



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR,

MODALIDAD ESTUDIO DE CASO

TEMA:

**“Análisis financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchiqui Ltda.,
como efecto del cambio de segmento, periodo 2023-2024.””**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y
Auditoría**

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo
socioeconómico.

Autor: Jaime Rodrigo Valle Quilumbaquin

Director: PhD. María de los Ángeles Torres Paredes

Ibarra, marzo – 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003580089		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Valle Quilumbaquin Jaime Rodrigo		
DIRECCIÓN:	Otavalo, Parr. González Suarez, Calle Gran Colombia y Jorge Jarrín		
EMAIL:	jrvalleq@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	N/A	TELF. MOVIL	0992925860

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Análisis financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda., como efecto del cambio de segmento, periodo 2023-2024."
AUTOR (ES):	Valle Quilumbaquin Jaime Rodrigo
FECHA: AAAAMMDD	20-03-2026
SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN	
CARRERA/PROGRAMA:	☒ GRADO ☐ POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
DIRECTOR:	PhD. María de los Ángeles Torres Paredes
ASESOR:	Msc. Santiago Israel Falcon Gordillo

AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Jaime Rodrigo Valle Quilumbaquin, con cédula de identidad Nro. 103580089, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de integración curricular descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

Ibarra, a los 20 días del mes de marzo de 2026

EL AUTOR:

Firma.....

Nombre: Jaime Rodrigo Valle Quilumbaquin

CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 20 días del mes de marzo de 2026

EL AUTOR:

Firma.....

Nombre: Jaime Rodrigo Valle Quilumbaquin

CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 20 de marzo de 2026

Dra. PhD. María de los Ángeles Torres Paredes

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f)

Dra. PhD. María de los Ángeles Torres Paredes

C.C.:1001976388

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular “Análisis financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda., como efecto del cambio de segmento, periodo 2023-2024.” elaborado por Jaime Rodrigo Valle Quilumbaquin, previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

(f):.....

Dra. PhD. María de los Ángeles Torres Paredes

C.C.: 1001976388

(f):.....

Msc. Santiago Israel Falcon Gordillo

C.C.: 1002614160

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación, en primer lugar, a Dios, por guiar cada uno de mis pasos, brindarme fortaleza en los momentos difíciles y permitirme culminar esta importante etapa de mi vida.

De manera muy especial, dedico este logro a mis padres, Jaime Valle y Susana Quilumbaquin. A mi padre, quien, aunque ya no está físicamente conmigo, fue, es y será el pilar fundamental de mi vida; su ejemplo, enseñanzas y amor permanecen en cada paso que doy y en cada meta que alcanzo. A mi madre, por su amor incondicional, su sacrificio constante y su apoyo inquebrantable, siendo mi fortaleza en todo momento. Gracias a ambos por creer en mí, por impulsarme a seguir adelante y por enseñarme el verdadero valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro no es solo mío, es el reflejo de todo lo que han hecho por mí.

A mis hermanos, Suri y Uriel, por su compañía, apoyo y motivación constante, siendo parte importante de este proceso y brindándome ánimo para seguir adelante.

A mi familia en general, por sus palabras de aliento y su confianza en cada etapa de este camino académico.

Finalmente, dedico este trabajo a mí mismo, por el esfuerzo, la disciplina y la perseverancia demostrados para alcanzar esta meta.

Con amor y eterna gratitud, Jaime Valle

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida, la salud y la fortaleza necesaria para superar cada desafío presentado a lo largo de mi formación académica y permitirme culminar esta importante etapa.

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, por haberme brindado la oportunidad de formarme profesionalmente y por facilitar un entorno académico que contribuyó al desarrollo de mis conocimientos y habilidades. De igual manera, agradezco a los docentes de la carrera de Contabilidad y Auditoría, quienes, con su experiencia y dedicación, aportaron significativamente a mi formación integral.

Agradezco también a quienes guiaron este trabajo de titulación, por su orientación, conocimientos y acompañamiento durante el proceso de investigación, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de este estudio.

De manera especial, expreso mi más profundo agradecimiento a mi madre, por su apoyo incondicional, su esfuerzo constante y por ser un pilar fundamental en mi vida. A mi padre, quien dejó enseñanzas y valores que han sido clave en mi formación y en el logro de esta meta, su ejemplo sigue siendo una fuente de motivación permanente.

Finalmente, agradezco a mis hermanos y a mi familia, por su apoyo, confianza y palabras de aliento, que me impulsaron a seguir adelante y no rendirme en este proceso.

Con sincero agradecimiento, Jaime Valle

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el impacto financiero del cambio del segmento tres al segmento dos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda., durante el periodo 2023–2024. Se desarrolló un estudio de caso con enfoque mixto, alcance descriptivo–explicativo y diseño no experimental, aplicando revisión documental y entrevista semiestructurada a la contadora general. En el componente cuantitativo se realizó el análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados 2023–2024, complementado con el cálculo de indicadores prudenciales y de rentabilidad; adicionalmente, se utilizó Balanced Scorecard para priorizar riesgos (probabilidad, impacto e importancia). Los resultados evidencian una reconfiguración financiera coherente con mayores exigencias regulatorias: se fortaleció la liquidez e inversiones, mientras la cartera de créditos redujo su participación. Sin embargo, se identificó deterioro en indicadores clave: la suficiencia patrimonial disminuyó de 121,61% a 89,91%; la morosidad aumentó de 12,38% a 17,62%; la cobertura de provisiones para cartera improductiva descendió de 82,74% a 69,11%; y la vulnerabilidad del patrimonio se incrementó de 66,82% a 95,00%, en rentabilidad, los cálculos confirmaron una disminución significativa del ROA y ROE en 2024 frente a 2023. Finalmente, se estructuró un plan de mitigación con acciones, responsables e indicadores meta para fortalecer control interno financiero, gestionar morosidad, recomponer provisiones y recuperar rentabilidad, aportando lineamientos aplicables a cooperativas que enfrenten transiciones segmentarias similares. Palabras clave: análisis financiero; cambio de segmento; cooperativas de ahorro y crédito; control interno; indicadores financieros; ROA; ROE.

Palabras clave: análisis financiero; cambio de segmento; cooperativas de ahorro y crédito; control interno; indicadores financieros; ROA; ROE.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the financial impact of the transition from Segment Three to Segment Two in the Chuchuqui Savings and Credit Cooperative Ltd. during the 2023–2024 period. A case study was conducted using a mixed-method approach, with a descriptive–explanatory scope and a non-experimental design, applying documentary review and a semi-structured interview with the Chief Accountant. In the quantitative component, vertical and horizontal analyses of the Statement of Financial Position and the Statement of Profit or Loss for 2023–2024 were performed, complemented by the calculation of prudential and profitability indicators. Additionally, the Balanced Scorecard was used to prioritize risks (probability, impact, and significance). The results show a financial reconfiguration consistent with stricter regulatory requirements: liquidity and investments were strengthened, while the loan portfolio reduced its share. However, deterioration was identified in key indicators: capital adequacy decreased from 121.61% to 89.91%; delinquency increased from 12.38% to 17.62%; provision coverage for non-performing loans declined from 82.74% to 69.11%; and equity vulnerability rose from 66.82% to 95.00%. In terms of profitability, the calculations confirmed a significant decrease in ROA and ROE in 2024 compared to 2023. Finally, a mitigation plan was developed with actions, responsible parties, and target indicators to strengthen financial internal control, manage delinquency, rebuild provisions, and restore profitability, providing guidelines applicable to cooperatives facing similar segment transitions.

Keywords: financial analysis; segment transition; savings and credit cooperatives; internal control; financial indicators; ROA; ROE.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	15
Problema de investigación	16
Justificación	18
Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
CAPITULO I	21
MARCO TEÓRICO.....	21
Información Administrativa.....	21
Control Interno.....	21
Economía Popular y Solidaria	22
Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC)	23
Información financiera.....	25
Análisis Financiero	25
Análisis Financiero Horizontal	26
Análisis Financiero Vertical	26
Indicadores Financieros	27
Información Metodológica.....	28
Investigación Descriptiva.....	28
Método Cualitativo	28
Método Cuantitativo	29
Método Inductivo.....	29
Método Analítico-Sintético.....	30
Revisión Documental.....	30
Entrevista	31
Balanced Scorecard.....	31
RStudio	31
Marco Legal e Institucional	32
CAPITULO II.....	34
MATERIALES Y MÉTODOS	34

Tipo de investigación.....	34
Investigación Mixta	34
Alcance de investigación	34
Métodos de investigación	35
Ubicación del Lugar.....	35
Materiales, Equipos y Software	36
Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	37
Matriz de Operacionalización de Variables	38
Procedimiento y Análisis de Datos	40
CAPITULO III.....	41
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
Análisis Horizontal y Vertical del Balance General y Estado de Resultados.....	41
<i>Análisis vertical y horizontal del Balance General COAC Chuchuqui Ltda.</i>	41
<i>Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados COAC Chuchuqui Ltda.</i>	53
Balanced Scorecard.....	57
Análisis de indicadores	58
Entrevista	67
1. Datos técnicos.....	67
2. Análisis.....	75
Plan de Fortalecimiento del Control Interno Financiero.....	78
<i>Plan de mitigación con relación a el ROE insuficiente</i>	80
<i>Plan de mitigación con relación con el ROA insuficiente</i>	80
<i>Plan de mitigación con relación a la insuficiente suficiencia patrimonial</i>	81
<i>Plan de mitigación con relación a la morosidad elevada</i>	81
<i>Plan de mitigación con relación a cobertura de provisiones insuficiente</i>	82
<i>Plan de mitigación en relación a vulnerabilidad del patrimonio</i>	83
CAPITULO IV.....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
Conclusiones.....	84
Recomendaciones	86
Referencias Bibliográficas:.....	88
Anexos:	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Segmentación de cooperativas</i>	24
Tabla 2 <i>Marco legal de COAC Chuchuqui Ltda.</i>	32
Tabla 3 <i>Materiales, Equipos y Software</i>	36
Tabla 4 <i>Matriz de operacionalización de variables</i>	39
Tabla 5 <i>Análisis vertical estado de resultados COAC Chuchuqui</i>	53
Tabla 6 <i>Análisis horizontal estado de resultados COAC Chuchuqui</i>	55
Tabla 7 <i>Base de datos para cálculo de indicadores</i>	59
Tabla 8 <i>Cálculo de Suficiencia Patrimonial</i>	60
Tabla 9 <i>Cálculo de Morosidad de Cartera Total</i>	61
Tabla 10 <i>Cálculo Cobertura de la Cartera Problemática</i>	62
Tabla 11 <i>Cálculo de Vulnerabilidad del Patrimonio</i>	63
Tabla 12 <i>Cálculo Rentabilidad sobre Activos</i>	65
Tabla 13 <i>Cálculo Rentabilidad sobre Patrimonio</i>	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Análisis Bibliométrico de: Control Interno</i>	21
Figura 2 <i>Análisis Bibliométrico de: Economía Popular y Solidaria</i>	23
Figura 3 <i>Análisis Bibliométrico de: Cooperativas de Ahorro y Crédito</i>	24
Figura 4 <i>Análisis Bibliométrico de: Análisis Financiero</i>	25
Figura 5 <i>Análisis Bibliométrico de: Indicadores Financieros</i>	27
Figura 6 <i>Ubicación Cooperativa Chuchuqui Ltda., Matriz</i>	36
Figura 7 <i>Análisis vertical activos COAC Chuchuqui</i>	41
Figura 8 <i>Análisis vertical pasivos COAC Chuchuqui</i>	43
Figura 9 <i>Análisis vertical patrimonio COAC Chuchuqui</i>	44
Figura 10 <i>Análisis horizontal activos COAC Chuchuqui</i>	46
Figura 11 <i>Análisis horizontal pasivos COAC Chuchuqui</i>	49
Figura 12 <i>Análisis horizontal patrimonio COAC Chuchuqui</i>	51
Figura 13 <i>Balanced Scorecard aplicado a COAC Chuchuqui Ltda.</i>	58
Figura 14 <i>Suficiencia patrimonial</i>	60
Figura 15 <i>Morosidad de la cartera total</i>	61
Figura 16 <i>Provisiones para cartera improductiva</i>	62
Figura 17 <i>Vulnerabilidad del patrimonio</i>	64
Figura 18 <i>Rentabilidad sobre Activos</i>	65
Figura 19 <i>Rentabilidad sobre Patrimonio</i>	66
Figura 20 <i>Plan de mitigación para indicadores deficientes</i>	78
Figura 21 <i>Árbol de Problemas</i>	92

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un rol fundamental en el sistema financiero de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador, al facilitar el acceso a servicios financieros y promover el desarrollo económico de sus socios. En este contexto, la adecuada gestión financiera y la implementación de sistemas de control interno eficientes son esenciales para garantizar la transparencia, confiabilidad de la información y sostenibilidad institucional. La presente investigación se enfoca en el análisis financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda., considerando el impacto generado por su cambio del segmento tres al segmento dos durante el periodo 2023-2024. Este proceso implica mayores exigencias regulatorias, administrativas y financieras, lo que demanda un fortalecimiento en los mecanismos de control interno y en la gestión de los recursos.

El estudio evalúa el comportamiento de indicadores financieros clave, como el retorno sobre los activos (ROA), retorno sobre el patrimonio (ROE), morosidad, suficiencia patrimonial y otros indicadores establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con el propósito de medir la eficiencia, rentabilidad y solvencia de la entidad. Metodológicamente, se emplea un enfoque mixto, combinando el análisis cuantitativo mediante herramientas como el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, con el análisis cualitativo a través de entrevistas y revisión documental. Además, se utiliza el Balanced Scorecard para identificar riesgos y evaluar el desempeño institucional. Finalmente, la investigación busca identificar deficiencias en la gestión financiera y el control interno, proponiendo estrategias de mejora orientadas a fortalecer la toma de decisiones, optimizar los recursos y garantizar la sostenibilidad de la cooperativa en su nuevo segmento.

Problema de investigación

- Problemática a investigar

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda., ubicada en Otavalo, provincia de Imbabura, ha pasado del segmento tres al segmento dos en el periodo 2023-2024, conforme a lo dispuesto por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y supervisado por la SEPS. Este cambio implica no solo en cumplir nuevas disposiciones, como la reestructuración del gobierno corporativo y la aplicación de indicadores financieros más rigurosos, sino también el fortalecimiento de los sistemas de control interno, para que la COAC Chuchuqui Ltda., pueda mantener la sostenibilidad dentro del actual segmento.

Se hizo un diagnóstico inicial mediante la evaluación de aspectos financieros y contables, por medio de la ejecución de un análisis horizontal y vertical de los estados financieros dentro del periodo de cambio de segmento, también se calcularon ratios clave como: ratio de endeudamiento, índices de rentabilidad sobre activos (ROA) y patrimonio (ROE), ampliamente utilizados para evaluar eficiencia y rentabilidad en entidades financieras (Gualpa & Urbina, 2021; Hawaldar et al., 2022), además, se realizó el análisis de los principales indicadores financieros proporcionados en las notas técnicas de la SEPS como: suficiencia patrimonial, morosidad de la cartera total, provisiones para cartera improductiva y vulnerabilidad del patrimonio, tanto en el periodo de transición (2023-2024) como en el nuevo esquema regulatorio, esto con el fin de entender las implicaciones económicas y administrativas derivadas.

No obstante, si bien existe control para varios indicadores financieros, en la práctica realizada mediante la aplicación de la herramienta de medición estratégica Balance Scorecard se evidencian deficiencias en los indicadores de rentabilidad y solvencia, coherente con su uso para vincular desempeño e indicadores críticos en entidades financieras (Telles et al., 2016). Dentro

estos indicadores se encuentran las ratios de rentabilidad sobre activos (ROA) y rentabilidad sobre patrimonio (ROE). Como mencionan (Ibrahim Lana et al., 2025; Obeid, 2023) la rentabilidad sobre los activos (ROA) es el factor más importante en las instituciones financieras, ya que exige una gestión eficiente de costos y ventas; asimismo, el uso eficiente de los activos impacta positivamente en dicho indicador. Esto subraya la importancia de que la entidad mantenga un nivel y administración adecuado de las ratios antes mencionados.

Pese a la importancia del proceso, existe una carencia de estudios empíricos que analicen el impacto financiero de la transición de segmento (Romero et al., 2024). En el caso de la COAC Chuchuqui Ltda., no se cuenta con una evaluación integral de la evolución de sus indicadores financieros tras el cambio, ni con adecuado control interno que permita relevar deficiencias en procesos financieros. Además, al tomar en cuenta el tiempo, las tareas y la ausencia de una guía o documento unificado por parte del ente regulador que oriente el cambio de segmento para las cooperativas que lo requieren, se pone de manifiesto una deficiencia en dicho organismo, la cual dificulta el cumplimiento adecuado de las exigencias impuestas a quienes ascienden al segmento 2.

La COAC Chuchuqui Ltda., tiene un gran reto que es adaptarse a la nueva normativa del segmento y ver cómo estas impactan a las finanzas de la entidad, observar que ajustes financieros y de control interno son necesarios para cumplir con la normativa, y que información pueden obtener otras cooperativas que están en proceso de cambiar de segmento. Este trabajo de investigación busca fortalecer el control interno financiero de la COAC Chuchuqui Ltda., y dar recomendaciones que ayuden a mejorar los procesos financieros y administrativos ante cambios de segmento en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano.

- Formulación del Problema de Investigación

¿De qué manera las deficiencias en el control interno financiero y en la gestión de los indicadores clave (ROA, ROE, morosidad, provisiones suficiencia y vulnerabilidad patrimonial) afectan el desempeño financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda. durante su transición del segmento 3 al segmento 2 en el periodo 2023–2024?

Justificación

En Ecuador, las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) desempeñan un papel fundamental dentro del sistema financiero popular y solidario, proporcionando acceso a servicios financieros especialmente en áreas rurales y marginadas donde la banca tradicional tiene escasa presencia (Adusei et al., 2021; Cevallos-Ramos et al., 2025). Estas entidades están clasificadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en segmentos según su volumen de activos, capacidad operativa y alcance geográfico, estableciendo diferentes exigencias regulatorias según el segmento asignado.

En este contexto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda. ha pasado recientemente del segmento tres al segmento dos, siguiendo las reglas de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y bajo la supervisión de la SEPS. Este cambio significa no solo que tiene más activos y operaciones, sino también que debe cumplir reglas más estrictas, mejorar la dirección de la cooperativa y hacer mucho mejores sus sistemas de control interno (González et al., 2023). También, el cambio de segmento necesita de controles internos más estrictos en el aspecto financiero y administrativo, por eso es importante revisar de qué manera se han manejado estos cambios y que han hecho relación al control interno financiero. Esta revisión, se hizo de acuerdo con normas internacionales como lo son el COSO I, COSO II y la ISO 31000:2018, que ayudo a identificar las áreas mas importantes en el control interno y de igual manera evaluar los

riesgos financieros que se relacionan con el cambio de segmento (Cárdenas et al., 2023; Espinoza & Vásquez, 2021).

