis de escenarios y pruebas de estrés en la evaluación crediticia, considerando no solo la capacidad de pago actual del solicitante, sino, también, su resiliencia ante posibles deterioros del entorno macroeconómico. Las estrategias específicas sugeridas para mejorar la gestión crediticia y reducir la morosidad revelan un enfoque preventivo centrado en fortalecer la evaluación inicial de riesgo.

Dentro de las principales recomendaciones se encuentran:

- ✓ En primer lugar, se recomienda medir los ingresos reales de los solicitantes dejando un margen de seguridad del treinta por ciento para gastos imprevistos o contingencias, reconociendo que las proyecciones de ingresos tienden a ser optimistas y que los gastos efectivos frecuentemente superan las estimaciones declaradas.
- ✓ En segundo lugar, se sugiere verificar que tanto el solicitante como los garantes cuenten con patrimonio suficiente que respalde el monto del crédito solicitado, proporcionando una segunda fuente de recuperación en caso de incumplimiento del deudor principal.
- ✓ En tercer lugar, se propone revisar el historial crediticio del socio basándose en los dos años anteriores, privilegiando el otorgamiento de créditos a quienes demuestren un comportamiento de pago consistente y responsable en el pasado reciente.
- ✓ Finalmente, respecto al impacto de la cartera vencida sobre los resultados institucionales, el jefe de crédito reconoce que este constituye el factor de mayor impacto negativo sobre el estado de resultados de la cooperativa, dado que, la intermediación financiera representa el núcleo fundamental del modelo de negocio institucional. Los indicadores de gestión utilizados para monitorear esta problemática se centran en el índice de morosidad, cuyo seguimiento comparativo mensual permite detectar tendencias de deterioro tempranamente y activar acciones correctivas antes de que la situación se agrave.

Se evidencia la consciencia institucional sobre la centralidad del problema de morosidad y la necesidad de mantener sistemas de monitoreo continuo que faciliten la gestión proactiva del riesgo crediticio.

Resultados de la encuesta al personal operativo

La metodología de encuestas estructuradas facilita la cuantificación de opiniones cualitativas, transformando percepciones individuales en datos agregados que revelan tendencias colectivas sobre fortalezas, debilidades y áreas de mejora en la gestión del riesgo crediticio, los resultados obtenidos muestran convergencias importantes entre la perspectiva directiva expresada en la entrevista al jefe de crédito y las experiencias cotidianas del personal operativo, particularmente en la identificación de factores externos como determinantes principales de la morosidad, aunque, también, emergen divergencias relevantes sobre la efectividad de procesos internos que merecen atención gerencial (Hernández, 2022).

Los resultados de la encuesta aplicada al personal operativo del área de crédito proporcionan información cuantitativa que complementa y enriquece los hallazgos cualitativos de la entrevista, revelando percepciones y experiencias desde el nivel donde se ejecutan cotidianamente las políticas y procedimientos crediticios. Respecto a la adecuación de los procesos de evaluación de capacidad de pago, el 53% del personal considera que estos procesos son rigurosos y efectivos, lo que representa una mayoría favorable pero no abrumadora. Significativamente, el 40% señala que estos procesos necesitan mejorarse, y el 7% restante los considera inadecuados.

Esta distribución de respuestas sugiere que existe un consenso mayoritario pero no universal sobre la efectividad de las evaluaciones crediticias, y que un porcentaje considerable del personal operativo identifica oportunidades de mejora que podrían contribuir a reducir el riesgo de aprobar créditos a solicitantes con capacidad de pago limitada o sobreendeudados. La percepción de que los procesos requieren mejoras puede estar relacionada con presiones operativas para agilizar aprobaciones, limitaciones en las herramientas de análisis disponibles, o

insuficiente capacitación del personal en técnicas avanzadas de evaluación de riesgo crediticio.

En relación con la frecuencia de seguimiento y monitoreo de los créditos otorgados para prevenir morosidad, el 63% del personal indica que existe un sistema de monitoreo permanente, lo cual representa una fortaleza significativa en la gestión preventiva de riesgo. No obstante, el 27% menciona que el seguimiento solo se realiza cuando ya existen atrasos en los pagos, adoptando un enfoque reactivo en lugar de preventivo. Adicionalmente, el 10% señala que no existe seguimiento sistemático. Estas cifras revelan que aproximadamente un tercio de los casos no recibe seguimiento preventivo adecuado, lo que puede permitir que problemas incipientes de liquidez de los deudores se agraven sin detección temprana, perdiendo oportunidades para implementar acciones de mitigación antes de que las obligaciones se tornen vencidas.

La identificación de factores con mayor impacto en el incremento de cartera vencida revela que la situación económica adversa de los socios es señalada por el 53% como el factor principal, seguido por el análisis superficial de capacidad de pago con 27%, y la flexibilización de requisitos por presión de metas comerciales con 13%, esta priorización indica que, si bien factores externos relacionados con la coyuntura económica nacional inciden significativamente en la morosidad, también, existen factores internos relacionados con deficiencias en los procesos de otorgamiento que contribuyen al problema.

Respecto a la claridad y aplicación consistente de las políticas de crédito, el 80% del personal afirma que estas políticas son claras y se cumplen rigurosamente, lo que constituye una base sólida para la gestión estandarizada del riesgo crediticio. Sin embargo, el 13% señala aplicación no uniforme de las políticas, y el 7% indica ambigüedad en las mismas. Aunque minoritarios, estos porcentajes sugieren la necesidad de reforzar la comunicación de políticas, proporcionar capacitación continua sobre su aplicación en casos específicos, y establecer mecanismos de supervisión que aseguren cumplimiento consistente independientemente del oficial de crédito que analice cada solicitud.

La capacitación del personal en análisis de riesgo crediticio muestra que solo el 53% ha recibido capacitación formal y actualizada, mientras que el 34% cuenta únicamente con capacitación básica o desactualizada, y el 13% no ha recibido capacitación especializada en esta materia crítica. Esta heterogeneidad en la preparación del personal representa una vulnerabilidad significativa, considerando que un análisis crediticio efectivo requiere conocimientos técnicos actualizados sobre metodologías de evaluación de riesgo, interpretación de información financiera, análisis de flujos de efectivo y verificación de garantías. La inversión institucional en programas de capacitación continua y certificación del personal crediticio debería constituir una prioridad estratégica para estandarizar competencias y mejorar la calidad de las decisiones de otorgamiento.

Los resultados cuantificados de la encuesta permiten establecer prioridades basadas en evidencia para la asignación de recursos institucionales orientados al mejoramiento de la gestión crediticia, considerando tanto la frecuencia de mención de cada problema como su impacto percibido sobre los resultados operacionales, el resultado de que solamente el 53% del personal cuenta con capacitación formal actualizada en análisis de riesgo crediticio justifica inversiones prioritarias en programas de desarrollo de competencias técnicas, mientras que la identificación de seguimiento reactivo en lugar de preventivo en aproximadamente 30% de casos señala oportunidades de mejora mediante implementación de sistemas de alertas tempranas y automatización de monitoreo.

CAPÍTULO III. RESULTADO Y PROPUESTAS

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO EN BASE A LOS RESULTADOS

3.1. Factores externos e internos

Factores externos que afectan la capacidad de pago

Los factores externos constituyen elementos del entorno macroeconómico y social sobre los cuales la cooperativa tiene capacidad limitada de control directo, pero que ejercen influencia determinante sobre la capacidad de pago de los socios y, consecuentemente, sobre los niveles de morosidad experimentados.

El diagnóstico realizado identificó que el 53% del personal operativo señala la situación económica adversa de los socios como el factor de mayor impacto en el incremento de la cartera vencida, lo que evidencia que variables externas relacionadas con la coyuntura económica nacional y local representan presiones significativas sobre la estabilidad del portafolio crediticio.

