



*Estrategias funcionales para mejorar los índices de morosidad en las carteras de crédito. Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda*

*Functional strategies to improve delinquency rates in credit portfolios. Case Cooperative of Savings and Credit Commerce Ltda*

*Estratégias funcionais para melhorar os índices de inadimplência nas carteiras de crédito. Case Cooperativa do Comércio de Poupança e Crédito Ltda*

María Emilia Mendoza Andrade <sup>I</sup>  
[mmendoza0432@pucesm.edu.ec](mailto:mmendoza0432@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-7008-6319>

Verónica Piedad Bravo Santana <sup>II</sup>  
[vbravo@pucesm.edu.ec](mailto:vbravo@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-7497-3310>

**Correspondencia:** [mmendoza0432@pucesm.edu.ec](mailto:mmendoza0432@pucesm.edu.ec)

Ciencias Económicas y Empresariales  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 23 de junio de 2022 \* **Aceptado:** 12 de julio de 2022 \* **Publicado:** 18 de agosto de 2022

- I. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Ecuador.
- II. Magíster en Administración Pública, mención: Desarrollo Institucional, Licenciada e Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Docente Investigador a Tiempo Completo Agregado 2, Pontificia Universidad Católica del Ecuador , Sede Manabí, Ecuador.



## Resumen

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen un rol cardinal en la economía de los países, puesto que promueven entornos favorables para la dinamización del mercado mediante el otorgamiento de créditos para personas naturales y microempresarios. A tal efecto, el objetivo de este estudio fue “Estructurar estrategias funcionales para mejorar los índices de morosidad en las carteras de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda”. Para ello se empleó una metodología de enfoque mixto, el diseño fue de campo, el método de investigación fue inductivo-interpretativo. La muestra quedó conformada por 4 personas quienes son funcionarios de la institución. Como técnica e instrumento se empleó la encuesta tipo cuestionario; así como una entrevista con opciones de respuesta abierta destinada a Directivo de la Cooperativa. Se concluye que esta institución tuvo problemas de liquidez pudiendo deberse a que la concesión de créditos lleva implícito el riesgo que los deudores que piden créditos no cumplan con sus obligaciones de pago, los socios no cumplieron normalmente con el pago de las cuotas del crédito pendiente con la cooperativa es decir quedaron vencidos en algún nivel. Se propuso como estrategias funcionales el estudio de la situación económica financiera para fijar el tamaño del préstamo. El análisis de la unidad familiar y el negocio, análisis y flexibilización de documentos y requisitos, análisis financieros apegados a la realidad.

**Palabras Clave:** Morosidad; Cooperativa; Estrategias funcionales.

## Abstract

The Savings and Credit Cooperatives have a cardinal role in the economy of the countries, since they promote favorable environments for the revitalization of the market by granting credits to individuals and micro-entrepreneurs. To this end, the objective of this study was "Structure functional strategies to improve delinquency rates in the credit portfolios of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda". For this, a mixed approach methodology was used, the design was field, the research method was inductive-interpretive. The sample was made up of 4 people who are officials of the institution. As a technique and instrument, the questionnaire type survey was used; as well as an interview with open response options for the Director of the Cooperative. It is concluded that this institution had liquidity problems, which could be due to the fact that the granting of credits implies the risk that the debtors who request credits do not comply with their

payment obligations, the partners did not normally comply with the payment of the outstanding credit installments with the cooperative, that is, they were defeated at some level. The study of the financial economic situation was proposed as functional strategies to set the size of the loan. The analysis of the family unit and the business, analysis and relaxation of documents and requirements, financial analysis attached to reality.

**Keywords:** delinquency; Cooperative; functional strategies.

## Resumo

As Cooperativas de Poupança e Crédito têm papel fundamental na economia dos países, pois promovem ambientes favoráveis à revitalização do mercado por meio da concessão de créditos a pessoas físicas e microempreendedores. Para tanto, o objetivo deste estudo foi “Estruturar estratégias funcionais para melhorar os índices de inadimplência nas carteiras de crédito da Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda”. Para isso, foi utilizada uma metodologia de abordagem mista, o desenho foi de campo, o método de pesquisa foi indutivo-interpretativo. A amostra foi composta por 4 pessoas que são funcionários da instituição. Como técnica e instrumento, utilizou-se a pesquisa do tipo questionário; bem como uma entrevista com opções de resposta em aberto para o Diretor da Cooperativa. Conclui-se que esta instituição apresentava problemas de liquidez, o que poderá dever-se ao facto de a concessão de créditos implicar o risco de os devedores que solicitam créditos não cumprirem as suas obrigações de pagamento, os sócios normalmente não cumprirem o pagamento do parcelas de crédito em aberto com a cooperativa, ou seja, foram vencidas em algum nível. O estudo da situação econômica financeira foi proposto como estratégias funcionais para definir o tamanho do empréstimo. A análise da unidade familiar e do negócio, análise e flexibilização de documentos e requisitos, análise financeira atrelada à realidade.