Dado que este cambio tiene repercusiones directas en la gestión operativa y financiera, la presente investigación se centró en analizar detalladamente el impacto financiero generado por dicha transición, prestando especial atención al indicador de Retorno sobre los Activos (ROA). Puesto que, según (Gautam, 2021; Peláez-Quizhpi & Villacis-Yank, 2022), el ROA es clave para medir qué tan bien una institución financiera usa sus activos para obtener ganancias. En el caso de la COAC Chuchuqui Ltda., analizar este indicador es muy importante, porque un resultado bajo muestra que no se están manejando bien los activos como los préstamos, inversiones y bienes fijos, lo que reduce las ganancias y la capacidad de competir de la entidad.

La información disponible sobre el tema muestra que los cambios de segmento hacen que aumenten mucho los costos de operación y de cumplir con las reglas, y pueden causar problemas financieros si no se manejan bien (González & Melo, 2021). Por eso, analizar cómo cambió el ROA antes y después del cambio ayudó a entender mejor las consecuencias económicas y administrativas del proceso y a dar ideas técnicas para mejorar la gestión financiera y operativa.

Por eso, este estudio está totalmente justificado no solo porque es importante mantener un ROA saludable, sino también porque si baja, muestra problemas internos que ponen en riesgo la estabilidad de la cooperativa (Valdivieso & Guerrero, 2024). Al hacer este análisis, se dieron propuestas claras y técnicas para mejorar el control interno y la buena gestión de los activos, asegurando que la COAC Chuchuqui Ltda. cumpla bien con las nuevas reglas y responda a las expectativas de sus socios y autoridades.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto financiero del cambio de segmento tres al dos, en la cooperativa de ahorro y crédito Chuchuqui Ltda., durante el periodo 2023-2024.

Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos del control interno, análisis e indicadores financieros, en la cooperativa de ahorro y crédito.
- Establecer la metodología de evaluación del control interno a través de la descripción del enfoque mixto, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación.
- Analizar los riesgos en el proceso financiero, antes y después del cambio de segmento tres al dos, a través del análisis horizontal y vertical del Balance General y Estado de Resultados 2023-2024 y la aplicación del Balanced Scorecard para valorar la probabilidad, impacto e importancia de los indicadores financieros deficientes
- Establecer mejoras que fortalezcan los procedimientos del control interno financiero, con el fin de optimizar la eficiencia y mejorar el nivel de los indicadores.

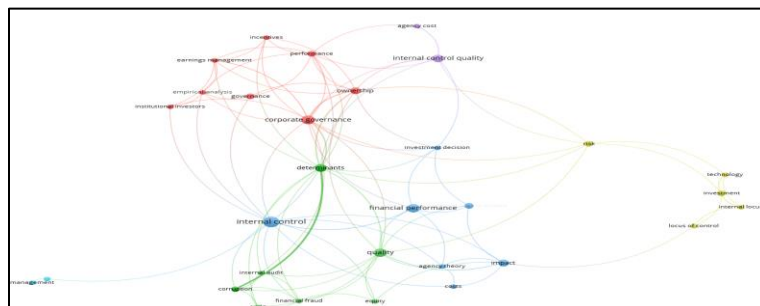
MARCO TEÓRICO

Control Interno

El control interno es un proceso diseñado e implementado por la administración de una organización con el objetivo de proporcionar seguridad razonable respecto al logro de los objetivos. Al respecto (Torres Paredes, 2024), argumenta que el control interno es un proceso asumido por el consejo de administración, la dirección y todo el personal, orientado a reflejar la situación real de la organización en términos de eficiencia operativa, planificación, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento normativo; su inexistencia puede desencadenar crisis financieras y corrupción. En este contexto (Catagua et al., 2023) manifiestan que el control interno, contribuye a la prevención de fraudes mediante la aplicación de controles que permiten identificar prácticas indebidas. Es decir, un adecuado control interno impulsa la mejora continua al detectar y subsanar falencias en los procedimientos, lo que se traduce en una gestión administrativa y financiera más sólida y eficiente.

Figura 1

Análisis Bibliométrico de: Control Interno



Nota. La figura se obtuvo de VOSviewer y representa las palabras claves relacionadas a Control interno

Economía Popular y Solidaria

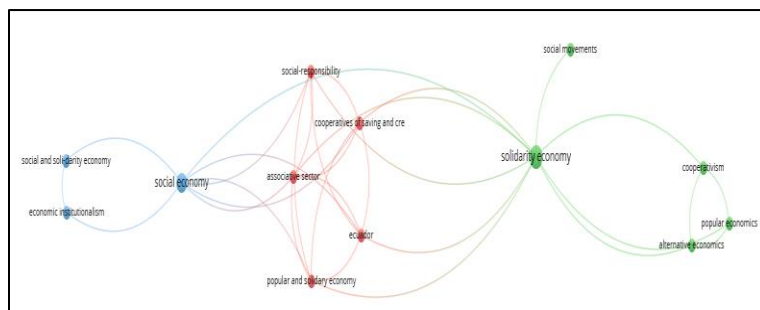
De acuerdo con (Chávez et al., 2021), señalan las principales características que presenta en este sector de la economía es la pluralidad de actores que la conforman entre los que se encuentran el sector cooperativo, asociativo y comunitario. Estas instituciones centran sus actividades en base a una relación de solidaridad, cooperación y reciprocidad, ubicando al ser humano como sujeto y fin de toda actividad económica por sobre el lucro, la competencia y la acumulación de capital. A lo mencionado la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria – LOEPS (2018), en el art. 1 define a la economía popular y solidaria (EPS) como la “forma de organización económica, donde los integrantes, desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización y financiamiento, basada en relaciones de solidaridad, para satisfacer las necesidades y generar ingresos, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza”. Así pues, su finalidad no se centra en la acumulación de capital, sino en priorizar la equidad y la sostenibilidad de las personas. De esta manera, todos los participantes acceden a beneficios derivados del esfuerzo colectivo y la cooperación.

De la misma manera, el art. 311 de la Constitución, establece que el sector financiero popular y solidario está compuesto por las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales, todas estas instituciones recibirán un tratamiento diferenciado por parte del Estado, en la medida que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. En este marco, el sistema popular instaurado en el Ecuador se integra por organizaciones de libre asociación de personas que comparten un propósito común y participan

activamente en el desarrollo de actividades orientadas al cumplimiento de los fines y objetivos definidos desde su constitución.

Figura 2

Análisis Bibliométrico de: Economía Popular y Solidaria



Nota. La figura se obtuvo de VOSviewer y representa las palabras claves relacionadas a Economía popular y solidaria

Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC)

Para (Bravo et al., 2021) las cooperativas son organizaciones socioeconómicas con una doble e importante función en el sistema actual, satisfacer las necesidades de sus miembros a través de procesos productivos económicos de manera eficiente y eficaz. Específicamente, en el sector financiero, se les reconoce su función de dotar de sistemas financieros y bancarios más justos a las poblaciones más pobres y limitadas, en un ambiente donde la banca ocupa un espacio considerable en el mercado (Pinto et al., 2025). Bajo este contexto, el art. 445 del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF), define que las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, con

clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Para llevar a cabo sus actividades, las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) de acuerdo con el Art. 1 de la Norma para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario nos muestra que las entidades del sector financiero popular y solidario se ubicarán en los siguientes segmentos de acuerdo con el saldo de sus activos:

Tabla 1

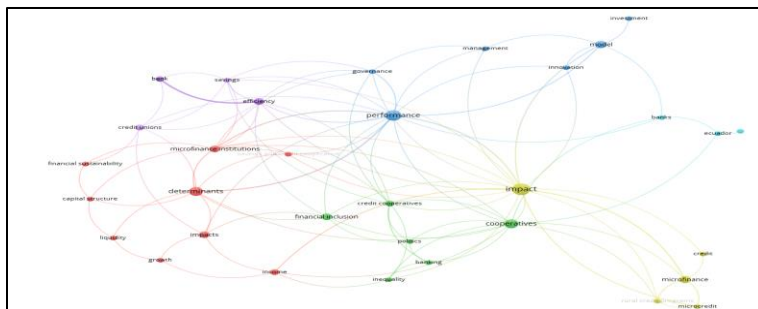
Segmentación de cooperativas

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

Nota. Elaboración propia con base en Junta de Política Monetaria y Financiera (2019)

Figura 3

Análisis Bibliométrico de: Cooperativas de Ahorro y Crédito



Nota. La figura se obtuvo de VOSviewer y representa las palabras claves relacionadas a Cooperativas de ahorro y crédito

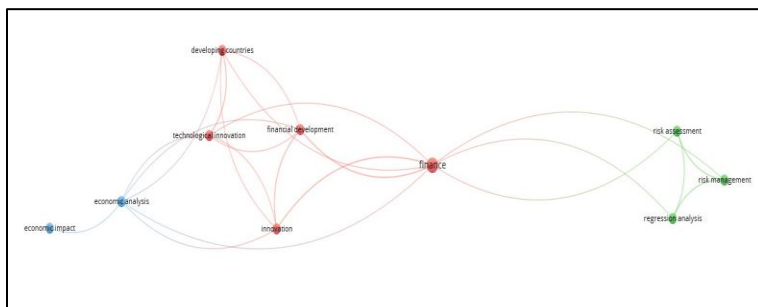
Información financiera

Análisis Financiero

Para (Marcillo-Cedeño et al., 2021; Quichimbo, 2023), el análisis financiero es una herramienta estratégica fundamental para diagnosticar la situación y el desempeño económico de una organización. Su importancia está en la capacidad de identificar errores en el aspecto financiero de forma oportuna, lo que permite implementar medidas correctivas que aseguren el buen funcionamiento de la entidad. En otras palabras, en el análisis financiero se usan herramientas como el cálculo de indicadores relacionados con eficiencia, solvencia, rendimiento, liquidez y rentabilidad, para determinar la salud financiera y así corregir posibles deficiencias de la entidad.

Figura 4

Análisis Bibliométrico de: Análisis Financiero



Nota. La figura se obtuvo de VOSviewer y representa las palabras claves relacionadas a Análisis financiero

Análisis Financiero Horizontal

Esta técnica se utiliza para comparar los estados financieros de una entidad a lo largo del tiempo. Para (Macías & Sánchez, 2022), el análisis comparativo u horizontal es aquel que compara las razones financieras presentadas en una empresa permitiendo determinar las tendencias, promedios y variaciones que ocurren durante el tiempo. Este análisis se realiza de forma horizontal porque evalúa información histórica tomando como referencia periodos ordenados secuencialmente, lo que lo convierte en una herramienta útil para identificar el crecimiento o decrecimiento que se presenta en un tiempo específico. De esta forma, se puede identificar el crecimiento o declive en las cifras de la entidad a lo largo del tiempo.

Análisis Financiero Vertical

Esta técnica se utiliza para comparar los componentes de los estados financieros de una entidad. Según (Marcillo-Cedeño et al., 2021; Stojmenović et al., 2025), el análisis porcentual o vertical se realiza con los datos que corresponden al mismo periodo, otorgando un porcentaje a los elementos que participan en el análisis conforme a los conceptos determinados, como las ventas netas o el total de activos. Este método mide el peso financiero de los recursos en una operación, diferenciándose del análisis comparativo porque no estudia tendencias a lo largo del tiempo, sino la estructura de un periodo en particular. De esta manera, se pueden identificar tendencias y patrones en los estados financieros de la entidad.

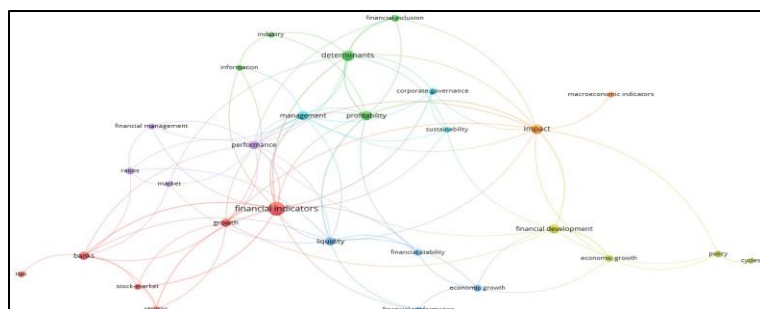
Indicadores Financieros

El análisis de indicadores financieros se utiliza para precisar la situación financiera, identificar el nivel de recursos disponibles, verificar el cumplimiento de obligaciones con terceros y apoyar a la gestión administrativa para posicionarse en el mercado con solidez y permanencia, garantizando utilidad para los órganos gestores de la entidad. Tal como lo expresa (Lucas Mantuano, 2024), el análisis de indicadores financieros constituye una herramienta utilizada para evaluar el comportamiento de las organizaciones, considerando indicadores como liquidez, nivel de endeudamiento, capital de trabajo, entre otros. Estos indicadores financieros reducen las cantidades de datos a analizar, delinean tendencias visibles en el tiempo y permiten comparaciones con otras empresas del mismo sector. Se reconocen como un procedimiento que representa de manera justa la situación financiera de la entidad, evaluando su desempeño y gestión.

Asimismo, (Calderón et al., 2021), concluye que los indicadores financieros son medidas que se utilizan para analizar y evaluar la situación financiera de una empresa, estos ratios se calculan a partir de los estados financieros y proporcionan una manera de comparar y valorar el desempeño financiero de la empresa en relación con sus objetivos y metas, así como con otras entidades del mismo sector

Figura 5

Análisis Bibliométrico de: Indicadores Financieros



Nota. La figura se obtuvo de VOSviewer y representa las palabras claves relacionadas a Indicadores financieros

Información Metodológica

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva se orienta a detallar las características, comportamientos o condiciones de un fenómeno tal como se presenta en la realidad, sin manipular variables ni establecer relaciones causales. De acuerdo con (Becerra Molina et al., 2023; Salazar et al., 2022), en la investigación descriptiva se muestran hechos o situaciones, de un tema determinado que buscan especificar las propiedades o características importantes de los temas a tratar ya sea personas, grupos, comunidades o cualquier otro tipo de fenómeno que sea sometido a análisis. En otras palabras, su propósito principal es ofrecer una visión clara y ordenada del objeto de estudio para comprender su situación actual.

Método Cualitativo

En este enfoque más que cuantificar datos, la investigación cualitativa pretende interpretar y describir la realidad desde una mirada integral e interpretativa. Es así que según lo mencionado por (Terán et al., 2022), este método no propone una teoría para confirmar durante el mismo proceso de tratamiento la información, en realidad examina el hecho investigativo para luego desarrollar sus teorías e ir caminando con el proceso, observando y comprobando en la medida que van saliendo los resultados, en otras palabras, este enfoque investigativo va de lo general a lo particular, aplicando métodos inductivos, por tal razón, la investigación cualitativa no establece vinculación con posturas universalistas únicas, más bien se caracteriza por la interpretación y estudio del conocimiento emergente. En síntesis, la investigación cualitativa se caracteriza por un

proceso flexible e inductivo, que genera teoría a partir de la interpretación y construcción progresiva del conocimiento en lugar de comprobar hipótesis predeterminadas.

Método Cuantitativo

En relación al enfoque metodológico cuantitativo, esta se describe como una vía para comprender la realidad a través de la medición y el análisis objetivo de los datos. En este sentido (Chávez et al., 2021), señalan que el enfoque cuantitativo se distingue por otorgar un valor primordial al dato como fundamento esencial del conocimiento científico, sustentándose en la idea de que la realidad puede expresarse a través de cifras y mediciones objetivas, bajo la creencia de que aquello que no puede cuantificarse carece de validez empírica; lo que permite reducir la complejidad de los fenómenos humanos variables que pueden ser medidas, y al analizarlas estadísticamente, es posible estimar la probabilidad de que ciertos eventos ocurran. En resumen, la investigación cuantitativa busca obtener resultados claros y verificables, basándose en datos numéricos y métodos que permiten examinar la realidad de forma objetiva y validar hipótesis mediante evidencias medibles.

Método Inductivo

El método inductivo se basa en la observación y análisis de hechos particulares para llegar a conclusiones o principios generales, permitiendo construir teorías a partir de la experiencia o la evidencia empírica. En este contexto (Haque, 2022; López & Jaramillo, 2025) afirman, el concepto estricto de inducción se refiere a los procesos de razonamiento que parten de casos particulares para llegar a conclusiones generales, como el paso de los hechos a las leyes o de lo específico a lo general. Por lo expuesto, se evidencia que el razonamiento inductivo facilita a los investigadores

la generación de hipótesis y la construcción de teorías basadas en la observación de hechos concretos.

Método Analítico-Sintético

De acuerdo con la investigación de (Delgado-Hito & Romero-García, 2021), el análisis y la síntesis son procesos interrelacionados dentro de la investigación, donde el primero consiste en descomponer y examinar los elementos de un problema, mientras que la síntesis reúne esos resultados para comprender el fenómeno en su conjunto, respaldando así que ambos procesos se desarrollan de forma complementaria y continua, predominando uno u otro según la etapa del estudio. En síntesis, el método analítico-sintético combina dos procesos relacionados: el análisis, que descompone un fenómeno de estudio en partes para interpretarlo, y la síntesis, que integra esos elementos para obtener una perspectiva integral y coherente del objeto de estudio.

Revisión Documental

La revisión documental se fundamenta en la búsqueda, análisis e interpretación de información proveniente de fuentes escritas, con el propósito de sustentar un estudio a partir de datos ya existentes. Desde la perspectiva de (Martínez-Corona et al., 2023), señalan que la investigación documental es un procedimiento científico que se caracteriza por ser un proceso estructurado que ayuda a la indagación, a la organización, el análisis y la interpretación de una investigación. De esta manera, la investigación documental es una herramienta muy importante que sirve para obtener una comprensión más profunda del tema de investigación, que nos permite fortalecer la información teórica que ayude a complementar la información de la investigación

Entrevista

La entrevista se basa en la comunicación directa entre el investigador y el informante, con el fin de obtener datos relevantes, opiniones o experiencias relacionadas con el objeto de estudio. Detallando este concepto, (Falcón & Serpa, 2021) precisan que la entrevista es aquel método donde se coloca al investigador en contacto personal con los sujetos investigados y, además de permitir informaciones semejantes a las de la encuesta, permite identificar emociones, actitudes y motivaciones personales que pueden resultar significativas para el desarrollo de la investigación. En definitiva, la entrevista se constituye en una herramienta clave para la recolección de información profunda y contextualizada, ya que combina datos objetivos con percepciones y experiencias humanas que enriquecen la comprensión del fenómeno investigado

Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta de gestión estratégica orientada a evaluar, supervisar y optimizar el desempeño organizacional en función de los objetivos planteados. De acuerdo con Tuan (2020), el Balanced Scorecard es un instrumento que permite analizar el rendimiento tanto desde una perspectiva financiera como no financiera, facilitando a las organizaciones la definición de su visión y estrategia, así como su traducción en acciones concretas. En este sentido, se considera que esta herramienta proporciona información relevante y oportuna, contribuyendo a que la alta dirección adopte decisiones más acertadas.

