CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA Y EL RIESGO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS FINANCIEROS

Autora:

María Elvira Cislema Guaraca

Director:

Mg. José Alfredo Villacís Yank

Ambato – Ecuador

Mayo 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MARÍA ELVIRA CISLEMA GUARACA,** con cédula de ciudadanía **0604820571**, autora del trabajo de graduación intitulado: "GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA Y EL RIESGO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO", previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS,** en el centro de **POSGRADOS**.

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

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, mayo 2025



María Elvira Cislema Guaraca
CC. 0604820571

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA Y EL RIESGO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS FINANCIEROS

Autora:

María Elvira Cislema Guaraca

José Alfredo Villacís Yank, Ing. Mg. f._____
CC. 1801769793
CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg. f._____
CALIFICADOR

Omar Damián Cavero Álvarez, Ing. Mg. f._____
CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg. f._____
DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. f._____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
DIRECCIÓN CENTRO DE POSGRADOS Sede Ambato
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Mayo 2025

DEDICATORIA

A mis padres, Bonifacio Cislema y Mercedes Guaraca, quienes han sido el pilar de mi vida. Gracias por su amor incondicional, su sabiduría y por cada sacrificio hecho para brindarme las oportunidades que me han permitido llegar hasta aquí. Este logro es tanto de ustedes como mío.

A mis hermanos y hermanas, por ser mi fuerza, mi inspiración con sus palabras de aliento y por compartir conmigo este recorrido. Cada uno de ustedes ha sido una parte esencial de este proceso, y me siento bendecido por tenerlo en mi vida.

Con todo mi amor y gratitud, les dedico esta tesis, fruto de su amor y del esfuerzo conjunto que compartimos.

Elvira

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, cuya guía y bendición han sido mi fuerza constante durante este camino académico. Su amor y sabiduría han iluminado cada paso, dándome la fuerza para superar cada desafío y la gracia para celebrar cada logro. A Él le dedico este triunfo con toda mi gratitud.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, expreso mi profundo agradecimiento por proporcionarme un entorno de aprendizaje y por brindarme la oportunidad de realizar este programa de maestría. A todos los profesores y profesoras que han compartido su conocimiento, gracias por su impacto en mi formación académico y profesional.

De manera especial, quiero agradecer a mi director de tesis, Mg. José Alfredo Villacís Yank, por su orientación, dedicación, paciencia y guía inestimable durante todo este proceso. Su experiencia y consejo han sido para la realización de este trabajo. Gracias por creer en mí y por impulsarme a dar lo mejor de mí mismo.

Elvira

RESUMEN

Este estudio investiga la gestión de la cartera crediticia y su impacto en el riesgo financiero dentro de las cooperativas de ahorro y crédito, específicamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. Matriz Alausí. Mediante un análisis cualitativo y cuantitativo, se evalúan las estrategias de gestión de créditos y los mecanismos de control de riesgos adoptados por la cooperativa. Los resultados esperados buscan ofrecer un modelo de gestión optimizado que pueda ser aplicable a otras instituciones similares en el sector cooperativo.

El objetivo principal es analizar la relación entre la gestión de la cartera crediticia y el riesgo financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. Matriz Alausí, para desarrollar estrategias de mejora que aseguren una gestión eficiente y reduzcan el riesgo financiero. Este proyecto se desarrolló a través de un diseño metodológico que incluyo el análisis de datos internos, encuestas a gestores y empleados clave, se espera contribuir significativamente y ofrecer recomendaciones prácticas para la mejora de la gestión en las cooperativas de ahorro y crédito. Los resultados que se esperan a través del modelo de gestión, son reducir la morosidad o iliquidez de la cartera de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.

Palabras clave: gestión de cartera crediticia, riesgo financiero, cooperativas de ahorro y crédito, control de riesgos, modelo de gestión.

ABSTRACT

This study examines credit portfolio management and its impact on financial risk within savings and credit cooperatives, with a specific focus on the Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., Alausí Main Office. Through both qualitative and quantitative analysis, the study evaluates the credit management strategies and risk control mechanisms implemented by the cooperative. The expected outcomes aim to provide an optimized management model that can be applied to other similar institutions within the cooperative sector.

The main objective is to analyze the relationship between credit portfolio management and financial risk at the Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., Alausí Main Office, in order to develop improvement strategies that ensure efficient management and minimize financial risk. The project was developed using a methodological design that included the analysis of internal data and surveys conducted with managers and key staff. The study seeks to make a significant contribution by offering practical recommendations for improving management practices in savings and credit cooperatives. The expected results of the proposed management model include a reduction in credit portfolio delinquency or liquidity issues at the Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

Keywords: *credit portfolio management, financial risk, "cooperativa de ahorro y crédito", risk control, management model.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 6
1.1. Generalidades de la cartera de crédito 6
1.2. Sector financiero popular y solidario 8
1.3. La evolución histórica de la gestión de cartera vencida 16
1.4. Modelos predictivos en la recuperación de cartera vencida 16
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 23
2.1. Concepción metodológica del modelo 23
2.2. Análisis de interpretación de resultados 25
2.3. Análisis de indicadores financieros 29
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 34
3.1. Propuesta 34
3.2. Modelo de gestión para el manejo de la cartera de morosidad 36
3.3. Desarrollo del modelo 36
3.4. Beneficios que aporta el modelo 67
CONCLUSIONES 68
RECOMENDACIONES 69
BIBLIOGRAFÍA 70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario 8
Tabla 2. Indicadores y límites de riesgo 12
Tabla 3. Población 24
Tabla 4. Estrategias y acciones y/o gestión de la cartera de crédito 25
Tabla 5. Procesos y procedimientos para el adecuado cumplimiento del manual de crédito 26
Tabla 6. Métodos utiliza la cooperativa para la recuperación de la cartera 26
Tabla 7. Gestión para la recuperación de la cartera vencida 27
Tabla 8. Personal capacitado sobre el manejo de los créditos que se otorga 27
Tabla 9. Acciones que disminuiría la cartera vencida y el riesgo financiero 28
Tabla 10. Estrategias y acciones que ayuden a la gestión de la cartera de crédito 28
Tabla 11. Estado de Situación Financiera COAC NIZAG LTDA. 2022-2023 30
Tabla 12. Actualización datos clientes 42
Tabla 13. Reportes mensuales de Cartera Vencida 43
Tabla 14. Procesos de gestión de cobranza 44
Tabla 15. Procesos de la Cartera de Morosidad 45
Tabla 16. Hoja de ruta localización 53
Tabla 17. Conformación del Activo Total 59
Tabla 18. Conformación de la cartera de crédito 59
Tabla 19. Pronóstico de recuperación de la cartera 64
Tabla 20. Indicadores de gestión para el área de crédito 65
Tabla 21. Indicadores de gestión para recuperación preventiva créditos 65
Tabla 22. Procesos de seguimiento y control 65
Tabla 23. Responsables/ Autoridades 66
Tabla 24. Gestión de Cobranzas 67

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Proceso de crédito 15
Gráfico 2. Fases del modelo de gestión……36
Figura 3. Organigrama Estructural 41
Figura 4. Etapas de las políticas de la cartera de morosidad 47

INTRODUCCIÓN

La gestión de la cartera crediticia y el riesgo financiero es de vital importancia para las cooperativas de ahorro y crédito, por cuanto permite manejar y controlar de mejor manera la rentabilidad, liquidez y confianza de los socios y depositantes, así como también es un punto clave identificar el perfil de clientes que presenten mayor probabilidad de caer en morosidad.

Entre los desafíos que presentan las cooperativas frente a la morosidad están: la falta de seguimiento del flujo del efectivo de los préstamos otorgados y vencidos; la falta de ingresos de los deudores; no existen incentivos para la recuperación, considerando los costos asociados por los procesos legales, todo esto serían causas potenciales en la gestión de la cartera vencida (Anón 2023).

Para Alcívar-Moreira, Bravo y Santana (2020a), la morosidad:

Es el porcentaje de la cartera total improductiva frente a la cartera total bruta, el cual se califica como el riesgo que es causado por la tardanza en el cumplimiento del pago, al mismo tiempo la tardanza origina un interés por mora (p.182).

Así mismo, la gestión de la cartera crediticia y la morosidad ha venido siendo en los últimos tiempos, uno de los problemas más importantes en las cooperativas de ahorro y crédito, en vista de que son varios los aspectos que inciden en las tasas de morosidad, considerando también una oferta excesiva de créditos y su otorgamiento a clientes con una baja capacidad de pago, no contar con un plan de recuperación de los créditos, entre otros factores; esto se origina por cuanto las instituciones no cuentan con estrategias claras para cumplir con los protocolos de crédito y poder controlar los procesos que afecta a la cartera crediticia y a la morosidad (Hinostroza Hermoza 2021).

En la actualidad, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. enfrenta una serie de riesgos, entre los cuales se detecta el riesgo crediticio, siendo uno de sus indicadores el índice de morosidad, es decir, el porcentaje de la cartera de créditos

que se encuentran en calidad de incumplimiento, causa que fue en aumento a partir de la pandemia de COVID-19, por lo que se considera que la morosidad se relaciona con los determinados macroeconómicos, debido a la restricción de liquidez de los agentes, sean empresas o familias, al generar un problema en la capacidad de pago.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., es clave para el desarrollo social y económico de la población de Alausí, de manera especial en el sector rural. Trabaja bajo principios y valores cristianos. En los últimos años y con el aparecimiento de la pandemia atraviesa problemas muy significativos, entre los que se encuentran: la falta de actualización y seguimiento de indicadores financieros y operativos, problemas en la recuperación de su cartera crediticia, con un alto porcentaje de morosidad, al generar dificultad en la recuperación de la cartera vencida y riesgo dentro de la cartera de crédito, debiendo fortalecer la evaluación de los créditos a colocarse, porque al no contar con estrategias y planes de acciones que le ayude a la recuperación, puede poner en peligro su estabilidad económica.

Por lo señalado, la investigación plantea el problema científico de la siguiente manera: ¿Cómo ayuda un análisis de gestión de la cartera crediticia, para minimizar el riesgo financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.?

Idea para defender

La gestión de la cartera crediticia permite minimizar el riesgo financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

Objetivo general

Analizar la Gestión de la Cartera Crediticia y el Riesgo Financiero en la liquidez o morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

Objetivos específicos

1. Sustentar teóricamente la cartera crediticia y riego financiero en la Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.
2. Diagnosticar los problemas actuales de la cartera crediticia y riego financiero para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.
3. Proponer un modelo de gestión para reducir la morosidad o iliquidez de la cartera de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.

Justificación

¿Por qué investigar?

El presente trabajo se desarrolló para determinar la importancia de las estrategias de control que tienen las cooperativas de ahorro y crédito y que desempeñan un papel crucial en la inclusión financiera y el desarrollo económico de las comunidades locales, al proporcionar acceso a servicios financieros a sectores que frecuentemente quedan excluidos del sistema bancario tradicional; esta cooperativa fomenta el desarrollo local y la estabilidad económica. Investigar cómo gestiona su cartera crediticia y maneja los riesgos asociados, es esencial para garantizar su sostenibilidad y eficacia.

¿Qué problemas se detectan?

Uno de los problemas que tiene mayor impacto es, que no cuenta con un manual idóneo para la entrega de créditos, así como también se pudo identificar que el personal no tiene mayor conocimiento sobre los procesos adecuados para la entrega de estos, al ocasionar problemas al momento de identificar cuáles son los posibles deudores y su capacidad de pago, por lo que imposibilita la identificación para el cobro de deudas. Entre estos problemas, tenemos:

Alto nivel de créditos incobrables, la cooperativa ha experimentado un incremento en los créditos incobrables con una tasa de morosidad elevada, esto

indica problemas en la evaluación de la solvencia del deudor y en las políticas de gestión de créditos, lo cual es crucial investigar para mejorar las prácticas de concesión de créditos y reducir las pérdidas financieras.

Inadecuada gestión del riesgo financiero, la falta de un marco robusto para la gestión del riesgo financiero expone a la cooperativa a riesgos imprevistos, al afectar su estabilidad financiera, este problema surge de prácticas de gestión desactualizadas o insuficientemente rigurosas que no logran abordar los riesgos emergentes en un entorno financiero cambiante.

Tecnologías de gestión de riesgos desactualizadas, el uso de sistemas desactualizados para la evaluación y gestión de riesgos puede limitar la capacidad de la cooperativa para responder de manera efectiva a las condiciones cambiantes del mercado y a las necesidades de los clientes, haciendo necesario explorar nuevas tecnologías y metodologías.

Capacitación y habilidades del personal, existe problemas relacionados con la falta de capacitación adecuada del personal encargado de la gestión de riesgos y créditos, lo cual ocasiona decisiones inadecuadas y una evaluación deficiente del riesgo crediticio, lo cual resalta la necesidad de programas de formación y actualización continua.

¿Por qué amerita hacer la investigación?

Porque es necesario determinar el grado de influencia de la gestión crediticia sobre el riesgo financiero y cuáles serán las estrategias para la recuperación sobre los créditos vencidos, en tal sentido el diseño de un modelo de gestión para el manejo de la cartera de crédito y riesgo financiero en la Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda., aporta al crecimiento y la toma de decisiones de la entidad como herramienta básica de gestión, al diseñar estrategias y políticas claras que buscan mejorar la recuperación de la cartera vencida, como también la oferta y calidad de productos y servicios ofertados por la cooperativa, con lo que se considera la satisfacción y necesidadesde los clientes tanto internos como externos, con la

finalidad que sea sostenible en el tiempo, con la mejora continua en sus procesos. Por lo antes expuesto, el trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Se desarrolla la fundamentación bibliográfica-documental, de manera en que se pueda establecer el argumento científico para el desarrollo de la investigación, al considerar la contextualización y fundamentación teórica como base principal en el desarrollo investigativo, con lo que se contemplan las siguientes variables: Gestión de la Cartera Crediticia y el Riesgo Financiero.

Capítulo II: El desarrollo de la metodología es necesario debido a que esta permite establecer las herramientas a aplicar dentro del desarrollo de la investigación.

Capítulo III, se realiza el diseño de un modelo de gestión para el manejo de la cartera de crédito y riesgo financiero para la Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. de la ciudad de Alausí, de esta manera, se pretende que la institución tenga una herramienta para minimizar el riesgo financiero.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas dentro de la investigación para determinar el estudio realizado, así como las soluciones que pondrá en práctica la institución para lograr una eficiente gestión en el manejo de la cartera de crédito y riesgo financiero.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Generalidades de la cartera de crédito

Según Freixas y Rochet (1999), el sistema financiero es el conjunto de entidades que, a través de mercados financieros tienen como función la generación, captación y dirección del ahorro de una economía proveniente de los agentes superavitarios hacia los agentes deficitarios.

De acuerdo a lo anterior Rodríguez (1996), indica que este proceso es realizado por intermediarios financieros tanto públicos como privados, encargados de facilitar la transferencia eficiente de los recursos, los cuales se clasifican en cooperativas, mutualistas, cajas de ahorro y bancos.

De la misma manera Barriga (2019), complementa al indicar que los bancos son las instituciones financieras que mejor distribuyen los recursos entre los deudores gracias a sus economías de escala, cumpliendo con funciones claras, para el cumplimiento del rol de intermediación que adoptan los bancos, estos deben especializarse en algunas actividades que facilitan este proceso de asignación y captación de recursos.

Varios estudios muestran la historia económica en la que las crisis bancarias han venido antecedidas de una fase de mucha liquidez en el sistema financiero, en la última década el bajo nivel de tipos de interés, en un entorno de estabilidad macroeconómica e innovación financiera, lleva una revalorización de los precios de los activos, y por otro, a un incremento del apetito por el riesgo, animando tanto a familias como a empresas a iniciar un proceso de apalancamiento sin precedentes y al sistema financiero a innovar en productos que elevarán tanto las rentabilidades compensando caída del margen de intermediación financiera producida durante la última década (Álvarez s. f.).

En la investigación de Gómez Miranda et al. (2022), menciona que ese interés de trascender y alcanzar el liderazgo en un sector determinado, en particular desde su

capacidad de operar con recursos propios o por el contrario de buscar apalancamiento del sector financiero es permitir generar liquidez, por tal motivo, es conveniente que, ante la ausencia de recursos propios, una empresa busque un crédito bancario al considerar el riego financiero que deben asumir las organizaciones empresariales, que evalúan la posibilidad de acceder a recursos de terceros para continuar con el desarrollo de su actividad económica.