**Palavras-chave:** delinquência; Cooperativo; estratégias funcionais.

## Introducción

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, juegan un papel primordial dentro de la oferta de servicios financieros en buena parte de los países de América Latina y el Caribe, en su conjunto, estas entidades prestan servicios financieros a la población de medianos y bajos ingresos que incluye unidades familiares y microempresas, las cuales en muchas ocasiones tienen dificultad de acceso a los servicios financieros tanto en áreas urbanas como rurales.,

En este orden de ideas Mogrovejo, Mora, & Vanhuynegem (2012)., sostienen que las cooperativas “son un modelo de desarrollo en cada localidad en la que actúan, generando empleos directos e indirectos, creando mecanismos de ayuda mutua y protección social, permitiendo el acceso a productos financieros para la población excluida del sistema bancario tradicional” (p.14). Dentro del ámbito operativo que le es propio las cooperativas han venido distinguiendo en distintos tipos como son las agropecuarias, cooperativas de trabajo, cooperativas de servicios públicos, cooperativas de vivienda, cooperativas de consumo, cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de seguro y cooperativas de provisión.

Centrando la atención en las cooperativas de ahorro y crédito, Ressel, Silva, Coppini, & Nievas, (2013), argumentan que su finalidad principal es la de otorgar a sus asociados préstamos para fines relativos a sus necesidades como consumidores. Así mismo, estos autores refieren que las cooperativas de ahorro y crédito “proporcionan préstamos en condiciones favorables a sus asociados, fomentando el ahorro para mejorar su productividad y elevar su nivel de vida, remplazando la falta de créditos adecuados y evitando abusos usurarios” (p.29).

Con relación a lo propuesto, Arzbach, Durán, & et al, (2020) señalan que la aportación de las cooperativas de ahorro y crédito en los mercados financieros nacionales de países como Ecuador, Costa Rica, El Salvador y Paraguay, llegan a tener mucho peso, a veces superando el 10% de participación. Concretamente en Ecuador, según lo afirmado por Luque & Peñaherrera, (2021), el sistema Financiero Cooperativo en Ecuador representa el 18,82% de los activos totales del sistema financiero ecuatoriano en 2018 (p.3).

En concordancia con lo anterior Bombón & Pacheco, (2021), denotan que las Cooperativas de Ahorro y Crédito han demostrado ser un sector preponderante dentro del sistema financiero ecuatoriano, debido a que han logrado conseguir una integración amplia en cuanto a su estructura patrimonial y societaria, basadas en los preceptos fundamentales del cooperativismo. En la actualidad la participación del saldo de la cartera por tipo de crédito en el sector financiero y popular y solidario en Ecuador se divide en un 51% de consumo, 36% microcrédito, 10% vivienda

y un 3% de carácter comercial evidenciando su concentración en los dos primeros (Luque & Peñaherrera, 2021).

En este contexto, las Cooperativas de Ahorro y Crédito juegan un papel importante dentro de la economía del Ecuador, siendo estas las principales inyectoras de capital a las diferentes personas naturales y jurídicas que requieren capital para invertir, dinamizando la economía, puesto que la mayor parte del dinero otorgado en calidad de préstamo es utilizando para su consumo o cubrir necesidades propias de la actividad. De este modo, la institucionalidad de las cooperativas de Ahorro y crédito está comprometida con la satisfacción de las necesidades de crédito y ahorro de los socios que las integran tanto en el ámbito nacional, local y rural del país.

Méndez, (2018) argumenta que la función principal de las cooperativas de crédito tiene que ver con la concentración de créditos locales, para la generación de una expansión de socios dentro del mercado del cooperativismo. Añade además este autor que por lo general estos créditos están direccionados al uso en actividades relativas a la agricultura, ganadería, o de vivienda aun interés más bajo que las que otorgan las entidades financieras tradicionales. Ahora bien, la concesión de créditos lleva implícito el riesgo que los deudores que piden créditos no cumplan con sus obligaciones de pago, devenidas por distintas circunstancias, convergiendo problemas para la entidad que se traducen en falta de liquidez monetaria suficiente para cubrir las obligaciones y responsabilidades con los otros socios que las integran, colocando al ente financiero situación de morosidad cuyos efectos son perjudiciales para la economía de las Cooperativas de Ahorro y crédito en su conjunto, lo que se traduce en resultados poco favorables para los asociados a nivel de provisiones por la caída de la actividad económica y del consumo, aunado a la pérdida de la confianza que puede experimentar el sistema cooperativo frente a sus socios y de la colectividad en general.

En torno a lo expuesto, la morosidad es un punto clave dentro de una institución financiera, puesto que está relacionada con los efectos que la deuda que mantienen los clientes ocasiona en los ingresos financieros y en la liquidez de la entidad financiera (Greicy, Chamolí, & Ramos, 2020).

En la misma línea, Roldán, (2018) afirma que dentro del marco conceptual de la morosidad surgen efectos negativos hacia el campo mismo de la institución financiera y para el cliente que cae en

mora, todo lo cual conlleva a la dificultad para conseguir las metas y objetivos trazados por la entidad.

Diversos estudios indican que la situación de morosidad en los servicios financieros prestados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país, en el transcurrir del tiempo han venido aumentando, de este modo Robles, Pineda, & Soto, (2020) describen respecto a los resultados de su estudio que la relación financiera de la morosidad total de la cartera de 20 Cooperativas de Ahorro y Crédito del sector financiero del Ecuador y la situación actual que se vive tras la emergencia sanitaria, es de gran relevancia económica, concluyen que tras la pandemia, la morosidad aumentó debido a que el deudor no disponía de ingresos suficientes para saldar las deudas que mantenían en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Arias, (2017), expresa que en el Ecuador los índices de morosidad son muy altos, debido a la crisis económica que atraviesa el país, obligando en muchos de los casos a las personas de clase media a formar parte de la infinita lista de morosos a nivel nacional. Para afirmar lo anterior, el mencionado autor, realizó una investigación sobre una muestra de 32 Cooperativas de Ahorro y Crédito, que conforman el Segmento 2 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, observando los hallazgos de los estados financieros remitidos por las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario a su órgano de control (SEPS) y que se constituyeron en las fichas de observación para la recolección de información que mediante su procesamiento, análisis e interpretación, permitieron llegar a concluir que las cuentas examinadas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 se mantienen con tendencias decrecientes, así, la cartera de créditos al ser decreciente constantemente puede dar como resultado la reducción del spread financiero (diferencial que se establece entre los intereses de la tasa pasiva y de la tasa activa por préstamos o créditos que conceden las entidades financieras) de las Cooperativas lo que afectara negativamente a los resultados, en vista de que se tiene un incremento de morosidad y esto causa un efecto inmediato en el requerimiento de mayores provisiones por cartera en Riesgo.