La desaceleración económica que experimentó Ecuador durante los últimos años ha generado efectos adversos sobre los sectores productivos y comerciales que constituyen la base socioeconómica de los asociados de la cooperativa, la reducción de la demanda interna, existen deterioro del poder adquisitivo, lo que disminuye ya capacidad de tener dinero circulante han impactado negativamente la generación de ingresos de pequeños productores, comerciantes y emprendedores que representan el segmento principal de atención de la institución financiera, esta situación se agrava en territorios rurales y perímetro urbano donde la actividad económica depende fundamentalmente de la agricultura, la ganadería y el comercio a pequeña escala, sectores particularmente vulnerables a fluctuaciones económicas y climáticas.

El desempleo y subempleo constituyen factores externos críticos que afectan directamente la capacidad de pago de los socios, la pérdida de fuentes de trabajo formales o la reducción de ingresos por contracción de actividades económicas informales comprometen los flujos de efectivo proyectados durante la evaluación crediticia inicial, generando problemas de liquidez que impiden el cumplimiento puntual de las obligaciones financieras, la naturaleza cíclica de algunas actividades productivas, particularmente aquellas relacionadas con agricultura de temporada, introduce actores de riesgo adicional a los ingresos de los deudores, requiriendo estructuras de crédito que consideren estos patrones estacionales en las condiciones de pago.

Los factores climáticos representan otro elemento externo de impacto significativo, especialmente considerando que parte importante del portafolio crediticio se destina a financiar actividades agropecuarias, los fenómenos meteorológicos adversos como sequías prolongadas, heladas, inundaciones pueden destruir cosechas completas, eliminar inventarios ganaderos, y generar pérdidas económicas que imposibilitan temporalmente o permanentemente el cumplimiento de obligaciones crediticias, la creciente frecuencia e intensidad de eventos climáticos extremos relacionados con cambio climático global introduce un factor de riesgo adicional que debe ser considerado en la estructuración de productos crediticios destinados a sectores primarios de la economía.

El sobreendeudamiento del sistema financiero constituye un factor externo relevante, dado que, muchos socios mantienen obligaciones crediticias simultáneas con múltiples instituciones financieras, esta situación genera presión sobre los socios que no tiene la capacidad de pago para cubrir todas sus obligaciones, incrementando el riesgo de incumplimiento cuando las capacidades de pago se ven comprometidas.

La ausencia de información crediticia completa y actualizada en tiempo real dificulta la detección temprana de situaciones de sobreendeudamiento durante los procesos de evaluación crediticia, permitiendo que se otorguen créditos a solicitantes cuya capacidad de endeudamiento ya se encuentra comprometida por obligaciones

previas no detectadas.

Factores internos de gestión crediticia

Los factores internos representan elementos operativos, metodológicos y organizacionales sobre los cuales la cooperativa tiene control directo y capacidad de implementar mejoras sustanciales.

El diagnóstico reveló que el 27% del personal identifica el análisis superficial de capacidad de pago como segundo factor de mayor impacto en el crecimiento de cartera vencida, mientras que el 13% señala la flexibilización de requisitos por presión de metas comerciales, esto evidencian que existen deficiencias internas en los procesos de evaluación, otorgamiento y seguimiento crediticio que contribuyen significativamente al problema de morosidad y que pueden ser abordadas mediante intervenciones institucionales específicas.

La evaluación de capacidad de pago representa el componente crítico del proceso crediticio donde se determina la viabilidad de otorgar financiamiento a un solicitante específico, las deficiencias identificadas en este componente incluyen análisis insuficientes de flujos de efectivo, verificación limitada de fuentes de ingresos declaradas, evaluación inadecuada de niveles de endeudamiento existentes, y consideración insuficiente de factores cualitativos que pueden afectar la capacidad de pago futura.

El 40% del personal señala que los procesos de evaluación necesitan mejorarse, lo que sugiere que existe reconocimiento interno sobre la necesidad de fortalecer metodologías y herramientas utilizadas para determinar la capacidad y voluntad de pago de los solicitantes de crédito.

La capacitación del personal constituye un factor interno fundamental que incide directamente en la calidad de las decisiones crediticias, el diagnóstico reveló que solamente el 53% del personal ha recibido capacitación formal y actualizada en análisis de riesgo crediticio, mientras que el 34% cuenta únicamente con

capacitación básica o desactualizada, y el 13% no ha recibido capacitación especializada, lo que representa que se debe trabajar en la homogenización de criterios técnicos del personal crediticio lo que genera inconsistencias en la aplicación de metodologías de evaluación, introduce a diferentes criterios en las decisiones de otorgamiento, y limita la capacidad institucional para detectar señales tempranas de deterioro crediticio que permitan implementar acciones preventivas oportunas.

Los sistemas de seguimiento y monitoreo de cartera constituyen otro elemento interno crítico donde se identificaron oportunidades significativas de mejoramiento, si bien el 63% del personal indica que existe un sistema de monitoreo permanente, el 27% menciona que el seguimiento solo se realiza cuando ya existen atrasos en los pagos, adoptando un enfoque reactivo en lugar de preventivo, esta situación implica que aproximadamente un tercio de los créditos no recibe seguimiento proactivo que permita detectar señales tempranas de problemas de pago, perdiendo oportunidades para implementar acciones de mitigación antes de que las obligaciones se tornen vencidas, la ausencia de alertas tempranas automatizadas, indicadores predictivos de morosidad, y protocolos estandarizados de seguimiento limita la efectividad del monitoreo preventivo.

La presión por cumplimiento de metas de los asesores representa un factor interno que puede generar tensiones entre objetivos cuantitativos de crecimiento de cartera y objetivos cualitativos de mantener estándares crediticios conservadores, el 13% del personal señala la flexibilización de requisitos por presión de metas como factor que incide en el incremento de cartera vencida, lo que evidencia que en algunos casos las decisiones crediticias pueden verse influenciadas por incentivos comerciales que priorizan volumen sobre calidad, esto requiere establecer sistemas de evaluación de desempeño que balanceen adecuadamente objetivos de crecimiento con objetivos de calidad de cartera, evitando que la búsqueda de cumplimiento de metas comerciales comprometa la prudencia en las decisiones de otorgamiento.

La constitución y evaluación de garantías representa otro componente interno donde existen oportunidades de mejoramiento, el diagnóstico reveló que el 33% del personal señala que las garantías no siempre son suficientes, y el 7% indica dificultades en su ejecución, esto representa exposiciones al riesgo mayores a las contempladas inicialmente, dado que, garantías insuficientes o de difícil ejecución pueden resultar en pérdidas financieras significativas en caso de incumplimiento de obligaciones, la evaluación técnica de garantías reales requiere conocimientos especializados sobre valoración de activos, aspectos legales de constitución de garantías, y procedimientos de ejecución, competencias que deben ser desarrolladas sistemáticamente en el personal responsable de estos procesos.

Tabla 6. MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento institucional del problema crediticio • Sistema de monitoreo permanente • Personal con capacitación formal • Estrategias de recuperación efectivas • Conocimiento del territorio y asociados 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco regulatorio favorable (SEPS) • Democratización del acceso al crédito • Tecnologías financieras disponibles • Acceso a información crediticia (burós) • Programas de capacitación disponibles
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis superficial de capacidad de pago • Capacitación insuficiente • Seguimiento reactivo, no preventivo • Flexibilización por presión de metas • Garantías insuficientes • Falta de homogenización de criterios 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica y desaceleración • Desempleo y subempleo creciente • Factores climáticos adversos • Sobreendeudamiento del sistema • Vulnerabilidad sectores productivos • Presiones sobre liquidez sectorial

Fuente: elaboración propia

Interrelación sistémica entre factores de riesgo

El análisis integral de los factores que inciden en la cartera de crédito vencida revela que estos no operan de manera aislada sino que interactúan entre ellos, generando efectos que pueden amplificar el impacto individual de cada factor sobre los niveles de morosidad, esta comprensión sistémica resulta fundamental para diseñar estrategias de intervención efectivas que consideren las múltiples dimensiones del problema y aborden tanto causas primarias como secundarias del deterioro crediticio.