En el análisis que presentan en su investigación Aguilar Jaramillo y Loor Carvajal (2022), mencionan que la banca pública en el Ecuador ha tenido que insertar diversas medidas económicas para hacer frente a la realidad del país, reconstruyendo la estructura de créditos mediante la implementación de medidas de alivio financiero con la renegociación y concesión de plazos, asimismo, la instauración de créditos nuevos considerando un procedimiento fundamental para frenar el efecto provocado por la pandemia, BanEcuador se ajustó a la realidad, convirtiéndose en un importante apoyo para la producción nacional, sin embargo esta presento un índice de morosidad de 13,3% para finales de 2020, este análisis muestra una cartera de crédito vencida BanEcuador, sufrió una disminución de 11,8% por causa de las provisiones para créditos incobrables, que incrementaron por la emergencia sanitaria y por la reducción de inversiones.

En la investigación realizada por Gómez García, Hinostroza Dueñas, y Leyva Ferreiro (2018) indican que, el cooperativismo, después de enfrentar un siglo de grandes obstáculos, promovió de manera destacada el acceso de amplios sectores sociales a diversas formas asociativas de producción, sobre todo en el ahorro y crédito; desarrolló un servicio de crédito basado en el conocimiento y la confianza de los socios y en la autoexigencia de brindar un servicio accesible a la población de bajos ingresos, es por eso, que a lo largo del tiempo se convirtió en un instrumento de transformación socioeconómica en Ecuador. El cooperativismo tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre-coloniales, cuando se constituyó un factor de desarrollo organizacional y cultural para su población.

En el Ecuador, las entidades del sector financiero popular y solidario (SFPS) y en particular las cooperativas de ahorro y crédito han mantenido un constante crecimiento frente al sector financiero y económico del país, pues cubren segmentos de mercado no alcanzados por la banca privada tradicional atendiendo la demanda de crédito y demás servicios financieros tanto en áreas urbanas como rurales (Morocho Duchi 2022).

1.2. Sector financiero popular y solidario

Es importante mencionar la segmentación de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), año 2023, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expidió la Resolución No 521-2019-F, en la que estableció las normas para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.
La Superintendencia de Economía Popular y Solidario (SEPS), según la información remitida por cada una de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, ha realizado la actualización de la segmentación para el año 2023 (Anón s. f.).

Tabla 1. Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario

SEGMENTO	ACTIVOS
1	Mayor a 80´000.000.00
2	Mayor a 20´000.000.00 hasta 80´000.000.00
3	Mayor a 5´000.000.00 hasta 20´000.000.00
4	Mayor a 1´000.000.00 hasta 5´000.000.00
5	Hasta 1´000.000.00

Fuente: Normas para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario (Anón s. f.)

Herramientas de gestión financiera

Según Fajardo Ortíz y Soto Gonzales (2018), indican que etimológicamente la palabra gestión remite al latín "*gestio*", en donde el concepto de gestión se basa en la acción y la administración de algo, por lo que se determina que la gestión es el conjunto de acciones que una persona efectúa con el fin de administrar un negocio

o una empresa hacia un fin. Y a su vez, la gestión empresarial da lugar a las actividades que se realizan en las empresas luego del planea miento, convirtiendo en realidad los propósitos consignados en dichas organizaciones.

Para Padilla (2012), señala que la gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo, así como también las aportaciones de los asociados, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en el control y manejo de los recursos.

Las herramientas financieras y el uso de herramientas de gestión de riesgos bancarios según Anón (2019), se componen de varias técnicas, mismas que permiten puedan ser implementadas en el contexto de los servicios financieros, concluyendo que la aplicación de herramientas financieras, dan un valor económico significativo a las operaciones realizadas.

Para Huacchillo Pardo et al. (2020), la gestión de las operaciones financieras es deficiente y regular, puesto que no realizan una adecuada toma decisiones en función al cumplimiento de sus medios de financiamiento y obligaciones financieras, así mismo se desconocen los costos y gastos de operación, puesto que no poseen indicadores de medida periódicas que permita determinar los niveles de rentabilidad y endeudamiento, siendo producto de la falta de capacidad y análisis financieros que implica la utilización de herramientas financieras.

Según Guamán et al. (2021), mencionan que la misión y visión de estas instituciones financieras en Ecuador tienen una filosofía exclusivamente social, como así lo refleja la normativa que rige el sector cooperativo, en lo que respecta a la situación financiera; la regulación ecuatoriana no considera a la rentabilidad dentro de la administración integral de riesgos, pues no establece valores límite o de referencia, para poder esclarecer si una cooperativa mantiene sus indicadores de desempeño financiero en un nivel adecuado. Esto último, es una cuestión interna que cada entidad lo hace según su propia metodología.

En cambio Quezada-Torres et al. (2023), indica que desde la perspectiva de la calidad sobre las herramientas financieras de las cooperativas de ahorro y crédito, como una exigencia de garantía tanto en los procesos como en los resultados finales, resultan claves en una organización el estilo de gestión y un liderazgo abierto y compartido, el uso de herramientas financieras en los procesos de atención al cliente; este servicio tiene una brecha tecnológica que impide alcanzar ventajas competitivas en las organizaciones, problemática de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, quienes conciben al cliente como el origen de sus operaciones como el principal motor de la actividad que realizan.

Según Alcívar-Moreira y Bravo-Santana (2020b), en su investigación mencionan que el índice de morosidad es el porcentaje de la cartera total improductiva frente a la cartera total bruta, el cual se califica como el riesgo que es causado por la tardanza en el cumplimiento del pago, por lo que este tiempo de tardanza origina un interés por mora. El índice del riesgo de morosidad existente en las cooperativas es en el pago de los microcréditos simples en las instituciones financieras, al determinar que la morosidad es un riesgo presente en el sistema financiero; el incremento del índice de la morosidad es una señal que advierte una posible crisis financiera, por lo que debe estar estrictamente evaluado; un aumento significativo en la morosidad puede provocar un problema de rentabilidad y liquidez.

En la investigación de Armijos Solórzano et al. (2020), señalan que en la actualidad las herramientas de gestión financiera representan mecanismos y técnicas fundamentales de competitividad, permitiendo a las organizaciones una correcta administración de los recursos, con el fin de mantener el capital en movimiento y aumentar la rentabilidad en las organizaciones, razón por la cual es importante que cuenten con instrumentos financieros que posibiliten la toma de decisiones acertadas y oportunas. Bajo este sistema es indispensable que las organizaciones proyecten estrategias apoyadas en eficientes herramientas financieras.

De acuerdo a la investigación Rengel Roman & Vásconez Acuña (2022), la gestión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito, asumen procesos complejos de gestión del flujo de caja y recursos financieros de una entidad dedicada a

actividades crediticias; entre sus principales funciones de esta gestión están: el análisis y la planificación financiera de su recuperación cartera, de manera particular en las entidades financieras, para valorar la generación de ingresos, eficiencia y eficacia de sus operaciones.

Tabla 2. Indicadores y límites de riesgo

GRUPO	INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO
SOLVENCIA	SOLVENCIA	Mide la suficiencia patrimonial de una entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras; y, cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo.	$\frac{\text{PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO}}{\text{ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO}}$
	ACTIVOS FIJOS / PTC	Relación que permite medir cuanto de los activos fijos están cubiertos por el patrimonio técnico constituido de la entidad. El control de la participación de los activos fijos ayuda a que la entidad oriente su esfuerzo a incrementar los activos productivos.	$\frac{\text{ACTIVOS FIJOS}}{\text{PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO}}$
CALIDAD DE ACTIVO	MOROSIDAD AMPLIADA	Nivel de cartera total que presenta problemas de recuperabilidad y pueden ocasionar pérdidas en la institución.	$\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA BRUTA X SEGMENTO}}{\text{CARTERA BRUTA}}$
	PARTICIPACIÓN ACTIVOS IMPRODUCTIVOS	Determina el porcentaje de los activos que no generan ingresos con respecto al total del activo	$\frac{\text{ACTIVOS IMPRODUCTIVOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$
	PARTICIPACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO	Representa la participación de la cartera total con respecto a los activos	$\frac{\text{CARTERA BRUTA}}{\text{ACTIVOS}}$
LIQUIDEZ	INDICADOR DE LIQUIDEZ	Capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes.	$\frac{\text{FONDOS DISPONIBLES} + \text{INVERSIONES}}{\text{DEPÓS. A LA VISTA} + \text{DEPÓS. A PLAZO}}$
RENTABILIDAD	GRADO DE ABSORCIÓN DEL MARGEN FINANCIERO	Capacidad que tiene la entidad para cubrir sus gastos operativos con los ingresos producto de la intermediación financiera.	$\frac{\text{GASTOS OPERATIVOS}}{\text{MARGEN FINANCIERO NETO}}$
	ROA	Mide la rentabilidad que producen los activos para generar ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio.	$\frac{\text{GASTOS OPERATIVOS}}{\text{MARGEN FINANCIERO NETO}}$
	EFICIENCIA INSTITUCIONAL EN COLOCACIÓN	Mide el porcentaje de gasto que requiere una entidad para administrar el actual stock de cartera.	$\frac{\text{GASTOS DE OPERACIÓN}}{\text{CARTERA DE CRÉDITOS} - \text{PROVISIÓN CRED. INCOBR.}}$

Fuente: Normas para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario (Anón s. f.)

Elaborado por: La autora

El riesgo crediticio

Según el estudio de Hernández et al. (2008), la relevancia del riesgo de crédito en España, tiene un impacto para la estabilidad del sistema financiero; mencionan que el 80% de todos los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), tienen una crisis bancaria en los últimos 25 años por los elevados costos en términos del PIB. Muchas de estas crisis han estado directamente relacionadas con la gestión y administración del riesgo de crédito por parte de las entidades financieras; en este sentido, Kuritzkes et al. (2003), señala que el riesgo de crédito representa un 50% del riesgo total que asume una entidad bancaria típica.

Para Paucar (2022), el riesgo crediticio es la probabilidad de que un prestatario incumpla en forma total o parcial sus obligaciones contractuales en referencia al interés y/o capital.

Diferentes autores se han enfocado por el estudio del riesgo, para identificar los factores que inciden en la calidad de la cartera de créditos, esto, con el fin de generar una gestión de riesgos oportuna que permita sostener niveles estables de liquidez, al destacar la importancia del riesgo crediticio de las instituciones financieras, por el impacto negativo de los préstamos en mora, por lo que se perjudican los niveles de rentabilidad y solvencia de las instituciones financieras.

La problemática ocasionada por la morosidad de los clientes, la cual ha sido un indicativo que refleja debilidades en la gestión del crédito por parte de las entidades financieras, impacta en los incrementos de las provisiones por los créditos morosos y la liquidez y rentabilidad de dichas instituciones, debido a las regulaciones de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras; la falta de cumplimiento por parte de los deudores puede convertirse en problema de liquidez y rentabilidad, pudiendo incluso llevar a insolvencia, aun cuando se tomen en cuenta las previsiones y provisiones, tienen riesgo, muchos de ellos derivados de la propia coyuntura macroeconómica (Gómez, 2020).

Según Paredes (s. f.), manifiesta que el riesgo del crédito no se limita a la función de préstamo, sino que abarca otras funciones que ejecuta una entidad financiera, incluyendo la ampliación de los compromisos y garantías, aceptaciones bancarias, préstamos interbancarios, operaciones con divisas, entre otras opciones, en donde se deduce que el riesgo crediticio depende de varios factores, entre ellos: la capacidad de pago del cliente como principal variable, la calidad del colateral o garantía que respalda el préstamo, la solidez financiera del cliente y el entorno económico; estos factores pueden ser afectados, tanto por el entorno macroeconómico como por el micro entorno del cliente.

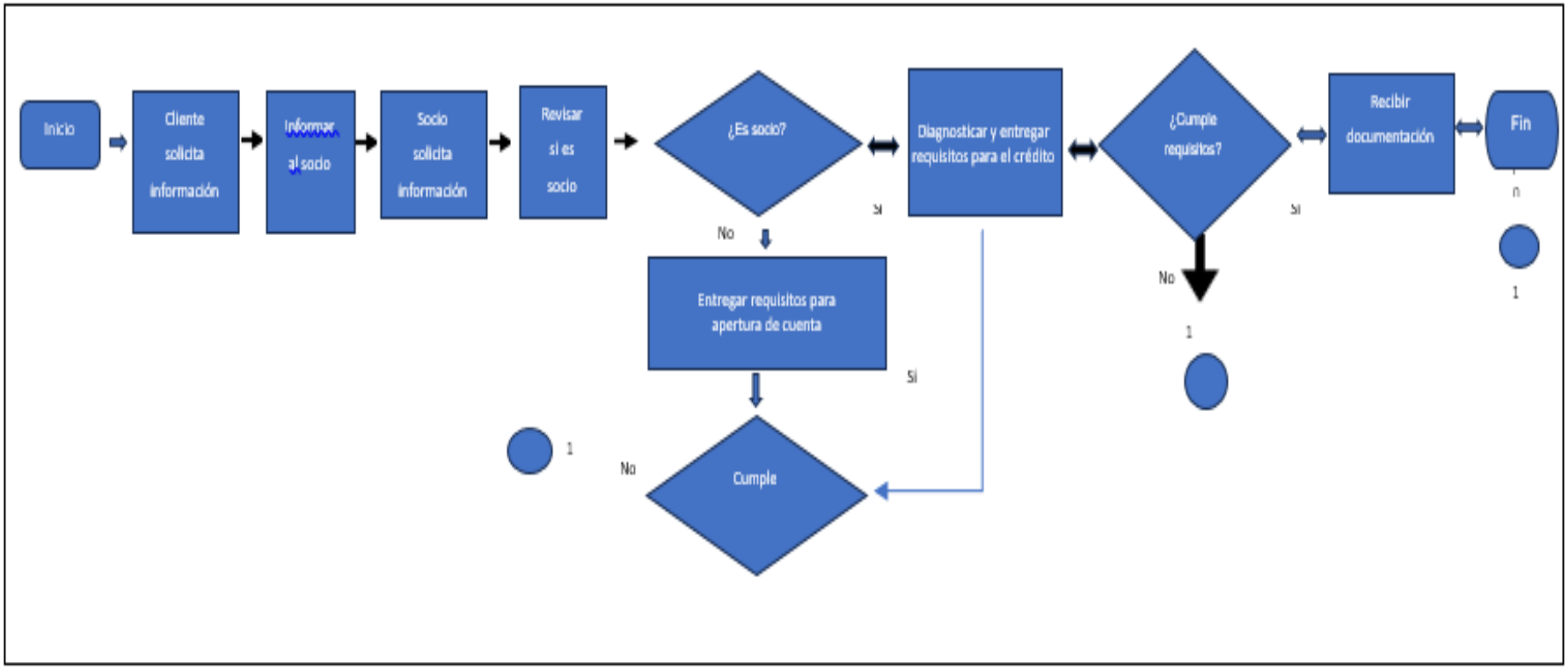
Proceso de crédito

Es importante considerar cuál es el proceso de crédito, para poder verificar cuáles son los procedimientos que se utilizan para la entrega y colocación en el mercado, al considerar las distintas áreas de la cooperativa que intervienen es este proceso, es decir, no existe una visión general desde su inicio hasta el final, que muchas de las veces los procedimientos no se encuentran sintonizados con la normativa y necesidades de los socios de la cooperativa.

Es responsabilidad de la cooperativa manejar una normativa para el procedimiento y entrega de los créditos. En el grafico 1, se detallan las condiciones básicas del crédito y su organización; conocer los requerimientos para la entrega es vital para la recuperación de la cartera crediticia, con fundamentos legales y normados conforme al valor representativo de recuperación, para considerar cual será el riesgo financiero, y la toma de decisiones, en base a las herramientas utilizadas necesarias para asegurar la entrega y capitalización de sus recursos económicos.

La liquidez para los créditos depende de la recuperación de la cartera, para que la cooperativa pueda seguir en existencia y tener un control y verificación en los estados financieros.

Gráfico 1. Proceso de crédito



Elaborado por: La autora

1.3. La evolución histórica de la gestión de cartera vencida

La gestión de la cartera vencida ha evolucionado significativamente desde métodos rudimentarios de contacto directo hasta sofisticadas estrategias basadas en datos y tecnología avanzada. Según García-Méndez (2015), en la primera mitad del siglo XX, las prácticas de recuperación se basaban principalmente en el contacto personal y las amenazas legales, lo que generaba altos niveles de fricción entre acreedores y deudores. Con el avance de la tecnología, la incorporación de sistemas automatizados y bases de datos ha transformado el panorama, permitiendo una gestión más eficiente y menos conflictiva de las deudas en mora.