RStudio

RStudio permite realizar análisis estadísticos, visualización de datos y creación de modelos de manera interactiva y eficiente, cuyo propósito fundamental, como lo subrayan (Garzón Quiroz & Villota Oyarvide, 2020), se centra en ser una herramienta de análisis estadístico que permite

procesar y evaluar datos numéricos e información textual, siendo ampliamente utilizada por investigadores y analistas de datos, facilitando además el análisis de información, identificar patrones y apoyar la toma de decisiones basada en datos, manteniendo una estructura organizada de archivos, scripts y resultados para trabajar de manera más eficiente. Por ello, RStudio es una herramienta importante en la investigación, ya que facilita procesar, analizar y visualizar datos de forma estructurada, ayudando en la obtención de resultados que sean válidos y confiables que respaldan el trabajo de investigación y la toma de decisiones con evidencia.

Marco Legal e Institucional

Tabla 2

Marco legal de COAC Chuchiqui Ltda.

Tipo de Norma	Norma Jurídica	Publicación Registro oficial
Carta Suprema	Constitución de la República del Ecuador	R.O. No. 449
Códigos	Código Orgánico Monetario y Financiero	R.O. Suplemento No. 332
Leyes Orgánicas	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS)	R.O. No. 444
Reglamentos	Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (RLOEPS)	R.O. Suplemento No. 648

Resoluciones	Competencia de la Junta de Política y Regulación Financiera
---------------------	---

Nota. Base normativa a la que se rige la COAC Chuchuqui Ltda.

CAPITULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de investigación

Investigación Mixta

La investigación tiene un enfoque mixto, el cual es pertinente cuando se integran datos financieros y percepciones institucionales (Deshmukh & Cornman, 2023). Es decir cualitativo mediante el análisis de las diferentes normas, leyes y regulaciones que rigen a las cooperativas y establecen los parámetros para segmentarlas, por otra parte, el enfoque cuantitativo que según (Vásconez Roldán & Rocano Bueno, 2022), aporta con datos importantes y permite medir magnitudes sobre los problemas de investigación, se realizó a través de los análisis horizontal y vertical de los estados financiero de los periodos 2023 y 2024, además del análisis de indicadores financieros establecidos por la SEPS que proporcionaran resultados sobre el comportamiento y la evolución financiera de la COAC Chuchuqui Ltda.

Alcance de investigación

A través de este tipo de investigación se procedió a realizar una descripción y análisis de las condiciones actuales de la cooperativa, tanto previa como al momento de posicionarse en su nuevo segmento en el periodo 2023-2024; lo que permitió describir aspectos financieros clave como efecto del cambio de segmento de la COAC Chuchuqui Ltda. Además, mediante el enfoque explicativo, se determinó las casusas que provocan las variaciones financieras en este caso de los indicadores de ROA, ROE, morosidad, endeudamiento, suficiencia y solvencia patrimonial,

estableciendo relaciones entre los cambios normativos derivados del ascenso de segmento, además de su impacto sobre los indicadores financieros.

Métodos de investigación

En la presente investigación se aplicó el método inductivo-analítico, iniciando con la recolección de datos específicos y particulares de la COAC Chuchuqui Ltda., tales como los estados financieros 2023–2024, indicadores de rentabilidad, morosidad, provisiones, suficiencia y vulnerabilidad patrimonial. Con estos datos, se procedió al análisis de cada indicador, calculando sus variaciones durante el proceso de transición del segmento tres al dos, lo que permitió identificar deficiencias en la gestión financiera y de control interno. Este método es práctico cuando se necesita identificar patrones y tendencias a partir de información cuantitativa.

Posteriormente, el método analítico permitió descomponer información integral en elementos específicos, como el incumplimiento de indicadores clave, y riesgos financieros derivados de la gestión de cartera. Cada componente fue examinado individualmente para determinar sus causas y efectos.

Finalmente, se aplicó el método sintético, a través del cual los resultados del análisis fueron incluidos en las conclusiones que explican cómo los cambios financieros y de control interno afectan la sostenibilidad de la cooperativa en el nuevo segmento. Este método permitió construir el plan de mitigación y las recomendaciones, organizando la información obtenida de forma comprensible.

Ubicación del Lugar

Métodos, Técnicas e Instrumentos

La estructura del estudio es no experimental, debido a que no se manipularon las variables, es decir, se analizó el comportamiento financiero de la COAC Chuchuqui Ltda., con base a la información obtenida de la Superintendencia de economía popular y solidaria de los estados financieros.

La técnica de investigación que se utilizó fue la entrevista, a través de un cuestionario estructurado, lo que facilitó profundizar en aspectos específicos, aclarar dudas y obtener el punto de vista del contador sobre la gestión financiera y los cambios normativos que surgieron con el cambio de segmento.

Además, se realizó una revisión documental lo que permitió identificar las principales cuentas en los estados financieros e indicadores correspondientes a los periodos 2023-2024. Lo que permitió evaluar las variaciones en las principales cuentas e identificar deficiencias en los indicadores como resultado del cambio de segmento.

Por último, se incorporó el Balanced Scorecard (BSC) como instrumento metodológico para complementar la evaluación del control interno. El BSC permite integrar perspectivas financieras y no financieras, facilitando la identificación de hallazgos (Ghiglione, 2021; Hammood & Dammak, 2023). Una vez se identificaron los hallazgos mediante el cuestionario, el BSC facilitó la organización y el análisis de estos resultados desde un punto de vista financiero, luego de haber usado esta herramienta, se cuantificaron los riesgos usando escalas de probabilidad, impacto e importancia, lo que permitió relacionar los riesgos detectados con indicadores financieros como los son el ROA, ROE, morosidad, endeudamiento, suficiencia y la solvencia patrimonial.

Finalmente, el BSC ayudo a estructurar un plan de mitigación adecuado a las deficiencias que se encontraron, relacionando las deficiencias con estrategias de mejora.

Matriz de Operacionalización de Variables

La matriz de operacionalización de variables presentada a continuación sintetiza los componentes clave del estudio tanto dependientes como independientes, facilitando la visualización clara y sistemática del proceso investigativo.

Tabla 4*Matriz de operacionalización de variables***Tema: Análisis financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuki Ltda., como efecto del cambio de segmento, periodo 2023-2024**

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica de investigación	Fuentes de información
1. Analizar los fundamentos teóricos del control interno, análisis e indicadores financieros, en la cooperativa de ahorro y crédito.	Fundamentos teóricos	▪ Control interno ▪ Indicadores de rentabilidad y proporcionados por la SEPS	▪ Conceptos básicos del control interno ▪ Indicadores financieros	Análisis documental y estadístico	Normativa SEPS, COSO, ISO 31000, literatura académica y científica sobre control interno. Estudios financieros previos sobre COAC y análisis financiero.
2. Establecer la metodología de evaluación del control interno a través de la descripción del enfoque mixto, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación	Metodología de evaluación	▪ Enfoque de investigación ▪ Métodos, técnicas e instrumentos	▪ Definición de enfoque: mixto, cualitativo, cuantitativo, descriptivo, explicativo. ▪ Inductivo, analítico-sintético, revisión documental, entrevista, Balanced Scorecard.	Análisis documental y estadístico, estructuración metodológica	Documentación de metodología de la investigación, normativa SEPS, COSO, ISO 31000, Balance Scorecard.
3. Analizar los riesgos en el proceso financiero, antes y después del cambio de segmento tres años, mediante el análisis horizontal y vertical del Balance General y del Estado de Resultados 2023-2024 y la aplicación del Balanced Scorecard para valorar la probabilidad, impacto e importancia de los indicadores financieros deficientes	Riesgos del control interno	▪ Procesos financieros ▪ Procesos operativos	▪ Criterios BSC de priorización: probabilidad, impacto e importancia de los indicadores financieros deficientes. ▪ Grado de cumplimiento de políticas internas	Análisis documental, estadístico, entrevista (contador general), y aplicación BSC mediante probabilidad, impacto e importancia a indicadores deficientes	Estados financieros 2023-2024 y notas técnicas de la SEPS, personal de la cooperativa (contador), procedimientos internos, normativa SEPS
4. Establecer mejoras que fortalezcan los procedimientos del control interno financiero, con el fin de optimizar la eficiencia y mejorar el nivel de los indicadores.	Propuestas de mejora	▪ Gestión eficiente de activos ▪ Eficiencia del sistema de control interno	▪ Incremento de los indicadores (ROA, ROE, morosidad, provisiones, vulnerabilidad y suficiencia patrimonial) ▪ Nivel de implementación de controles recomendados	Análisis documental, estadístico, entrevista y plan de mitigación mediante BSC.	Estados financieros 2023-2024, contador, normativa SEPS

Procedimiento y Análisis de Datos

Se realizó una revisión documental, examinando normativas relevantes como la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y el Código Orgánico Monetario y Financiero, así como boletines financieros proporcionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Esta revisión permitió identificar cambios normativos específicos y las implicaciones financieras derivadas del ascenso al nuevo segmento.

En el aspecto cualitativo, se hizo una entrevista estructurada al contador de la cooperativa, usando un cuestionario hecho para conocer su opinión sobre el impacto del cambio de segmento, la adaptación de la organización, la satisfacción con la preparación previa y el aprendizaje institucional. Esto dio información detallada sobre el control interno y los cambios necesarios para adaptarse al segmento 2.

Para el análisis cuantitativo, se revisaron los estados financieros del 2023 y 2024 que se obtuvieron de la SEPS. Se aplicaron métodos de análisis financiero, como lo es el análisis horizontal y el análisis vertical, para identificar los cambios porcentuales en las cuentas principales del balance general y del estado de resultados. Además, se calcularon indicadores como el ROA, ROE, morosidad, la cobertura de provisiones, suficiencia y solvencia patrimonial.

Esto permitió relacionar de manera directa los cambios normativos detectados en la revisión documental con las variaciones financieras identificadas en la cooperativa. Por último, los resultados se analizaron con herramientas como Microsoft Excel para hacer y mostrar los análisis, ayudando a entender claramente el impacto financiero del cambio de segmento.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

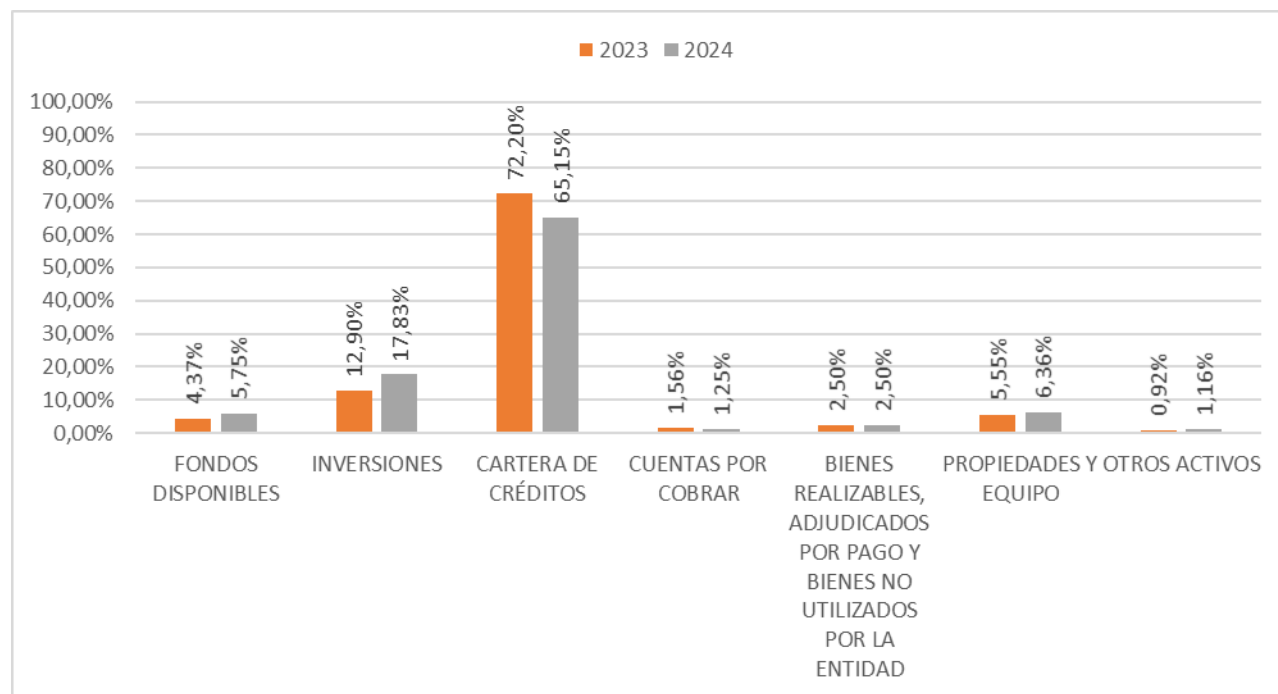
Análisis Horizontal y Vertical del Balance General y Estado de Resultados

La presente investigación, en cumplimiento del tercer objetivo, inicia con el análisis financiero horizontal y vertical aplicado al Estado de Situación Financiera y al Estado de Resultados correspondientes al ejercicio de los periodos 2023-2024. Cabe destacar que la Cooperativa reporta sus estados financieros ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, conforme a lo establecido por la normativa vigente.

Análisis vertical y horizontal del Balance General COAC Chuchui Ltda.

Figura 7

Análisis vertical activos COAC Chuchui



Nota. Elaboración propia con base a SEPS

Durante el periodo que va entre 2023 y 2024, la estructura de los activos de la COAC Chuchuqui Ltda., experimentó un cambio importante como resultado directo de su cambio de segmento al 2. Empezando por la cuenta de los fondos disponibles que aumentaron del 4,37% en 2023 al 5,75% en 2024, demostrando una mejora en la liquidez inmediata. Este aumento nos demuestra que existe una administración que es más preventiva y cuidadoso con los recursos financieros de la entidad, ya que existe una mayor supervisión y control financiero. También, las inversiones tuvieron un aumento que pasaron del 12,90% en 2023 al 17,83% en 2024, lo que nos indica que hay un cambio estratégico en el que se busca diversificar las fuentes de ingresos de la entidad, este aumento de la cuenta de las inversiones nos indica que se están poniendo los recursos en instrumentos financieros que son más seguros y que tienen menos dificultad para convertirse en efectivo, reduciendo así el riesgo de que no se pueda recuperar la cartera de créditos

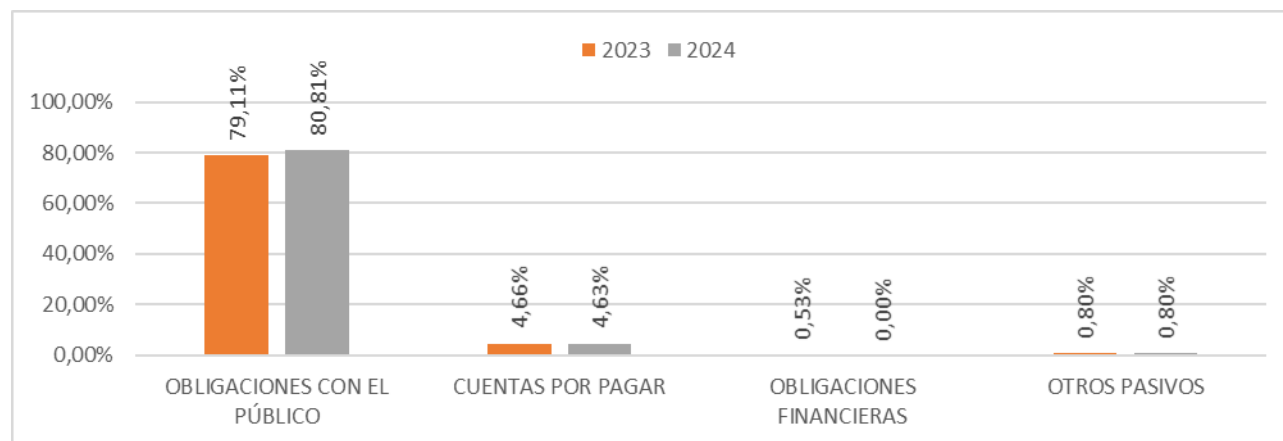
Por otro lado, la cartera de créditos sigue siendo la cuenta más relevante de los activos, ya que es una entidad financiera, es así que con un 72,20% en el año 2023 bajo a un 65,15% en el año 2024, esta reducción del 7,05% significa que el riesgo de crédito está más diversificado y que al momento de dar prestamos se tiene más precaución.

Las cuentas por cobrar pasaron del 1,56% en 2023 al 1,25% en 2024, lo que significa que existe una mejor gestión en cuanto a los cobros de los préstamos otorgados y una mayor capacidad de administración, esto nos demuestra que la cooperativa fortaleció las políticas internas para que se pueda recuperar las cuentas por cobrar, lo que a su vez ayuda a mejorar la liquidez y la transparencia financiera. Por otro lado los bienes realizables, y bienes no utilizados por la entidad se mantuvieron igual con un 2,50%, lo que significa que hay una buena política y buen control sobre esta cuenta de los activos que no generaron ingresos dentro de la entidad.

La cuenta de propiedades y equipo mostró un incremento ya que paso del 5,55% en 2023 a un 6,36% en 2024, este aumento nos demuestra que hay nuevas inversiones en infraestructura, tecnología que son necesarias para cumplir con las nuevas normas del segmento 2. Finalmente, los otros activos también aumentaron, de 0,92% a 1,16%, como resultado del reconocimiento de gastos diferidos vinculados a la transición institucional.

Figura 8

Análisis vertical pasivos COAC Chuchuhuqui



Nota. Elaboración propia con base a SEPS

Durante el periodo comprendido entre 2023 y 2024, los pasivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuhuqui Ltda., cambian de forma moderada pero estratégica, siguiendo el proceso de fortalecimiento financiero por el ascenso al segmento 2. El análisis muestra que las obligaciones con el público se volvieron la principal fuente de financiamiento, mientras que las deudas financieras se redujeron por completo, lo que muestra una gestión cuidadosa de las deudas y más independencia en las operaciones.