La interacción entre factores externos e internos resulta particularmente relevante para comprender la complejidad del fenómeno de morosidad cómo se puede evidenciar en las siguientes tablas:

Tabla 7. Matriz de Interrelación Sistémica de Factores de Riesgo Crediticio

TIPO DE INTERACCIÓN	MECANISMO DE INTERACCIÓN	EFECTO EN LA COOPERATIVA
Factores Externos + Deficiencias en Evaluación Interna	Crisis económica afecta ingresos de socios, si la evaluación crediticia fue superficial y no identificó vulnerabilidades, los créditos otorgados tienen menor capacidad de resistir cambios externos.	Incremento acelerado de morosidad (efecto amplificado). Pérdidas financieras mayores a las que ocurrirían con evaluaciones rigurosas.
Falta de Capacitación + Evaluación Deficiente + Seguimiento Inadecuado	Personal sin capacitación realiza análisis superficiales, aprueba créditos riesgosos. El mismo personal carece de habilidades para detectar señales tempranas de deterioro durante el seguimiento.	Círculo vicioso: cartera de mala calidad sin monitoreo efectivo. Morosidad detectada solo cuando ya es vencida e irrecuperable.
Presión por Metas Comerciales + Flexibilización de Estándares	Para cumplir metas de colocación, se flexibilizan requisitos y se aprueban créditos marginales, esto genera más morosidad, que reduce rentabilidad, creando mayor presión para colocar más créditos.	Espiral descendente: cada ciclo deteriora más la calidad del portafolio. Crecimiento de cartera no sostenible.
Capacitación + Evaluación Rigurosa + Alertas Tempranas	Personal capacitado realiza evaluaciones rigurosas, detecta vulnerabilidades, estructura créditos realistas. Sistema de alertas permite intervención preventiva temprana.	Círculo virtuoso: cartera de calidad con seguimiento efectivo. Morosidad controlada y recuperación oportuna.

Fuente: elaboración propia basada en investigación realizada en la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., 2024

Tabla 8. Evidencia Cuantitativa de Interrelaciones en la Cooperativa Mushuc Runa

FACTOR IDENTIFICADO	% DEL PERSONAL QUE LO IDENTIFICA	FACTOR RELACIONADO	RESULTADO DE LA INTERACCIÓN
Situación económica adversa	53%	Análisis superficial de capacidad de pago (27%)	Impacto amplificado: socios vulnerables recibieron créditos sin evaluación rigurosa
Procesos de evaluación necesitan mejoras	40%	Solo 53% tiene capacitación formal actualizada	Personal sin capacitación adecuada no puede mejorar evaluaciones
Seguimiento solo cuando hay atrasos	27%	Falta capacitación en seguimiento preventivo	Problemas se detectan tarde, cuando ya es difícil recuperar
Flexibilización por presión de metas	13%	Alto impacto en rentabilidad (87% lo reconoce)	Más morosidad crea más presión para colocar créditos rápidamente

Fuente: elaboración propia basada en resultados de encuestas y entrevistas realizadas en la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., 2024

Las tablas evidencian que los factores de riesgo no operan aisladamente. El 53% identifica problemas externos (economía adversa), pero estos se amplifican porque el 40% reconoce deficiencias en evaluación, y el 47% del personal carece de capacitación adecuada, esta combinación crea un efecto multiplicador donde cada factor potencia al otro, generando niveles de morosidad superiores a los que causaría cada factor individualmente, la solución requiere intervenciones simultáneas en múltiples frentes, no acciones aisladas.

Impacto en indicadores económico-financieros

El crecimiento de la cartera de crédito vencida genera efectos adversos múltiples sobre los indicadores económico-financieros de la cooperativa, afectando tanto su rentabilidad como su solidez patrimonial y liquidez. El 87% del personal reconoce que la cartera vencida tiene un alto impacto en la rentabilidad y liquidez de la agencia, lo que evidencia consciencia institucional sobre la centralidad del problema y la necesidad de implementar acciones correctivas efectivas, la comprensión detallada de estos impactos resulta fundamental para justificar inversiones en mejoramiento de la gestión crediticia y para establecer metas realistas de reducción de morosidad que generen beneficios tangibles para la institución.

El impacto más directo sobre la rentabilidad se manifiesta a través de la necesidad de constituir provisiones para cubrir pérdidas esperadas por créditos que no serán recuperados íntegramente, la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria establece porcentajes mínimos de provisión que se incrementan conforme aumenta el tiempo de morosidad, requiriendo que la cooperativa destine recursos que de otra manera constituirían utilidades para cubrir estos requerimientos regulatorios, esta afectación directa del estado de resultados reduce la capacidad institucional para generar utilidades que fortalezcan el patrimonio, limita los recursos disponibles para expansión de operaciones, y compromete la sostenibilidad financiera de largo plazo de la institución.

El impacto sobre la liquidez se manifiesta a través de la no recuperación oportuna de capital prestado que debería reingresar a la cooperativa conforme los deudores cumplen sus obligaciones, la morosidad interrumpe este ciclo de rotación de recursos, inmovilizando capital que podría utilizarse para otorgar nuevos créditos o para atender retiros de ahorros de los socios, en situaciones de morosidad elevada sostenida, pueden generarse problemas de liquidez que requieran recurrir a endeudamiento con otras instituciones financieras para mantener operaciones normales, incrementando costos financieros y comprometiendo adicionalmente la rentabilidad institucional. La gestión prudente de liquidez requiere mantener niveles de morosidad controlados que aseguren flujos de recuperación predecibles y suficientes para atender obligaciones con ahorristas.

3.2. Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la gestión de cartera

El diseño de estrategias considera la diferenciación entre acciones preventivas, orientadas a evitar el otorgamiento de créditos que presenten alta probabilidad de incumplimiento, y acciones correctivas, destinadas a recuperar eficientemente cartera que ya presenta problemas de pago. Esta aproximación dual reconoce que el mejoramiento sostenible de la gestión crediticia requiere tanto fortalecer controles ex ante que reduzcan el ingreso de nuevos créditos problemáticos, como mejorar capacidades ex post para recuperar cartera vencida existente y minimizar pérdidas financieras.

Estrategias preventivas de gestión del riesgo crediticio

El fortalecimiento de procesos de evaluación crediticia constituye la estrategia preventiva fundamental, el 50% del personal identifica la mejora de procesos de evaluación como área prioritaria.