Técnicas de cobranza preventiva para minimizar la morosidad

Las técnicas de cobranza preventiva se centran en la identificación temprana de señales de alerta que puedan indicar un potencial impago. Chirinos y Espinoza (2018), sugieren que la prevención es clave para minimizar la morosidad y consiste en la implementación de medidas como el monitoreo constante de los pagos, la evaluación crediticia continua y la comunicación temprana con los clientes. Estas estrategias permiten a las instituciones financieras abordar problemas potenciales antes de que se conviertan en deudas vencidas, al mejorar así la tasa de recuperación de crédito.

1.4. Modelos predictivos en la recuperación de cartera vencida

El uso de modelos predictivos en la recuperación de cartera vencida ha ganado popularidad, debido a su capacidad para anticipar comportamientos de pago y optimizar las estrategias de recuperación. Según Dastidar et al. (2019), los modelos predictivos utilizan algoritmos de aprendizaje automático para analizar datos históricos y actuales, lo que permite a las instituciones financieras predecir el riesgo de incumplimiento y segmentar a los deudores según su probabilidad de pago. Esto permite una asignación más eficiente de recursos y una mejora en las tasas de recuperación.

Impacto de la tecnología *blockchain* en la recuperación de deudas

La tecnología *blockchain* ofrece un nuevo paradigma en la recuperación de cartera vencida, al proporcionar un registro inmutable y transparente de las transacciones financieras. Peters y Panayi (2016), argumentan que la *blockchain* puede mejorar la confianza y la transparencia entre acreedores y deudores, al facilitar la verificación de la autenticidad de las deudas y reducir las disputas sobre los montos adeudados. Además, la automatización de contratos inteligentes puede simplificar el proceso de recuperación, reduciendo los costos y acelerando los tiempos de resolución.

Psicología del deudor en la recuperación de cartera vencida

Entender la psicología del deudor es fundamental para diseñar estrategias efectivas de recuperación de cartera vencida. De acuerdo con Andrade y Castro (2020), la percepción del deudor sobre la deuda y su relación con la institución crediticia influye significativamente en su comportamiento de pago. Los estudios muestran que enfoques empáticos y de apoyo, en lugar de agresivos, pueden mejorar la disposición del deudor para cumplir con sus obligaciones, destacando la importancia de estrategias de comunicación que consideren las motivaciones y preocupaciones de los deudores.

Estrategias de gestión de relación con clientes (CRM), en la recuperación de deudas

Las estrategias de Gestión de Relación con Clientes (CRM), han demostrado ser eficaces en la recuperación de cartera vencida al facilitar la personalización y la gestión de interacciones con los deudores. Rivera et al. (2019), subrayan que el uso de plataformas CRM, permite a las instituciones financieras centralizar la información del cliente, mejorar la calidad de las comunicaciones y diseñar estrategias personalizadas de recuperación. Este enfoque mejora la experiencia del cliente y aumenta las probabilidades de éxito en la recuperación de deudas.

El rol de las normas regulatorias en la recuperación de cartera vencida

Las normas regulatorias juegan un papel crucial en la gestión de la cartera vencida, al establecer el marco legal dentro del cual deben operar las instituciones financieras. Para Hernández y Rodríguez (2021), destacan que la adherencia a regulaciones locales e internacionales es esencial para evitar sanciones y litigios, además, de garantizar prácticas justas y transparentes. Las regulaciones también afectan las estrategias de recuperación, al imponer límites sobre las tasas de interés, procedimientos de cobranza y la gestión de datos personales.

Beneficios de la educación financiera en la prevención de la morosidad

La educación financiera se ha identificado como una herramienta efectiva para prevenir la morosidad y mejorar las tasas de recuperación de cartera vencida. Según Navarro y Pérez (2020), proporcionar a los deudores conocimientos básicos sobre la gestión de deudas, planificación financiera y derechos del consumidor puede reducir el riesgo de incumplimiento. Las iniciativas de educación financiera fomentan la responsabilidad y la disciplina en el manejo de las finanzas personales, lo que contribuye a una menor incidencia de deudas vencidas.

Uso de inteligencia artificial en la recuperación de cartera vencida

La inteligencia artificial (IA), se ha convertido en una herramienta poderosa para mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera vencida.

De acuerdo con Wu et al. (2022), la IA puede analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones de comportamiento de pago, optimizar las estrategias de contacto y personalizar los planes de recuperación. La implementación de *chatbots* y asistentes virtuales, también ha facilitado la comunicación constante y eficiente con los deudores, incrementando la efectividad de las gestiones de cobranza.

Impacto de la pandemia de COVID-19 en la recuperación de cartera vencida

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la capacidad de los deudores para cumplir con sus obligaciones financieras, al afectar las estrategias de recuperación de cartera vencida. Según Gómez y Vargas (2021), la crisis sanitaria exacerbó la morosidad debido a la pérdida de ingresos y la incertidumbre económica.

Esto llevó a las instituciones financieras a adoptar medidas de flexibilidad, como la reestructuración de deudas y la extensión de plazos, para aliviar la carga sobre los deudores afectados por la pandemia.

Automatización de procesos en la recuperación de cartera vencida

La automatización de procesos ha revolucionado la recuperación de cartera vencida, al reducir el tiempo y los costos asociados con las gestiones de cobranza. Ramos et al. (2022), señalan que la automatización permite la programación de recordatorios automáticos, la generación de informes en tiempo real y la optimización de la asignación de tareas. Estos avances no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también permiten a los equipos de cobranza centrarse en casos más complejos que requieren una intervención personalizada.

Importancia del análisis de datos en la recuperación de deudas

El análisis de datos se ha convertido en una piedra angular en la recuperación de cartera vencida, al proporcionar información valiosa sobre patrones de pago y tendencias de morosidad.

Según Silva y Martínez (2023), el análisis de datos ayuda a las instituciones financieras a segmentar a los deudores, identificar factores de riesgo y ajustar las estrategias de recuperación en función de la probabilidad de éxito. Las técnicas de minería de datos y analítica avanzada permiten predecir comportamientos futuros y optimizar la gestión de cartera.

Factores culturales en la recuperación de cartera vencida

Los factores culturales influyen en las estrategias de recuperación de cartera vencida, las percepciones sobre la deuda y las obligaciones de pago varían significativamente entre diferentes regiones y grupos demográficos.

Oliveira y Santos (2020), destacan que es crucial adaptar las estrategias de cobranza a las normas y valores culturales locales, para mejorar la efectividad de las gestiones de recuperación. La comprensión de estos factores, permite diseñar enfoques de comunicación y negociación que resuenen mejor con los deudores.

Desempeño de equipos de cobranza en la recuperación de cartera vencida

El desempeño de los equipos de cobranza es un componente crítico en la recuperación efectiva de cartera vencida. Según Sánchez y Morales (2019), la capacitación constante y el desarrollo de habilidades en técnicas de negociación, manejo de conflictos y uso de herramientas tecnológicas son esenciales para el éxito.

Equipos bien capacitados pueden manejar las interacciones con los deudores de manera más efectiva, con lo que incrementan la probabilidad de recuperación y mejoran la satisfacción del cliente.

Impacto de la reputación de la institución en la recuperación de cartera

La reputación de la institución financiera puede influir en la disposición de los deudores a cooperar en la recuperación de cartera vencida. Estudios de Li y Zhao (2018), sugieren que las instituciones con una reputación sólida y prácticas transparentes tienden a experimentar menores tasas de morosidad y mayores tasas de recuperación. Los deudores son más propensos a cumplir con sus obligaciones al percibir que la institución maneja las deudas de manera justa y ética.

Desarrollo de políticas internas para la recuperación de cartera vencida

El desarrollo de políticas internas claras y consistentes, es fundamental para la gestión efectiva de la cartera vencida. Torres et al. (2021), enfatizan que estas políticas deben abarcar desde la evaluación crediticia inicial hasta los procedimientos de cobranza, garantizando un enfoque integral que minimice los riesgos y optimice las estrategias de recuperación.

La implementación de políticas bien definidas asegura la consistencia en la gestión de deudas y facilita la capacitación del personal.

La inclusión financiera y su relación con la recuperación de cartera vencida

La inclusión financiera se relaciona estrechamente con la recuperación de cartera vencida, facilita el acceso a productos financieros responsables y adaptados a las necesidades de los clientes. Mbutor y Uba (2017), señalan que mejorar la inclusión financiera puede reducir la morosidad al proporcionar a los clientes opciones de crédito más accesibles y gestionables.

La educación financiera y el acceso a servicios financieros adecuados también contribuyen a una mejor gestión de las deudas.

Retos y oportunidades en la recuperación de cartera vencida en entornos digitales

La digitalización presenta tanto retos como oportunidades en la recuperación de cartera vencida. Hernández et al. (2020), destacan que, aunque la digitalización facilita la automatización y la comunicación, también plantea desafíos relacionados con la ciberseguridad y la privacidad de los datos.

La adopción de tecnologías digitales requiere un equilibrio cuidadoso entre la eficiencia operativa y la protección de la información sensible de los clientes.

El papel de las *fintech* en la recuperación de cartera vencida

Las *fintech* han emergido como actores clave en la recuperación de cartera vencida, ofreciendo soluciones innovadoras que mejoran la eficiencia y efectividad de las gestiones de cobranza. Schindler (2017), argumenta que las fintech proporcionan plataformas tecnológicas que facilitan la integración de datos, la automatización de procesos y la personalización de estrategias, lo que permite a las instituciones financieras mejorar la experiencia del cliente y reducir la morosidad.

Tendencias futuras en la gestión de cartera vencida

Las tendencias futuras en la gestión de cartera vencida apuntan hacia una mayor integración de tecnologías emergentes y enfoques centrados en el cliente.

Según Kumar y Malhotra (2023), se espera que la inteligencia artificial, el análisis de *big data* y las tecnologías *blockchain*, continúen transformando la manera en que las instituciones gestionan las deudas vencidas. La adopción de estas tecnologías permitirá una mayor precisión en la predicción de riesgos y la personalización de las estrategias de recuperación, al facilitar una gestión más eficiente y efectiva de la cartera.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico, se define la metodología utilizada para la recopilación de la información requerida para diagnosticar el estado situacional de los procesos y áreas funcionales de la cooperativa; de la misma manera el desarrollo de la metodología es necesaria debido a que esta permite establecer las herramientas a aplicar dentro del desarrollo de la investigación.

2.1. Concepción metodológica del modelo

Se determina la metodología a seguir para desarrollar la investigación, la cual define el tipo y enfoque de investigación, los métodos, instrumentos y técnicas, la especificación de la población estudiada, el análisis de los resultados y la determinación de instrumentos metodológicos conceptuales para identificar los componentes del modelo.

En este contexto, la investigación es de tipo descriptiva, por cuanto se describe y caracteriza la gestión de calidad de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. También, se considera la investigación bibliográfica para la construcción del estado del arte y la práctica; la cual, se basa en la búsqueda de información en fuentes secundarias como: artículos científicos, libros, tesis, y más documentos que se encuentran en repositorios digitales.

Por otra parte, el enfoque de esta investigación será mixto, al combinar métodos cualitativos y cuantitativos, debido a que se utiliza indistintamente el método descriptivo y analítico, con el fin de realizar o describir la situación actual de la Cooperativa, por lo que se considera el método exploratorio para identificar posibles mejoras en la gestión crediticia, con la utilización de técnicas y herramientas como el análisis documental, las encuestas a los trabajadores, recolección de datos, análisis e interpretación de la información.

Los métodos utilizados son el inductivo y deductivo, que permiten integrar evidencia de hechos ocurridos en el pasado y su posterior formulación de ideas o teorías, con

el objetivo de analizar datos que son relevantes para el diagnosticar los problemas actuales de la cartera crediticia y riego financiero de la Cooperativa de Ahorroy Crédito Nizag Ltda.; además, permite sintetizar la información obtenida, organizarla y construir una nueva con base a la histórica. Por tanto, el método inductivo enmarca un proceso que, a partir de hechos particulares, generan conclusiones que los explican o relacionan; mientras que, el deductivo, consiste en obtener conclusiones a partir de la información general. Dentro de un contexto global, por medio de estos métodos se llega alcanzar conclusiones determinantes a partir de la información alcanzada durante el desarrollo de la investigación y en relación con el cumplimiento de los objetivos planteados.

En lo que respecta a la técnica, en esta investigación se utiliza la encuesta por medio de un cuestionario como instrumento, el cual está estructurado por preguntas abiertas que permitan diagnosticar los problemas actuales de la cartera crediticia y riego financiero para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

En este sentido, para obtener información necesaria diagnosticar los problemas actuales de la cartera crediticia y riego financiero e identificar sus deficiencias, la población está integrada por 15 personas que tienen el cargo de jefes de área de los diferentes departamentos de la institución, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 3. Población

No.	Departamento	Número de personas
1	Departamento de crédito	**3**
2	Área Financiera y administrativa	**2**
3	Departamento de cobranzas	**2**
4	Inversiones	**1**
5	Operaciones	**2**
6	Talento humano	**1**
7	Riesgos	**1**
8	Gerencia	**1**
9	Seguridad de la información	**1**
10	Servicio al Cliente	**1**
	Población total	**15**

Fuente: elaboración propia.

Por tratarse de una población finita no se calcula muestra, por tanto, la encuesta se aplica a la población total.

2.2. Análisis de interpretación de resultados

Esta investigación se realizó a través de un diseño metodológico, que incluye el análisis de datos a través de la aplicación de la encuesta con gestores y empleados clave de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., en un total de 15 personas.

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, producto del diagnóstico realizado a la situación actual respecto de la cartera crediticia y riego financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

1. ¿Existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. algún tipo de estrategias y acciones que ayuden a la gestión de la cartera de crédito?

Tabla 4. Estrategias y acciones y/o gestión de la cartera de crédito

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33,33%
No	10	66,67%
Desconoce	0	0%
Total	15	100%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos revela que el 66.67% de los encuestados considera que no existen tales estrategias, mientras que el 33.33% sí reconoce su existencia. Este resultado sugiere que, aunque hay un grupo que identifica acciones para la gestión de la cartera de crédito, una mayoría significativa no las percibe, lo que podría indicar una falta de comunicación o implementación efectiva de dichas estrategias dentro de la cooperativa.

2. ¿Se han definido de manera formal procesos y procedimientos para el adecuado cumplimiento del manual de crédito?

Tabla 5. Procesos y procedimientos para el adecuado cumplimiento del manual de crédito

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	**33,33%**
No	10	**66,67%**
Desconoce	0	**0%**
Total	**15**	**100%**

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente tabla sugiere que una mayoría del 66.67% de los encuestados considera que no se han establecido dichos procesos y procedimientos formalmente. Solo el 33.33% afirma que sí se han definido, lo que podría indicar una falta de claridad o comunicación sobre la existencia y aplicación de estas normativas. Es fundamental que la cooperativa refuerce la formalización y difusión de estos procedimientos para garantizar el cumplimiento efectivo del manual de crédito.

3. ¿Qué métodos utiliza la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 6. Métodos utiliza la cooperativa para la recuperación de la cartera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Revisión física y digital	6	**40,00%**
Cobranzas	4	**26,67%**
Desconoce	5	**33,33%**
Total	**15**	**100%**

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente tabla muestra que el 40.00% de los encuestados identifica la revisión física y digital como el método principal. Un 26.67% menciona que las cobranzas son la estrategia utilizada, mientras que un 33.33% de los encuestados desconoce los métodos implementados. Esto sugiere que, aunque existen procedimientos específicos para la recuperación de la cartera vencida, una parte significativa de los miembros de la cooperativa no está al tanto de ellos, lo que podría indicar la necesidad de mejorar la comunicación interna sobre estos procesos.

4. ¿Los procesos implementados en la Cooperativa están direccionados para gestionar la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 7. Gestión para la recuperación de la cartera vencida

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	**33,33%**
No	10	**66,67%**
Desconoce	0	**0%**
Total	**15**	**100%**

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente tabla indica que un 66.67% de los encuestados cree que no, mientras que solo un 33.33% considera que sí. Este resultado sugiere que la mayoría de los encuestados no percibe que los procesos implementados estén efectivamente orientados a la recuperación de la cartera vencida, lo que podría reflejar una desconexión entre las estrategias de la cooperativa y la percepción de su efectividad entre los miembros. Es crucial revisar y comunicar mejor estos procesos para alinearlos con las expectativas y necesidades.

5. ¿La Cooperativa cuenta con personal capacitado sobre el manejo de los créditos que se otorgan?