En otra investigación, Merchán & Tola, (2016), sugieren en función de las estimaciones de los resultados ofrecidos por las cooperativas de ahorro y crédito abordadas que, la morosidad se mostró volátil y con índices mayores que la banca privada, así también se observó que las cooperativas

cubren su riesgo sobre la cartera morosa mediante el aumento de las tasas de interés. Este resultado ilustra la importancia de mantener políticas crediticias que minimicen el riesgo para mantener tasas de interés competitivas en el mercado.

Un aspecto importante de resaltar es indicar cómo se encontraba la cartera productiva para el período 2019-2020 en Ecuador, así como en lo relativo al indicador de morosidad en el sistema financiero, pero fundamentalmente aquellas COAC ubicadas en el segmento 1 (donde se encuentra la entidad objeto de esta investigación).

**Tabla 1.** *Cartera improductiva en el sistema cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano*

Tipo de crédito	2019		2020	
	Cartera total	Cartera improductiva	Cartera Total	Cartera improductiva
Comercial	\$247,00	\$9,00	\$177,00	\$4,60
Consumo	\$5.358,00	\$159,60	\$5.577,00	\$174,90
Vivienda	\$911,00	\$13,80	\$983,00	\$13,90
Microcrédito	\$3.595,00	\$190,40	\$3.899,00	\$193,40
<b>Totales</b>	<b>\$10.112,00</b>	<b>\$372,90</b>	<b>\$10.636,00</b>	<b>\$386,80</b>

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y solidaria (2021)

Los créditos improductivos en el sistema cooperativo ecuatoriano representan solo el 3,68% y 3,63% de la cartera total para el 2019 y 2020 respectivamente. Además, el crecimiento de esta para el período mencionado se dio en 3,72%. La cartera de microcrédito es la segunda en cuanto al monto de préstamos entregados, pero, sin embargo, es la que lidera las cantidades de cartera improductiva, lo cual se ha evidenciado tanto para el año 2019 como el 2020. De todas formas, el crecimiento de esta cartera improductiva para este tipo de préstamo se ha dado en un porcentaje bajo de 1,57%.

En este orden de ideas, y contextualizando se tiene que tras el correspondiente diagnóstico efectuado en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda., la realidad crediticia de los índices de morosidad no dista mucho de la situación antes descrita por los autores citados, se pudo constatar a través de las observaciones realizadas para la recolección de la información de interés para este estudio, que la mencionada entidad financiera en la actualidad opera con ciertas debilidades y deficiencias que son fácilmente percibidas en la ejecución diaria de las actividades que le son propias.

En base a lo anterior, se propone en esta investigación formular algunas estrategias funcionales para mejorar los índices de morosidad en las carteras de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio LTDA, en el entendido de que la estrategia funcional determina la forma en que se emplearán los recursos al nivel operativo en cada una de las áreas de la empresa.

Al respecto, Francés, (2006) menciona que las estrategias funcionales consisten en definir el conjunto de actividades que debe realizar cada unidad funcional, corporativa o de negocios, de acuerdo, con sus competencias específicas, para la ejecución de la estrategia. Adicionalmente recalca el referido autor que las estrategias funcionales se traducen en actividades no repetitivas, que forman parte de las iniciativas y se ubican en los planes estratégico y táctico. Las actividades permanentes responden a lineamientos y se ubican en el plan operativo.

### **Metodología**

El presente trabajo investigativo estuvo enmarcado en la metodología de carácter mixto a través del enfoque cuantitativo se buscó determinar los índices de la morosidad que existe en las carteras de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Comercio Ltda. y, con relación a lo cualitativo se estudió la realidad en su contexto natural para interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. Se fundamentó en un análisis minucioso de la información y datos obtenidos, todo en su conjunto permitiendo establecer estrategias funcionales para mejorar los índices de las carteras de crédito en dicha institución.

En este mismo orden de ideas, se acota que la presente investigación fue de campo, dado que permite a la investigadora obtener de primera fuente los datos que luego fueron analizados y que

servirán de base para establecer las conclusiones y construir la propuesta para ayudar a reducir el problema planteado.

Por otra parte, la presente investigación empleó los métodos de investigación inductivo-interpretativo, mediante los cual se analizó y describió los índices de la morosidad de las carteras de créditos y como puede mejorar sus procesos de recuperación de las carteras con la aplicación de estrategias funcionales.

Respecto a la población para esta investigación estuvo constituida por el personal ligados al problema objeto de estudio y que son determinantes en la resolución del mismo, es decir, el Directivo y Jefes del Departamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda., por ello, el tamaño de la muestra quedó conformada por cuatro (04) personas que son parte fundamental para la entidad objeto de estudio.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la información fue recopilada en las sedes de la propia Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda., por medio de una entrevista a sus funcionarios directivos y jefes de crédito, quienes son indispensables para la colocación de créditos, supervisarlos y recuperarlos una vez que entran en situación de mora; y otras preguntas de carácter cuantitativo sobre la distribución de la cartera morosa y las provisiones según tipo de crédito y sector.