El componente más importante corresponde a las obligaciones con el público, que aumentaron del 79,11% en 2023 al 80,31% en 2024. Este crecimiento refleja la confianza cada vez

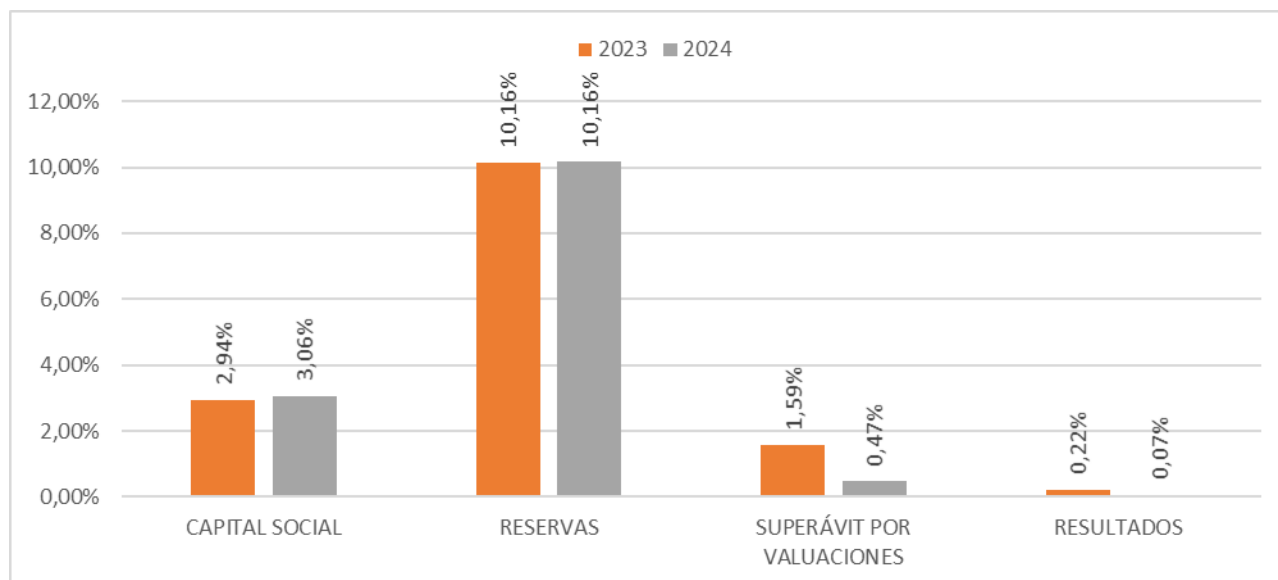
mayor de los socios y de los depositantes en la entidad, fortaleciendo los aportes y depósitos como la base fundamental del fondeo institucional.

Por otro lado, las cuentas por pagar se mantuvieron estables, con una leve baja de 4,66% en 2023 a 4,63% en 2024, el hecho de que se haya mantenido constante sugiere que existe un control adecuado en cuanto a la administración operativas y en cuanto a los pasivos a corto plazo no hay un aumento significativo.

Las obligaciones financieras disminuyeron completamente ya que disminuyeron del 0,53% en 2023 a 0,00% en 2024, esto nos muestra que se cancelaron todas las obligaciones con las instituciones financieras públicas, de esta manera se aumenta la autonomía financiera de la cooperativa. Finalmente, el conjunto de otros pasivos permaneció en 0,80% tanto en 2023 como en 2024, lo que indica que un nivel estable muestra una buena gestión de las deudas temporales, sin variaciones significativas.

Figura 9

Análisis vertical patrimonio COAC Chuchuhuqui



Nota. Elaboración propia

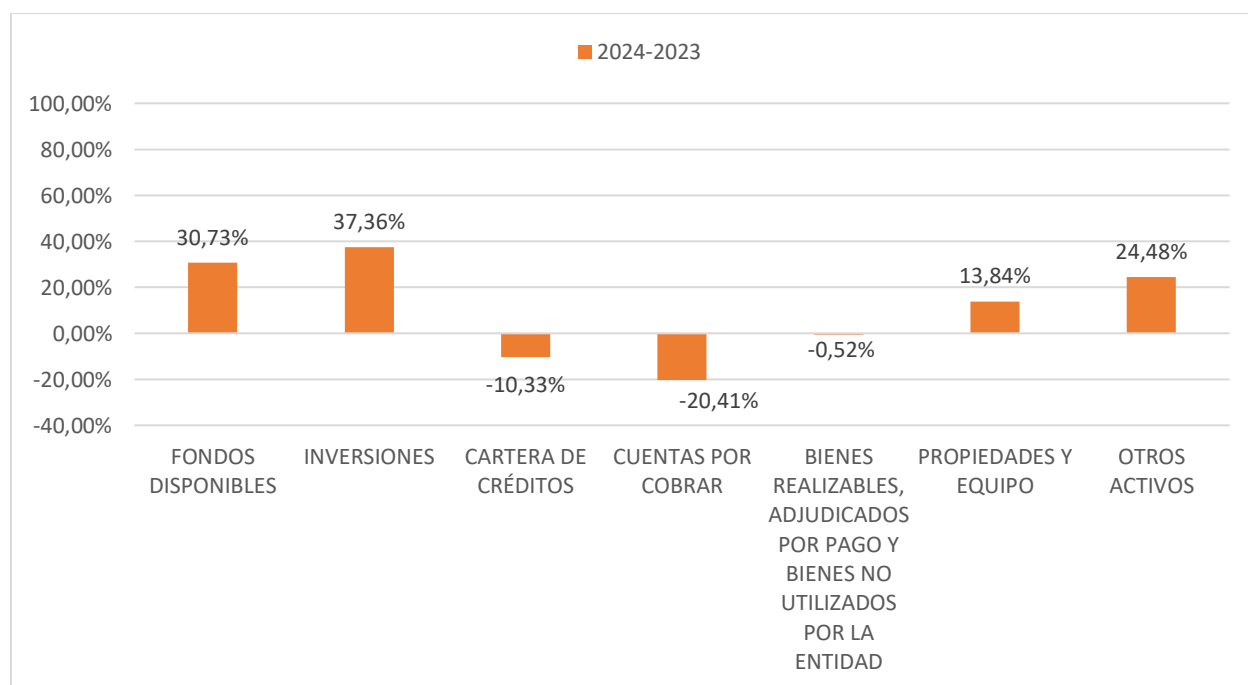
El análisis patrimonial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda., correspondiente a los ejercicios 2023 y 2024, muestra un comportamiento estable con ligeras variaciones en sus componentes, lo cual refleja un proceso de consolidación institucional tras su ascenso al segmento 2. La estructura patrimonial evidencia fortaleza en las reservas y una leve mejora en el capital social, aunque con un retroceso en el superávit por valuaciones y una ligera reducción en los resultados del ejercicio.

En cuanto al capital social, se observa un aumento del 2,94% en 2023 al 3,06% en 2024, este crecimiento, aunque poco, es positivo porque indica que más socios están contribuyendo a fortalecer el patrimonio, como con nuevos aportes y también con la asociación de nuevos miembros; esto significa que la entidad busca un patrimonio más sólido en relación con los activos totales y pasivos totales. En cambio, las reservas se mantienen estables en 10,16% tanto en 2023 como en 2024, siendo la parte más relevante del patrimonio.

Por otro lado, el superávit por valuaciones disminuyó de manera considerable, pasando de 1,59% en 2023 a 0,47% en 2024, aunque su impacto en el patrimonio total es pequeño, esta reducción refleja un ajuste contable hacia cifras más conservadoras, tal como exige la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Finalmente, los resultados del ejercicio bajaron ligeramente, de 0,22% en 2023 a 0,07% en 2024. Esta caída podría explicarse ya que hubo un proceso de adaptación institucional tras el cambio de segmento, que implicó mayores gastos operativos, inversiones en tecnología y provisiones adicionales.

Figura 10

Análisis horizontal activos COAC Chuchuy



Nota. Elaboración propia

El análisis horizontal muestra las variaciones relevantes entre 2024 y 2023, evidenciando una política de ajuste estructural y consolidación institucional. En primer lugar, los recursos disponibles mostraron un aumento significativo del 30,73%, mostrando una estrategia en la

obtención de la liquidez inmediata, este aumento significa que se alinea con los requerimientos del segmento 2, que exigen mayores niveles de liquidez y capital disponible para asegurar la capacidad de respuesta frente a obligaciones de corto plazo.

Las inversiones aumentaron un 37%, convirtiéndose en una de las cuentas con mayor crecimiento dentro del grupo de los activos, lo que nos señala que hay una estrategia de diversificación y uso de los excedentes de capital, dirigiendo los recursos hacia instrumentos financieros más estables y regulados. El aumento en las inversiones evidencia una gestión financiera más madura y alineada con un enfoque de sostenibilidad patrimonial, característico de cooperativas de mayor segmento.

En contraste, la cartera de créditos presentó una disminución del -10%, lo que indica un ajuste en la política de créditos, esta disminución responde a la aplicación de criterios más estrictos para la evaluación y la administración del riesgo, poniendo como prioridad la calidad del portafolio antes que un crecimiento acelerado, en el contexto del cambio de segmento, esta decisión es coherente, ya que contribuye a reducir la exposición a la morosidad y a fortalecer la solidez financiera de la entidad.

Las cuentas por cobrar se redujeron en un -20 %, lo que nos muestra que hay un proceso de limpieza y cancelación de los saldos adeudados, de igual manera una mejora en la administración del cobro y la conciliación contable; esta disminución impacta de manera positiva en el flujo de efectivo y reduce el riesgo de insolvencia, reforzando la eficiencia de la administración de la entidad.

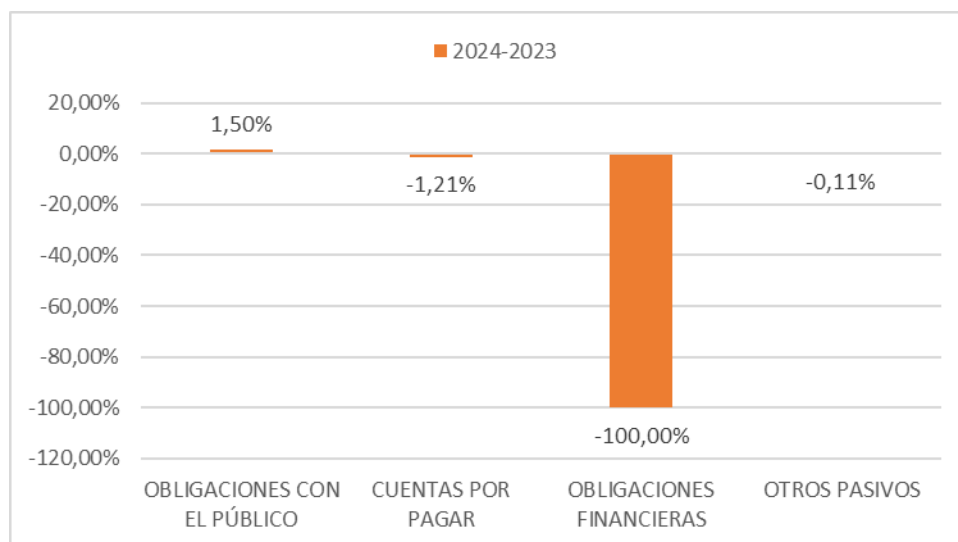
En cuanto a los bienes realizables, adjudicados mediante pago y bienes no utilizados por la entidad se observó una leve disminución de un -1%, lo que demuestra que existe una estabilidad

en la administración de estos activos; esto significa que la cooperativa implementa buenas políticas para prevenir la acumulación de bienes que no producen ingresos, lo que permite su venta sin impactar de manera significativa al grupo del activo.

Las propiedades y equipos aumentaron un 14%, lo que refleja inversiones moderadas en infraestructura y activos fijos, este crecimiento controlado evidencia una estrategia orientada a fortalecer la operación, mejorar la capacidad institucional y la calidad del servicio, sin incurrir en gastos excesivos y sin afectar la liquidez o la salud financiera de la cooperativa.

Finalmente, los otros activos variaron un 24%, indicando que este grupo experimentó cambios significativos durante el periodo, estos cambios están mayormente vinculados con los gastos diferidos, que crecieron tras el cambio de segmento.

En conclusión, el análisis horizontal de los activos en los periodos del 2023 y del 2024 nos indica que la COAC Chuchuqui Ltda. ha llevado a cabo un cambio en la estructura de las cuentas de los activos que van acorde al segmento 2, en el que se muestra una mejora en la liquidez, un aumento en la participación de inversiones, una administración más cautelosa de la cartera de créditos y un manejo más eficiente de las cuentas por cobrar. Sin embargo, el comportamiento de los otros activos requiere mayor atención para garantizar la claridad y solidez de la estructura financiera relacionado a las cuenta de los activos. En general, los cambios en el activo muestran que la institución está en proceso de consolidación, con una dirección clara hacia la sostenibilidad y el cumplimiento normativo.

Figura 11*Análisis horizontal pasivos COAC Chuchuhuasi*

Nota. Elaboración propia

Durante el periodo 2023-2024, en los pasivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuhuasi Ltda., se observa un crecimiento moderado en los valores analizados. La cuenta de Obligaciones con el público continúa siendo la principal forma para el financiamiento de la cooperativa, ya que representa la mayor parte del pasivo total, durante 2024, esta cuenta experimentó un incremento del 1,5 %, lo que refleja la confianza de los socios y la estabilidad en la captación de recursos. Este comportamiento indica una gestión más prudente en la cuenta de los pasivos que está dirigida a mantener la liquidez y asegurar la sostenibilidad financiera en un mercado financiero popular y solidario cada vez más competitivo, que es característico del nuevo segmento 2

En relación a la cuenta de los Depósitos a la vista existió una disminución del 2,5 %, esta baja porcentual nos demuestra que los socios están optando por ahorrar su dinero a plazo fijo, lo que mejora el margen financiero, pero de igual manera se necesita una administración más estricta

para mantener una liquidez inmediata. De esta manera, los Depósitos a plazo aumentaron un 2,7 %, evidenciando una preferencia de los socios por mayor confianza a largo plazo en la entidad, esta práctica o preferencia de los socios contribuye a un mejor equilibrio financiero, minimiza el riesgo de escasez de liquidez y se alinea con la estrategia del segmento 2, donde la estabilidad en el financiamiento resulta esencial. En cambio, los Depósitos restringidos siguieron bajando hasta casi desaparecer, lo que muestra una limpieza contable y cambios según las nuevas reglas de la SEPS.

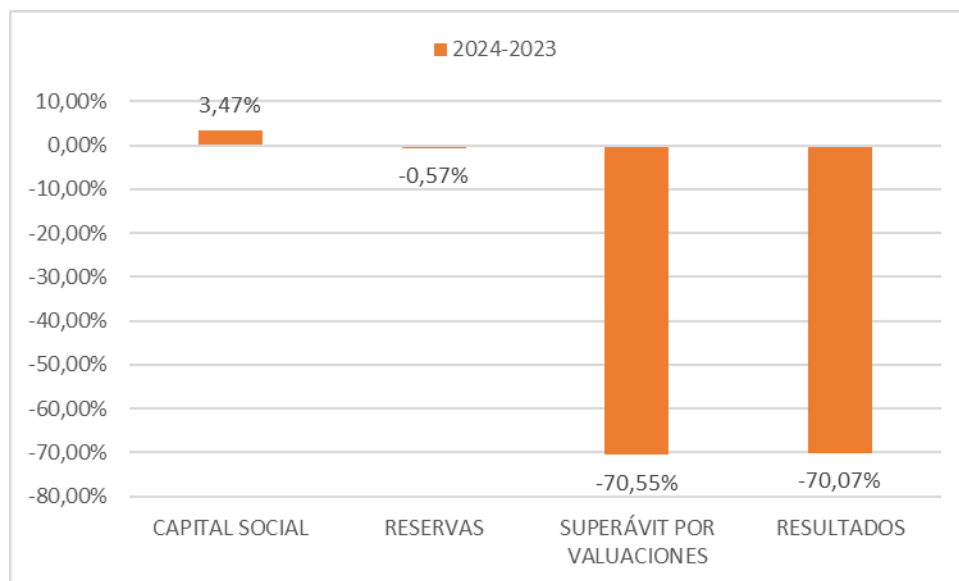
Las Cuentas por pagar bajaron un 1,2% en 2024, señal de mayor control sobre las deudas a corto plazo. Los Intereses por pagar subieron 2,8%, relacionado con el aumento de los depósitos a plazo y mostrando más compromisos financieros por el crecimiento moderado de las deudas que generan intereses. Además, las Comisiones por pagar aumentaron un 34,8%, reflejando un crecimiento en las operaciones financieras y de intermediación debido al cambio de segmento, donde las transacciones entre instituciones son más frecuentes y complejas.

En cuanto a las Obligaciones financieras, la cooperativa ha logrado reducir su deuda en un 100%, esto significa que ya no tiene deudas con bancos o entidades financieras externas, de esta manera, la cooperativa se ha protegido de las tasas de interés y ha mejorado su autonomía financiera. Sin embargo, es importante que la cooperativa tenga suficiente dinero en efectivo para no tener que pedir préstamos a externos en el largo plazo, también la cooperativa ha revisado sus otros pasivos y ha hecho algunos ajustes, aunque no ha habido muchos cambios, ha habido una pequeña disminución del 0,1%, esto nos muestra que la cooperativa está haciendo un buen trabajo respecto a la sostenibilidad financiera y ha podido eliminar algunas cuentas que no eran muy importantes.

En conclusión, el cambio en las deudas muestra que la cooperativa tiene una sostenibilidad financiera a largo plazo ya que la cooperativa ha reemplazado la deuda con captaciones de ahorros de los socios, ha mejorado el financiamiento a largo plazo y ha organizado las cuentas de menor relevancia, esto ha permitido que la cooperativa tenga una estructura de deudas más simple, con menos riesgos y que se adapte mejor a las normas del segmento 2. Este cambio apoya la estabilidad de la institución, reduce la cantidad de deudas y mejora la capacidad de la cooperativa para responder a posibles cambios en el mercado financiero popular y solidario.

Figura 12

Análisis horizontal patrimonio COAC Chuchuqui



Nota. Elaboración propia

El comportamiento del patrimonio entre 2023 y 2024 muestra una disminución significativa, relacionado con el periodo de cambio de segmento y a su vez cambios institucionales tras el ascenso al segmento 2. Aunque se registraron incrementos en el capital social, estos no

fueron suficientes para compensar la reducción en otras cuentas del patrimonio de mayor peso, lo que resultó en una disminución neta del patrimonio total durante el ejercicio 2024.

Desde la perspectiva de capitalización, los aportes de socios (capital social) aumentaron moderadamente un 3,5% en 2024 respecto a 2023, este crecimiento refleja la continuidad en la estrategia de fortalecer el patrimonio mediante aportes directos.

Las reservas tuvieron un comportamiento mixto y fundamental, si bien el total de reservas disminuyó ligeramente -0,6% en 2024, se observa un cambio en la composición del patrimonio: el Fondo Irrepartible de Reserva Legal creció de manera significativa en un 9,1%, mientras que las reservas especiales y la revalorización del patrimonio se redujeron en mayor porcentaje, hasta eliminarse por completo -100%. Este cambio evidencia una decisión de cambiar el patrimonio en partidas más sólidas y menos cambiantes, en línea con las normas del nuevo segmento.