Tabla 8. Personal capacitado sobre el manejo de los créditos que se otorga

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Desconocimiento sobre los créditos	5	**33,33%**
Falta de capacitación	6	**40,00%**
No se aplica correctamente el manual de crédito	3	**20,00%**
Desconocimiento	1	**6,67%**
Total	**15**	**100%**

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente tabla revela que un 40.00% de los encuestados considera que hay falta de capacitación, lo que indica que una parte significativa del personal podría no estar adecuadamente preparada para gestionar los créditos. Además, un 33.33% menciona desconocimiento sobre los créditos, y un 20.00% señala que no se aplica correctamente el manual de crédito. Solo un 6.67% desconoce la situación, lo que resalta la necesidad urgente de

mejorar la capacitación y asegurar el cumplimiento de las normativas establecidas.

6. Según su criterio, ¿si se aplican correctamente las siguientes acciones, disminuiría la cartera vencida y el riesgo financiero?

Tabla 9. Acciones que disminuiría la cartera vencida y el riesgo financiero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Aplicación del manual correctamente	3	**20,00%**
Evaluación constante de los deudores	3	**20,00%**
Todas las anteriores	9	**60.00%**
Total	**15**	**100%**

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente tabla muestra que el 60.00% de los encuestados considera que la aplicación conjunta de todas las acciones propuestas (aplicación correcta del manual y evaluación constante de los deudores) es esencial para reducir la cartera vencida y el riesgo financiero. Por otro lado, el 20.00% cree que solo la correcta aplicación del manual sería suficiente, y otro 20.00% opina que la evaluación constante de los deudores también es crucial. Esto sugiere que la mayoría ve un enfoque integral como el más efectivo.

7. ¿Existe en la Cooperativa la posibilidad de aplicar nuevas estrategias y acciones que ayuden a la gestión de la cartera de crédito y el riesgo financiero para el cambio estructural en nuevos procesos?

Tabla 10. Estrategias y acciones que ayuden a la gestión de la cartera de crédito

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	**60,00%**
No	3	**20,00%**
Desconoce	3	**20,00%**
Total	**15**	**100%**

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente tabla muestra que el 60.00% de los encuestados considera que sí es posible implementar nuevas estrategias y acciones para mejorar la gestión de la cartera y el riesgo financiero. Sin embargo, un 20.00% cree que no es posible y otro 20.00% desconoce esta posibilidad. Esto sugiere una percepción positiva general, pero también destaca la

necesidad de informar mejor sobre las oportunidades de cambio dentro de la cooperativa.

2.3. Análisis de indicadores financieros

El análisis de indicadores financieros es crucial en la gestión de cartera crediticia y el riesgo financiero en las cooperativas de ahorro y crédito. Los indicadores financieros ayudan a identificar qué porcentaje de los créditos no están siendo recuperado a su tiempo, lo cual es clave para gestionar adecuadamente el riesgo. El análisis de estos indicadores financieros, permite que las cooperativas no solo tomen decisiones más informadas respecto a la gestión de su cartera crediticia, sino que también optimicen su estructura financiera para mitigar riesgos, asegurar su sostenibilidad y mejorar su desempeño general en el sector financiero.

Tabla 11. Estado de Situación Financiera COAC NIZAG LTDA. 2022-2023

Cooperativa NIZAG
Oficina:CONSOLIDADO

BALANCE GENERAL
Ejercicio 2022
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2022/01/01 al 2022/12/31 (Definitivo). Página 0001

	ACTIVO		
11	FONDOS DISPONIBLES		541376.28
1101	Caja	81906.30	
1103	Bancos y otras instituciones financieras	459469.98	
13	INVERSIONES		1410020.00
1305	Disponibles para la venta del Estado o d	1410020.00	
14	CARTERA DECRÉDITOS		4487631.79
1402	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO POR VENCER	1044357.81	
1404	Cartera de créditos para la microempresa	3454690.75	
1412	Cartera de créditos para la microempresa	4480.98	
1426	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO QUE NO DEV	24601.85	
1428	Cartera de créditos para la microempresa	55703.41	
1444	Cartera de créditos para la microempresa	6011.50	
1450	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO VENCIDA	931.24	
1452	Cartera de créditos para la microempresa	49670.85	
1460	Cartera de créditos para ia microempresa	992.31	
1468	Cartera de créditos para la mícroempresa	7047.48	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-160856.39	
16	CUENTAS POR COBRAR		163597.28
1602	Intereses por cobrar inversiones	46142.47	
1603	Intereses por cobrar de cartera de crédi	103189.97	
1614	Pagos por cuenta de clientes	2091.13	
1615	Intereses reestructurados por cobrar	1343.31	
1690	Cuentas por cobrar varias	20370.63	
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-9540.23	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		683020.89
1801	Terrenos	405000.00	
1802	Edificios	190639.84	
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	18815.72	
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	32086.38	
1806	Equipos de computación	44507.47	
1807	Unidades de transporte	26379.00	
1899	(Depreciación acumulada)	-34407.52	
19	OTROS ACTIVOS		116526.46
1902	Derechos fiduciarios	13574.67	
1904	Gastos y Pagos anticipados	42621.82	
1905	Gastos diferidos	41709.72	
1990	Otros	28393.41	
1999	(Provisión para otros activos irrecupera	-9773.16	
	TOTAL ACTIVO		7402172.70
	PASIVOS		
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		-6221883.00
2101	Depósitos a la vista	-1298721.45	
2103	Depósitos a plazo	-4822627.93	

Usuario: INAMINA_RIO Fecha-Hora Reporte: 2024-06-25 09:21:31

Cooperativa NIZAG
Oficina:CONSOLIDADO

BALANCE GENERAL
Ejercicio 2022
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2022/01/01 al 2022/12/31 (Definitivo). Página 0002

2105	Depósitos restringidos	-100533.62	
25	CUENTAS POR PAGAR		-172423.79
2501	Intereses por pagar	-45187.70	
2503	Obligaciones patronales	-25884.72	
2504	Retenciones	-12027.56	
2505	Contribuciones, impuestos y multas	-9307.83	
2506	Proveedores	-29481.02	
2590	Cuentas por pagar varias	-50534.96	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-523919.16
2604	Obligaciones con instituciones del secto	-523919.16	
	TOTAL PASIVOS		-6918225.95
	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		-248861.26
3103	Aportes de socios	-248861.26	
33	RESERVAS		-234879.51
3301	Fondo irrepartible de reserva legal	-234879.51	
36	RESULTADOS		-205.98
3602	{Pérdidas acumuladas)	8182.63	
3603	Utilidad o excedentes del ejercicio	-18883.01	
3604	(Pérdida del ejercicio)	10494.40	
	TOTAL PATRIMONIO		-483946.75
	EXEDENTE DEL PERIODO		0.00
	TOTAL PASIVO & PATRIMONIO		-7402172.70
	CUENTASCONTINGENTES		
	TOTAL CUENTAS CONTINGENTES		0.00
	CUENTASDEORDEN		
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		11751.39
7102	Activos propios en poder de terceros ent	820.34	
7103	Activos castigados	2015.38	
7107	Cartera de créditos y otros activos en d	305.71	
7109	Intereses, comisiones e ingresos en susp	8609.96	
72	DEUDORAS POR CONTRA		-11751.39
7203	Activos castigados	-2015.38	
7207	Cartera de créditos y otros activos en d	-305.71	
7209	Intereses en suspenso	-9430.30	
73	ACREEDORAS POR CONTRA		5999292.84
7301	Valores y bienes recibidos de terceros	5963075.30	
7314	Provisiones constituidas	18108.77	

Usuario: INAMINA_RIO Fecha-Hora Reporte: 2024-06-25 09:21:31

Cooperativa NIZAG
Oficina:CONSOLIDADO

BALANCE GENERAL
Ejercicio 2023
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2023/01/01 al 2023/12/31 (Definitivo). Página 0001

ACTIVO

11	FONDOS DISPONIBLES		1227653.92
1101	Caja	316384.92	
1103	Bancos y otras instituciones financieras	911269.00	
13	INVERSIONES		1664878.16
1305	Disponibles para la venta del Estado o d	1664878.16	
14	CARTERA DECRÉDITOS		6541857.36
1402	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO POR VENCER	1639919.58	
1404	Cartera de créditos para la microempresa	4938196.80	
1426	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO QUE NO DEV	23488.12	
1428	Cartera de créditos para la microempresa	110407.12	
1436	Cartera de créditos para la microempresa	861.00	
1444	Cartera de créditos para la microempresa	2445.21	
1450	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO VENCIDA	5865.73	
1452	Cartera de créditos para la microempresa	93923.83	
1460	Cartera de créditos para la microempresa	1827.40	
1468	Cartera de créditos para la microempresa	7844.84	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-282922.27	
16	CUENTAS POR COBRAR		199810.83
1602	Intereses por cobrar inversiones	76520.19	
1603	Intereses por cobrar de cartera de crédi	80738.18	
1614	Pagos por cuenta de clientes	1509.36	
1615	Intereses reestructurados por cobrar	1284.78	
1690	Cuentas por cobrar varias	109916.91	
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-70158.59	
17	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO Y NO UTILIZA		116748.78
1702	Bienes no utilizados por la institución	145935.97	
1799	(Provisión para bienes adjudicados por p	-29187.19	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		1024186.47
1801	Terrenos	395700.00	
1802	Edificios	519939.84	
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	58815.72	
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	34020.50	
1806	Equipos de computación	46773.07	
1807	Unidades de transporte	26379.00	
1899	(Depreciación acumulada)	-57441.66	
19	OTROS ACTIVOS		298037.98
1901	Inversiones en acciones y PARTICIPACIÓNe	132370.00	
1902	Derechos fiduciarios	26.79	
1904	Gastos y Pagos anticipados	71965.59	
1905	Gastos diferidos	58979.63	
1990	Otros	47849.05	
1999	(Provisión para otros activos irrecupera	-13153.08	
	TOTAL ACTIVO		11073173.50

PASIVOS

Usuario: INAMINA Fecha-Hora Reporte: 2024-06-24 18:51:11

Cooperativa NIZAG
Oficina:CONSOLIDADO

BALANCE GENERAL
Ejercicio 2023
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2023/01/01 al 2023/12/31 (Definitivo). Página 0002

21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		-9580403.85
2101	Depósitos a la vista	-1829446.18	
2103	Depósitos a plazo	-7690812.63	
2105	Depósitos restringidos	-60145.04	
25	CUENTAS POR PAGAR		-445571.16
2501	Intereses por pagar	-255565.35	
2503	Obligaciones patronales	-19783.48	
2504	Retenciones	-43117.64	
2505	Contribuciones, impuestos y multas	-6585.49	
2506	Proveedores	-58935.10	
2590	Cuentas por pagar varias	-61584.10	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-194123.53
2602	Obligaciones con instituciones financier	-194123.53	
	TOTAL PASIVOS		-10220098.54
	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		-551033.48
3103	Aportes de socios	-551033.48	
33	RESERVAS		-444295.08
3301	Fondo irrepartible de reserva legal	-359295.08	
3305	Revalorización del patrimonio	-85000.00	
36	RESULTADOS		142253.60
3602	{Pérdidas acumuladas)	142430.86	
3603	Utilidad o excedentes del ejercicio	-9416.32	
3604	(Pérdida del ejercicio)	9239.06	
	TOTAL PATRIMONIO		-853074.96
	EXEDENTE DEL PERIODO		0.00
	TOTAL PASIVO & PATRIMONIO		-11073173.50
	CUENTASCONTINGENTES		
	TOTAL CUENTAS CONTINGENTES		0.00
	CUENTASDEORDEN		
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		48975.76
7102	Activos propios en poder de terceros ent	1948.14	
7103	Activos castigados	26695.26	
7107	Cartera de créditos y otros activos en d	1022.77	
7109	Intereses, comisiones e ingresos en susp	19309.59	
72	DEUDORAS POR CONTRA		-48975.76
7203	Activos castigados	-26695.26	
7207	Cartera de créditos y otros activos en d	-1022.77	

Usuario: INAMINA Fecha-Hora Reporte: 2024-06-24 18:51:11

Fuente**: COAC NIZAG LTDA.**

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Propuesta

El diseño de un modelo de gestión para el manejo de la cartera de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. es esencial para fortalecer su estabilidad financiera y apoyar la toma de decisiones estratégicas. Los indicadores financieros analizados muestran áreas críticas donde la cooperativa puede mejorar, como la liquidez ajustada, la recuperación y rotación de cartera, la rentabilidad y el endeudamiento. Un modelo bien estructurado puede establecer políticas y procedimientos claros para la gestión de la morosidad, lo que permitirá optimizar el flujo de caja y mejorar la rotación de activos, con lo que se asegura que la cooperativa pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo de manera más eficiente. Además, al abordar la recuperación de créditos de manera proactiva, se podrá incrementar la rentabilidad sobre los activos (ROA) y el capital (ROE) y se maximiza el retorno para los socios.

El modelo también debe contemplar estrategias, para gestionar el aumento del endeudamiento y el apalancamiento al minimizar la exposición al riesgo de crédito, con lo que se asegura un crecimiento financiero sostenible. En este sentido, el modelo no solo servirá como una guía operativa para el manejo de la cartera de morosidad, sino que también, se convertirá en una herramienta clave para la toma de decisiones informadas al promover una gestión más eficiente de los recursos, con lo que se contribuye al crecimiento continuo de la cooperativa. En conjunto, estas mejoras permitirán a la Cooperativa Nizag Ltda., afrontar los desafíos financieros con mayor seguridad y aprovechar las oportunidades para un desarrollo sostenible y equilibrado.

Objetivo

Desarrollar un modelo de gestión integral para el manejo de la cartera de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., con el fin de optimizar los procesos de recuperación de créditos, mejorar la liquidez, reducir el riesgo de

endeudamiento y maximizar la rentabilidad financiera, asegurar una gestión eficaz de los recursos y promover un crecimiento sostenible de la cooperativa.

Alcance

El modelo de gestión abarcará todos los procesos relacionados con la identificación, evaluación, seguimiento y recuperación de la cartera de morosidad dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. Incluirá políticas y procedimientos específicos para la gestión de riesgos crediticios, estrategias de cobro, evaluación constante de la cartera de clientes, y la implementación de mecanismos de control y seguimiento para asegurar el cumplimiento efectivo de los lineamientos establecidos.

Además, se incorporarán directrices sobre la comunicación interna y la capacitación del personal, al asegurar que todos los miembros de la cooperativa comprendan y apliquen las mejores prácticas en la gestión de la morosidad. El modelo también establecerá indicadores clave de desempeño (KPIs), para monitorear y evaluar la eficacia de las políticas implementadas, ajustando las estrategias según sea necesario para mantener la salud financiera de la cooperativa.

Justificación

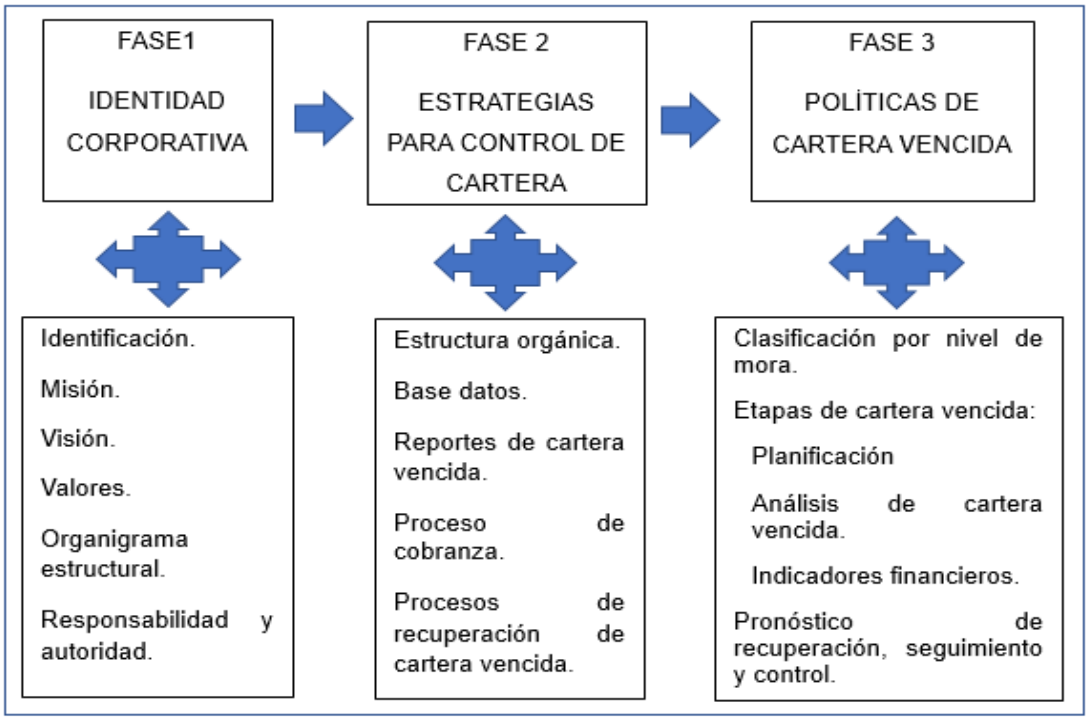
El diseño de un modelo de gestión para el manejo de la cartera de morosidad es crucial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., debido a la necesidad de mejorar su estabilidad financiera y eficiencia operativa, como se evidenció en el análisis de los indicadores financieros. La cooperativa enfrenta desafíos en la gestión de su liquidez, rentabilidad y endeudamiento, los cuales pueden ser mitigados a través de un enfoque sistemático en la gestión de la morosidad.