La **primera** estrategia planteada es que se evalué la aplicación de la estandarización de evaluaciones de capacidad de pago por parte de todos los oficiales de crédito;

Tabla 9. Metodología Estandarizada de Evaluación de Capacidad de Pago

COMPONENTE	QUÉ VERIFICAR	MÉTODO DE VERIFICACIÓN	SEMÁFORO DE RIESGO
1. Ingresos	Monto, estabilidad, fuente de ingresos	Roles de pago, declaraciones, visita al negocio, referencias	Verde: Verificados estables Rojo: No verificables
2. Egresos	Gastos familiares, deudas existentes	Buró de crédito, tabla de gastos	Verde: Cuotas <30% Rojo: Cuotas >40%
3. Historial Crediticio	Comportamiento de pago en sistema financiero	Buró, historial cooperativa, referencias	Verde: Sin morosidad Rojo: Mora >30 días
4. Garantías	Suficiencia, liquidez, ejecutabilidad	Avalúo técnico, verificación registral, inspección	Verde: Cobertura >120% Rojo: Cobertura <100%
REGLA DE DECISIÓN: APROBAR solo si TODOS están en VERDE. Si hay 1 ROJO: RECHAZAR			

Fuente: elaboración propia

Aplicación: Usar esta matriz en cada solicitud de crédito para garantizar evaluación completa

La **segunda** estrategia preventiva consiste en el desarrollo de un programa integral de capacitación continua, esta estrategia reconoce que la efectividad de metodologías y herramientas de evaluación crediticia depende fundamentalmente de las capacidades técnicas del personal responsable de su aplicación.

Tabla 10. Programa de Capacitación del Personal de Crédito

MÓDULO	CONTENIDOS	DURACIÓN	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
1. Fundamentos de Riesgo	Tipos de riesgo, marco SEPS, indicadores, políticas	16 horas (2 días)	Presencial + casos prácticos	Examen teórico (mín 80%)
2. Análisis Financiero	Evaluación personas, microempresas, flujo caja	24 horas (3 días)	Talleres + casos reales	3 casos prácticos (mín 80%)
3. Garantías	Tipos, valoración, constitución legal, ejecución	16 horas (2 días)	Presencial + visita campo	Valoración garantías 2
4. Seguimiento y Recuperación	Alertas tempranas, cobranza, negociación	16 horas (2 días)	Role playing + simulaciones	Simulación cobranza
TOTAL	4 Módulos	72 horas (9 días)	1/trimestre	Certificación final

Fuente: elaboración propia

Aplicación: Cronograma anual obligatorio, todo el personal relacionado con crédito.

La **tercera** estrategia preventiva consiste en la implementación de un sistema integral de alertas tempranas.

Tabla 11. Sistema de Alertas Tempranas y Seguimiento Preventivo

TIPO ALERTA	INDICADOR	UMBRAL	ACCIÓN INMEDIATA	RESPONSABLE
Pagos tardíos recurrentes	3 pagos con retraso de 5-10 días en últimos 6 meses	NIVEL MEDIO	Llamada + visita en 48 horas	Oficial de Crédito
Reducción de saldos	Saldo en cuenta disminuye >50% en 2 meses	NIVEL MEDIO	Contacto para verificar estabilidad económica	Oficial de Crédito
Reporte buró negativo	Aparece morosidad con otra IFI	NIVEL ALTO	Visita INMEDIATA + evaluación garantías	Jefe de Agencia

Fuente: elaboración propia

Aplicación: Se sugiere sea semanal por parte del encargado de las áreas de crédito

Estrategias correctivas de recuperación de cartera

Las estrategias correctivas se orientan a maximizar la recuperación de cartera que ya presenta problemas de pago, la implementación de un proceso estructurado de gestión de cobranza constituye la primera estrategia correctiva, los resultados indican que las visitas domiciliarias constituyen la estrategia de recuperación más efectiva según el 80% del personal.

Tabla 12. Protocolo Estructurado de Cobranza por Etapas

ETAPA	DÍAS MORA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO MÁX	REGISTRO
0. PREVENTIVA	3 días ANTES	Llamada + SMS	Asistente	Mismo día	Reporte quincenal
1. TEMPRANA	1-8 días	2-3 llamadas + WhatsApp	Oficial Crédito	48 horas	Reporte semanal
1. ADMINISTRATIVA	9-30 días	Visita domiciliaria + acuerdo escrito	Oficial + Jefe	5 días	Acta visita
3. EXTRAJUDICIAL	31-90 días	Notificación formal + activar garantías	Jefe Crédito	10 días	Notificación
4. JUDICIAL	>90 días	Demanda + ejecución garantías	Dpto. Legal	15 días	Expediente

Fuente: elaboración propia

Aplicación: sería de forma secuencial de estas etapas según días de mora, no saltando etapas.

3.3. Proyección del impacto en resultados económico-financieros

La evaluación prospectiva del impacto que la implementación de estrategias propuestas puede generar sobre los resultados económico-financieros constituye un componente fundamental para justificar las inversiones requeridas.

Metas de reducción de morosidad

Con la aplicación de las estrategias sugeridas se podrá reducir los índices de morosidad de cartera total, fortalecerán los procesos de evaluación crediticia y reducirá el ingreso de nuevos créditos problemáticos.

Proyección de impacto en rentabilidad y liquidez

La reducción de morosidad genera múltiples efectos positivos sobre la rentabilidad institucional, liberando recursos que incrementan directamente la utilidad neta institucional.

Cronograma de implementación

Tabla 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (6 MESES)

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1. DIAGNÓSTICO INICIAL						
Análisis de cartera vencida	✓					
Evaluación de procesos actuales	✓					
Formación del equipo de trabajo	✓					
2. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL						
Curso de análisis crediticio		✓	✓			
Taller de cobranzas			✓			
Manejo de herramientas informáticas			✓	✓		
3. MEJORA DE SISTEMAS						
Actualización del scoring crediticio			✓	✓		
Implementación de alertas tempranas				✓	✓	
4. NUEVOS PROCESOS						
Rediseño de evaluación crediticia				✓	✓	
Políticas de seguimiento					✓	✓
Comités de seguimiento					✓	✓
5. RECUPERACIÓN DE CARTERA						
Campañas de recuperación						✓
Planes de refinanciamiento						✓
6. EVALUACIÓN Y AJUSTES						
Medición de indicadores						✓
Informe de resultados						✓
Plan de mejora continua						✓

Fuente: elaboración propia

Durante el primer trimestre se propone focalizar esfuerzos en el diagnóstico detallado de procesos actuales y el desarrollo de materiales de capacitación, el segundo y tercer trimestre deben dedicarse a la capacitación intensiva del personal durante el cuarto trimestre debe consolidarse la implementación de todas las estrategias propuestas.

CONCLUSIONES

- Se ha corroborado teóricamente los conceptos y definiciones de autores relacionados con la gestión de cartera de crédito en instituciones financieras. Se concluye que la revisión de literatura especializada confirmó la existencia de marcos conceptuales sólidos que establecen principios fundamentales de gestión del riesgo crediticio aplicables a cooperativas de ahorro y crédito. Los conceptos teóricos revisados sobre evaluación de capacidad de pago, constitución de garantías, seguimiento preventivo y estrategias de recuperación proporcionan fundamentos técnicos que sustentan el diseño de metodologías mejoradas adaptadas a las características específicas de la Cooperativa Mushuc Runa.
- Con el diagnóstico del portafolio de cartera en la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., se identifican factores externos e internos que inciden en el crecimiento de cartera vencida. Los factores externos incluyen deterioro del PIB, incremento del desempleo y subempleo, inflación, crisis como la pandemia COVID-19 y políticas monetarias que afectan la liquidez. Los factores internos comprenden evaluación deficiente de capacidad de pago, capacitación insuficiente del personal (solo 53% con formación actualizada), aplicación inconsistente de políticas, procesos de cobranza mejorables y seguimiento no preventivo. Estos factores generan alto impacto en rentabilidad y liquidez institucional.
- Al identificar los factores que afectan la cartera de crédito, se concluye que estos deben relacionarse simultáneamente para disminuir la morosidad. La investigación combinó metodología cualitativa (entrevistas y revisión documental) y cuantitativa (encuestas a 20 colaboradores procesadas con estadística descriptiva en Microsoft Excel). Los resultados muestran que el 53% identifica la crisis económica como causa principal, el 40% señala necesidad de mejorar procesos de evaluación y el 87% confirma alto impacto en rentabilidad, identificando áreas prioritarias de mejora en gestión crediticia.