Un factor clave en la caída del patrimonio en 2024 es el superávit por valuaciones, que se redujo significativamente -70,6%, esta disminución impacta directamente en el patrimonio y refleja la aplicación de criterios de valoración más conservadores

Adicionalmente, el resultado del ejercicio disminuyó alrededor de 70,07% en 2024, lo que afecta la capacidad de capitalización de la cooperativa. En un contexto de mayores exigencias en relación al cambio de segmento, esto implica presiones sobre el margen, como mayores costos de financiamiento o cumplimiento, las provisiones son más cautelosas y hay menores resultados.

En 2024, la cooperativa se enfocó en la calidad y solidez del patrimonio, ya que fue un periodo de transición. el reto será generar resultados constantes, y también se deberá tener una estabilidad en el patrimonio, ya que cambian con las valuaciones, además de aumentar el capital

social, de esta manera, el patrimonio podrá cumplir con las exigencias financieras y regulatorias del segmento 2 de manera sostenible.

Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados COAC Chuchuqui Ltda.

Tabla 5

Análisis vertical estado de resultados COAC Chuchuqui

	2023	2024
Ingresos	100,00%	100,00%
Intereses y descuentos ganados	89,34%	91,00%
Intereses causados	39,46%	45,52%
MARGEN NETO DE INTERESES	49,88%	45,48%
Comisiones ganadas	0,52%	0,61%
Ingresos por servicios	0,04%	0,06%
MARGEN BRUTO FINANCIERO	50,44%	46,15%
Provisiones	11,30%	1,49%
MARGEN NETO FINANCIERO	39,14%	44,67%
Gastos de operación	45,91%	51,69%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	-6,77%	-7,03%
Otros ingresos operacionales	0,00%	0,00%

MARGEN OPERACIONAL	-6,77%	-7,03%
Otros ingresos	10,10%	8,33%
Otros gastos y pérdidas	0,64%	0,21%
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	2,70%	1,09%
Impuestos y participación a empleados	1,19%	0,61%
GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	1,51%	0,49%

Nota. Elaboración propia

En el periodo 2024 se observa una ligera reconfiguración interna en la composición de las fuentes de ingreso, asociada al cambio de segmento. Los intereses y descuentos ganados, que representan la principal fuente de ingresos financieros, aumentaron su participación de 89,34% en 2023 a 90,99% en 2024, reflejando una mayor concentración en las operaciones crediticias.

Por otro lado, los intereses causados, experimentaron un incremento de 39,46% en 2023 a 45,52% en 2024. Este aumento implica un mayor costo de los pasivos financieros, producto de la expansión del volumen de depósitos y de la necesidad de mantener indicadores de liquidez adecuados al nuevo segmento. Como consecuencia, el margen neto de intereses se redujo de 49,88% a 45,48%, evidenciando una compresión del margen de intermediación.

En cuanto a las comisiones obtenidas, se presenta un crecimiento leve de 0,52% en 2023 a 0,61% en 2024, lo que indica un pequeño avance hacia la diversificación de ingresos. Sin embargo, el peso de estas comisiones dentro del total continúa siendo marginal, lo que reafirma que la cooperativa sigue dependiendo principalmente del margen financiero como fuente de ingresos.

El resultado neto del ejercicio muestra una tendencia a la baja durante los periodos analizados que son el 2023-2024, con una caída más marcada en el año 2024. Aunque los ingresos tuvieron un leve aumento, el crecimiento de los costos financieros y operativos limitó el rendimiento de los excedentes, la estructura de gastos en 2024 refleja una mayor complejidad institucional, vinculada a la expansión de servicios, una mayor carga regulatoria y la adaptación a nuevas exigencias de supervisión.

Tabla 6

Análisis horizontal estado de resultados COAC Chuchuhuqui

	2024-2023
Ingresos	-7,06%
Intereses y descuentos ganados	-5,33%
Intereses causados	7,21%
MARGEN NETO DE INTERESES	-15,26%
Comisiones ganadas	9,09%
Ingresos por servicios	62,61%
MARGEN BRUTO FINANCIERO	-14,95%
Provisiones	-87,78%
MARGEN NETO FINANCIERO	6,07%
Gastos de operación	4,65%

MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	-3,57%
Otros ingresos operacionales	0,00%
MARGEN OPERACIONAL	-3,57%
Otros ingresos	-23,40%
Otros gastos y pérdidas	-69,40%
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	-62,36%
Impuestos y participación a empleados	-52,53%
GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-70,07%

Nota. Elaboración propia

En 2024, ya con el cambio a segmento 2, el Estado de Resultados muestra una reducción, los ingresos disminuyen en -7,06% frente a 2023., esta caída sugiere un entorno de mayor presión en el mercado financiero y un ajuste en la forma que la entidad hace la colocación de créditos.

La reducción se explica principalmente por el comportamiento de los intereses y descuentos obtenidos, cuenta la cual se vio disminuida en un 5,33%, de otra manera, esto va de la mano con una menor expansión de cartera. Durante una transición de segmento, también es habitual que la entidad ajuste sus políticas de crédito y criterios de riesgo, lo que puede reducir el crecimiento del rendimiento crediticio en el corto plazo.

Por otro lado, el costo financiero se incrementa, con los intereses a pagar subiendo un 7,21%, pues mientras los ingresos por intereses disminuyen, los gastos por intereses aumentan, lo

que indica que obtener recursos es más costoso (ya sea por mayor competencia, menor liquidez o cambios en las deudas), esta diferencia en 2024 impacta negativamente la rentabilidad operativa.

Como resultado, el margen neto de intereses cae significativamente en un 15,26%, porque la intermediación financiera genera menos ganancia por cada dólar de ingreso, debido a un menor rendimiento y mayor costo para obtener fondos; en un contexto con mayores exigencias por el nuevo segmento, este problema suele afectar aún más el resultado final, especialmente si los gastos de operación también aumentan por los cambios internos.

Como se pudo analizar, en el periodo 2024 se muestra una tendencia negativa en el Estado de Resultados comparado con 2023, donde se puede observar que hay menos ingresos, con un mayor costo financiero y una fuerte caída en el margen neto, lo que sugiere que la COAC está en una etapa de ajuste por el cambio de segmento. El análisis financiero realizado indica que la prioridad debe ser mejorar la diferencia entre tasas activas y pasivas, optimizar el costo de obtención de fondos y reforzar la gestión de precios y tipos de cartera, para estabilizar la rentabilidad en el nuevo entorno competitivo del segmento 2.

Balanced Scorecard

Como señala (Tuan, 2020), el objetivo financiero del Balanced Scorecard (BSC) está explícitamente vinculado a la estrategia institucional y a los resultados que dicha estrategia debe generar. Por ello, la figura integra medidas monetarias y de valor que, según el sector y las características de una cooperativa de ahorro y crédito, se complementan con indicadores de suficiencia patrimonial, liquidez, eficiencia en colocación, recuperación y calidad de cartera.

Es por esto que esta herramienta del BSC tiene recomendaciones de control interno relacionados al aspecto financiero, adaptándose a los requerimientos de la entidad financiera,

además se complementa con indicadores financieros como la suficiencia patrimonial, de liquidez, eficiencia en colocación de créditos, la recuperación y la calidad de cartera de créditos.

Figura 13

Balanced Scorecard aplicado a COAC Chuchiqui Ltda.

Componente (2)	Subcomponent (3)	Riesgo (4)	Tipo de Proceso (5)	Descripción del Riesgo (6)	Factores externos y sectores internos								Riesgo Inherente (12)	Controles (13)	Importancia (14)	Probabilidad (15)	Impacto (16)	Riesgo Residual (17)	Priorización (18)
					Económicos (7)	Medioambiente (8)	Políticos y Legales (9)	Sociales (10)	Tecnológicos (11)	Infraestructura (12)	Personal (13)	Procesos (14)							
AMBIENTE DE CONTROL, ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO	1,2,3,4,5	ROE insuficiente	Proceso financiero	Rentabilidad sobre patrimonio se desploma más de 60%, ligada a mayor morosidad y menor margen. Además la capacidad del activo para generar beneficios también cae, confirmando menor eficiencia global.	x		x	x	x		x	x	ALTO	Revisión mensual de spread operativo. Reporte trimestral de rentabilidad.	5	2	2	MODERADO	1
AMBIENTE DE CONTROL, ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO	1,2,3,4,5	ROA insuficiente	Proceso financiero	Rentabilidad sobre activos se desploma. Además la capacidad del activo para generar beneficios también cae, confirmando menor eficiencia global.	x		x	x	x		x	x	ALTO	Política de colocaciones. Límites de liquidez ociosa. Seguimiento diario de rentabilidad.	5	2	2	MODERADO	1
AMBIENTE DE CONTROL, ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO	1,2,3,4,5	Insuficiente suficiencia patrimonial	Proceso financiero	La reserva patrimonial ya no cubre totalmente los activos no productivos, reflejando menor solvencia estructural. El descenso del ratio a 89% refleja que incumple el parámetro.	x			x	x		x	x	ALTO	Capital regulatorio mínimo. Monitoreo mensual de capital.	5	1	1	BAJO	1
AMBIENTE DE CONTROL, ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO	1,2,3,4,5	Morosidad elevada	Proceso financiero	La morosidad es 17.6 %, lo que incumple el parámetro. Un alza continuada implica deterioro en la calidad de la cartera y mayor presión sobre provisiones.	x		x	x	x		x	x	ALTO	Segmentación de cartera. Protocolo de cobranzas reforzadas.	5	1	2	BAJO	1
AMBIENTE DE CONTROL, ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO	1,2,3,4,5	Cobertura de provisiones insuficiente	Proceso financiero	La cobertura cae por debajo de 1, las provisiones ya no alcanzan para cubrir integralmente la cartera improductiva. La cobertura es 0.6913, lo que incumple el parámetro.	x		x	x	x		x	x	ALTO	Comité de provisiones trimestral.	5	2	1	BAJO	1
AMBIENTE DE CONTROL, ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO	1,2,3,4,5	Cartera improductiva alta respecto al patrimonio	Proceso financiero	La exposición patrimonial a cartera de difícil cobro se duplica en 2024 respecto al 2022, comprometiendo la estabilidad futura. El indicador en 2024 es 95.0 %, lo que incumple el parámetro.	x		x	x	x		x	x	ALTO	Políticas de castigo > 365 días.	5	1	2	BAJO	1

Nota. Elaboración propia

Análisis de indicadores

Para el desarrollo del análisis de indicadores financieros se procedió al cálculo y evaluación de los principales indicadores prudenciales y de rentabilidad, entre los que se incluyen la suficiencia patrimonial, los índices de morosidad de la cartera, la cobertura de provisiones para

cartera improductiva, la vulnerabilidad del patrimonio, así como los indicadores de rentabilidad sobre los activos (ROA) y sobre el patrimonio (ROE). Los valores que se analizaron se obtuvieron a partir de los estados financieros que corresponden a los periodos 2023 y 2024 de la COAC Chuchuqui Ltda., información financiera que son reportados a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y que fueron tabulados en la Tabla 7. El análisis conjunto de estos indicadores permitió evaluar el comportamiento financiero de la cooperativa durante el cambio del segmento tres al segmento dos, mostrando su nivel de solvencia, la calidad de cartera, una capacidad de cobertura frente al riesgo crediticio y el desempeño en relación a la rentabilidad.

Tabla 7

Base de datos para cálculo de indicadores

Año	2023	2024
Activo Promedio	\$20.638.971,44	\$20.508.223,41
Activo Inmovilizado	\$2.529.079,04	\$3.138.490,13
Patrimonio Neto	\$3.075.630,02	\$2.821.785,73
Patrimonio Promedio	\$3.029.929,83	\$2.808.108,62
Resultados	\$45.700,19	\$13.677,11
Cartera Improductiva	\$2.055.045,45	\$2.680.621,93
Cartera Bruta	\$16.600.325,49	\$15.214.209,11
Provisión de Cartera	\$1.699.819,18	\$.853.199,76
de Crédito		

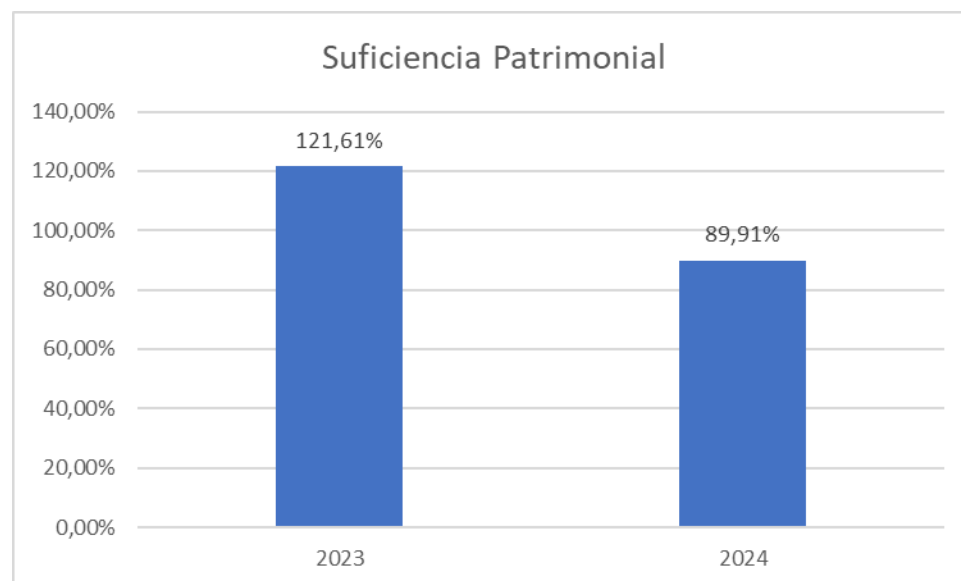
Nota. Elaboración a partir de los Estados financieros de la COAC Chuchuqui Ltda.

Formula Suficiencia Patrimonial:

$$\text{Suficiencia Patrimonial} = \frac{(\text{Patrimonio} + \text{Resultados})}{\text{Activos Inmovilizados}}$$

Tabla 8*Cálculo de Suficiencia Patrimonial*

Periodo 2023	Periodo 2024
S. Patr. $= \frac{(3.075.630,02 + 45.700,19)}{2.529.079,04}$ S. Patr. = 121,61%	S. Patr. = $\frac{(2.821.785,73 + 13.677,11)}{3.138.490,13}$ S. Patr. = 89,91%

Nota. Elaboración propia**Figura 14***Suficiencia patrimonial**Nota.* Elaboración propia

Entre 2023 y 2024, la Suficiencia Patrimonial de la COAC Chuchuqui registró una disminución significativa, al pasar del 121,61 % al 89,91 %, lo que representa una reducción de

31,70 puntos porcentuales, lo que refleja un deterioro estructural en la suficiencia patrimonial, atribuible tanto a la expansión de los activos fijos como al estancamiento del patrimonio neto.

Fórmula Morosidad de Cartera Total:

$$\text{Morosidad de Cartera Total} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

Tabla 9

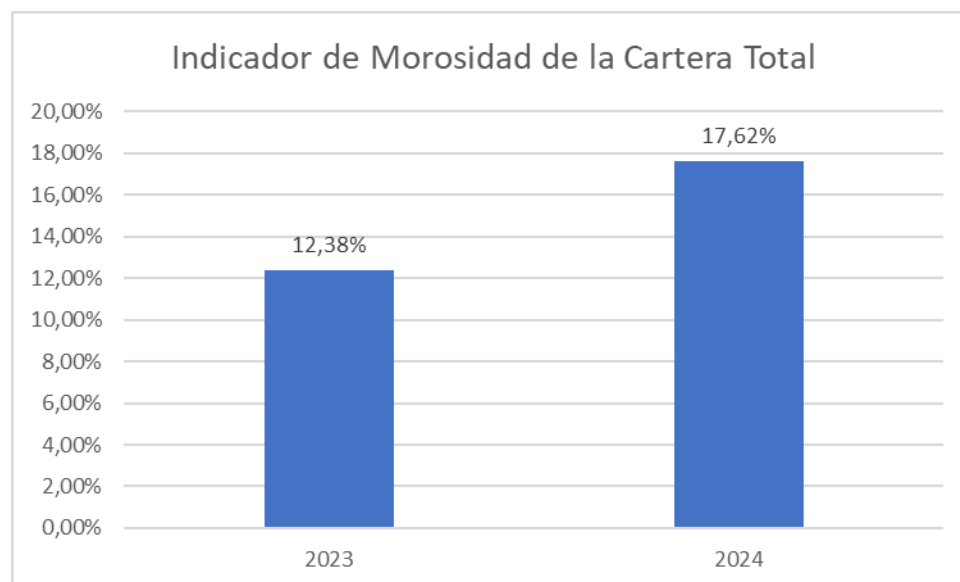
Cálculo de Morosidad de Cartera Total

Periodo 2023	Periodo 2024
$\text{Mora Cart. Tot.} = \frac{2.055.045,45}{16.600.325,49}$	$\text{Mora Cart. Tot.} = \frac{2.680.621,93}{15.214.209,11}$
Mora Cart. Tot. = 12,38%	Mora Cart. Tot. = 17,62%

Nota. Elaboración propia

Figura 15

Morosidad de la cartera total



Nota. Elaboración propia

Durante el período 2023 y 2024, la COAC Chuchuqui experimentó un aumento considerable de la morosidad, pasando de 12,38 % en 2023 a 17,62 % en 2024, lo que representa un incremento de 5,24 puntos porcentuales. Este comportamiento refleja un deterioro en la calidad de la cartera de crédito, en el contexto del nuevo segmento, puede limitar la capacidad de crecimiento crediticio y comprometer la suficiencia patrimonial si no se gestiona oportunamente.