Un modelo bien diseñado proporcionará una guía clara y coherente para la toma de decisiones, al permitir que la cooperativa reduzca su exposición al riesgo crediticio, mejorar la recuperación de créditos y asegurar un manejo más eficiente de sus recursos. Esto no solo contribuirá a la sostenibilidad financiera a largo plazo,

sino que también fortalecerá la confianza de los socios y miembros en la capacidad de la cooperativa para manejar sus operaciones de manera efectiva, al promover un crecimiento equilibrado y continuo.

3.2. Modelo de gestión para el manejo de la cartera de morosidad

Gráfico 2. Fases del modelo de gestión



Elaborado por: autora

3.3. Desarrollo del modelo

Para desarrollar un modelo de gestión efectivo para el manejo de la cartera de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., es crucial integrar tanto estrategias de prevención como políticas de crédito y recuperación de cartera vencida.

Es importante estructurar un proceso con el objetivo de identificar y clasificar la cartera según el nivel de morosidad, tipo de clientes y características del crédito.

Fase I. IDENTIDAD CORPORATIVA

Datos institucionales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito NIZAG Ltda., es una Institución financiera que se rige bajo los principios básicos del Cooperativismo, destinada a proporcionar los servicios determinados en los postulados de la Economía Popular y Solidaria.

Razón social: Cooperativa de Ahorro y Crédito de NIZAG Ltda.
RUC: 0691730573001.
Dirección: 5 de junio Nro. 123 y Pedro de Loza.
Teléfono: 032931489
Correo electrónico: coopnizagltda@gmail.com
Página web: https://coacnizag.fin.ec
Fecha de creación.
La Cooperativa de Ahorro y Crédito NIZAG LTDA., fue constituida jurídicamente mediante acuerdo ministerial No. 0064-DPMIESCH-PC del 6 de enero del 2010, con domicilio en la comunidad Nizag, Parroquia Matriz, Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el No. de Orden 7385 del 29 de enero de 2010.



Misión

“Brindar servicios de intermediación financiera, basados en los principios del Cooperativismo, sobre todo al sector más vulnerable de la economía, enmarcados en los principios de la Economía Popular y Solidaria, y la Cooperativa Nizag Ltda.”.



Visión

“Al 3031 ser una institución financiera sólida, solvente y confiable, con cobertura local, regional y nacional, con infraestructura propia, tecnología de punta y talento capacitando que brinde servicios de calidad y atención personalizada de manera ágil y oportuna, priorizando al ser humano sobre el capital e incentivando el desarrollo de sus asociados”.

Valores

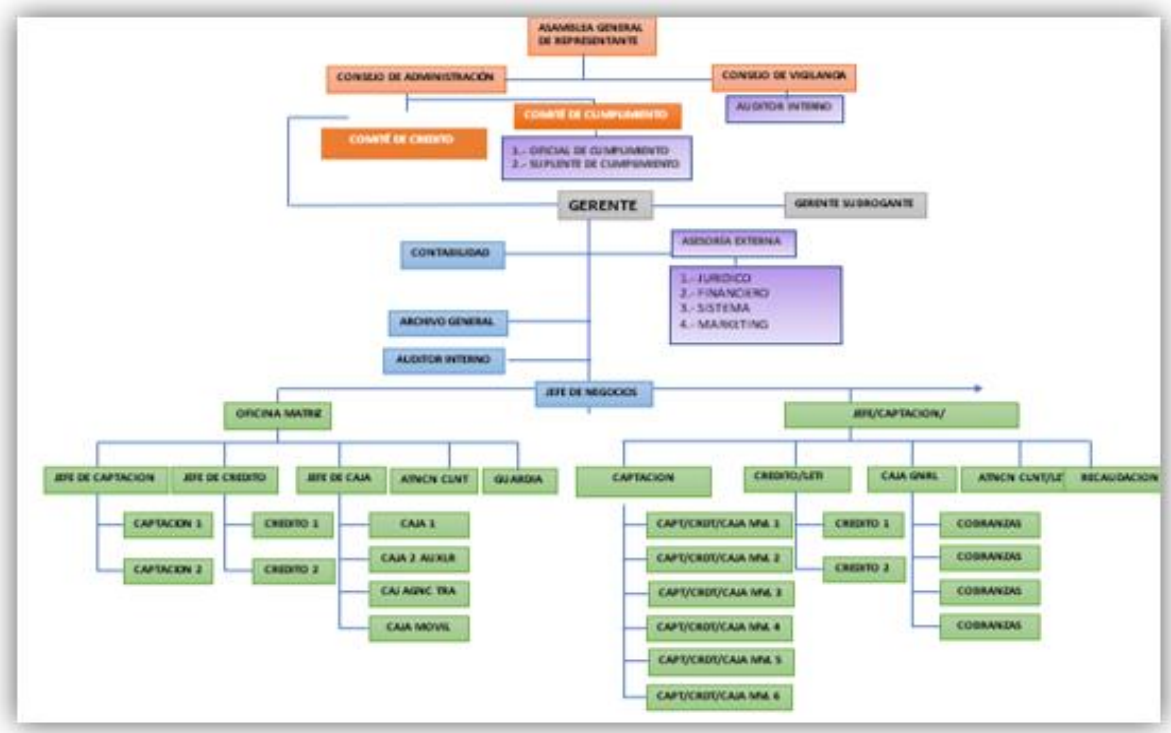
1. **Solidaridad:** La cooperativa entre los miembros es fundamental; se busca ayudar a mejorar la situación financiera de cada asociado y de la comunidad en general.
2. **Responsabilidad:** Los miembros tienen un compromiso tanto con sus finanzas personales como con la cooperativa, el bienestar de la entidad depende del aporte de todos.
3. **Democracia:** En las cooperativas todos los miembros tienen derecho a votar y a participar en las decisiones importantes, fomentando un ambiente de igualdad y representación.
4. **Equidad:** Los servicios y beneficios están diseñados para todos los miembros, sin importar su nivel económico, promoviendo así un acceso justo a oportunidades financieras.
5. **Transparencia:** La cooperativa informa a sus miembros sobre sus operaciones y resultados financieros para que confíen en la gestión y en el uso adecuado de los recursos.
6. **Compromiso con la Comunidad:** Muchas cooperativas se enfocan en apoyar el desarrollo local, invirtiendo en proyectos o actividades que beneficien a la comunidad.
7. **Educación y capacitación:** Promueven la formación de sus socios en temas financieros y cooperativistas, fomentando una cultura de ahorro y gestión responsable de recursos.

Estos valores son esenciales para construir una relación de confianza y cooperación entre la cooperativa y sus miembros, generando beneficios tanto individuales como colectivos.

Organigrama Estructural

En el siguiente gráfico muestra la Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Nizag Ltda.

Figura 2. Estructura organizacional de la COAC NIZAG LTDA.



Fuente: elaboración propia.

Responsabilidad y Autoridad

El Departamento de cobranzas de la Cooperativa ahorro y crédito Nizag. Ltda. será responsable del proceso de la Gestión de cobranzas.

Para el desarrollo de las Políticas de la Cartera de Morosidad se desarrollaron varias políticas y procedimientos que permitan obtener resultados para reducir la

morosidad o iliquidez de la cartera de crédito, y minimizar el riesgo financiero que presenta la Cooperativa, los resultados obtenidos mediante la aplicación de indicadores financieros de: liquidez, endeudamiento, apalancamiento, gestión y rentabilidad.

Según Neyra, et al., (2021), mencionan que:

Un manual de procedimientos de cartera y cobranzas permite establecer lineamientos adecuados para la ejecución de las operaciones, este es un instrumento reglamentario que permite al personal del área de créditos conocer e implementar aspectos fundamentales como: sus objetivos, funciones y procedimientos para la entrega, uso y recuperación de los créditos (p. 10534). que permita mejorar de manera eficaz la recuperación de la cartera vencida, la cual propone un análisis de los estados financieros, para considerar el impacto que produce.

En el presente trabajo de investigación se elabora un modelo de gestión de cartera de morosidad, el mismo sobre la situación financiera, además se deberá tener en cuenta las políticas planteadas.

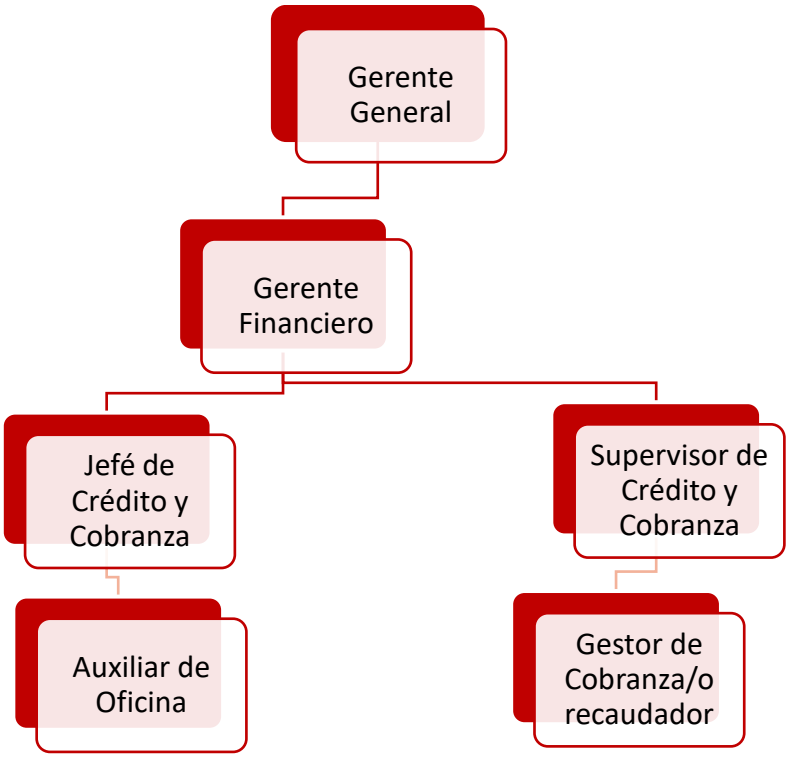
Fase II. ESTRATEGIAS PARA CONTROL DE CARTERA

Las siguientes estrategias para los controles adecuados y oportunos en la recuperación de cartera son clave para la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa, si la cooperativa enfrenta altos niveles de créditos incobrables, su solvencia se ve comprometida, lo que puede llevar a una pérdida de confianza entre los socios, inversores, y depositantes. Al tener mecanismos adecuados para recuperar los créditos, se asegura la estabilidad financiera y la confianza de los socios de la misma forma. La percepción de solidez financiera atrae a nuevos socios, depositantes e inversores, fortaleciendo el posicionamiento de la cooperativa en el sector financiero.

Estrategia 1. Organigrama propuesto para el departamento de crédito y cobranza

Al proponer un organigrama estructural al departamento, permitirá tener una distribución de las principales funciones, el cual será en benéfico para la institución; de esta manera se tendrá claro las actividades asignadas que ayuden a mejorar el proceso en base a la gestión de crédito y cobranza.

Figura 2. Organigrama Estructural



Elaborado por: La autora

Estrategia 2. Base de datos actualizada

Es fundamental elaborar un sistema de información, que permita obtener datos personales del cliente y su vínculo actual de crédito que mantiene con la institución; es necesario contar con este tipo de herramientas, que ayude a agilitar la gestión de cobro y tener una comunicación efectiva, tanto para funcionarios como clientes. El departamento de cartera, debe mantener una base que sea actualizada de manera periódica, para de esta manera, poder ayudar a la productividad y generar liquidez a la cooperativa.

Tabla 12. Actualización datos clientes

ACTUALIZACIÓN DATOS DE CLIENTES													
Código	Tipo Identificación	N° de Idenificación	Razón Social	Nombre Comercial	Inicio de actividad comercial	E-mail	Ciudad	Dirección	Teléfono	Origen de ingresos	Limite de crédito	Vendedor	Tipo de Cliente

Elaborado por: La autora

Estrategia 3. Reporte mensual de cartera vencida

Es importante conocer y saber el tipo de operaciones vencidas y por vencer dentro de la cooperativa, por lo cual el departamento de crédito y cobranza se debe enfocar en elaborar reportes mensuales sobre la cartera vencida, por eso, es importante basarse en un formato de Excel, que permita tener información acertada tales como: días vencidos, plazos, valores vencidos, estados de créditos y observaciones, que ayuden a mejorar los procesos de cobro en base a la recuperación de cartera vencida. Esta estrategia aportará con un modelo de reporte de cartera que permita dar cumplimiento.

Tabla 13. Reportes mensuales de Cartera Vencida

REPORTE MENSUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COAC "NIZAG LTDA."											
Código	**Cliente**	**No. operación**	**Monto del crédito**	**Fecha emisión**	**Plazo**	**Cuota**	**Fecha vencimiento**	**Días morosidad**	**Valor vencido**	**Estado del crédito**	**Observación**

Elaborado por: La autora

Estrategia 4. Procesos de gestión de cobranza

Al estipular esta estrategia, se debe contar con un proceso de cobranza efectivo, que ayude a la recuperación de cartera vencida en un tiempo oportuno, el mismo que se detalla a continuación:

Tabla 14. Procesos de gestión de cobranza

Paso	Descripción	Responsable	Documentación	Tiempo Estimado
Identificación de morosidad	Verificación de los días de atraso y clasificación de la morosidad según el tiempo de retraso.	Departamento de Créditos	Reporte de Créditos	1 día
Notificación al cliente	Envío de la primera notificación de cobro vía teléfono, correo electrónico o carta física.	Gestor de Cobro	Registro de Notificación	2 días
Seguimiento de la respuesta del cliente	Negociación de alternativas de pago o ejecución de segunda notificación si no hay respuesta.	Gestor de Cobro	Registro de Respuesta del Cliente	5 días
Ejecución de la segunda notificación	Envío de la segunda notificación con advertencias de consecuencias del impago.	Gestor de Cobro	Segunda Notificación	3 días
Implementación de acciones correctivas	Reunión presencial, escalamiento al departamento legal, o negociación de recuperación con descuento.	Departamento de Cobros	Informe de Acciones Correctivas	7 días
Procedimiento legal	Inicio del proceso legal para recuperación de deuda.	Departamento Legal	Registro del Caso Legal	Variable
Cierre del caso	Resolución de la morosidad y actualización del estado del crédito en el sistema.	Departamento de Créditos	Informe Final y Evaluación del Proceso	2 días

Elaborado: La autora

En la tabla 14, se presenta la estructura del proceso de gestión de cobro, al proporcionar un enfoque sistemático para manejar la morosidad de manera efectiva y eficiente, en donde se podrá ajustar el contenido según las necesidades y especificaciones de la cooperativa.

Estrategia 5. Procesos de recuperación de cartera vencida

Al proponer procesos de recuperación de cartera vencida, permite incluir normas o guías básicas para realizar acciones, que conlleve a tener un proceso acorde y efectivo en la recuperación de cartera vencida.