## **Resultados y discusión**

### **Situación actual de las carteras de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda. viene desarrollando sus labores desde hace más de tres décadas, y fue autorizada su creación de parte de la entonces Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador el 24 de octubre de 1985, y para lo cual, según la normativa establecida para ese entonces, fue constituida como compañía limitada. La cooperativa tiene su

matriz en la ciudad de Portoviejo, pero en los últimos años ha abierto sucursales en cantones como Rocafuerte, Chone, Picoazá y próximamente El Carmen. (Cooperativa Comercio Ltda., 2022) Dentro de la estructura organizacional de la entidad objeto de estudio existe la unidad de crédito, la cual se convierte en la instancia que genera la mayor cantidad de ingresos para la entidad (función básica de toda institución financiera) compuesta por asesores quienes examinan sus finanzas para saber si son aptos o no, asistente, servicio al cliente de crédito, liquidador de préstamos y jefe. Esta Cooperativa ofrece, según el portal web el siguiente portafolio de créditos:

**Grafico 1.** Portafolio de créditos de la Cooperativa Comercio Ltda.



**Fuente:** <https://www.coopcomer.fin.ec/creditos.html> (2022)

Los tipos de créditos más ofertados son los de consumo, inmobiliarios y microcréditos, del cual el más afectado es el microcrédito, crédito que es otorgado como capital de trabajo para ejecución de labores sin embargo existen socios que adicionalmente han perdido empleos, los ingresos han reducidos y por ende se les dificulta el pago mensual de sus cuotas.

**Tabla 2.** Saldos de cartera bruta – Primer semestre (2022)

Meses	Saldos bruta	cartera	Variación	%
Ene-22	79.980.579,78		479.183,39	0,60
Feb-22	81.238.423,27		1.257.843,49	1,57

<b>Mar-22</b>	83.228.014,48	1.989.591,21	2,45
<b>Abr-22</b>	85.245.351,51	2.017.337,03	2,42
<b>May-22</b>	86.934.462,63	1.689.111,12	1,98
<b>Jun-22</b>	88.641.015,61	1.706.552,98	1,96

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio LTDA (2022)

Los resultados adjuntos con relación a los saldos de cartera bruta del primer semestre del año 2022 en el cual la mayor variación es el mes de abril con el 2,45% generalmente y acorde a datos proporcionados en la entrevista se da por los gastos extras en las familias ecuatorianas por el inicio del año lectivo; ocasionando que no puedan cancelar sus obligaciones financieras; la menor variación se da en el mes de enero por gastos frecuentes en épocas navideñas e inicio del nuevo año.

### **Índice de morosidad de las carteras de crédito**

En Ecuador de acuerdo con publicaciones de Ocaña (2018), entre julio-2002 y marzo-2018, el Sistema Financiero incrementó la morosidad del microcrédito en 2,43 puntos porcentuales (equivalente al 64,62% de aumento) al pasar de 3,76% a 6,18%. (Ocaña, 2018)

Ahora bien, para llevar a cabo el análisis de la cartera de crédito y de la morosidad existente y en base a ello estructurar estrategias funcionales para mejorar los índices de morosidad en las carteras de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda.” se realizaron una serie de procedimientos, por una parte, la consulta al personal responsable del seguimiento de los productos que ofrece la Cooperativa; así como también la revisión de la literatura.

La cartera de crédito presentó modificaciones para poder dar respuesta a las recomendaciones normativas establecidas en esta materia por el gobierno de Ecuador, las cuales nacieron como resultado de la crisis económica producto de la Pandemia, acercándonos a la política de reestructuración de la deuda, el refinanciamiento de la misma y así evitar las pérdidas económicas en la cooperativa a futuro.

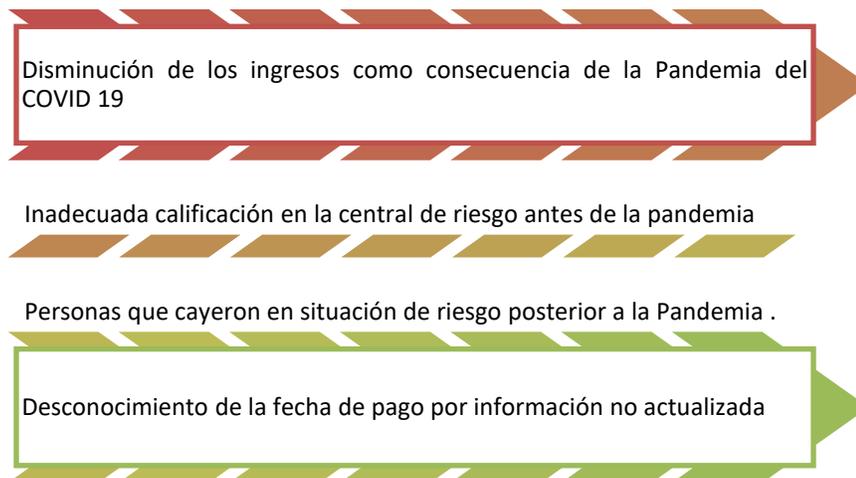
Es ahí donde el crédito a condiciones favorables toma preponderancia, pero también, y para el caso de aquellos que ya tenían alguna obligación crediticia, acciones como la renovación, refinanciamiento e inclusive reestructuración podrían lograr entregar cierto alivio financiero, como premisa para una futura reactivación.