Fórmula Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva:

$$\text{Cobertura de la Cartera Problemática} = \frac{\text{Provisión de Cartera de Crédito}}{\text{Cartera Improductiva Bruta}}$$

Tabla 10

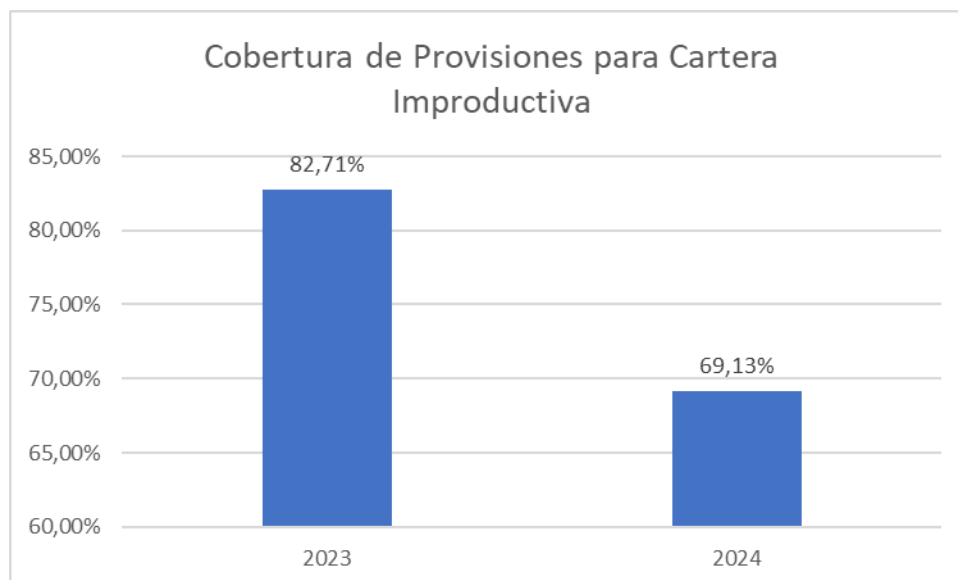
Cálculo Cobertura de la Cartera Problemática

Periodo 2023	Periodo 2024
Cob. Cart. Prob. = $\frac{1.699.819,18}{2.055.045,45}$	Cob. Cart. Prob. = $\frac{1.853.199,76}{2.680.621,93}$
Cob. Cart. Prob. = 82,71%	Cob. Cart. Prob. = 69,13%

Nota. Elaboración propia

Figura 16

Provisiones para cartera improductiva



Nota. Elaboración propia

Entre 2023 y 2024, la COAC Chuchuqui experimentó una disminución del nivel de cobertura desde 82,74 % hasta 69,11 %, reflejando una caída de 13,63 puntos porcentuales. Esta tendencia evidencia que, aunque la cooperativa incrementó sus provisiones, el crecimiento de la cartera improductiva fue mucho más acelerado. Este descenso se vincula directamente con el crecimiento sostenido de la morosidad y con la posible reorientación de recursos hacia inversiones.

Fórmula Vulnerabilidad del Patrimonio:

$$Vulnerabilidad\ del\ Patrimonio = \frac{Cartera\ Improductiva}{Patrimonio}$$

Tabla 11

Cálculo de Vulnerabilidad del Patrimonio

Periodo 2023	Periodo 2024
--------------	--------------

$$\text{Vulnerab. Patr.} = \frac{2.055.045,45}{3.075.630,02}$$

$$\text{Vulnerab. Patr.} = 66.82\%$$

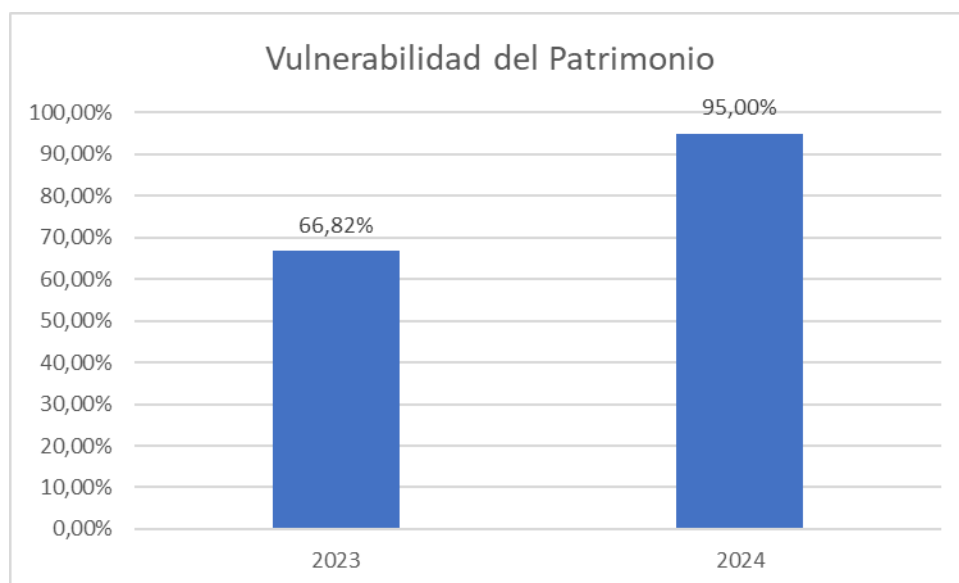
$$\text{Vulnerab. Patr.} = \frac{2.680.621,93}{2.821.785,73}$$

$$\text{Vulnerab. Patr.} = 95\%$$

Nota. Elaboración propia

Figura 17

Vulnerabilidad del patrimonio



Nota. Elaboración propia

Durante el período 2023 y 2024, el indicador de vulnerabilidad del patrimonio aumentó significativamente de 66,82 % a 95,00 %, reflejando un incremento de 28,18 puntos porcentuales. Este comportamiento coincide con el incremento de la morosidad total y la disminución progresiva de la cobertura de provisiones, creando una situación donde el patrimonio se vuelve más vulnerable sino se recuperan los créditos.

Fórmula Rentabilidad sobre Activos (ROA):

$$ROA = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activos}}$$

Tabla 12

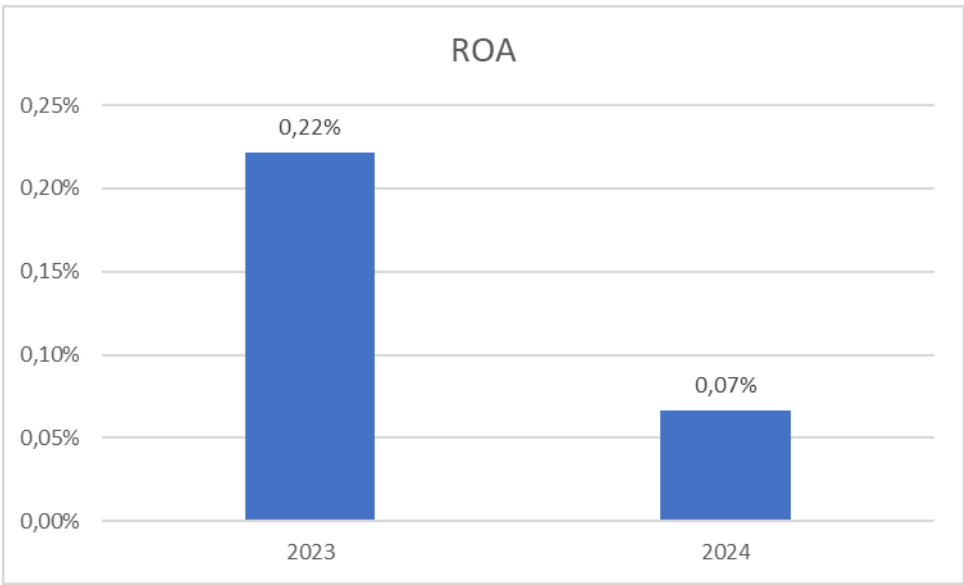
Cálculo Rentabilidad sobre Activos

Periodo 2023	Periodo 2024
$ROA = \frac{45.700,19}{20.638.971,44}$ $ROA = 0,22\%$	$ROA = \frac{13.677,11}{20.508.223,41}$ $ROA = 0,07\%$

Nota. Elaboración propia

Figura 18

Rentabilidad sobre Activos



Nota. Elaboración propia

El indicador de rentabilidad sobre activos (ROA) evidencia una disminución, pasando de 0,22% en 2023 a 0,07% en 2024, en 2023 aunque el ROA ya se encontraba en niveles modestos, la institución lograba una relación más favorable entre resultados netos y volumen de activos. Sin embargo, en 2024 se observa una caída en la utilidad (de 45.700,19 a 13.677,11), mientras que el

nivel de activos se mantiene relativamente estable, este comportamiento refleja un deterioro en la eficiencia operativa y en la gestión del activo.

Fórmula Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Tabla 13

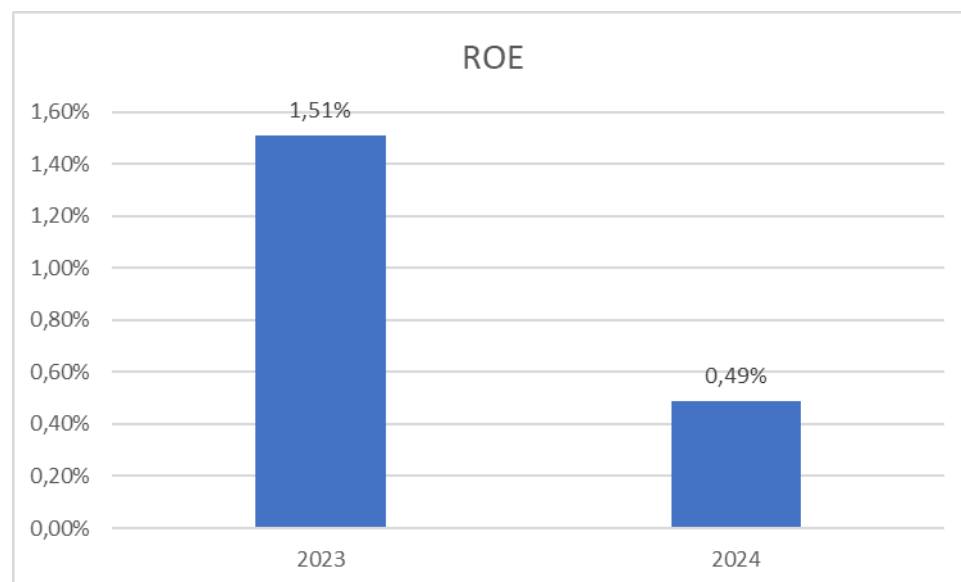
Cálculo Rentabilidad sobre Patrimonio

Periodo 2023	Periodo 2024
$ROE = \frac{45.700,19}{3.029.929,83}$ $ROE = 1,51\%$	$ROE = \frac{13.677,11}{2.808.108,62}$ $ROE = 0,49\%$

Nota. Elaboración propia

Figura 19

Rentabilidad sobre Patrimonio



Nota. Elaboración propia

El comportamiento del ROE muestra una reducción significativa entre 2023 y 2024, al pasar de 1,51% a 0,49%, en 2023 la cooperativa mantenía un nivel de rentabilidad aún limitada, pero constante con su estructura operativa, no obstante, en 2024 se evidencia una disminución significativa de la utilidad neta (de 45.700,19 a 13.677,11), mientras que el patrimonio presenta una leve reducción, este descenso refleja un deterioro en la capacidad de la entidad para retribuir el capital propio, alineado con la contracción observada en los resultados del ejercicio.

Entrevista

En este apartado se presenta el análisis de la entrevista aplicada a la Contadora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchiqui Ltda., profesional clave en la gestión contable y de control interno durante el proceso de cambio de segmento de la entidad. El análisis permitió identificar impactos, brechas y oportunidades de mejora vinculadas al cumplimiento normativo, ajustes en políticas y procedimientos contables, fortalecimiento de indicadores prudenciales, gestión de riesgos y adecuación de la estructura organizativa derivados de dicha transición. A continuación, se expone la información obtenida a partir de la entrevista.

1. Datos técnicos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Tema: Análisis financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchiqui Ltda. como efecto del cambio de segmento periodos 2023–2024.

Objetivo de la entrevista: Levantar evidencia cualitativa, desde la perspectiva de la contadora de la COAC Chuchiqui Ltda., sobre los ajustes contables, financieros y de control interno derivados del cambio de segmento y su efecto en los indicadores clave y en el cumplimiento regulatorio.

Lugar: COAC Chuchuqui Ltda. – Matriz, Otavalo (Imbabura)

Fecha de realización: 05 de noviembre de 2025

Nombre del entrevistado/a:

Cargo: Contadora General

Entrevistador: Jaime Rodrigo Valle Quilumbaquin

Hora de inicio: 11:00

Hora de fin: 11:30

Tipo de entrevista: Semiestructurada, individual, presencial

Medio de registro: Grabación de audio

Preguntas:

1. *¿Qué cambios contables específicos se han implementado en la cooperativa tras pasar del segmento tres al segmento dos?*

Bueno, principalmente los cambios contables que se han realizado más que todo son controles, más que ampliación de bueno también cuentas contables que han generado nuevos gastos, nuevas partidas presupuestarias que se han implementado, pero más que eso lo más importante, el cambio de la segmentación que nos ha dado es el control tanto de los movimientos como la partida presupuestaria que se tiene para cada gasto, en cada área que está designada.

2. *Desde la perspectiva financiera, ¿cuáles han sido los principales desafíos enfrentados por la cooperativa tras este cambio segmentario?*

Bueno, los principales desafíos que ha sido es más que todo el cambio de la estructura misma en sí, porque en el segmento 3 todavía nos da una apertura a realizar trabajos más generalizados, pero en cambio ya un segmento 2 requiere de trabajos más centrados, más estructurados, inclusive se requiere ya de implementación de otras áreas importantes, áreas que ya nos obligan también a ampliar la estructura organizacional de la institución y por ende también el desafío de eso pues los costos que generan en la implementación de cada una de esas áreas.

3. *¿Podría describir cómo han evolucionado las principales cuentas financieras de la cooperativa antes y después del cambio?*

Más que todo, más que una evolución, ha sido un reto para nosotros, como es conocimiento de todos, pues prácticamente la situación actual del sistema financiero es muy desafiante, es muy difícil, prácticamente la gente o las instituciones, las pequeñas cajas de instituciones financieras que se denominan, pues también ha sido una particularidad de que han dado esa competencia desleal donde lleva a la gente con tanta facilidad y prácticamente la gente sobre endeudada lo siguen endeudando, entonces eso también nos afecta al sistema financiero regularizados que la gente no tiene de dónde pagar, entonces también se ha visto que para colocaciones de nuevos créditos también la gente está tan endeudada que uno ya no tiene ese mercado abierto como se lo tenía antes. Ha sido un desafío también eso prácticamente ver un crecimiento, ver una evolución positiva dentro de la institución y más que todo con las exigencias del segmento 2. Pero a pesar de eso nosotros tratamos de mantener, obviamente esto es una generalidad para todas las instituciones, no simplemente para nosotros, la morosidad ha subido de gran manera las coberturas de la cartera que nosotros debemos tener, pues para la cartera incobrable también se nos ha hecho bastante difícil mantener en los

porcentajes requeridos obligados por la superintendencia, a pesar de eso se mide un crecimiento, pero los indicadores se mantienen bastante bajas. Entonces si necesitamos trabajar mucho y es un desafío que estamos enfrentando actualmente.

4. *¿Qué indicadores financieros considera usted que han sido los más afectados por la transición a este nuevo segmento?*

Los indicadores, tal como le indicaba anteriormente, pues los indicadores que más afectado se ve es la morosidad, como usted conoce en una institución financiera, pues como se dice la columna, el corazón del negocio de una institución financiera son las colocaciones y las recuperaciones, entonces justamente al haber este mercado tan saturado, pues también nos cuesta hacer las colocaciones y de la misma manera la gente está tan sobre endeudada que prácticamente no tiene de dónde pagar, entonces va cayendo la morosidad y además de eso también a más de la situación financiera o la situación económica que estamos atravesando en nuestro país prácticamente en estos últimos meses como usted vio, pues también los paros, los levantamientos, o sea todas esas cosas también nos perjudica mucho y estos últimos meses hemos visto a nivel general dentro de las instituciones financieras la caída de la morosidad y por tanto prácticamente nos perjudica también en la obtención de los ingresos que nosotros tenemos planificado para cubrir nuestros gastos, entonces pues eso ya nos altera totalmente nuestros indicadores financieros al no poder cubrir el margen financiero por más que tengamos ingresos extraordinarios prácticamente empezamos a tener déficit margen financiero y a la misma vez también tener un déficit de cobertura de provisiones. Yo creo que esos son los indicadores que más afectados se han visto y consecuencia de eso también a pesar de todas las cosas hay un liquidez en exceso que nosotros, o sea prácticamente también se ha visto afectado es que los costos o los productos, los pasivos con costo sobrepasan los activos productivos,

entonces también es un indicador que ha fluctuado bastante en estos últimos meses y se ve esto en general, eso lo digo no solo que nuestra institución como cooperativa, sino que es a nivel nacional con las instituciones financieras que tratamos de tomar un control sobre esto, pero ya la misma situación económica del país nos lleva a estos márgenes y de todas maneras como nosotros responsables de la administración pues tratamos de regularizar o de llegar a un equilibrio de todos estos indicadores.

5. *¿Cómo evalúa usted la preparación previa de la cooperativa para cumplir con los nuevos requerimientos normativos del segmento dos?*

Bueno, nosotros como Cooperativa Chuchui prácticamente ya estando en el segmento 3 mismo nos hemos venido preparando porque sabíamos de este desafío, pero a pesar de eso sí nos cuesta mucho, todavía no podríamos decir que como una institución del segmento 2 nos encontramos en un equilibrio, todavía seguimos en ese proceso de crecimiento y en ese proceso de la vía de estabilidad para la institución. Entonces prácticamente anteriormente ya se venía preparando normativas, se venía preparando estructura, se venía preparando gente de nuevas áreas que ya sabíamos que íbamos a requerir, pero a pesar de eso todavía nos cuesta llegar a ese punto de equilibrio de que la cooperativa se establezca ya en un margen de crecimiento y ya en una firmeza de crecimiento total. Entonces todavía vamos en ese en ese proceso de buscar esa estabilidad para nuestra institución.

6. *¿Qué estrategias financieras específicas ha adoptado la cooperativa para garantizar el cumplimiento normativo y mantener o mejorar su rentabilidad?*

Bueno, como institución nosotros para mantener la rentabilidad nosotros hemos tomado las estrategias de trabajar conjuntamente con la gente, de salir prácticamente conocer la

realidad de la situación económica de ellos a fin de que nosotros como cooperativa también podamos apoyarles, porque para eso estamos nosotros también, no simplemente quedarnos a la vista de que nosotros colocamos y exigir un pago. Entonces prácticamente es una cuestión que nos ha tocado en estos últimos meses, conocer la realidad de la situación económica financiera de cada persona y dependiendo de eso darle su tratamiento en particularidad a fin de que ellos puedan salir de su sobre endeudamiento, de sus deudas y que puedan también en otros casos pues que ya tienen su estabilidad de negocios, de trabajos, pues igual nosotros poder apoyarle a fin de que puedan crecer también ellos y que de esa manera pues nos ayudamos mutuamente. Entonces de esa manera nosotros hemos optado por trabajar ya no simplemente con bases publicitarias, con anuncios publicitarios, porque veo que nos escuchan, nos ven, pero prácticamente no conocemos la realidad de ellos, prácticamente también eso nos dificulta dar tratamientos específicos a cada socio. Entonces eso ha sido la estrategia que hemos tomado de que realmente las cobranzas, las recuperaciones, bueno hemos hecho en el campo, pero en esta esta vez poner más énfasis en la realidad de cada uno de ellos y ver de qué manera nosotros podemos hacer un acuerdo, ampliación de plazos, incluso a veces viendo que no tienen de dónde, incluso nosotros hemos optado por cobrar solo el capital, recuperar el capital, condonar los intereses o en sus casos hacer una sustancia igual con condonaciones a fin de que ellos puedan salir del sobreendeudamiento de las deudas que ellos tienen. Entonces eso ha sido el tratamiento que nosotros personalmente hemos tratado de estudiar y conocer cada situación de cada socio.