Dentro de los procesos se debe tomar en cuenta los siguientes:

Tabla 15. Procesos de la Cartera de Morosidad

Estrategia	Herramientas
Objetivos Corporativos	Plantear objetivos
Políticas	Las políticas internas permitirán que los socios y empleados conozcan los procedimientos de las operaciones que se desarrollan en la Cooperativa.
Establecer un departamento de riesgos	Considerar la posibilidad de establecer en la Cooperativa un departamento que este vigilante de los riesgos.
Análisis de Cartera Vencida	Realizar un análisis trimestral de la cartera vencida, de forma que se pueda evaluar su recuperación.
Índice de liquidez	Desarrollar indicadores de liquidez
Índice de morosidad	Aplicar el indicador para para medir la proporción de los préstamos o créditos que se encuentran en situación de mora o incumplimiento en relación con el total de préstamos otorgados o créditos concedidos por la Cooperativa.
Pronóstico de Recuperación Seguimiento y Control	La gerencia deberá informar de manera trimestral el porcentaje de recuperación de la cartera crediticia.

Elaborado: La autora

La aplicación de los procesos de la cartera de morosidad de la Cooperativa Nizag Ltda., consiste en el planteamiento de políticas que permitan recuperar la cartera morosa.

Como primer paso, se plantea revisar los objetivos para la recuperación de la cartera vencida.

En segundo lugar, se plantea políticas internas para determinar las funciones y responsabilidades, que se desarrollan en las operaciones diarias de la cooperativa, por tal motivo se establecen políticas para para manejar los procesos en forma eficaz.

Así como también, como medida de control se plantea la aplicación de indicadores de liquidez, gestión, solvencia, morosidad, para valorar la gestión financiera, para la recuperación de la cartera, en morosidad, con en el fin de emitir informes para ser evaluados de manera periódica.

Fase III. POLÍTICAS DE CARTERA VENCIDA

Políticas para clasificación de cartera de morosidad.

Esta política define los criterios para clasificar los créditos en función de su nivel de mora. Los préstamos pueden categorizarse, por ejemplo, en créditos a corto plazo, mediano plazo y largo plazo según el tiempo de incumplimiento (días de mora). Las categorías más comunes incluyen:

- **Mora temprana:** Créditos con un retraso de hasta 30 días.
- **Mora intermedia:** Créditos con un retraso entre 31 y 90 días.
- **Mora avanzada:** Créditos con más de 90 días de atraso, donde generalmente se activan mecanismos de recuperación más estrictos, como la cobranza judicial.

El objetivo es establecer una clasificación clara facilita la asignación de estrategias específicas de recuperación, adaptadas al perfil de riesgo y situación del cliente, en donde permite priorizar los recursos y esfuerzos de recuperación de manera efectiva.

Son las directrices que establecen cuándo y cómo ofrecer opciones de refinanciamiento o reestructuración a los socios en situación de mora. La reestructuración modifica las condiciones del préstamo actual (por ejemplo,

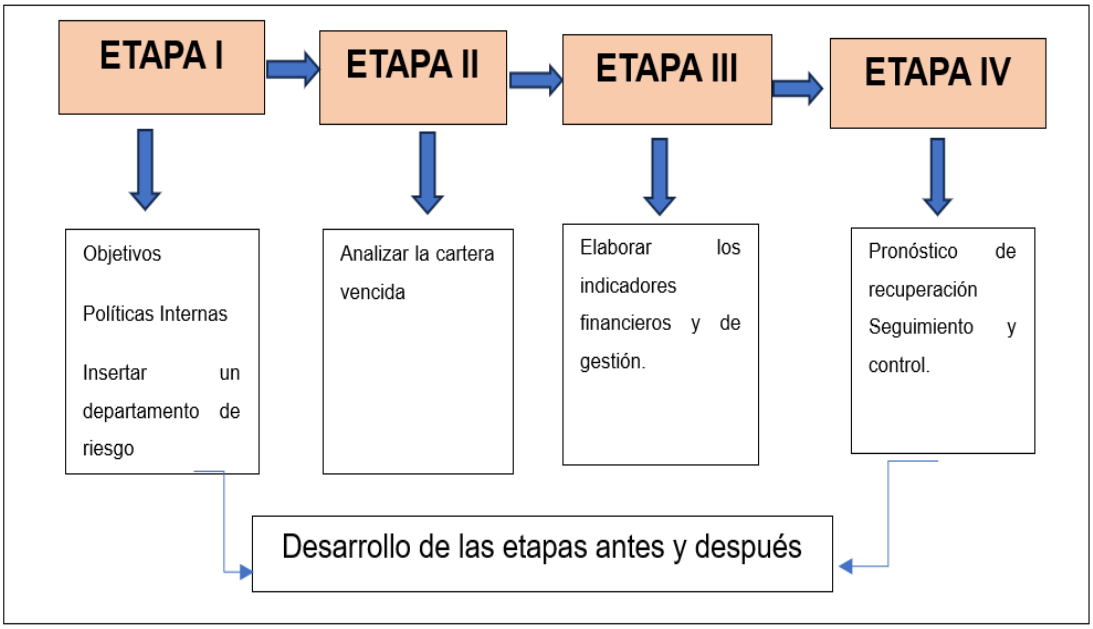
extensión del plazo o reducción de la cuota mensual), mientras que el refinanciamiento implica la creación de un nuevo préstamo que cubre el saldo del crédito en mora.

Estas opciones permiten ayudar a los socios a regularizar su situación, evitando mayores atrasos, y mejoran la probabilidad de recuperación de la cartera, al tiempo que mantienen la relación con el cliente y reducen el riesgo de pérdida total de crédito.

Etapas de las políticas de la cartera de morosidad.

Incorporar etapas de las políticas de la cartera de morosidad es fundamental para asegurar una gestión eficiente y controlada de los créditos otorgados por las cooperativas de ahorro y crédito, estas etapas proporcionan una estructura clara para manejar los riesgos asociados a la cartera de morosidad y asegurar que la recuperación de créditos se realice de manera efectiva.

Figura 3. Etapas de las políticas de la cartera de morosidad



Elaborado por: La autora

ETAPA I: PLANIFICACIÓN

Dentro de la primera fase se realiza la planificación, para lo cual se detallan los objetivos, las políticas internas, que servirán para que la Cooperativa pueda implementarlas para la mejora en el manejo y control de la cartera vencida, así como también el manejo y control de las operaciones financieras crediticias, y la importancia de insertar un departamento que mida los riesgos.

Objetivos

- Ofrecer nuevas alternativas de pago.
- Determinar las causales del retraso por parte de los socios.
- Ejercer un control permanente sobre la morosidad.
- Proponer metas y buscar los medios para reducir la morosidad.
- Agilizar los mecanismos de control de la morosidad.
- Asumir la responsabilidad para negociar con el socio moroso.
- Firmar acuerdos de solución del crédito.
- Buscar entrevista con el socio moroso.
- Sugerir acciones que posibiliten una mejor recuperación.
- Informar diariamente los índices de morosidad a la gerencia
- Informar semanalmente a la gerencia de las actividades realizadas.

Políticas internas

Las Políticas en caso de mora se establecen para gestionar los créditos que entran en situación de mora o incumplimiento de pago. Estas políticas permitirán a la Cooperativa manejar la morosidad de manera eficiente y minimizar los impactos financieros negativos asociados a los créditos impagos. Además, aseguran que la gestión de la mora se realice de manera estructurada, cumpliendo con las normativas y manteniendo la relación con los socios deudores.

Se recomienda incorporar las siguientes políticas:

- Capacitar de manera permanente sobre el hábito de pagar las deudas comprometidas con la Cooperativa, conociendo la importancia de un pago oportuno.
- Enviar constantemente notificaciones automáticas por email, SMS o WhatsApp, recordándoles a los deudores su próxima fecha de pago.
- Motivar el pago temprano, ofreciéndoles a los deudores descuentos y promociones, así como también haciéndoles conocer los recargos o penalizaciones por sus cuotas atrasadas.
- Contactar a los deudores de manera inmediata, sería importante para aumentar los niveles de recuperación y se efectúen acciones de cobro, de esta manera no se acumularía la deuda por multas y recargos, y porque el atrasado todavía no ha sido notificado.
- Contar con información personal clara sobre la cartera de los deudores.
- Seguimiento constante del deudor y considerar algunas observaciones realizadas al momento de efectuar el crédito.
- Identificación de deudores con mayor posibilidad de cumplimiento de pago de los créditos en mora.
- Desarrollar un plan de seguimiento continuo para la recuperación de la cartera vencida.
- Los créditos serán determinados como castigados cuando superen el tiempo de mora superior a tres (3) años.
- Deberá estar clara las evidencias del agotamiento de las gestiones directas o judiciales llevadas a cabo para la recuperación del crédito, conservando en la carpeta del deudor la documentación que la respalda.

Procedimientos

La mora se origina en forma inmediata por la falta de pago de las obligaciones a su vencimiento por parte de los deudores.

A los 01 días de mora y en caso de no haber acudido el deudor a arreglar su situación, integran la lista de morosos de la Cooperativa a partir de ese momento, se realizarán los siguientes procedimientos:

1. Notificar al titular y a su garante o codeudor
2. Visitas del oficial de Recuperación al titular.
3. Notificación y/o visita reiterada del oficial incluyendo al Codeudor.
4. Notificación extrajudicial (deudor y codeudor), emplazando por un tiempo no mayor de 8 días
5. A los 91 días de mora ingresarán en la lista de trámites judiciales
6. En caso de no obtener respuesta los documentos serán enviados a la asesoría jurídica. Los créditos con atrasos mayores a 90 días deberán ser derivados indefectiblemente a Gestión Judicial, La demanda se iniciará por el saldo de la deuda, teniendo en cuenta los pagos realizados y los gastos de justicia.
7. El informe de proceso de cobro, oficiales de crédito, personal del departamento jurídico, se debe realizar todos los fines de semana.

Políticas y Procedimientos de refinanciamiento del crédito

Las Políticas de refinanciamiento del crédito se refieren a un conjunto de reglas y pasos que la cooperativa de ahorro y crédito debe establecer para guiar el proceso de refinanciar créditos otorgados a sus socios o clientes. El refinanciamiento implica modificar los términos originales del crédito para hacerlos más manejables para el deudor, normalmente cuando el mismo se encuentra en dificultades financieras y tiene problemas para cumplir con los pagos en las condiciones pactadas originalmente, estas políticas son importantes porque permiten a la cooperativa ofrecer alternativas para que los deudores cumplan con sus obligaciones y, al mismo tiempo, minimizar el riesgo de impago o morosidad.

Es importante dotar de políticas para refinanciar y solicitar facilidades de pago de los créditos, considerando lo siguiente:

- Los deudores deberán contar con información clara y suficiente al momento de suscribir todo tipo de contratos y contraer obligaciones para el refinanciamiento.
- Deberán los deudores conocer sus obligaciones contraídas y tener la certeza que pagarán solo lo convenido.
- Dotar de todas las facilidades para el refinanciamiento y el pago de las obligaciones contraídas de parte y parte.
- Amortizar el interés y el capital luego de haber quedado en un acuerdo de pago de parte a parte.
- El interés por mora solo se deberá calcular sobre el capital vencido.
- El sistema informático de la cooperativa distribuirá en números de meses de crédito el valor del financiamiento de manera inmediata.
- Actualizar los documentos habilitantes de crédito de todos los involucrados de manera inmediata, para conocer su situación actual
- Verificar que el socio tenga valores de certificados de aportación, encaje que sirvan para ser utilizados para su morosidad en un crédito vencido.
- Los valores de la reserva legal y SOLCA en el refinanciamiento no se descuentan
- Se deberá contar con las firmas de los involucrados al momento de refinanciar o liquidar la deuda.

Procedimientos

La Ley permite ampliar los plazos de pago, manteniendo las calificaciones para la central de riesgos siempre y cuando se conozcan las siguientes características:

Primero. – El motivo de atraso en las cuotas haya sido por algún problema de salud familiar, económica fuera de la irresponsabilidad.
Segundo. - Se debe analizar cuál es la garantía y los garantes.
Tercero. - Asegurar que las cuotas de los deudores sean cómodas y factibles de pago considerando los ingresos y egresos del socio.

Cuarto. – Revisar la calificación en la central de riesgos, este se mantendrá con la misma que estaba a la hora de refinanciar, al cumplir los tres pagos consecutivos sin ningún retraso se volverá a calificar con mejores indicadores.
Quinto. - Identificar que el crédito no se encuentre retrasado más de 36 días, antes de reclasificación, después de esta fecha cumplida la reclasificación se establecerá en 36 días.
Sexto. – Tener en cuenta que de ninguna razón se debe capitalizar los intereses, mora, extrajudiciales, notificaciones.

Políticas y Procedimientos para el proceso de recuperación

Las Políticas para el proceso de recuperación se refieren a un conjunto de normas, directrices y pasos específicos que la cooperativa de ahorro y crédito debe establecer para gestionar de manera eficiente el proceso de recuperación de cartera crediticia, especialmente para los créditos morosos. Estas políticas son fundamentales para garantizar que la recuperación de los créditos se realice de manera sistemática, transparente y efectiva, minimizando el impacto financiero negativo de los impagos. Las políticas que se recomienda incorporar:

- Como una de las políticas más relevantes de la Cooperativa es que uno de los roles y obligaciones del oficial de créditos es tener actualizado los datos de los socios que tienen crédito como son: teléfonos convencionales, teléfonos celulares, direcciones de los domicilios, lugares de trabajo, direcciones del trabajo, (problemas familiares), entre otros aspectos de los deudores y de los garantes.
- Aplicar la siguiente hoja de ruta para la localización de los deudores que mantiene la condición de morosidad.

Tabla 16. Hoja de ruta localización

ACTIVIDADES		DIAS		COSTO (USD)
LLAMADA ANTICIPADA	LLAMADA 1	5	ANTES	0,00
	LLAMADA 2	3	ANTES	0,00
	LLAMADA 3	2	ANTES	0,00
	LLAMADA 4	0	ANTES	0,00
POS LLAMADA	LLAMADA 5	1	DESPUES	0,00
	LLAMADA 6	2	DESPUES	0,00
LLAMADA GARANTE	LLAMADA 1	3	DESPUES	0,00
	LLAMADA 2	4	DESPUES	0,00
VISITA AL DEUDOR	VISITA 1	5	DESPUES	0,00
	VISITA 2	6	DESPUES	0,00
	VISITA 3	7	DESPUES	0,00
VISITA A LOS GARANTES	VISITA 1	6	DESPUES	0,00
	VISITA 2	7	DESPUES	0,00
PLAZO DE ESPERA		1 a 10	DESPUES	0,00
APLICAR EL REGLAMENTO CONFORME LA LEY CITACIONES AL DEUDOR Y GARANTE	CITACION 1	10 a 15	DESPUES	5,00
	CITACION 2	16 a 20	DESPUES	5,00
	CITACION 3	20 a 30	DESPUES	5,00
APLICAR EL REGLAMENTO CONFORME LA LEY CITACIONES EXTRA JUDICIAL AL DEUDOR Y GARANTE	CITACION 1	31 a 40	DESPUES	15 a 20
	CITACION 2	41 a 50	DESPUES	15 a 20
	CITACION 3	51 a 60	DESPUES	15 a 20
APLICAR EL REGLAMENTO CONFORME LA LEY INTERMEDIACIÓN EN EL JUZGADO		61 a 90	DESPUES	Valor en juzgado más movilizaciones
APLICAR EL REGLAMENTO CONFORME LA LEY PROCESO DEL JUDICIAL (DEMANDA) DEUDOR Y GARANTE	CITACION 1	MAYOR A 90	DESPUES	Valor en juzgado más movilizaciones
	CITACION 2			
	CITACION 3			

Elaborado por: La autora

ETAPA II: ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA

Objetivo: Identificar y clasificar los créditos vencidos para desarrollar estrategias de recuperación.

Acciones:

1. **Recopilación de Datos:**
   - Recopilar información actualizada sobre todos los créditos vencidos: monto, plazo, tipo de crédito, historial del cliente, garantías, y razones del incumplimiento.
2. **Clasificación:**
   - Clasificar los créditos según su antigüedad (30, 60, 90 días, etc.), monto adeudado, y riesgo de recuperación.
   - Crear perfiles de deudores (por ejemplo: recurrente, primera vez, solvencia, etc.).
3. **Análisis de Riesgo:**
   - Evaluar la probabilidad de recuperación y los costos asociados.
   - Establecer una puntuación de riesgo para cada crédito vencido.
4. **Priorización:**
   - Priorizar las cuentas para el seguimiento según el riesgo y la cantidad adeudada.

Resultados Esperados:

Un informe detallado que categorice y priorice la cartera vencida.

Estrategias de Comunicación

Objetivo: Establecer contacto con los deudores de manera eficiente para negociar y acordar el pago de la deuda.