Lo normal ante la baja de los ingresos de la mayoría de las familias, es que las instituciones financieras tomarán sus recaudos en la otorgación de crédito, en miras de evitar que la morosidad se incremente notablemente. La morosidad se establece para créditos vencidos, es decir para aquellos cuyos pagos no se han cumplido en el tiempo pactado; y de igual manera, el tiempo de vencido determina el paso de la cartera por vencer a reestructurada.

Los socios con crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda. si tuvieron en buena parte problemas en la cancelación de sus obligaciones, sin embargo, estos retrasos no se extendieron en demasía en el tiempo, sino que de alguna forma cumplieron con estas obligaciones, a partir también de una serie de regulaciones que se tomaron como refinanciamiento de deudas, ampliación del plazo pactado dentro de la tabla de amortización, entre otros.

Un aspecto importante en el análisis de la morosidad se refiere a las causas de éstas en la Cooperativa, al respecto, se solicitó información a los Jefes del área sobre esta realidad, encontrándose lo siguiente: La morosidad presentada se derivó por varias situaciones, y entre las principales se tiene: las personas que por circunstancia de la pandemia quedaron vencido en sus obligaciones por disminución de sus ingresos, aquellos que estuvieron vencidos meses anteriores de la pandemia, y que preveían seguir (y peor aún) en esta condición por disminución de sus ingresos; las personas que antes del inicio de la pandemia estaban con inadecuada calificación en la central de riesgo; y, aquellas que después del inicio de la pandemia obtuvieron una calificación deficiente en la central de riesgo. En la actualidad, las principales causas son el sobreendeudamiento, el desconocimiento de la fecha de pago (ver ilustración 1).

**Ilustración 1. Causa de endeudamiento**



**Fuente:** Datos proporcionados por funcionarios de la Cooperativa de Comercio Ltda. (2022)

Por otra parte, la crisis sanitaria afectó al mundo y a Ecuador en el 2020, por lo que los créditos de consumo se incrementaron generando que el porcentaje de participación de los microcréditos disminuyeran debido a la afectación de sus ingresos. Además de la reactivación parcial de las actividades como la del transporte y con ello el movimiento de clientes y generación de productos

En relación con lo anterior, se ha encontrado lo siguiente:

**Tabla 3. Índice de morosidad en carteras de crédito**

TIPOS DE CRÉDITO	% DE MOROSIDAD
<b>Cartera Consumo</b>	2.16%
<b>Cartera Inmobiliaria</b>	1.32%
<b>Cartera Microcrédito</b>	11.30%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda. (2022)

Se puede observar los índices de morosidad de los años 2019-2021 que se encuentran detallados por meses de manera general, información proporcionada por la jefe de crédito de la Institución.

**Tabla 4.** Índice de morosidad en carteras de crédito diciembre 2018 a diciembre 2021

Meses	Saldos bruta	cartera	Variación	%
<b>dic-18</b>	58.243.886,37			
<b>ene-19</b>	59.308.151,89		1.064.265,52	1,83
<b>feb-19</b>	60.670.216,70		1.362.064,81	2,30
<b>mar-19</b>	61.580.812,86		910.596,16	1,50
<b>abr-19</b>	62.960.736,88		1.379.924,02	2,24
<b>may-19</b>	64.113.319,53		1.152.582,65	1,83
<b>jun-19</b>	65.430.911,25		1.317.591,72	2,06
<b>jul-19</b>	65.817.631,37		386.720,12	0,59
<b>ago-19</b>	66.550.448,61		732.817,24	1,11
<b>sep-19</b>	67.251.399,68		700.951,07	1,05
<b>oct-19</b>	67.320.198,02		68.798,34	0,10
<b>nov-19</b>	67.856.635,59		536.437,57	0,80
<b>dic-19</b>	68.262.249,96		405.614,37	0,60
<b>ene-20</b>	68.765.148,80		502.898,84	0,74
<b>feb-20</b>	69.264.167,87		499.019,07	0,73
<b>mar-20</b>	69.509.798,18		245.630,31	0,35
<b>abr-20</b>	68.949.609,93		- 560.188,25	- 0,81
<b>may-20</b>	68.286.657,60		- 662.952,33	- 0,96
<b>jun-20</b>	68.784.145,01		497.487,41	0,73
<b>jul-20</b>	70.214.479,44		1.430.334,43	2,08
<b>ago-20</b>	70.803.776,85		589.297,41	0,84

<b>sep-20</b>	71.815.909,99	1.012.133,14	1,43
<b>oct-20</b>	72.397.364,44	581.454,45	0,81
<b>nov-20</b>	73.856.127,54	1.458.763,10	2,01
<b>dic-20</b>	74.340.040,12	483.912,58	0,66
<b>ene-21</b>	74.563.126,21	223.086,09	0,30
<b>feb-21</b>	74.431.614,12	- 131.512,09	- 0,18
<b>mar-21</b>	74.772.213,46	340.599,34	0,46
<b>abr-21</b>	75.051.517,05	279.303,59	0,37
<b>may-21</b>	75.547.329,15	495.812,10	0,66
<b>jun-21</b>	76.097.524,26	550.195,11	0,73
<b>jul-21</b>	76.385.102,42	287.578,16	0,38
<b>ago-21</b>	6.477.876,33	92.773,91	0,12
<b>sep-21</b>	77.176.980,32	699.103,99	0,91
<b>oct-21</b>	78.123.002,98	946.022,66	1,23
<b>nov-21</b>	79.049.106,56	926.103,58	1,19
<b>dic-21</b>	79.501.396,39	452.289,83	0,57

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda., (2022)

Los valores en negativo fueron los meses más críticos por la pandemia que perjudico a la mayoría de los sectores de la economía a nivel mundial es decir los meses de abril y mayo 2020 con 0.81% y 0.96% respectivamente, en los siguientes meses mejoro los índices por las políticas antes mencionadas del gobierno para aliviar un poco las obligaciones financieras de los socios.