7. *Desde el cambio de segmento, ¿se ha identificado algún impacto notable en la liquidez, rentabilidad o solvencia financiera de la cooperativa?*

A ver, en este caso sí, prácticamente en estos indicadores nosotros hemos visto de que ha habido impacto, sí, por ejemplo, hablando de la liquidez, como no hay muchas colocaciones, pues tenemos un exceso de liquidez, entonces prácticamente para nosotros no quedarnos con la liquidez improductiva, vemos la alternativa si no podemos colocar a nuestros socios, hemos visto, hemos buscado la estrategia de hacer colocaciones a nivel instituciones, entonces prácticamente, bueno, eso no es un negocio para nosotros porque las instituciones, por decir, nosotros captamos a un 8%, las instituciones pagan 5 o 6% máximo, entonces prácticamente es una pérdida que nosotros estamos asumiendo, pero la liquidez actual, si hay un exceso de liquidez y es a nivel, tal como le vengo manifestando, a nivel de las instituciones financieras tenemos ese problema. En cuanto a la rentabilidad, igual al no haber colocaciones suficientes, entonces también hay una reducción de rentabilidad, el margen financiero y todo eso pues también nos ha afectado por cuanto las colocaciones son muy pocas, a pesar de que nosotros ponemos una meta, se cumple esa meta, pero a pesar de eso nos cuesta bastante obtener la rentabilidad como tal. Y también en cuanto a la solvencia, nosotros nos mantenemos, no hemos tenido mucha afectación, los indicadores de la solvencia nos mantenemos entre el 15 y 16 por ciento que siempre hemos venido manteniendo desde el segmento 3 y hasta ahora igual seguimos manteniendo, quiere decir que tenemos una reserva, un capital, capitalización solvente para la situación financiera de la institución.

8. *¿Qué recomendaciones podría sugerir para optimizar el proceso financiero de otras cooperativas que atraviesan transiciones similares?*

Bueno, las recomendaciones tal como hemos venido hablando, pues las sugerencias serían de que realmente empecemos a ver el mercado de una manera diferente, no simplemente, bueno, más que todo también mucho depende de las personas que trabajan con nosotros, el

área de crédito que es inspeccionado para que nosotros podamos surgir a través del tiempo y más que todo con equilibrio de la institución, el compromiso de la gente más que todo, porque también se puede decir que por cumplir las metas ellos pueden colocar la cantidad que sea, pero la cuestión no es la colocación en cantidad, sino en calidad. Entonces para la institución, por eso yo a mi equipo de trabajo digo que no necesito, si tienen que cumplir la meta, pero no necesito que me coloquen los créditos en donde sea, sino que el compromiso de que realmente también ellos son responsables de los recursos que lo están otorgando a nuestros socios. Entonces digo, póngase la mano en el pecho y decir realmente, o sea, merece por decir, dar ese crédito a tal socio o cual socio, si fuera mi dinero lo confiaría. Entonces ponerse uno en esa posición a fin de que la gente se comprometa realmente con la institución es el primer paso porque es lo más importante. Muchas veces se les manda a los asesores de crédito y colocan tal como decía, cantidades, pero si de aquí a unos tres meses, seis meses, esos créditos van a ser incobrables, o sea, es prácticamente una pérdida por la institución. Entonces es primero concientizar a la gente de que realmente se encuentren comprometidos con la institución, comprometidos con su trabajo y que sean conscientes de las cosas que hagan.

9. *¿Qué lecciones clave se han aprendido durante este proceso de transición en términos de gestión financiera interna y cumplimiento normativo?*

Bueno, las lecciones que nos han dejado y nos siguen dejando son muy grandes, prácticamente tanto en la gestión financiera que nosotros tal como decía en el segmento 3, pues teníamos aún una apertura, tal vez una tranquilidad, pero hoy en segmento 2, por el mismo cambio de la estructura, la normativa, las exigencias, o sea, sí nos deja bastantes aprendizajes, tal como es el cumplimiento, cumplimiento de tiempos que prácticamente por decir, estructuras que nosotros presentábamos semanalmente, ahora nos toca presentar diariamente. Entonces

son tiempos que a nosotros nos exigen a dar un poco más de nosotros, a ponernos un poco más al frente de todas las labores que nosotros estamos haciendo son informaciones que prácticamente tenemos que entregar a diario, son informaciones que tenemos que subir a las plataformas diarios, semanales, mensuales y no solo es una estructura, entonces son cosas que sí nos ha puesto prácticamente organizarnos nuestro trabajo, a planificar nuestro trabajo de la mejor manera que también nos hace crecer como personas y como profesionales.

10. Finalmente, ¿considera usted que el cambio de segmento ha fortalecido o debilitado la estabilidad financiera general de la cooperativa y por qué?

Bueno, yo consideraría que a pesar de la situación económica del país que nos presenta, tal como si nos fortalece el mismo hecho del cambio de la estructura que le vengo hablando, o sea, prácticamente sí nos fortalece porque nos ayuda también a nosotros como profesionales a darnos lo mejor de nosotros, entonces igual eso a la final el aporte que cada uno hace es fortalecer a la institución y también prácticamente en cuanto indicadores financieros, tal como le digo hay caídas, hay esas brechas que también nos deja, pero a pesar de eso nos sí nos sentimos en la capacidad de que la cooperativa siga creciendo, entonces sí nos ha fortalecido por el mismo hecho de que nos toca adaptarnos más a la normativa, nos toca adaptar más a los cambios, nos toca ver la posibilidad de buscar estrategias de maneras de que la cooperación alcance estabilidad y que siga creciendo, que prácticamente sigamos dentro del mercado financiero y que seamos ese aporte para el desarrollo de nuestras comunidades, más que todo nosotros que trabajamos en el sector rural y que sigamos fortaleciendo también a nuestra población.

2. Análisis

De la información recolectada mediante la entrevista se pudo determinar que el cambio del segmento tres al dos impulsó ajustes contables orientados a mayor detalle y trazabilidad. La contadora señala una organización más fina de los registros y un control del gasto por áreas, lo que permite identificar con claridad responsabilidades y mejorar el seguimiento presupuestario interno, de esta manera en la práctica, se mejoraron las rutinas de registro y la disciplina en la documentación para cumplir con las exigencias del nuevo segmento.

En el ámbito financiero y operativo, el principal desafío ha sido adaptarse a una mayor cantidad de requisitos de información y control, con la implementación de nuevas funciones y procesos incrementó la carga de trabajo y los costos, por lo que la institución se encuentra en una fase de ajuste para estabilizar su funcionamiento, por ello está el hecho que priorizar el orden y la regularidad en los reportes ha sido fundamental para cumplir con las exigencias, aunque todavía se está buscando alcanzar un equilibrio adecuado.

En cuanto a las cuentas financieras, la contadora considera el periodo reciente más como un “reto” que como un progreso constante. La necesidad de adecuar procesos, roles y prácticas contables al estándar del segmento dos ha obligado a corregir errores y consolidar procedimientos antes de observar mejoras sostenidas, por ello, la gestión se centra en adaptar roles de los empleados y minimizar las diferencias entre áreas antes de aspirar a mejores resultados.

En relación a los indicadores, la contadora menciona que la entidad tiene como objetivo a corto plazo volver a una estabilidad financiera y lograr un equilibrio, pues de acuerdo a la entrevista se menciona que la rentabilidad y la eficiencia operativa han sido las más afectadas durante el cambio de segmento, mientras que otro indicador como la solvencia financiera se ha mantenido en niveles adecuados para la COAC. Es decir que la entidad no está enfocada en el patrimonio, pues hay otros aspectos más importantes que necesitan atención inmediata.

Se menciona en la entrevista que la preparación institucional para el segmento dos no comenzó desde cero, pues ya existían avances en normas y procedimientos, aunque el aumento de exigencias requirió una mayor consolidación; por ello, el enfoque es de tener una continuidad y una mejora gradual, como el hecho de sostener lo que ya se había iniciado, cerrar brechas en la ejecución y asegurar que cada área cumpla con los estándares, de esta manera esta visión se orienta más hacia un proceso de adaptación institucional que hacía cambios abruptos.

En cuanto a las estrategias, la cooperativa ha puesto especial importancia en conocer la situación de cada socio y en manejar los casos con criterio técnico, como el acompañamiento personalizado, la revisión de condiciones y el seguimiento cercano a los socios son herramientas usadas para mantener la calidad de la cartera y proteger los resultados, de esta forma de trabajar se busca equilibrar el cumplimiento de las reglas con decisiones cuidadosas que mantengan una relación estable y a largo plazo con los socios.

Las recomendaciones de la contadora subrayan la importancia de la capacitación continua, la responsabilidad en la ejecución y la coherencia en el trabajo de cada área se enfatiza en que consolidarse en el segmento dos requiere no solo procedimientos formales, sino también una cultura organizacional basada en la disciplina en los registros, la consistencia en la evidencia y la coordinación efectiva entre áreas y equipos dentro de la entidad.

Como lecciones aprendidas, la entrevista resalta el valor de la planificación, la estandarización y el aprendizaje constante; este proceso ha fortalecido tanto competencias técnicas como habilidades blandas, y han demostrado que el cumplimiento oportuno y la calidad de la información son esenciales para una gestión financiera estable, todo ello a pesar de estar en un entorno económico desafiante, la evaluación general es positiva, pues el cambio de segmento ha

contribuido a ordenar la institución y a reafirmar su propósito social, con especial énfasis en el servicio y atención de los socios.

Plan de Fortalecimiento del Control Interno Financiero

Para dar respuesta al último objetivo en relación con las deficiencias identificadas en los indicadores financieros y de control interno (específicamente en el ROA, ROE, morosidad de la cartera, provisiones, suficiencia y vulnerabilidad patrimonial) se estructuró un Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos. Este plan se fundamenta en los resultados del análisis horizontal y vertical de los estados financieros, en la evaluación de indicadores relevantes emitidos por la SEPS y en la aplicación del Balanced Scorecard, que permitió relacionar cada hallazgo con su causa, responsable y nivel de riesgo. De esta manera, se pasa de un diagnóstico descriptivo a una propuesta orientada a corregir las deficiencias detectadas durante la transición de la COAC Chuchuqui Ltda. del segmento 3 al segmento 2.

Figura 20

Plan de mitigación para indicadores deficientes

Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos						
Actividades (19)	Responsables (Cargo) (20)	Recursos (21)	Cronograma			Indicadores (25)
			Duración (22)	Fecha Inicio (23)	Fecha Término (24)	
Ajustes de tasas activas/pasivas. Acción correctiva de estructura de costos.	Gerente General	Recursos materiales, humanos, documentales y de tiempo	169	1/1/2026	30/6/2026	ROE $\geq$ 1 %
Inversión en microcréditos. Optimización de cartera de consumo.	Jefe de crédito	Recursos materiales, humanos, documentales y de tiempo	169	1/1/2026	30/6/2026	ROA $\geq$ 0,5 %
Venta de activos no estratégicos. Reportes de fortalecimiento patrimonial.	Presidente Consejo Administración	Recursos materiales, humanos, documentales y de tiempo	169	1/1/2026	30/6/2026	(Patrimonio+Resultados/Activos inmovilizados) $\geq$ 1
Reestructuración de créditos. Capacitación de analistas de cobranza.	Oficial de cobranza	Recursos materiales, humanos, documentales y de tiempo	169	1/1/2026	30/6/2026	Mora total $\leq$ 5 %
Registro de provisiones adicionales. Validación de clasificaciones de riesgo.	Contador General.	Recursos materiales, humanos, documentales y de tiempo	169	1/1/2026	30/6/2026	Cobertura cartera problemática $\geq$ 1
Identificación de créditos para castigo.	Unidad de riesgos	Recursos materiales, humanos, documentales y de tiempo	169	1/1/2026	30/6/2026	(Cartera improductiva/Patrimonio) $\leq$ 70 %

Nota. Plan de mitigación obtenido de acuerdo al Balanced Scorecard

Plan de mitigación con relación a el ROE insuficiente

Para mitigar el riesgo identificado, se propone la ejecución de ajustes en las tasas activas y pasivas, así como una acción correctiva sobre la estructura de costos de la entidad. Estas actividades se orientan a mejorar el rendimiento financiero y optimizar la relación entre ingresos y gastos, de forma que se reduzca la exposición a riesgos derivados de una inadecuada gestión de tasas y costos.

El Gerente General es quien debe poner en marcha este plan, coordinando y supervisando las acciones propuestas. Para llevarlo a cabo, se necesitan recursos materiales, personas, documentos y tiempo, que permitan revisar cómo está la situación financiera, hacer los cambios necesarios y revisar los resultados

Como indicador de cumplimiento y efectividad del plan de mitigación se establece que el ROE sea mayor o igual al 1%, lo cual evidenciará una mejora en la rentabilidad del patrimonio producto de las medidas implementadas.

Plan de mitigación con relación con el ROA insuficiente

Para reducir los riesgos encontrados, se propone invertir en microcréditos y mejorar la cartera de consumo. Estas acciones buscan usar mejor los recursos, aumentar las ganancias de la cartera y bajar el riesgo de que no se paguen los créditos, fortaleciendo así la gestión financiera de la cooperativa.

El responsable de la ejecución de estas acciones es el jefe de crédito, quien deberá coordinar el análisis de la cartera actual, definir los criterios para la concesión de microcréditos y supervisar el seguimiento de los créditos otorgados. Para ello se requiere la utilización de recursos materiales,

humanos, documentales y de tiempo, que permitan implementar adecuadamente las estrategias de optimización de la cartera.

Como indicador de cumplimiento y efectividad de las medidas se establece que el ROA sea mayor o igual al 1 %, lo que evidenciará una mejora en la rentabilidad de los activos producto de la inversión en microcréditos y la gestión eficiente de la cartera de consumo.

Plan de mitigación con relación a la insuficiente suficiencia patrimonial

Para reducir el riesgo relacionado con la solidez del patrimonio, se propone vender activos que no son importantes y hacer reportes periódicos sobre el fortalecimiento del patrimonio. Estas acciones buscan limpiar el portafolio de activos que no dan ganancias, liberar dinero y mostrar con documentos la mejora en la estructura del patrimonio de la cooperativa.

El responsable de la ejecución de estas acciones es el presidente del Consejo de Administración, quien deberá liderar el proceso de identificación de activos no estratégicos, aprobar su enajenación y supervisar la emisión de informes que muestren el impacto de estas decisiones en el patrimonio institucional. Para el cumplimiento del plan se requiere la participación de recursos materiales, humanos, documentales y de tiempo, que permitan llevar a cabo los análisis técnicos, las gestiones de venta y la elaboración de los reportes correspondientes.

Como indicador de efectividad se determina que la relación entre patrimonio más resultados y activos inmovilizados sea mayor o igual a 1, lo cual evidenciará una estructura patrimonial más robusta y una utilización más eficiente de los activos de la cooperativa.

Plan de mitigación con relación a la morosidad elevada

Para mitigar el riesgo asociado al incremento de la morosidad, se propone la reestructuración de créditos y la capacitación de los analistas de cobranza. Estas actividades tienen como finalidad mejorar las condiciones de pago de los socios con dificultades, fortalecer las estrategias de recuperación de cartera y optimizar los procedimientos de seguimiento y negociación, con el fin de reducir el nivel de incumplimiento en los créditos otorgados.

El que estará a cargo de ejecutar este plan es el oficial de cobranza, este será quien coordinará la revisión de los créditos que pueden ser aptos para una reestructuración, definiendo nuevas modalidades de pago y además liderando capacitación hacia el equipo de cobranza. Para ello, se requieren recursos materiales, personal perteneciente al área de cobranzas, documentos y tiempo para realizar talleres de formación, también debe actualizar los manuales y garantizar el seguimiento de la reestructuración de la cartera; como indicador de un trabajo objetivo, se espera que la mora total sea igual o inferior al 5 %, lo que reflejará una gestión de cobranza más eficiente y un menor riesgo crediticio para la cooperativa.

Plan de mitigación con relación a cobertura de provisiones insuficiente

Para reducir el riesgo de no tener suficiente cobertura para la cartera problemática, se propone registrar más provisiones y revisar las clasificaciones de riesgo. Estas acciones buscan asegurar que los saldos de cartera con problemas estén bien identificados y tengan suficiente respaldo contable, según las reglas actuales, reduciendo así el posible impacto de créditos que no se paguen en los estados financieros de la cooperativa.

La responsabilidad de llevar a cabo estas actividades será de la contadora general, quien deberá coordinar el análisis de la cartera, también deberá asegurarse de que la clasificación por niveles de riesgo sea la correcta, deberá definir los montos adicionales de provisiones necesarios

y registrar los ajustes contables correspondientes. Para cumplir con estas funciones, es esencial contar con recursos materiales, humanos, documentales y de tiempo que permitan revisar los expedientes crediticios, aplicar la normativa vigente sobre provisiones y documentar de manera clara las decisiones adoptadas; para tener un control adecuado del cumplimiento de estas actividades se plantea como indicador de cumplimiento del plan se establece que la cobertura de la cartera problemática sea mayor o igual a 1, lo que evidenciará que las provisiones constituidas son suficientes para cubrir el saldo de la cartera de alto riesgo y que la cooperativa fortalece su posición frente a posibles pérdidas crediticias.

Plan de mitigación en relación a vulnerabilidad del patrimonio

Para reducir el riesgo por tener demasiados créditos que no generan ganancias, se propone identificar los créditos que pueden ser eliminados. Esta acción busca limpiar el balance de créditos que probablemente no se pagarán, bajar el riesgo de crédito y mostrar de forma más clara la calidad de la cartera de la cooperativa.

La unidad de riesgos es la encargada de analizar la cartera, usar los criterios técnicos y de las reglas para decidir qué créditos eliminar y dejar registro de las decisiones tomadas. Además el plan necesita de recursos como el de personal adecuado, información necesaria y el tiempo para revisar la información de los deudores, de esta manera se logra evaluar si los deudores tienen la capacidad de pago y coordinar además con áreas financieros como el de contabilidad y el de créditos el registro de los créditos castigados.

En cuanto al indicador de cumplimiento de esta recomendación, se recomienda que la relación entre cartera improductiva y el patrimonio sea menor o igual a un 70%, lo que demostraría que hay una mejora en la calidad de la cartera de créditos y de igual manera una disminución en

el impacto de los créditos improductivos sobre la solidez del patrimonio de la COAC Chuchuqui Ltda.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La investigación cumplió el objetivo general de analizar el impacto financiero del cambio del segmento tres al dos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda. durante el periodo 2023–2024, evidenciando cómo las debilidades en el control interno financiero y en la gestión de indicadores clave (ROA, ROE, morosidad, provisiones, suficiencia y vulnerabilidad patrimonial) inciden en su desempeño y en la sostenibilidad del nuevo segmento. El problema planteado se abordó mediante un enfoque mixto, en conjunto con el marco teórico y el marco normativo de la economía popular y solidaria, el control interno y el análisis financiero, apoyado en evidencia cuantitativa extraída de los estados financieros y cualitativa proveniente de la entrevista con la contadora general.