Acciones:

1. **Preparación de Comunicaciones:**
   - Desarrollar cartas de recordatorio, correos electrónicos, y guiones para llamadas telefónicas.
   - Personalizar la comunicación según el perfil del deudor y la antigüedad de la deuda.
2. **Contactos Iniciales:**
   - Enviar recordatorios amistosos a los deudores en mora de 30 días.
   - Realizar llamadas telefónicas para deudas mayores o en mora de 60 días.
3. **Seguimiento:**
   - Establecer un calendario de seguimiento para contactos subsecuentes, ajustando la frecuencia según la respuesta del deudor.
   - Mantener registros detallados de todas las comunicaciones.

Resultados Esperados:
Incremento en la tasa de respuesta y compromiso de pago de los deudores.

Negociación y Reestructuración

Objetivo: Facilitar acuerdos de pago que sean viables para el deudor y aceptables para la cooperativa.

Acciones:

1. **Evaluación de Capacidad de Pago:**
   - Analizar la situación financiera actual del deudor.
   - Revisar historial de pagos y circunstancias que llevaron al incumplimiento.
2. **Propuesta de Acuerdos:**
   - Ofrecer opciones de reestructuración de deuda: reducción de tasas, extensión de plazos, condonación parcial de intereses, etc.

- Negociar con el deudor para llegar a un acuerdo satisfactorio.

3. **Formalización:**
   - Documentar los acuerdos alcanzados en un contrato formal.
   - Obtener la firma del deudor y representantes de la cooperativa.
4. **Implementación y Seguimiento:**
   - Monitorizar el cumplimiento del nuevo acuerdo.
   - Mantener comunicación regular con el deudor para asegurar la adherencia al plan.

Resultados Esperados:
Reducción de la mora y establecimiento de un plan de pago claro y sostenible.

Recuperación Extrajudicial

Objetivo: Implementar acciones de recuperación sin recurrir a procedimientos judiciales.

Acciones:

1. **Carta de Último Aviso:**
   - Enviar una carta formal de último aviso antes de tomar acciones legales, indicando consecuencias y ofreciendo una última oportunidad para el pago.
2. **Negociación Intensiva:**
   - Intensificar la comunicación mediante visitas domiciliarias o empresariales si es posible.
   - Utilizar servicios de cobro externos si es necesario.
3. **Propuesta de Liquidación:**
   - Ofrecer descuentos o planes de liquidación para pagos únicos o a corto plazo.
4. **Procedimientos Alternativos:**
   - Considerar la dación en pago, donde el deudor transfiere bienes a la cooperativa como forma de pago.

- Explorar la refinanciación a través de otras entidades.

Resultados Esperados:
Recuperación de una parte significativa de la cartera sin recurrir a procesos judiciales.

Recuperación Judicial

Objetivo: Emprender acciones legales cuando las alternativas extrajudiciales no han resultado efectivas.

Acciones:

1. **Evaluación de Viabilidad:**
   - Evaluar la viabilidad de un proceso judicial considerando el costo, tiempo y probabilidad de éxito.
   - Revisar el estado de las garantías y la solvencia del deudor.
2. **Acción Judicial:**
   - Presentar demandas judiciales para la recuperación de deudas.
   - Iniciar procedimientos de embargo de bienes si es aplicable.
3. **Seguimiento del Proceso:**
   - Colaborar estrechamente con los abogados de la cooperativa.
   - Mantener un seguimiento constante de los casos judiciales.

Resultados Esperados:
Recuperación forzada de activos o dinero a través de procedimientos judiciales.

Análisis y Retroalimentación

Objetivo: Evaluar la efectividad de las estrategias de recuperación y hacer mejoras continuas.

Acciones:

1. **Revisión de Resultados:**
    - Analizar los resultados de las recuperaciones, comparando los objetivos con los logros.
    - Identificar las estrategias más efectivas y las áreas de mejora.
2. **Retroalimentación:**
    - Recoger opiniones y sugerencias del equipo de recuperación y deudores sobre el proceso.
3. **Actualización de Políticas:**
    - Actualizar el manual de recuperación basado en los análisis y retroalimentación recibidos.
    - Capacitar al personal en las nuevas políticas y procedimientos.
4. **Reportes de Gestión:**
    - Elaborar reportes periódicos sobre el estado de la cartera vencida y los resultados de las acciones de recuperación.
    - Presentar los reportes a la gerencia para la toma de decisiones estratégicas.

Análisis de la cartera por tipo de crédito

La cartera vencida representa uno de los principales indicadores de riesgo en las instituciones financieras, y su análisis es crucial para asegurar la estabilidad y sostenibilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. Un alto nivel de morosidad no solo afecta la liquidez de la entidad, sino que también incrementa los costos de provisión y disminuye la capacidad de otorgar nuevos créditos, limitando su crecimiento.

Al analizar la cartera vencida, se pueden identificar patrones de incumplimiento y factores internos o externos que afectan la capacidad de pago de los clientes, permitiendo implementar estrategias efectivas para la recuperación de créditos. Además, un monitoreo constante de la cartera vencida permite anticiparse a posibles crisis de iliquidez y mejorar la gestión de riesgos. En este sentido, evaluar

periódicamente esta cartera facilita la toma de decisiones informadas y contribuye a fortalecer la solvencia de la cooperativa en el mediano y largo plazo. Análisis por tipo de crédito.

La cartera de los créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Lda., tiene un porcentaje de crecimiento:

Tabla 17. Conformación del Activo Total

Activo	Valores	%
Fondos disponibles	1,227.653.92	13,21
Cartera de créditos	6,541.857.36	70,41
Cuentas por cobrar	199.810.83	2,15
Propiedades y Equipos	1,024.186.47	11,02
Otros activos	298.037.98	3,21
Total Activo	**9,291.546.56**	**100,00**

Referencia**:** Balance General 2023 de la COAC Nizag Ltda.

Conforme a los valores del Balance General, se detalla la estructura de la cartera de crédito, que es una de las cuentas con mayor relevancia.

Tabla 18. Conformación de la cartera de crédito

Cartera de crédito	Valor	%
Cartera de crédito de consumo por vencer	6,295.191.11	96%
Cartera de crédito de consumo que no devenga interés	137.201.45	2%
Cartera de crédito de consumo vencida	109.464.80	2%
Total	**6,541.857.36**	**100%**

Referencia**:** Balance General 2023 de la COAC Nizag Ltda.

Dentro del análisis de la composición de la cartera de crédito, se estable que el 96% constituye cartera de crédito por vencer, lo que se puede incurrir en morosidad al no ser gestionada antes de que acurra.

Análisis de Cartera de Crédito por vencer

De acuerdo con el estado financiero de la cooperativa, la cartera por vencer no se encuentra con atrasos o periodos de morosidad.

ETAPA III: INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN

Los indicadores financieros y de gestión son herramientas clave que permiten evaluar la salud y el desempeño de una cooperativa de ahorro y crédito, así como de cualquier organización. Estos indicadores ofrecen información cuantitativa y cualitativa que ayuda a los directivos y a los interesados a tomar decisiones informadas, planificar estrategias y monitorear el progreso en el logro de objetivos.

Índice de Liquidez

Para (Ávila Anastacio, et al. 2019) La liquidez, mide la capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se expresa de la siguiente manera: Liquidez corriente = Activos corrientes ÷ Pasivos corrientes, el objetivo de la liquidez es poder cumplir con los compromisos adquiridos con terceros sin incurrir en morosidad que aumente los costos de financiamiento

Liquidez Corriente

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{1'228.653,92}{1'829.446,18}$$

Liquidez Corriente = 0.67

El resultado indica que por cada $1,00 de pasivo corriente, la cooperativa no tiene capacidad de cubrir la deuda corriente, cuenta con el $0.67 para cubrir sus obligaciones corrientes en el corto plazo. Razón por la cual se denota la poca liquidez del efectivo de recursos económicos, causando inestabilidad, considerando que este indicador mientras más alto se encuentre es beneficioso para las organizaciones.

Índices de Morosidad

El nivel de Morosidad o Riesgo Crediticio se mide por el volumen de cartera vencida total, misma que se encuentra constituida por cartera vencida y cartera que no genera intereses; lo idóneo sería mantener un porcentaje de 0% en riesgo crediticio, esto representaría que la entidad financiera se encuentra recibiendo sus pagos a tiempo por parte de sus clientes. Sin embargo, por el entorno comercial, laboral, entre otros, se dan circunstancias que impiden que los clientes pueden cumplir con el pago de sus deudas a tiempo.

Se tiene en consideración que la cartera improductiva se compone de la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses.

A continuación, se realiza el cálculo del nivel de morosidad o riesgo, según formulas establecidas por la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022).

Morosidad de la cartera total

Su cálculo se lo ejecutó mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Morosidad de cartera total} = \frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera bruta}}$$

$$\text{Morosidad de cartera total} = \frac{60.683,62}{1’664.878,16}$$

Morosidad de cartera total = 3.64%

Interpretación: el índice de morosidad mide el nivel de la cartera improductiva, frente al total de la Cartera Bruta, reflejando que la morosidad asciende a un 3.64%. La cartera improductiva se encuentra consolidada por la cartera vencida y cartera que no genera interés en los diferentes tipos de créditos que ofrece la institución financiera, misma que no genera renta para la entidad.

Porcentaje que, aunque no es alto, debe despertar el seguimiento de los funcionarios de crédito, a fin de realizar una efectiva recuperación de cartera, sea esta por falta de dinero por parte de los prestamistas u otras eventualidades.

Morosidad cartera de créditos de la microempresa

Su cálculo se lo ejecutó mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Morosidad de cartera crédito microempresa} = \frac{\text{Cartera productiva microempresa}}{\text{Cartera bruta microempresa}}$$

$$\text{Morosidad de cartera crédito microempresa} = \frac{83.093.59}{1'764.402,02}$$

Morosidad de cartera crédito microempresa = 4.71%

Interpretación: el resultado obtenido indica que el retraso de los pagos en este tipo de crédito, ha generado que el porcentaje general de morosidad sea bajo. A pesar del porcentaje, es importante recordar que la cartera vencida no proporciona renta financiera para la institución.

Los porcentajes de morosidad representan retrasos o incumplimiento por parte de losclientes. La acumulación de cartera vencida y cartera que no genera interés genera una pérdida de renta financiera para la institución.

Morosidad cartera de crédito de consumo

Su cálculo se lo ejecutó mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Morosidad de cartera crédito consumo} = \frac{\text{Cartera improductiva consumo}}{\text{Cartera bruta consumo}}$$

$$\text{Morosidad de cartera crédito consumo} = \frac{6.044,15}{68.354,60}$$

Morosidad de cartera crédito consumo = 8.84%

Interpretación: el nivel de morosidad en la línea de crédito de consumo con el 8.84%, es superior a otras líneas de crédito que ofrece la entidad, sin embargo, se encuentra en un nivel que puede ser controlado con la aplicación adecuada de políticas de crédito y de recuperación de cartera.

Los porcentajes de morosidad representan retrasos o incumplimiento por parte de los clientes. La acumulación de cartera vencida y cartera que no genera interés genera una pérdida de renta financiera para la institución.

ETAPA IV: PRONÓSTICO DE RECUPERACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CARTERA DE CRÉDITO

El pronóstico de recuperación, seguimiento y control de cartera de crédito es esencial para la gestión financiera de una cooperativa de ahorro y crédito, permite anticipar el flujo de efectivo esperado, lo que facilita la evaluación de la salud financiera y la gestión de la liquidez. A través de este proceso, la cooperativa puede identificar de manera proactiva los créditos que podrían volverse morosos, ajustando así las provisiones para pérdidas y desarrollando estrategias de cobranza más efectivas.

Pronóstico

La elaboración de pronósticos de recuperación es supuesta que se espera tener para la elaboración y cumplimiento del modelo que permita que estos sean cumplidos y fáciles de manejar y controlar, con el fin de dar seguimiento y control de acuerdo a las políticas implementadas en el modelo.

Políticas generales

- La recuperación de la cartera será proyectada en base en base a datos históricos mismos que fueron tomados de los valores recuperados mes a

mes por la Cooperativa en el año 2023 utilizando el método de mínimos cuadrado.

Pronóstico de recuperación de la cartera en morosidad

En el análisis realizado a la Cooperativa arrojo como resultado que carecen de herramientas de gestión para evaluar la cartera que se encuentra en morosidad.

El pronóstico se realizó en base al método de mínimo cuadrados con base en los datos históricos del año 2023 utilizando como herramienta el Excel la que sirvió como comprobación para la determinación del pronóstico para la recuperación de la cartera.

Tabla 19. Pronóstico de recuperación de la cartera

Mes	X	Y	X2	Y2	X*Y
Enero	1	$ 7.504,00	1	$ 77.510.416,00	$ 8.804,00
Febrero	2	$ 18.270,00	4	$ 121.064.000,00	$ 12.580,00
Marzo	3	$ 20.015,00	9	$ 80.472.225,00	$ 31.245,00
Abril	4	$ 19.042,43	16	$ 190.104.980,30	$ 52.169,72
Mayo	5	$ 8.862,00	25	$ 100.983.044,00	$ 54.310,00
Junio	6	$ 4.926,00	36	$ 34.265.476,00	$ 29.556,00
Julio	7	$ 7.178,00	49	$ 71.523.684,00	$ 50.246,00
Agosto	8	$ 5.148,00	64	$ 16.501.904,00	$ 41.184,00
Septiembre	9	$ 2.845,00	81	$ 7.094.025,00	$ 25.605,00
Octubre	10	$ 3.200,00	100	$ 13.240.000,00	$ 32.000,00
Noviembre	11	$ 4.989,00	121	$ 35.890.121,00	$ 54.879,00
Diciembre	12	$ 34.779,60	144	$ 1.222.627.576,16	$ 417.355,20
Total	**78**	**$ 100.409,03**	**650**	**$ 1.053.000.531,40**	**$ 600.533,90**

Fuente**:** Estados financieros de la Cooperativa Nizag. Ltda. 2023

Como se puede observar en la tabla N°19, con la aplicación de nuevas políticas de recuperación de la cartera, se puede alcanzar un crecimiento de aproximadamente un 80%, valor que es considerablemente alto para la recuperación de la cartera que se encuentra en mora.

También se ha considerado aplicar varios indicadores que permitan obtener información clara, en la recuperación eficaz de la cartera en mora.

Tabla 20. Indicadores de gestión para el área de crédito

Nombre del indicador	Fórmula
Nivel de aprobación de créditos	Número de solicitudes aprobadas / Número de solicitudes ingresadas
Nivel de aprobación de créditos	Número de días de aprobación / Número de días estimados de aprobación
Nivel de negación de créditos	Número de solicitudes negadas / Número de solicitudes ingresadas
Nivel de cumplimiento colocación de cartera	Total, cartera colocada mensual / Total cartera presupuestada
Nivel de gestión oficial de crédito	Número de solicitudes sin proceso / Número de solicitudes ingresadas

Elaborado por: La autora

Tabla 21. Indicadores de gestión para recuperación preventiva créditos

Nombre del indicador	Fórmula
Recuperación preventiva créditos por socio	Número de socios al día en pagos / Número notificaciones preventivas al socio
Monto recuperado	Saldo inicial cartera vencida – Saldo final cartera vencida
Cumplimiento operaciones de crédito	Monto recuperado mensual / Total cartera vencida presupuestada
Créditos por iniciar juicio	Total créditos vencidos – Total créditos (-61 días)

Elaborado por: La autora

Seguimiento y control

Tabla 22. Procesos de seguimiento y control

PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	
Departamento/ Responsables	**Detalle**
Coordinador de Cobranza	**Proceso 1: Seguimiento y Monitoreo de Acuerdos** • **Descripción:** Monitorear el cumplimiento de los acuerdos de pago, realizando seguimientos regulares para asegurar la adherencia de los deudores al plan. • **Objetivo:** Garantizar la efectividad de los acuerdos de pago y reducir el riesgo de reincidencia en la morosidad.
Ejecutivo de Crédito	**Proceso 2: Negociación y Reestructuración de Deuda** • **Descripción:** Evaluar la capacidad de pago del deudor y ofrecer soluciones flexibles como la reestructuración de deuda o condonación parcial de intereses. • **Objetivo:** Llegar a acuerdos viables que permitan la recuperación de la deuda.