En relación con el año 2022 se encontró que

**Tabla 4.** *Índice de morosidad en carteras de crédito*

<b>TIPOS DE CRÉDITO</b>	<b>% DE MOROSIDAD</b>
<b>Cartera Consumo</b>	2.00%
<b>Cartera Inmobiliaria</b>	1.28%
<b>Cartera Microcrédito</b>	12,16%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda., (2022)

Partiendo de lo anterior no se encontró una variación significativa entre los años 2020-2021 y 2021-2022 sobre todo en la cartera tipo consumo donde la variación fue de 0,16%, seguida en mayor rango de microcrédito, que continua siendo la más afectada con una variación de 0,86.

### **Estrategias para mejorar los índices de morosidad en las carteras de crédito**

Mediante las entrevistas se pudo constatar que la Cooperativa ha tenido problemas de liquidez, esta realidad puede deberse al hecho de que la concesión de créditos lleva implícito el riesgo que los deudores que piden créditos no cumplan con sus obligaciones de pago, devenidas por distintas circunstancias, convergiendo problemas para la entidad que se traducen en falta de liquidez monetaria suficiente para cubrir las obligaciones y responsabilidades con los otros socios que las integran, colocando al ente financiero situación de morosidad cuyos efectos son perjudiciales para la economía de las Cooperativas de Ahorro y crédito en su conjunto, lo que se traduce en resultados poco favorables para los asociados a nivel de provisiones por la caída de la actividad económica y del consumo, adicionalmente a la pérdida de la confianza que puede experimentar el sistema cooperativo frente a sus socios y de la colectividad en general.

Para el caso de la cobranza pre-vencimiento, la unidad de cobranza se encarga de ejecutar llamadas telefónicas y mensajes a celulares, mientras que, en lo relacionado con su gestión cuando el crédito a terminado su plazo (cuota o dividendo) se emiten notificaciones, prejudiciales, judiciales y extrajudiciales. De todas formas, también se ha conformado un equipo de abogados externos, cuya función es de hacerse cargo de aquellos casos de atrasos considerables.

Una referencia importante, es que de manera extraordinaria por motivo de la afectación de la pandemia de COVID 19 a los ingresos de las familias (fundamentalmente en el 2020). La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera autorizó que las entidades financieras den prórrogas para la cancelación de los créditos. Posteriormente, la promulgación de la Ley de Apoyo Humanitario en junio de 2020 estableció que:

- No ubicar calificaciones inadecuadas a los deudores
- Prórroga de hasta 3 cuotas de los créditos
- Cambio de plazos de los pagos

Para el desarrollo de este objeto se aplicó entrevista a los diferentes Directivos y jefes del Departamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda, y en base a ello se propone estrategias funcionales para la recuperación de carteras.

**Tabla 5.** *Estrategias funcionales para la recuperación de cartera*

<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Directivo</b>	<b>Observación</b>
<p><b>Otorgándoles nuevas operaciones con plazos flexibles a los que realmente se encuentren afectados en sus ingresos</b></p>	<p>Primer Semestre 2022</p>	<p>Jefe de área</p>	<p>Realizar el acompañamiento para ver el comportamiento del cumplimiento de los plazos</p>
<p><b>Realización de una evaluación detallada, concesión del primer crédito debe realizarse una evaluación exhaustiva, independientemente del monto solicitado, y esta evaluación debe reflejar la situación real de la unidad familiar y empresarial del prestatario o asociado</b></p>	<p>Primer semestre posterior a la reconsideración de los créditos.</p>	<p>Jefe de área</p>	<p>Laborar instrumentos de seguimiento y designación de responsables</p>

<p><b>Motivar al socio con regalos para realizar los pagos puntuales de sus cuotas de créditos</b></p>	<p>Semestral</p>	<p>Jefe de área</p>	<p>Estimular, sobre todo a los clientes con historia de responsabilidad</p>
--	------------------	---------------------	---

---

**En relación con el personal que labora en la cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio LTDA**

---

<p><b>Reforzar el conocimiento de los parámetros exactos para refinanciar y reestructurar una deuda</b></p>	<p>Cada dos meses</p>	<p>Jefe de área</p>	<p>Establecer un cronograma de formación destinado a reforzar los parámetros para las carteras de crédito</p>
---	-----------------------	---------------------	---