En relación con los dos primeros objetivos específicos, en la investigación se observó que las bases teóricas y legales (Constitución, LOEPS, COMYF, normativa SEPS, modelo COSO e ISO 31000) respaldan de manera clara la necesidad de contar con un sistema sólido de control interno relacionado al aspecto financiero y de indicadores financieros que garanticen la estabilidad de las cooperativas en segmentos superiores. Al mismo tiempo, se identificó que faltan reglamentos claros para el proceso de ascenso de segmento, por lo que cada entidad debe crear sus propias formas de adaptarse. La metodología aplicada (enfoque mixto, métodos inductivo y analítico–sintético, revisión documental, entrevista semiestructurada, análisis horizontal y vertical,

uso de RStudio y Balanced Scorecard) fue válida y puede ser replicable, ya que permitió evaluar de forma completa la relación entre las adaptaciones que hace la entidad acerca del control interno, con la estructura financiera y la gestión de riesgos.

En cuanto al tercer objetivo específico, los análisis horizontal y vertical del Balance General y del Estado de Resultados, conjuntamente con los indicadores relevantes y el Balanced Scorecard, mostraron que el ascenso al segmento 2 se acompañó de un deterioro en variables sensibles, tanto el ROA y ROE tuvieron disminuciones significativas afectando lo que demuestra deficiencias en la gestión del activo y patrimonio, la suficiencia patrimonial se redujo hasta niveles en los que la COAC no puede cubrir los riesgos a los que está expuesto, tanto la morosidad de la cartera como la vulnerabilidad patrimonial se incrementó de forma marcada, y la cobertura de provisiones se debilitó. Aunque se observan avances como la cancelación de obligaciones financieras externas y un pequeño aumento en el capital social, los resultados muestran márgenes de intermediación más reducido y una disminución en la utilidad del ejercicio, que se ven presionados debido a mayores costos de fondeo y cumplimiento.

En cuanto al cuarto objetivo, se logró proponer un plan de mitigación enfocado en los indicadores financieros deficientes encontrados, proponiendo acciones claras, los responsables, un plazo determinado y objetivos que deben cumplir los indicadores como meta para fortalecer el control interno y la gestión de riesgos. Este plan busca mejorar la rentabilidad, reducir la morosidad, aumentar la cobertura de provisiones, recuperar la solidez del patrimonio y disminuir la vulnerabilidad del mismo, adaptando las recomendaciones a la realidad de la cooperativa. En síntesis, la principal contribución del trabajo es proponer un modelo que une un análisis financiero detallado, comprobación estadística de la rentabilidad y un plan de acción, ofreciendo una

herramienta de apoyo para la toma de decisiones en la COAC Chuchuqui Ltda. y otras cooperativas que pasen por cambios de segmento.

Recomendaciones

A partir del deterioro comprobado del ROA y ROE, así como de la presión sobre el margen neto de intereses, se recomienda aplicar un esquema formal de gestión integral del riesgo financiero, liderado por un comité del personal apto de la cooperativa y adaptado al Balanced Scorecard, mediante esta herramienta se debe revisar periódicamente la estructura de tasas activas y pasivas, los costos operativos y la planificación de inversiones, estableciendo metas claras para la recuperación gradual de la rentabilidad y definiendo límites precisos al crecimiento de activos improductivos.

Ante el aumento de la morosidad, la reducción en la cobertura de provisiones y el mayor riesgo para el patrimonio, se recomienda fortalecer la política de riesgo crediticio, priorizando la calidad de los créditos por encima de la cantidad, esto significa mejorar los criterios para evaluar la capacidad de pago, poner puntajes mínimos de riesgo, dividir la cartera según antigüedad y nivel de riesgo para definir estrategias de recuperación, y fijar metas de provisiones que permitan mantener una cobertura igual o mayor a la cartera problemática, protegiendo el patrimonio.

Como la solidez del patrimonio ha bajado, se recomienda poner en marcha un plan que incluya: guardar sistemáticamente los resultados, hacer campañas para aumentar los aportes de los socios, revisar los activos que no son importantes y se pueden vender, y hacer reportes periódicos de suficiencia patrimonial para el Consejo de Administración, así este plan de recomendación debe respetar los límites establecidos por la SEPS y las metas del BSC, enfocándose en inversiones que

impulsen la productividad y mejoren la calidad de la cartera, en lugar de incrementar los costos fijos.

Tal como se demuestra el cambio de segmento requiere un mayor cumplimiento normativo y control interno, por esto se recomienda el fortalecimiento del control interno mediante capacitaciones anuales que estén dirigidos a las áreas y personal de crédito, unidad de riesgos, contabilidad y cobranza, tratando la normativa del segmento 2, uso adecuado de la documentación y recolección de evidencias financieras, y el análisis de indicadores financieros que permitan un respaldo en la toma de decisiones.

Además, se recomienda realizar evaluaciones independientes y constantes del sistema de control interno, haciendo auditorías internas y externas, por último, hacer uso de la herramienta de control interno como lo es el Balanced Scorecard, pues de esta manera con los hallazgos definidos se pueden tomar decisiones que corrigen o previenen las deficiencias de la COAC Chuchuqui Ltda.

Referencias Bibliográficas:

- Adusei, M., Adeleye, N., & Okafor, A. (2021). Drivers of credit union penetration: An international analysis. *Managerial and Decision Economics*, 42(3), 710–723. <https://doi.org/10.1002/MDE.3267>
- Becerra Molina, E., Ojeda Orellana, R., Lituma Yascaribay, M., Carrasco Ruano, T., Becerra Molina, E., Ojeda Orellana, R., Lituma Yascaribay, M., & Carrasco Ruano, T. (2023). Análisis de estados financieros, como herramienta útil para la gestión económica tras la pandemia COVID 19. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(3), 263–272. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300263&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Bravo, G., Hurtado García, M. E. ;, Elizabeth, M., Ketty, ;, Rocío, D., García, H., Verónica, ;, Álava, P., María, J., & Moreira, S. (2021). *Analysis of the internal control process in savings and credit cooperatives* (Vol. 9, Issue 1). <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/400><https://orcid.org/0000-0002-9615-6880><https://orcid.org/0000-0002-5951-7341><https://orcid.org/0000-0003-3075-7920>
- Calderón, X. C., Yohana, G., Castillo, C., & Calderón, R. E. (2021). LA IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERA-CONTABLES. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 82–96. <https://doi.org/10.48204/NH>
- Cárdenas, J., Reyes, J., & Rojas, M. (2023). Assessing Internal Control Effectiveness in Credit Unions: A Coso-Based Study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(11), e04006. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i11.4006>
- Catagua, M. L., Pinargote, M. F., & Mendoza, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *PODIUM*, 44, 151–166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Cevallos-Ramos, C. R., Andrade-Romero, M. P., Guerra-Flores, C. O., & Morales-Noriega, A. M. (2025). Savings and credit cooperatives from the perspective of solidarity economy by Luis Razeto Migliario. Impact on local development in rural communities in Ecuador | Cooperativas de ahorro y crédito desde la perspectiva de la economía solidaria de Luis Razet. *Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Critico.*, 5(9), 541–572. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14566892>
- Chávez, M. I. D., Zamora, W. M. M., Chuqui, A. D. R. Q., & Párraga, M. M. P. (2021). Impacto de la economía popular y solidaria en el sector cooperativo ecuatoriano. *RECIMUNDO*, 5(2), 426–439. [https://doi.org/10.26820/recimundo/5.\(2\).abril.2021.426-439](https://doi.org/10.26820/recimundo/5.(2).abril.2021.426-439)
- Delgado-Hito, P., & Romero-García, M. (2021). Elaboración de un proyecto de investigación con metodología cualitativa. *Enfermería Intensiva*, 32(3), 164–169. <https://doi.org/10.1016/J.ENFI.2021.03.001>

- Deshmukh, A., & Cornman, J. (2023). Investigación de métodos mixtos. *Radiología Intervencionista Traslacional*, 459–462. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-823026-8.00078-X>
- Díaz Rodríguez, M. (2022). *Estadística inferencial aplicada*. 368. <https://elibro.net/es/lc/uma/titulos/221614>
- Espinoza, V., & Vásquez, J. (2021). Determinantes del control interno en la gestión del crédito de las cooperativas del Ecuador. *Apuntes Contables Revista Científica de Contabilidad*, 27, 95–111. <https://doi.org/10.18601/16577175.N27.06>
- Falcón, A., & Serpa, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa. *Conrado.Ucf.Edu.Cu* AL Falcón, GR Serpa *Revista Conrado*, 2021 • *conrado.Ucf.Edu.Cu*. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/Conrado/article/view/2133>
- Garzón Quiroz, M. Q., & Villota Oyarvide, W. R. (2020). Prueba t para muestras relacionadas e independientes usando Rstudio, para que sirve y cómo aplicarlo. . In *Convergencias y divergencias en investigación* (pp. 192–203).
- Gautam, K. R. (2021). Financial Performance Analysis of Nepalese Financial Institutions in the Framework of CAMEL. *Janapriya Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(1), 56–74. <https://doi.org/10.3126/JJIS.V9I1.35277>
- Ghiglione, F. A. (2021). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *Ciencias Administrativas*, 18, 87–93. <https://doi.org/10.24215/23143738E088>
- González, A. L., Chiliquinga, V. E. M., & del Carmen Aldas Vargas, M. (2023). Analysis of the sabotage of the Social Economy and savings and credit cooperatives in Ecuador | Análisis del sabotaje de la Economía Social y de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 62, 109–136. <https://doi.org/10.18543/baidc.2604>
- González, A. L., & Melo, J. P. (2021). Savings and credit cooperatives in Ecuador: The challenge of being cooperatives | Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: El desafío de ser cooperativas. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 138. <https://doi.org/10.5209/REVE.73870>
- Gualpa, A., & Urbina, M. (2021). Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Economía y Política*, 112–129. <https://doi.org/10.25097/REP.N34.2021.07>
- Hammood, A. M., & Dammak, S. (2023). The Mediating Role of the Balanced Scorecard in the Relationship Between Internal Control and the Financial Reports Quality. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e01060. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.1060>

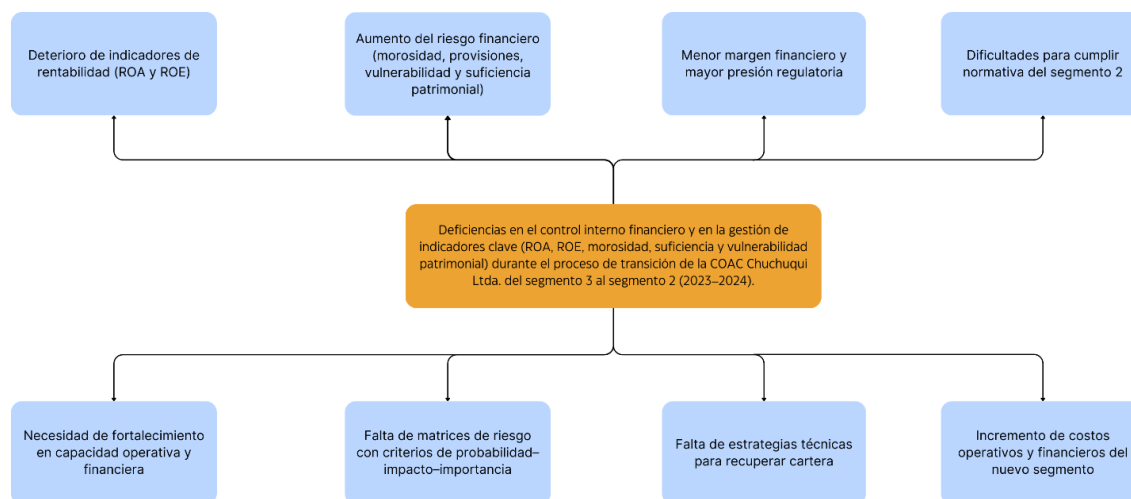
- Haque, M. S. (2022). Diseños de investigación inductivos y/o deductivos. *Principios de La Metodología de La Investigación Social*, 59–71. https://doi.org/10.1007/978-981-19-5441-2_5
- Hawaladar, I. T., Meher, B. K., Kumari, P., & Kumar, S. (2022). “Modelling the effects of capital adequacy, credit losses, and efficiency ratio on return on assets and return on equity of banks during COVID-19 pandemic.” *Banks and Bank Systems*, 17(1), 115–124. [https://doi.org/10.21511/bbs.17\(1\).2022.10](https://doi.org/10.21511/bbs.17(1).2022.10)
- Ibrahim Lana, M., Limongi, R., Guasti Lima, F., Anastacio, E., Rafael, S., Gama Fully Bressan, V., & Roberto de Souza Francisco, J. (2025). The Influence of Digital Technologies on the Economic and Financial Performance of Brazilian Credit Unions. *BAR - Brazilian Administration Review*, 22(1), e230155. <https://doi.org/10.1590/1807-7692BAR2025230155>
- López, L. R., & Jaramillo, C. P. (2025). El rol del método inductivo como vínculo entre las teorías educativas y las prácticas de aula. *Sophia, Colección de Filosofía de La Educación*, 2025(38), 51–77. <https://doi.org/10.17163/SOPH.N38.2025.01>
- Lucas Mantuano, O. O. (2024). Macroeconomic trends: a brief statistical analysis of economic indicators for Ecuadorian credit unions. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), e24010–e24010. <https://doi.org/10.51798/SIJIS.V5I1.731>
- Macías, M. F., & Sánchez, A. A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*. ISSN: 2600-6030, 5(10), 2–20. <https://doi.org/10.56124/SAPIENTIAE.V5I10.0050>
- Marcillo-Cedeño, C., Aguilar-Guijarro, C., & Gutiérrez-Jaramillo, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87–106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Martínez-Corona, J. I., Palacios-Almón, G. E., & Oliva-Garza, D. B. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Revista Ra Ximhai*, 19(1), 67–83. <https://doi.org/10.35197/RX.19.01.2023.03.JM>
- Obeid, R. (2023). Factors Affecting Return on Assets (ROA) in the Banking Sector of Selected Arab Countries: Is There a Role for Financial Inclusion and Technology Indicators? *International Journal of Economics and Finance*, 15(9), p1. <https://doi.org/10.5539/IJEF.V15N9P1>
- Peláez-Quizhpi, A. G., & Villacis-Yank, J. A. (2022). Modelo para la evaluación del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito. *UDA AKADEM*, 9, 142–177. <https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udaakadem/article/view/481>
- Pinto, P. D., Ortuño-Pérez, S., Garcés, D. M., & Centeno, V. A. (2025). *El rol de las finanzas solidarias en el desarrollo local sostenible en Ecuador*. <https://doi.org/10.3390/economías13080227>

- Quichimbo, S. P. (2023). *Diagnóstico financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa "Fortuna", periodo 2020-2021*. Universidad Nacional de Loja.
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/26001>
- Romero, P. D. H., Salazar, M. E. P., & Guerrero, C. A. C. (2024). The DNA of popular and solidarity economy in Ecuador: exploring the key features of an alternative economic system[El ADN de la economía popular y solidaria en Ecuador: explorando las características clave de un sistema económico alternativo]. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 146. <https://doi.org/10.5209/REVE.93671>
- Salazar, K. I., Castillon, S. C., & Cárdenas, G. A. M. (2022). Metodología 5S: Una Revisión Bibliográfica y Futuras Líneas de Investigación. *Qantu Yachay*, 2(1), 41–62.
<https://doi.org/10.54942/QANTUYACHAY.V2I1.20>
- Stojmenović, G., Samardžić, M., Dimitrov, F., & Trpeski, P. (2025). PERSPECTIVES OF ANALYSIS OF THE STATE OF THE COMPANY THROUGH HORIZONTAL AND VERTICAL ANALYSIS FOR THE PURPOSE OF FUTURE PREDICTIONS. *SCIENCE International Journal*, 4(2), 127–132. <https://doi.org/10.35120/SCIENCEJ0402127S>
- Telles, T. A., Telles, L. B., & Bittencourt, J. V. M. (2016). Application of Balanced Scorecard in a financial institution of mixed economy[A aplicação do Balanced Scorecard em uma instituição financeira de economia mista]. *Espacios*.
<https://www.scopus.com/pages/publications/84973352639?origin=document-preview-flyout>
- Terán, F. F. S. C., Peralta, E. C. O., Pastor, G. E. R., & Rodríguez-Balcázar, S. C. (2022). Qualitative Research: a Look at its Validation from the Perspective of Triangulation Methods. *Revista de Filosofía (Venezuela)*, 39(101), 59–72.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6663103>
- Torres Paredes, M. de los Á. (2024). El control interno y los tiempos de control: previo, continuo y posterior. Una introspección a las nuevas tecnologías. *El Control Interno y Los Tiempos de Control: Previo, Continuo y Posterior. Una Introspección a Las Nuevas Tecnologías*.
<https://doi.org/10.14679/3296>
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71–79.
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO1.71>
- Valdivieso, J., & Guerrero, A. J. (2024). DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE ECUADOR, 2015-2020. *Investigación Económica*, 83(329), 54–73.
<https://doi.org/10.22201/FE.01851667P.2024.329.87540>
- Vásconez Roldán, G. L., & Rocano Bueno, M. E. (2022). *Impacto contable y financiero en el cambio de segmento de las COAC del segmento dos al uno en la ciudad de Cuenca*.
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22339>

Anexos:

Figura 21

Árbol de Problemas



Nota. Causas y efectos de la problemática a investigar

Encuesta (contador):

1. ¿Qué cambios contables específicos se han implementado en la cooperativa tras pasar del segmento tres al segmento dos?
2. Desde la perspectiva financiera, ¿cuáles han sido los principales desafíos enfrentados por la cooperativa tras este cambio segmentario?
3. ¿Podría describir cómo han evolucionado las principales cuentas financieras de la cooperativa antes y después del cambio?
4. ¿Qué indicadores financieros considera usted que han sido los más afectados por la transición a este nuevo segmento?
5. ¿Cómo evalúa usted la preparación previa de la cooperativa para cumplir con los nuevos requerimientos normativos del segmento dos?
6. ¿Qué estrategias financieras específicas ha adoptado la cooperativa para garantizar el cumplimiento normativo y mantener o mejorar su rentabilidad?

7. Desde el cambio de segmento, ¿se ha identificado algún impacto notable en la liquidez, rentabilidad o solvencia financiera de la cooperativa?
8. ¿Qué recomendaciones podría sugerir para optimizar el proceso financiero de otras cooperativas que atraviesan transiciones similares?
9. ¿Qué lecciones clave se han aprendido durante este proceso de transición en términos de gestión financiera interna y cumplimiento normativo?
10. Finalmente, ¿considera usted que el cambio de segmento ha fortalecido o debilitado la estabilidad financiera general de la cooperativa y por qué?