RECOMENDACIONES

- Implementar las metodologías de gestión de riesgo crediticio identificadas en el marco teórico mediante la adaptación de los fundamentos técnicos sobre evaluación de capacidad de pago, constitución de garantías y seguimiento preventivo de cartera a las características específicas de la Cooperativa Mushuc Runa.
- Fortalecer los procesos de evaluación crediticia y capacitación del personal para mitigar los factores internos identificados en el diagnóstico, mediante la implementación de metodologías estandarizadas de verificación de ingresos, evaluación técnica de garantías y seguimiento preventivo sistemático que reduzcan el impacto de la cartera vencida en la rentabilidad institucional.
- Establecer estrategias integrales de gestión crediticia que aborden simultáneamente los factores externos e internos identificados, priorizando acciones preventivas mediante sistemas de alertas tempranas y protocolos estructurados de cobranza que permitan disminuir progresivamente los niveles de morosidad de la cartera.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. (2022). Gestión estratégica del riesgo crediticio en instituciones financieras. . Quito: Editorial Universitaria.
- Aldaz, N. y. (2024). Análisis de la cartera de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador del segmento 1 (2018-2022). . RECIAMUC, 156-165.
- Altamirano, G. E. (2023). Cartera de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito: un estudio del efecto pandemia. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 2625.
- Castro, L. (2023). Diversificación de cartera y mitigación de riesgos en cooperativas de ahorro y crédito. . Editorial Académica Española.
- Cevallos, A. y. (2023). Gestión del riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesores, Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica de Manabí. Digital Publisher, 887-891.
- Chávez, R. (2021). Estrategias de cobranza y recuperación de cartera vencida . Ambato: Repositorio Institucional UTA.
- Chiquito, J. y. (2022). Incidencia del control interno en la recuperación de la cartera vencida de las Cooperativa de ahorro y crédito. . Revista Científica FIPCAEC, 184-199.
- Córdoba, M. (2022). Evolución histórica del cooperativismo ecuatoriano: Tres décadas de transformación. . Cuenca: Editorial Universidad de Cuenca.
- Delgado, A. y. (2024). Índices de morosidad en la cartera de créditos de la cooperativa COACMES agencia Charapotó, periodo 2020-2023. . MQRInvestigar, 3416-3446.

- Díaz, P. (2022). Control interno en la gestión crediticia de cooperativas. . Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Fernández, A. (2022). Marco regulatorio del sistema financiero popular y solidario en Ecuador. Quito: Editorial Universidad Central del Ecuador.
- Financiera, J. d. (2021). Resolución No. 521-2021-F: Norma de calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las cooperativas de ahorro y crédito. Quito: JPRMF.
- García, M. L. (2022). Gestión de liquidez en cooperativas de ahorro y crédito durante crisis económicas. . Revista Ecuatoriana de Finanzas, 145-151.
- Gestión., R. (2023). Primicias. Obtenido de Una radiografía de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/una-radiografia-de-las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-en-ecuador>
- González, J. (2024). Análisis del sector cooperativo ecuatoriano: Tendencias y perspectivas. . Editorial Abya-Yala.
- Hernández, R. &. (2022). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta . McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, S. (2021). La morosidad en el sistema financiero: Causas y consecuencias . Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Jácome, H. &. (2023). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: Desafíos en la gestión del riesgo crediticio. Revista de Economía Popular y Solidaria, 45-62.

- Jarama, R. y. (2024). Gestión de provisiones y riesgo crediticio en cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y 2 de la provincia del Azuay. . Revista Arbitrada , 1-25.
- Jaramillo, F. (2023). Sistemas de alertas tempranas en la gestión crediticia. . Quito: Editorial Universidad Andina Simón Bolívar.
- López, C. (2022). Regulación prudencial y supervisión del sistema cooperativo. . Cevallos: Editorial Jurídica Cevallos.
- Ltda., C. d. (2023). Memoria anual 2023. . Ambato.
- Martínez, F. (2020). Historia del cooperativismo en Ecuador. . Quito: Editorial Casa de la Cultura Ecuatoriana.
- Méndez, G. (2021). Factores de riesgo crediticio en instituciones financieras del sector popular. Quito: Editorial Universidad Andina Simón Bolívar.
- Mendoza, T. (2021). Auditoría y control interno en cooperativas de ahorro y crédito. . Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Miño Grijalva, W. (2020). Historia del cooperativismo en el Ecuador. Ministerio Coordinador de Política Económica. .
- Morales, A. &. (2022). Gestión de riesgos en instituciones financieras: Análisis de la cartera crediticia y estrategias de mitigación. Editorial Pirámide.
- Morales, D. (2023). Impacto de la pandemia COVID-19 en el sistema financiero ecuatoriano. Revista Economía y Sociedad, 289-335.
- Naranjo, S. (2023). Tecnologías financieras aplicadas al sector cooperativo. . Quito: Editorial Universidad de las Américas.

- Núñez, M. (2022). Determinantes macroeconómicos y microeconómicos de la morosidad bancaria . Quito: Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Digital EPN.
- Ordóñez, J. L. (2023). Modelo expertones para disminuir la morosidad de cartera en cooperativas de ahorro y crédito. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración , 48-55.
- Ortiz, H. (2023). Rentabilidad y liquidez en cooperativas: Análisis comparativo. . Editorial Universitaria.
- Paredes, V. (2021). Ventajas competitivas del modelo cooperativo en Ecuador. . Loja: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.
- Paucar, E. (2022). Factores del riesgo crediticio en una cooperativa de ahorro y crédito, en la emergencia sanitaria de la COVID-19. . Revista Científica Retos de la Ciencia, 44-55.
- Pilataxi, R. y. (2023). Estrategias para mitigación del riesgo financiero en cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 24-40.
- Proaño, G. H. (2023). Cartera de Crédito en las Cooperativas de ahorro y credito: un estudio del efecto pandemia. Revista Latinoamerican de Ciencias Sociales y Humanidades, 442.
- Ramírez, E. (2023). Captación de depósitos y estructura del pasivo en cooperativas. . Quito: Editorial Economía Popular.
- Ramirez, J. (2021). Riesgo Crediticio en Instituciones Financieras.
- Ratings, S. (2025). Informe de Calificación de Riesgo- Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP Ltda.

- Reyes, A. (2022). Crisis económicas y su impacto en la cartera crediticia . Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Rivera, P. (2022). Modernización de la gestión crediticia en cooperativas ecuatorianas. . Quito: Editorial Universidad Andina Simón Bolívar.
- Rodríguez, J. (2021). El sistema financiero cooperativo en América Latina. . Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Salazar, M. (2023). Estrategias de adaptación del sistema cooperativo durante la pandemia. . Revista de Finanzas Populares, 156-194.
- Salinas, K. (2023). Mejores prácticas en gestión de cartera de crédito. . Quito: Editorial Universidad de las Américas.
- Silva, R. (2022). Políticas crediticias en instituciones del sector financiero popular y solidario. . Quito: Editorial FLACSO Ecuador.
- Solidaria, S. d. (2022). Catálogo único de cuentas para las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales y entidades asociativas o de integración. Quito: SEPS.
- Suárez, P. (2024). Desafíos y oportunidades del cooperativismo financiero en el siglo XXI. Quito: Editorial Universidad San Francisco de Quito. .
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2. Obtenido de https://estadisticas.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Publicacion_Calificadoras_de_Riesgo_web_sep21-1.pdf