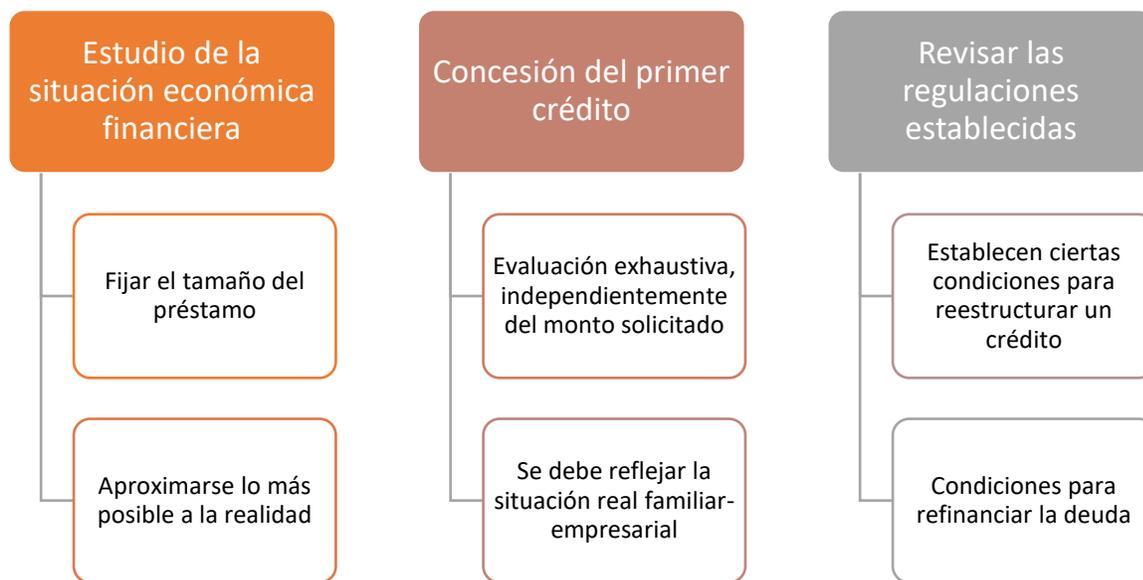
<p><b>Contar con estrategias internas para eventualidades presentadas ante la baja de ingresos de los deudores</b></p>	<p>Anualmente</p>	<p>Jefe de área</p>	<p>En base al análisis de la realidad de la cooperativa idear estrategias para abordar la realidad</p>
--	-------------------	---------------------	--

---

**Fuente:** Datos proporcionados por funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda. (2022)

Todo lo planteado anteriormente ha permitido realizar una serie de consideraciones, acciones que faciliten disminuir los niveles de morosidad en los diferentes productos crediticios, los cuales fueron el resultado de la entrevista realizada a los directivos y personal de esta cooperativa

**Ilustración 2.** *Formas de disminuir la morosidad*



**Fuente:** Datos proporcionados por funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda. (2022)

Después de todo lo presentado anteriormente, un elemento importante fue que los entrevistados consideraran la evaluación de las condiciones de su cartera de crédito, aspecto que facilita la toma de conciencia y asumir las estrategias para transformar esta realidad.

### Discusión

De acuerdo con el análisis establecido se indica que, la cooperativa comercio tiene bien distribuida su cartera de crédito y cuyo enfoque en la cartera de microcrédito va encaminada a los sectores productivos de comercio

Al indagar en las investigaciones se ha encontrado en el trabajo realizado por (Cedeño & Palma, 2021) similitud relación con las carteras de crédito, las cuales poseen una realidad similar a la cooperativa en estudio, puesto que para estos autores el segmento que tiene mayor representación respecto a la cartera de la cooperativa son los créditos de consumo, representan el 72.11% .

Por otra parte, un aspecto relevante es que en cuanto a las razones de la morosidad, se encontró en la investigación realizada por (Cepeda, 2021) similitudes a los hallazgos de este estudio, puesto que del 100% de los socios encuestados, referente a las causas que influyen en el retraso de los

pagos de crédito se obtuvo los siguientes porcentajes: el 30% representa a cuotas elevadas de pago, seguido por el 23% representa a incapacidad de pagos, seguidamente por el 17% representa a las calamidades domésticas, continuando por el 14% representa al Olvido de la fecha de pago, además el 9% por pagos a otras deudas y finalmente el 7% representa al acontecimiento no esperado. En el caso de esta investigación se encontró que la morosidad presentada se derivó por varias situaciones, y entre las principales se tiene: las personas que por circunstancia de la pandemia quedaron vencido en sus obligaciones por disminución de sus ingresos; Desconocimiento de la fecha de pago por información no actualizada.

Por otra parte, Cabrera, (2017) ha podido determinar que, a diferencia del presente estudio , donde se han encontrado dificultades de morosidad en la cartera de créditos, en la institución que estos investigadores estudiaron, no se presenta falencias ni riesgo de morosidad puesto que las cuotas son descontadas directamente del rol de pagos de sus deudores, sin embargo se ha visto la necesidad de establecer capacitaciones al personal cuyas temáticas se encuentren relacionadas con los créditos, pues esto ayudará ser más eficaces para el manejo de la cartera de crédito, siendo este último aspecto similar a una de las estrategias sugeridas para disminuir la morosidad

## **Conclusiones**

En la Cooperativa de Ahorro de Crédito Comercio LTDA, se encontró que la cartera de crédito más ofertados son los de consumo, inmobiliarios y microcréditos sin embargo el más afectado es el microcrédito. Esto se debe al inadecuado otorgamiento de créditos ha contribuido al crecimiento de la cartera vencida, por lo que es necesario la implementación de estrategias sujetas a las necesidades mismas para mejorar los procesos al otorgar créditos, cobranzas y a la vez permitirá una gestión efectiva de la recuperación de cartera reduciendo la morosidad notablemente.

No se encontró una variación significativa entre los años 2020-2021 y 2021-2022 sobre todo en la cartera tipo consumo donde la variación fue de 0,16%, seguida en mayor rango de microcrédito, que continúa siendo la más afectada con una variación de 0,86.