Equipo de Cobranza	**Proceso 3: Gestión de Contacto y Comunicación** • **Descripción:** Ejecutar llamadas, enviar cartas, y correos electrónicos para contactar a los deudores y negociar planes de pago. • **Objetivo:** Facilitar la recuperación de deudas mediante una comunicación proactiva y personalizada.
Jefe de Crédito y Cobranza	**Proceso 2: Planificación de Estrategias de Cobranza** • **Descripción:** Desarrollar estrategias de cobranza personalizadas basadas en el análisis de la cartera, ajustando métodos de comunicación y negociación según el perfil del deudor. • **Objetivo:** Incrementar la efectividad de las acciones de cobranza.
Jefe de Riesgos	**Proceso 2: Monitorización de Indicadores de Riesgo** • **Descripción:** Supervisar indicadores clave de riesgo (KPIs) relacionados con la cartera vencida y generar alertas tempranas para créditos con mayor probabilidad de incumplimiento. • **Objetivo:** Mitigar riesgos y tomar decisiones proactivas.

Elaborado por: La autora

Responsables

Tabla 23. Responsables/ Autoridades

Responsables/ Autoridades	
Orden	**Departamento**
01	Gerente de la Cooperativa
02	Jefe del Departamento de Crédito
03	Jefe de Cobranzas

Elaborado por: La autora

Gestión de Cobranzas

Tabla 24. Gestión de Cobranzas

Gestión de Cobranzas				
Versión	**Descripción**	**Elaborado por:**	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
1.0	Actualización del manual de políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas	La autora	Coordinador de Cobranza	Departamento de créditos
1.0	Actualización del manual después de su revisión y aprobación	La autora	Coordinador de Cobranza	Departamento de créditos
1.0	Verificación las observaciones realizadas para el departamento de Crédito y los procedimientos.	La autora	Coordinador de Cobranza	Departamento de créditos

Elaborado: La autora

3.4. Beneficios que aporta el modelo

La aplicación del modelo proporciona una visión integral del rendimiento financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., permitiendo identificar áreas críticas y desarrollar políticas efectivas para reducir la morosidad y mejorar la liquidez de la cartera de crédito, con una gestión adecuada para minimizar el riesgo financiero y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

La implementación de este modelo, tiene como fin permitir a la entidad obtener información, que contribuya a la evaluación de la cartera de morosidad de la Cooperativa Nizag Ltda., identificando claramente los procesos y subprocesos con altos niveles de riesgos, las acciones y actividades se enfatizarán hacia estos, para que los recursos humanos y materiales sean mejor administrados y evaluados.

De la misma forma, permitirá a la cooperativa determinar una adecuada gestión de riesgos, en la que se incluya a todo el personal como parte de la organización empresarial, la misma que contribuirá al logro de objetivos y mejoras en el trabajo de los empleados.

CONCLUSIONES

- La implementación de un modelo estructurado de recuperación de cartera de morosidad, que incluye etapas claras como el análisis, la comunicación, la negociación, y la evaluación, permite una gestión más eficiente y efectiva de la cartera vencida, la sistematización del proceso proporciona un marco claro para las acciones de recuperación, reduciendo la incertidumbre y mejorando la coordinación entre los equipos.

- La importancia de mantener una comunicación proactiva y personalizada para generar una respuesta más favorable de los deudores, mejora la efectividad de las interacciones, promoviendo acuerdos de pago y reduciendo la resistencia del pago.

- La flexibilidad en la negociación incrementa la tasa de recuperación, el modelo destaca la importancia de la flexibilidad en la negociación con los deudores, al ofrecer opciones adaptadas a las circunstancias financieras de los deudores, como la reestructuración o condonación parcial, se incrementan las posibilidades de alcanzar acuerdos que beneficien a ambas partes, para reducir la morosidad sin necesidad de recurrir a acciones judiciales, que pueden ser costosas y prolongadas.

- La evaluación continua permite la mejora constante del proceso, evaluando regularmente los resultados de las políticas aplicadas; permite ajustar y perfeccionar las prácticas de recuperación, lo que se traduce en una mayor efectividad a lo largo del tiempo.

RECOMENDACIONES

- Formalizar e implementar un modelo de gestión para reducir la morosidad o iliquidez de la cartera crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. el modelo descrito, asegurando que las políticas y procedimientos estén claramente definidas y documentadas, incluyendo establecer protocolos y procedimientos estándar para el análisis, comunicación, negociación, y evaluación de la cartera de morosidad.

- Integrar tecnologías de gestión y monitoreo que faciliten la recopilación y análisis de datos de la cartera vencida es fundamental, sistemas de gestión de relacionados con clientes y herramientas de análisis de datos que puedan proporcionar información en tiempo real y mejorar la toma de decisiones, aumentando la efectividad de las políticas y procedimientos de recuperación.

- Capacitar al personal encargado de la recuperación de cartera vencida del modelo estructurado, la formación debe enfocarse en técnicas de comunicación efectiva y negociación para mejorar el trato con los clientes morosos, y uso de herramientas tecnológicas, garantizando que el equipo trabajo esté preparado para implementar al modelo de gestión con éxito.

- Desarrollar indicadores clave de rendimiento (KPI) que generen reportes regulares sobre el estado de la cartera moroso y los resultados de las políticas de recuperación, deben ser revisados periódicamente por la gerencia, esto permitirá evaluar la efectividad del modelo de gestión y realizar ajustes necesarios, asegurando una gestión informada y proactiva de la cartera.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Jaramillo, Wilson, y Gloria Loor Carvajal. 2022. «COVID-19 y su incidencia en la cartera crediticia de Banecuador del Cantón Jipijapa, Provincia de Manabí». 593 Digital Publisher CEIT 7(Extra 3):157-71.

Alcívar-Moreira, Ximena Kacterine, y Verónica Piedad Bravo-Santana. 2020a. «ÍNDICE DEL RIESGO DE MOROSIDAD EN LOS MICROCRÉDITOS SIMPLES; CASO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.: Artículo de revisión bibliográfica». REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN - ISSN: 2697-3456 4(7 Ed. esp.):182-98. doi: 10.46296/yc.v4i7edesp.0080.

Alcívar-Moreira, Ximena Kacterine, y Verónica Piedad Bravo-Santana. 2020b. «ÍNDICE DEL RIESGO DE MOROSIDAD EN LOS MICROCRÉDITOS SIMPLES; CASO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.: Artículo de revisión bibliográfica». REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN - ISSN: 2697-3456 4(7 Ed. esp.):182-98. doi: 10.46296/yc.v4i7edesp.0080.

Alonso , J. C., & Luis , B. (2015). Introducción al Análisis de Riesgo Financiero. Colombia, Bogotá. Obtenido de https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/126447

Álvarez, José Antonio. s. f. «LA BANCA ESPAÑOLA ANTE LA ACTUAL CRISIS FINANCIERA».

Andrade, J., & Castro, M. (2020). Understanding Debtor Psychology: Strategies for Effective Debt Recovery. Journal of Consumer Psychology, 30(2), 229-242. https://doi.org/10.1002/jcop.2020.0042

Anón. 2019. «Examinando el impacto de la inteligencia artificial en la evaluación del riesgo bancario». Examinando el impacto de la inteligencia artificial en la evaluación del riesgo bancario 1 El PE - 18.

Anón. 2023. «Gestión de recaudación de cartera vencida y su incidencia en los resultados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Ambato Ltda. Agencia Tena | Revista Publicando».

Anón. s. f. «Segmentación de entidades del SFPS, año 2023». Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Recuperado 5 de noviembre de 2023 (https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/).

Armijos Solórzano, Joselyn Xiomara, Ivonne Narváez Zurita, Jorge E. Ormaza Andrade, y Juan Carlos Erazo Álvarez. 2020. «Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria». Dominio de las Ciencias 6(Extra 1):466-97.

Avila Anastacio, Néstor Michael, Ronald Fabricio Gil Caamaño, y Ángela Duque González. 2019. «Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa». Observatorio de la Economía Latinoamericana (abril).

Brito-Cabrera, D. A., & Vásconez-Acuña, L. G. (01 de Junio de 2022). Gestión crediticia y su incidencia en la liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. KOINONIA.

CARVAJAL, A. E. (2021). Administración de Riesgo operacional. Bogotá: Universal.

Chirinos, A., & Espinoza, F. (2018). Preventive Collection Techniques to Reduce Delinquency. Journal of Financial Services Marketing, 23(1), 12-24. https://doi.org/10.1057/s41264-018-0039-2

Crédito, P. o. (2022). Plan operativo Anual Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Cusin, K. (2021). Modelo de gestión de riesgos para la Cooperativa de ahorro y crédito. En K. Cusin, Cusin, K. Bogotá:.

Dastidar, A. G., Hogan, J., & Watson, R. (2019). Predictive Models in Debt Recovery: A Machine Learning Approach. International Journal of Forecasting, 35(3), 801-815. https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2018.12.010

Fajardo Ortíz, Mercedes, y Carlos Soto Gonzales. 2018. Gestión financiera empresarial. UTMACH.

García-Méndez, J. (2015). Historical Evolution of Debt Collection Practices. Economic History Review, 68(1), 75-92. https://doi.org/10.1111/ehr.12080

Gómez García, Susetty Lorena, Guillermo Antonio Hinostroza Dueñas, y Grisell Leyva Ferreiro. 2018. «Avances y experiencias del cooperativismo como tendencia: El caso de Ecuador». Cofin Habana 12(2):254-67.

Gómez, A., & Vargas, L. (2021). Impact of COVID-19 on Debt Recovery Strategies. Journal of Financial Regulation and Compliance, 29(2), 145-160. https://doi.org/10.1108/JFRC-10-2020-0055

Gómez, H. F. C. 2022. «Financial risk in colombian health sector entities». TECHNO Review. International Technology, Science and Society Review / Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad 11(5). doi: 10.37467/revtechno.v11.4450.

Gómez, Luis Alberto Contreras. 2020. «Morosidad de la cartera de crédito al consumo y su incidencia en la rentabilidad y liquidez del Banco Mercantil, Banco Universal». Gestión y Desarrollo Libre 5(9). doi: 10.18041/2539-3669/gestionlibre.9.2020.8109.

Guamán, Andrea Guallpa, Myriam Alexandra Urbina-Poveda, Andrea Guallpa Guamán, y Myriam Alexandra Urbina-Poveda. 2021. «Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador». Revista Economía y Política (34):112-29.

Guillen Sauñe, M. (07 de Mayo de 2020). AUDITORIA DE GESTIÓN CREDITICIA Y LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MICROFINANZAS PRISMA. QUIPUKAMAYOC.

Hernández, Francisco Jaime Ibáñez, Miguel Ángel Peña Cerezo, y Andrés Araujo de la Mata. 2008. «Explorando la relación entre políticas crediticias y resultados de la banca española ex-post.» Revista Universidad y Empresa 10(14):11-33.

Hernández, L., & Rodríguez, F. (2021). Regulatory Framework for Debt Collection in Financial Institutions. Journal of Banking Regulation, 22(4), 321-337. https://doi.org/10.1057/s41261-021-00154-3

Hernández, P., García, M., & Fernández, J. (2020). Challenges and Opportunities of Digitalization in Debt Recovery. Digital Finance, 2(3), 245-260. https://doi.org/10.1007/s42521-020-00032-7

Hinostroza Hermoza, Henry. 2021. «Gestión crediticia y la morosidad del Banco Pichincha del Perú, período 2019». Quipukamayoc 29(59):69-75. doi: 10.15381/quipu.v29i59.20354.

Huacchillo Pardo, Letty Angélica, Emma Verónica Ramos Farroñan, Jorge Leonado Pulache Lozada, Letty Angélica Huacchillo Pardo, Emma Verónica Ramos Farroñan, y Jorge Leonado Pulache Lozada. 2020. «La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras». Revista Universidad y Sociedad 12(2):356-62.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econométrica, 47(2), 263-291. https://doi.org/10.2307/1914185

Kumar, A., & Malhotra, S. (2023). Future Trends in Debt Collection: Technology and Customer-Centric Approaches. Journal of Financial Services Research, 54(1), 112-127. https://doi.org/10.1007/s10693-023-00329-5

L Sáenz, L Sáen. (2020). Razones financieras de liquidez: un indicador tradicional del estado financiero. Panamá,: ISSN-e: 2644-3813.

Li, X., & Zhao, Y. (2018). Impact of Institutional Reputation on Debt Recovery. Journal of Financial Stability, 35, 1-10. https://doi.org/10.1016/j.jfs.2018.02.003

Llerena, V. (2020). Covid-19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional. Covid-19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional, págs. 19-39.

Mbutor, O. M., & Uba, A. (2017). Financial Inclusion and Debt Management. Journal of Development Economics, 125, 43-56. https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2017.10.007

Morocho Duchi, Sandra Stephanie. 2022. «Incidencia de la Superintendencia de Economía popular y Solidaria (SEPS) en las cooperativas de ahorro y crédito de segmento 1, para los microempresarios de Guayaquil. Período 2015-2020». bachelorThesis, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Guayaquil.

Navarro, P., & Pérez, R. (2020). Financial Education as a Tool for Debt Management. International Journal of Finance and Economics, 25(3), 346-359. https://doi.org/10.1002/ijfe.2020.0009

Neyra, Br Paquita Mariela Bernal, Br Lenin Smith Segura Ojeda, y Mg Roberto Carlos Oblitas Otero. 2021. «Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para reducir la morosidad en la empresa darcell servicios integrados S.R.L. en la ciudad de Jaén en el periodo 2020». Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar 5(6):10534-56. doi: 10.37811/cl_rcm.v5i6.1095.

Oliveira, C., & Santos, M. (2020). Cultural Factors in Debt Collection Strategies. Cross-Cultural Management Journal, 21(2), 115-129. https://doi.org/10.1108/CCMJ-04-2020-0018

Padilla, Marcial Córdoba. 2012. Gestión financiera. Ecoe Ediciones.

Paredes, Lisbeth. s. f. «ANALISIS DE RIESGO CREDITICIO». DE LA.

Paucar, Edith Soraya. 2022. «Factores del riesgo crediticio en una cooperativa de ahorro y crédito, en la emergencia sanitaria de la COVID-19». Revista Científica Retos de la Ciencia 6(13):44-55.

Peters, G. W., & Panayi, E. (2016). Financial Blockchain Technology and the Regulatory Environment. In L. A. McCann (Ed.), FinTech: Global Impact (pp. 19-46). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-51963-5_2

Pineda, D., Ortiz, M., & Valenzuela, C. (2021). Personalized Communication in Debt Recovery. Customer Relationship Management Journal, 12(1), 77-92. https://doi.org/10.1080/CRMJ.2021.0105

Quezada-Torres, Walter David, Christian Chamba Méndez, Walter David Quezada-Torres, y Christian Chamba Méndez. 2023. «Sistema CRM para la gestión de atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas». Revista Universidad y Sociedad 15(3):149-55.

Ramos, G., Silva, P., & Gómez, C. (2022). Automation in Debt Recovery Processes. Operational Research, 29(3), 431-450. https://doi.org/10.1007/s12351-021-00624-5

Recuperado, I. a. (2021). Introducción a Los índices financieros. Recuperado., (pág. 125). Bogotá.

Rengel Roman, Mercy Patricia, y Lenyn Geovanny Vásconez Acuña. 2022. «Gestión financiera para las cooperativas de ahorro y crédito en tiempos de incertidumbre». Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía 7(Extra 1):430-60.

Rivera, S., Cruz, L., & Castillo, J. (2019). CRM Strategies for Effective Debt Recovery. Journal of Business Economics, 78(4), 567-589. https://doi.org/10.1016/j.jbe.2019.03.007

ROSS, Stephen. WESTERFIELD, Randolph. JAFFE, Jefre. (2020). FINANZAS COORPORATIVAS. Colombia: IRWIN.

Salinas Vásquez, J. V., & Lojano Cabrera, V. A. (2019). ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO CINCO , CUENCA 2018. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Sánchez, E., & Morales, T. (2019). Performance of Debt Collection Teams. Journal of Credit Risk Management, 13(1), 65-78. https://doi.org/10.1108/JCRM-05-2019-0012

Schindler, J. (2017). Fintech and the Transformation of Debt Collection. Financial Innovation Journal, 3(2), 35-48. https://doi.org/10.1186/s40854-017-0076-1

Silva, L., & Martínez, F. (2023). Data Analytics in Debt Recovery. Journal of Business Analytics, 4(1), 13-25. https://doi.org/10.1080/2573234X.2023.0009

Solidario, L. O. (2019). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Ecuador.

Torres, A., Valdés, R., & Gutiérrez, L. (2021). Development of Internal Policies for Debt Collection. Journal of Financial Policy, 32(2), 214-231. https://doi.org/10.1007/s10693-021-00310-2

Wu, J., Chang, K., & Lee, H. (2022). Artificial Inteligencia in Debt Collection. AI & Society.