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). Catálogo único de cuentas para las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales y entidades asociativas o de integración. Quito: SEPS.
- Torres, L. (2022). Gestión integral del riesgo en cooperativas de ahorro y crédito - Tesis Doctoral. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Ulloa Zuñiga, G. F. (2020). Análisis del nivel de morosidad de la cartera que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan . Ambato: [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato.
- Vargas, C. (2022). Metodologías de evaluación crediticia en el sector cooperativo. Guayaquil: Editorial Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Vásquez, D. (2021). Análisis econométrico de la morosidad en el sistema cooperativo . Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral]. .
- Vásquez, M. (2022). Innovación en productos financieros para la inclusión económica: Experiencias del sector cooperativo ecuatoriano. . Editorial Abya-Yala.
- Velasco, N. (2023). Tecnología aplicada a la gestión de cobranzas. . Revista Tecnología Financiera, 123-168.
- Villa, P. (2023). La morosidad en la cartera de crédito y su incidencia en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 provincia de Chimborazo. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Zambrano, L. (2023). Actualización de políticas crediticias en el contexto post-pandemia. . Quito: Editorial Universidad Central del Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. Respuesta encuestas y entrevista

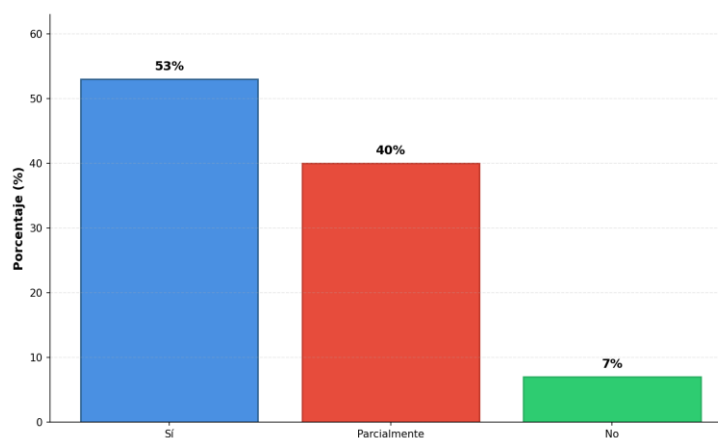
Pregunta 1. ¿Considera que los procesos de evaluación de la capacidad de pago de los socios antes de otorgar un crédito son adecuados?

Tabla 14. Procesos de Evaluación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí - Los procesos de evaluación son rigurosos y efectivos	16	53%
Parcialmente - Existen pero necesitan mejorarse	12	40%
No - Los procesos son insuficientes o no se aplican correctamente	2	7%

Fuente: Encuesta funcionarios

Gráfico 2. Procesos de Evaluación



Fuente: Encuesta funcionarios

Análisis:

Los resultados evidencian que la mayoría del personal 53% considera que los procesos de evaluación de la capacidad de pago son rigurosos y efectivos, un 40% señala que estos procesos necesitan mejorarse, esto podría estar contribuyendo al

incremento de la cartera vencida, una evaluación inadecuada puede resultar en la aprobación de créditos a socios con capacidad de pago limitada.

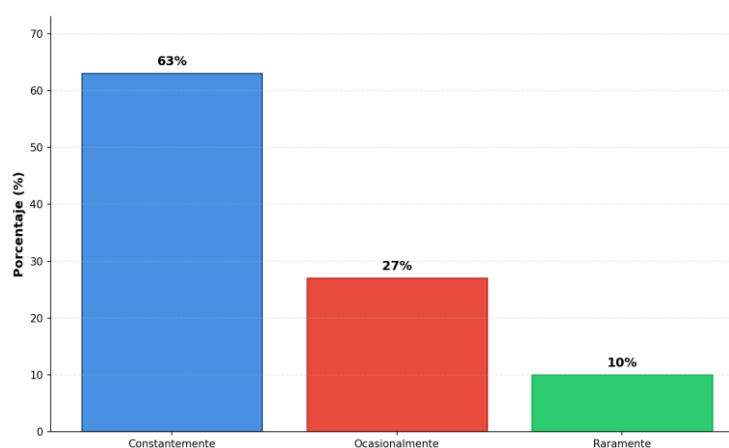
Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento y monitoreo de los créditos otorgados para prevenir la morosidad?

Tabla 15. Frecuencia de Seguimiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Constantemente - Existe un sistema de monitoreo permanente	19	63%
Ocasionalmente - Solo cuando el crédito presenta atrasos	8	27%
Raramente - No hay seguimiento sistemático	3	10%

Fuente: Encuesta funcionarios

Gráfico 3. Frecuencia de seguimiento



Fuente: Encuesta funcionarios

Análisis:

El 63% del personal indica que existe un sistema de monitoreo permanente de los créditos otorgados, lo cual representa una fortaleza significativa en la gestión de cartera. No obstante, el 27% menciona que el seguimiento solo se realiza cuando hay atrasos, y un 10% señala que no existe seguimiento sistemático. Esta falta de seguimiento preventivo en un tercio de los casos puede estar permitiendo que los problemas de pago se agraven antes de ser detectados, incrementando, así, el riesgo de morosidad.

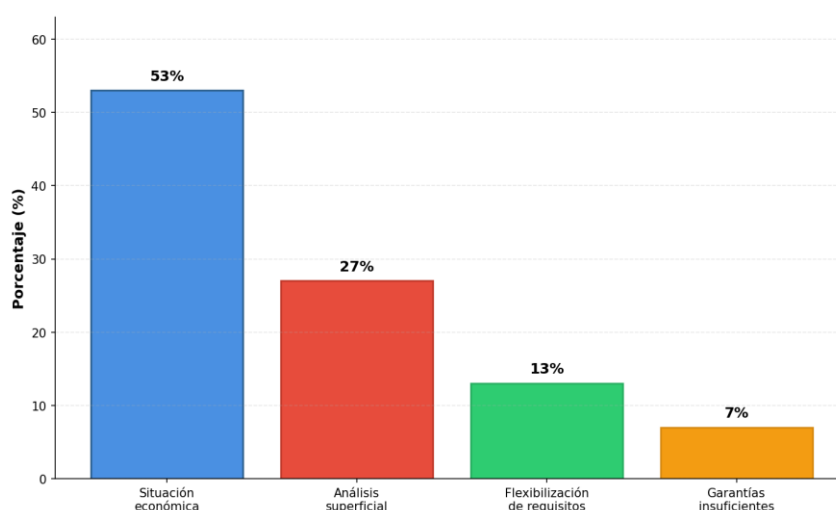
Pregunta 3.¿Cuál de los siguientes factores considera que tiene mayor impacto en el incremento de la cartera vencida en la agencia?

Tabla 16. Factores de mayor impacto de la cartera vencida

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Situación económica adversa de los socios (desempleo, bajos ingresos)	16	53%
Análisis superficial de capacidad de pago, falta de verificación de ingresos	8	27%
Flexibilización de requisitos por presión de metas	4	13%
Garantías insuficientes o de difícil ejecución	2	7%

Fuente: Encuesta funcionarios

Gráfico 4. Factores de mayor impacto de la cartera vencida



Fuente: Encuesta funcionarios

Análisis:

La situación económica adversa de los socios 53% se identifica como el principal factor que impacta el crecimiento de la cartera vencida, seguido por el análisis superficial de capacidad de pago 27%. Estos resultados sugieren que, si bien existen factores externos que afectan la capacidad de pago, también, hay deficiencias internas en los procesos de análisis crediticio que deben ser fortalecidos, la flexibilización de requisitos por presión de metas 13% representa un riesgo adicional que requiere atención para mantener estándares crediticios

adecuados.