Ante la variación en la morosidad, la cartera de crédito presentó modificaciones para poder dar respuesta a las recomendaciones normativas establecidas en esta materia por el gobierno de

Ecuador, llevando a la política de reestructuración de la deuda, el refinanciamiento de la misma y así evitar las pérdidas económicas en la cooperativa a futuro; encontrándose que, en la actualidad, las principales causas son el sobreendeudamiento, el desconocimiento de la fecha de pago.

Así mismo, se considera prioritario implementar capacitaciones de políticas de evaluación de créditos, para su posterior aplicación en la Evaluación de Créditos, por lo que un elemento clave para disminuir la morosidad es la realización de procesos de capacitación que redunden en beneficio de la liquidez de la Cooperativa y la baja en la morosidad.

No todos los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio LTDA son iguales, como tampoco las condiciones en que se les otorgó el crédito ni las razones que los llevaron a entrar en mora. Por lo tanto, resulta prudente realizar un proceso de segmentación con base en su intención de pago, causa del atraso, capacidad de pago, solvencia y ubicación.

## Referencias

1. Arias Cortez, M. (2017). El Nivel de Morosidad y las provisiones de la Cartera de Créditos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Segmento 2. Universidad Técnica De Ambato, Ecuador. Trabajo de Grado de Maestría. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25230/1/T3981M.pdf>, pp.154.
2. Arzb., ach, MDurán, A., & et al. (2020). Regulación y Supervisión de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina. Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), San José, Costa Rica. 24<sup>a</sup>. ed. actualizada. [https://www.dgrv.coop/es/publication/regulacion-y-supervision-de-cacs-en-america-latina-y-el-caribe/dgrv-regsupcacsal\\_sept2020\\_final/](https://www.dgrv.coop/es/publication/regulacion-y-supervision-de-cacs-en-america-latina-y-el-caribe/dgrv-regsupcacsal_sept2020_final/), pp.114.
3. Bombón Orellana, D., & Pacheco Rodríguez, F. (2021). Impacto económico de las cooperativas de ahorro y crédito de tipo cerrada en los empleados de instituciones y empresas públicas y privadas. Boletín de Coyuntura, N° 28. e-ISSN 2600 - 5727 / p-ISSN 2528 – 7931; UTA-

Ecuador.<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/download/1064/973/>, pp.5-10.

4. Cabrera, J. (2017). “Análisis de la cartera de crédito y formulación de estrategias para reducir el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito servidores municipales de Loja Ltda., periodo 2017”,.
5. Cedeño, M., & Palma, G. (2021). Gestión de riesgo de crédito, para mejorar la calidad de la cartera de microcrédito, en la cooperativa comercio Ltda. Pol. Con. (Edición núm. 43) .
6. Cepeda, J. (2021). Evaluación de la cartera de créditos y el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., Agencia Guayaquil Centro Periodo 2019. . Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
7. Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda. (4 de agosto de 2022). Obtenido de <https://www.coopcomer.fin.ec/la-institucion.html>
8. Francés, A. (2006). Estrategia para la empresa en América latina . Caracas, Venezuela: Ediciones IESA. Segunda edición .
9. Greicy, P., Chamolí, A., & Ramos, E. (2020). La morosidad ante un confinamiento del Covid-19 en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Perú. Investigación Valdizana, 14(4). doi:<https://doi.org/10.33554/riv.14.4.801>, pp.206-212 .
10. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación . México: McGraw Hill. Cuarta Edición.
11. Luque, A., & Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos. ISSN: 1885-8031. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.73870>.

<https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/download/73870/4564456556694/>, pp.1-17.

12. Méndez, D. (2018). Economía simple. <https://www.economiasimple.net/que-son-las-cooperativas-de-credito.html> .
13. Merchán Muñoz, O., & Tola Maldonado, J. (2016). Determinantes del Spread Financiero del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito Ecuatoriano. Universidad de Cuenca. Ecuador. Trabajo de Titulación. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/25620/1/tesis.pdf>, pp.122.
14. Mogrovejo, R., Mora, A., & Vanhuynegem, P. (2012). El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Primera edición. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. La Paz, Bolivia. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_188087.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_188087.pdf), pp.404.
15. Ocaña, E. (2018). Formalización de las microfinanzas y su impacto en el desarrollo del sistema financiero ecuatoriano. . SUPER VISIÓN, , 8-12.
16. Ressel, A., Silva, N., Coppini, V., & Nievas, M. (2013). Manual teórico práctico de introducción al cooperativismo. La Plata, Argentina: Instituto de Estudios Cooperativos. Universidad Nacional de La Plata. 1ra edición. ISBN 978-950-34-0953-4. <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/77/10177/e1ff4382da72b51e0ea7011e0f436299.pdf>.
17. Robles Medina, M., Pineda Ríos, Y., & Soto González, C. (2020). El impacto de la morosidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador en los períodos 2019-2020. Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Artículo de investigación.

[http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16738/1/T-6251\\_PINEDA%20RIOS%20YULEXI%20MATILDE.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16738/1/T-6251_PINEDA%20RIOS%20YULEXI%20MATILDE.pdf), pp.1-13.

18. Roldán, P. (2018). Definiciones de morosidad bancaria. *Econometría*.  
<https://economipedia.com/definiciones/morosidad-bancaria.html>.
19. Superintendencia de Economía Popular y solidaria. (2021). Superintendencia de Economía Popular y solidaria. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/>

© 2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).