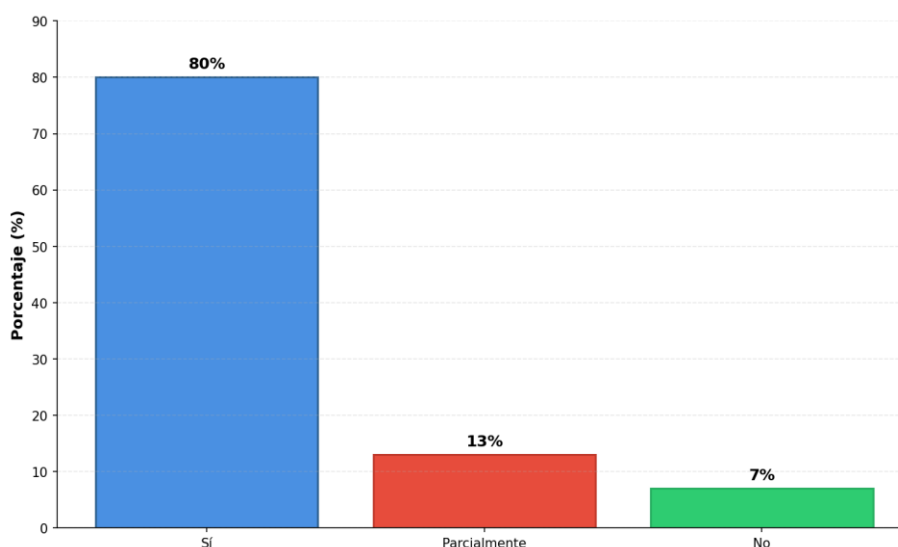
Pregunta 4. ¿Las políticas de crédito de la cooperativa son claras y se aplican consistentemente en todos los casos?

Tabla 17. Claridad de políticas de crédito

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí - Las políticas son claras y se cumplen rigurosamente	24	80%
Parcialmente - Existen políticas pero no siempre se aplican uniformemente	4	13%
No - Las políticas son ambiguas o no se respetan	2	7%

Fuente: Encuesta funcionarios

Gráfico 5. Claridad de políticas de crédito



Fuente: Encuesta funcionarios

Análisis:

El 80% del personal afirma que las políticas de crédito son claras y se cumplen rigurosamente, lo que representa una base sólida para la gestión crediticia. Sin embargo, el 13% que señala aplicación no uniforme y el 7% que indica ambigüedad en las políticas sugieren la necesidad de reforzar la comunicación y capacitación sobre estas normativas, así como, establecer mecanismos de supervisión más estrictos para garantizar su cumplimiento consistente.

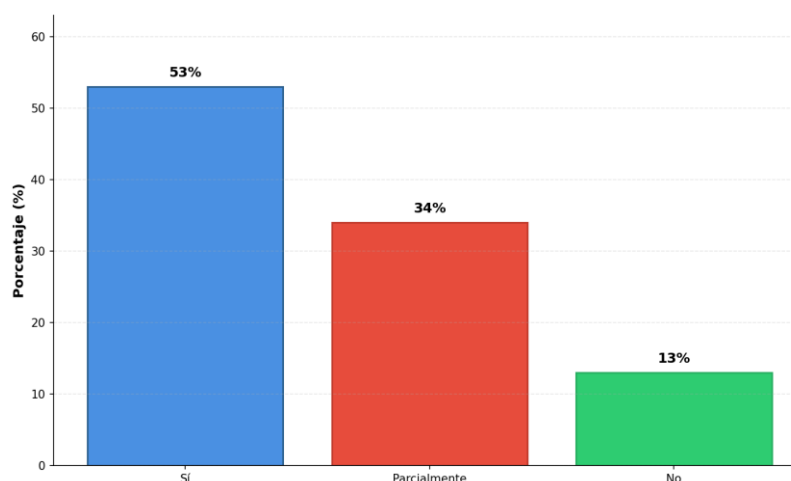
Pregunta 5. ¿Ha recibido capacitación específica sobre análisis de riesgo crediticio y gestión de cartera?

Tabla 18. Capacidad en análisis de riesgo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí - Capacitación formal y actualizada regularmente	16	53%
Parcialmente - Capacitación básica o desactualizada	10	34%
No - No he recibido capacitación especializada en estos temas	4	13%

Fuente: Encuesta funcionarios

Gráfico 6. Capacidad en análisis de riesgo



Fuente: Encuesta funcionarios

Análisis:

El 53% del personal ha recibido capacitación formal y actualizada en análisis de riesgo crediticio, mientras que el 34% cuenta solo con capacitación básica o desactualizada, y el 13% no ha recibido capacitación especializada, estas diferencias en la preparación del personal representa una vulnerabilidad significativa, un análisis crediticio efectivo requiere conocimientos actualizados y estandarizados, la inversión en capacitación continua es crucial para mejorar la calidad de las evaluaciones crediticias.

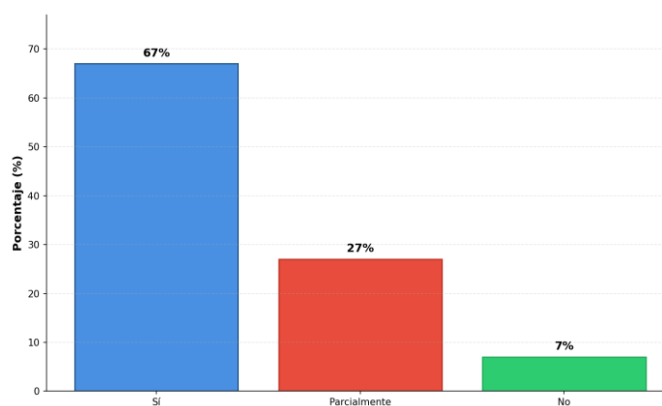
Pregunta 6. ¿El sistema informático de la cooperativa facilita la identificación temprana de créditos con riesgo de morosidad?

Tabla 19. *Sistemas informáticos para identificar el riesgo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí - El sistema genera alertas tempranas y reportes de riesgo	20	67%
Parcialmente - El sistema tiene funciones limitadas de monitoreo	8	27%
No - El sistema no cuenta con herramientas de prevención de morosidad	2	7%

Fuente: Encuesta funcionarios

Gráfico 7. *Sistemas informáticos para identificar el riesgo*



Fuente: Encuesta funcionarios

Análisis:

El 67% del personal confirma que el sistema informático genera alertas tempranas y reportes de riesgo, lo que constituye una herramienta valiosa para la prevención de morosidad, sin embargo, el 27% indica que el sistema tiene funciones limitadas de monitoreo, y el 7% señala la ausencia de herramientas de prevención.

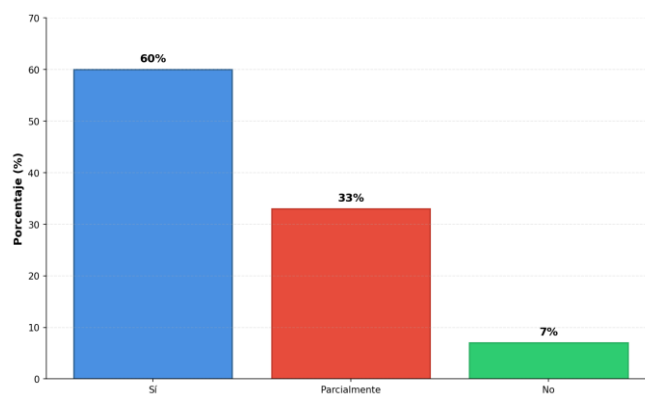
Pregunta 7 ¿La evaluación y constitución de garantías en los créditos otorgados es suficiente para mitigar el riesgo de pérdida?

Tabla 20. Constitución de garantías

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí - Las garantías son adecuadas y cubren el riesgo crediticio	18	60%
Parcialmente - Las garantías existen pero no siempre son suficientes	10	33%
No - Las garantías son insuficientes o difíciles de ejecutar	2	7%

Fuente: Encuesta funcionarios

Gráfico 8. Constitución de garantías



Fuente: Encuesta funcionarios

Análisis:

El 60% considera que las garantías son adecuadas y cubren el riesgo crediticio, pero un significativo 33% señala que no siempre son suficientes, y el 7% indica dificultades en su ejecución. Esta situación representa un riesgo importante, las garantías insuficientes o de difícil ejecución pueden resultar en pérdidas financieras significativas en caso de incumplimiento.

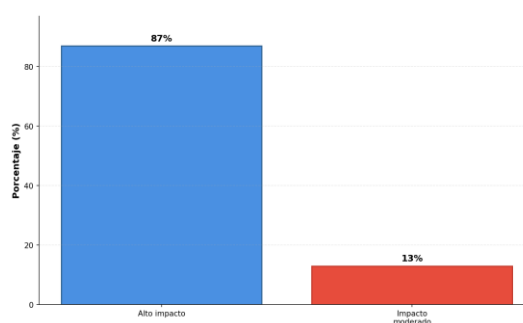
Pregunta 8. ¿Cómo considera que la cartera vencida afecta los resultados económicos y financieros de la agencia?

Tabla 21. Afectación de la cartera vencida

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alto impacto - Afecta significativamente la rentabilidad y liquidez	26	87%
Impacto moderado - Genera algunas dificultades pero es manejable	4	13%

Fuente: Encuesta funcionarios

Gráfico 9. Afectación de la cartera vencida



Fuente: Encuesta funcionarios

Análisis:

El 87% del personal reconoce que la cartera vencida tiene un alto impacto en la rentabilidad y liquidez de la agencia, es importante implementar medidas correctivas efectivas. La cartera vencida no solo afecta los resultados financieros inmediatos, sino que, también, compromete la capacidad de la cooperativa para otorgar nuevos créditos y mantener su operación sostenible, lo que justifica la priorización de estrategias de reducción de morosidad.

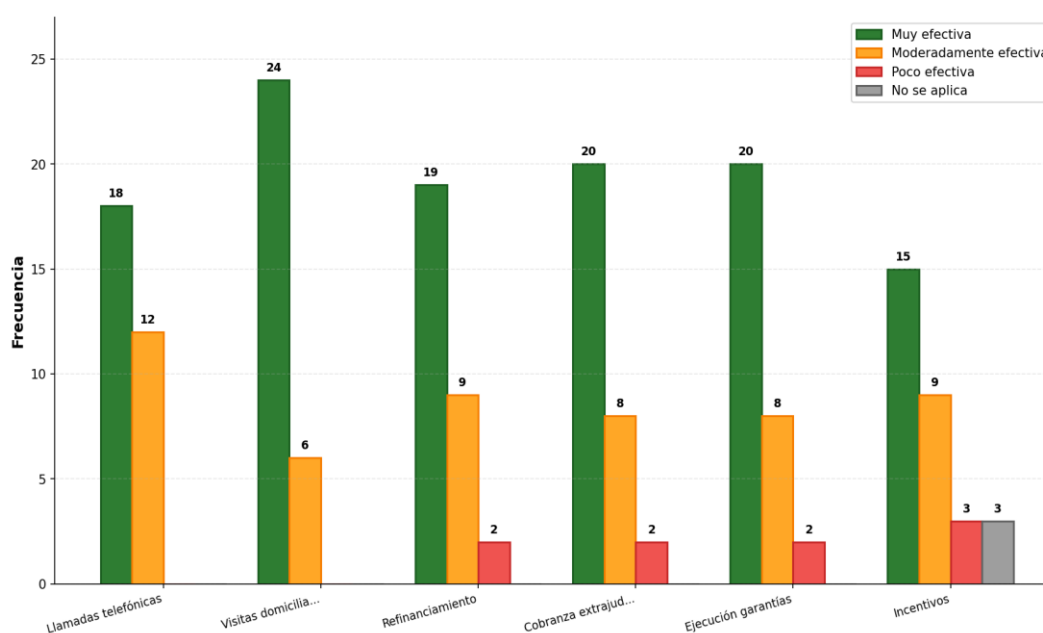
Pregunta 9.¿Qué tan efectivas considera las siguientes estrategias específicas de recuperación de cartera vencida aplicadas actualmente en la agencia?

Tabla 22. Efectividad de estrategias de recuperación

Estrategia	Muy efectiva	Moderadamente efectiva	Poco efectiva	No se aplica
Llamadas telefónicas	18	12	0	0
Visitas domiciliarias	24	6	0	0
Refinanciamiento	19	9	2	0
Cobranza extrajudicial	20	8	2	0
Ejecución garantías	20	8	2	0
Incentivos	15	9	3	3

Fuente: Encuesta funcionarios

Gráfico 10. Efectividad de estrategias de recuperación



Fuente: Encuesta funcionarios

Análisis:

Las estrategias de recuperación más efectivas según el personal son las visitas domiciliarias (24 respuestas como muy efectiva), seguidas por la ejecución de garantías y cobranza extrajudicial (20 cada una). Las llamadas telefónicas, también,

muestran alta efectividad (18), mientras que el refinanciamiento tiene resultados más mixtos. Los incentivos presentan la menor efectividad relativa, con 3 respuestas de "poco efectiva" y 3 de "no se aplica". Estos resultados sugieren que las estrategias presenciales y las acciones formales de recuperación son percibidas como más efectivas que los incentivos o estímulos positivos.

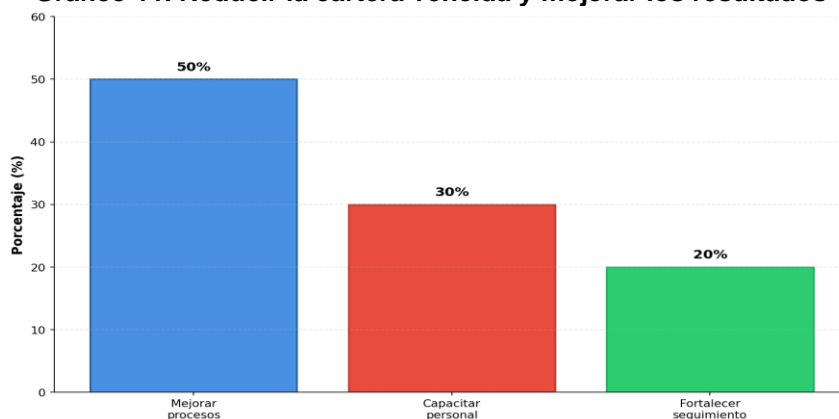
Pregunta 10. ¿Qué área considera prioritaria para reducir el crecimiento de la cartera vencida y mejorar los resultados de la cooperativa?

Tabla 23. Reducir la cartera vencida y mejorar los resultados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar los procesos de evaluación y otorgamiento de créditos	15	50%
Capacitar al personal en gestión de riesgo crediticio	9	30%
Fortalecer el seguimiento y cobranza preventiva	6	20%

Fuente: Encuesta funcionarios

Gráfico 11. Reducir la cartera vencida y mejorar los resultados



Fuente: Encuesta funcionarios

Análisis:

La mejora de los procesos de evaluación y otorgamiento de créditos es identificada como la prioridad principal 50%, seguida por la capacitación del personal 30%, y el fortalecimiento del seguimiento y cobranza preventiva 20%. Esta priorización refleja el reconocimiento de que la prevención de la morosidad desde el origen del crédito es más efectiva que las acciones correctivas posteriores. La inversión en estas tres áreas de manera coordinada podría generar un impacto significativo en la reducción de la cartera vencida y el mejoramiento de la salud financiera de la cooperativa.